



PEOPLE SMART
AJUDANDO VOCÊ A ENTENDER DE PESSOAS

A pessoa certa, no lugar errado



No livro *Por que a gente é do jeito que a gente é?*, da Editora Gente, o autor, Eduardo Ferraz, explica que muitas pessoas se comparam com profissionais de sucesso e se angustiam por não ter atingido o mesmo resultado, ainda que tenham feito tudo igualzinho: têm a mesma idade, os mesmos cursos, moram na mesma cidade, às vezes estudaram em muitas das mesmas escolhas. Mas um tem sucesso e o outro não... A verdade é que queremos resultados parecidos com o de pessoas com personalidades diferentes e isso não faz o menor sentido! Cada pessoa tem um jeito, com seus pontos fortes e fracos.

Como, então, aproveitar as características das pessoas e encaixá-las em um ambiente onde seus pontos fortes sejam necessários e valorizados? Há anos, a avaliação de perfil comportamental é uma ferramenta utilizada para o recrutamento e seleção de profissionais. No entanto, a **Thomas Brasil**, empresa de origem inglesa e que atua no Brasil desde 1993, passou a analisar também o perfil de colaboradores que já estão na empresa, não só no momento da contratação, com o objetivo de identificar e conhecer o talento que existe nas corporações e, a partir daí, desenvolver treinamentos específicos, reconhecer futuros sucessores e até realocar profissionais, de acordo com suas características.

Fábio Mautari, consultor e coach, afirma que o mapeamento do perfil dos colaboradores eleva o nível da equipe e identifica os estilos preferíveis de cada profissional. "Descobrimos se a pessoa é direta, se é assertiva, comunicadora, se busca mais o planejamento e a segurança ou se busca a lógica, a precisão e a qualidade. O primeiro passo na avaliação de perfil é o autoconhecimento. Primeiro o profissional se conhece pessoalmente, avalia-se dentro de um escopo e, então, consegue se enxergar de uma maneira mais distante. Quando isso acontece, eleva o nível de consciência. Ou seja, o profissional consegue identificar por que toma determinadas atitudes. Ele passa a perceber o que antes fazia de uma maneira meio inconsciente", afirma.

Com as informações de perfil, a empresa pode ensinar os profissionais a ter alguns comportamentos esperados por ela. "Você não consegue descaracterizar a pessoa ou tirar sua identidade, mas pode ensiná-la a ter algumas atitudes próximas de um perfil esperado. Isso se faz em processos de treinamento de liderança e *coaching*. Só é importante ressaltar que treinamento algum consegue virar a pessoa 'pelo avesso'. É muito raro que o perfil X se torne Y. A não ser que a própria pessoa



PEOPLE SMART
AJUDANDO VOCÊ A ENTENDER DE PESSOAS

identifique uma vantagem ou um benefício na mudança. Mas é difícil, porque as pessoas têm as suas crenças, seus valores, a formação, a criação e a cultura em que estão inseridas. Você consegue que alguns *gaps* sejam sanados – e isso, com certeza, traz um benefício tanto pessoal quanto para a organização”, acrescenta Mautari.

A avaliação de perfil pode ser utilizada para:

- Conhecer os talentos que existem na corporação.
- Fazer processos de *coaching*.
- Identificar perfis considerados ideais.
- Selecionar e recrutar a pessoa certa.
- Reconhecer *gaps* de perfis na equipe.
- Treinar, acompanhar, desenvolver e gerenciar melhor.
- Monitorar e medir resultados.
- Planejar sucessões.
- Construir equipes de alto desempenho.

A **Tozzini Freire Advogados**, escritório de serviços jurídicos com sede em São Paulo e outras quatro cidades do Brasil, além de Nova Iorque, começou a utilizar a ferramenta de análise de perfil de equipe inicialmente como parte do processo de seleção, mas a ferramenta mostrou-se adequada para análises de composição de equipe, auxiliando a definição de perfil para seleção e orientando ações de desenvolvimento individuais.

Claudia Meirelles, diretora de desenvolvimento humano e organizacional do escritório, afirma que a ferramenta auxilia a mapear os pontos de semelhança entre os colaboradores e os *gaps* que podem ser sanados com treinamento. “Ganhamos maior confiabilidade nas análises comportamentais e maior abertura para conversar com os gestores sobre os perfis de seus colaboradores. Para os funcionários, a análise é interessante no processo de autoconhecimento. Diversos colaboradores fizeram uma melhor autocrítica e desenvolveram pontos importantes para seu crescimento profissional (e, em alguns casos, pessoal)”, destaca a diretora.

A Provider IT, empresa de educação corporativa, busca constantemente excelência na prestação de serviços e, por isso, alinha o perfil dos colaboradores com o perfil dos clientes que atende. “Entendemos que a seleção de colaboradores é uma etapa muito importante, igualmente à avaliação comportamental. Semestralmente, de acordo com os resultados das avaliações realizadas com nossos profissionais, podemos observar atitudes como assiduidade, baixa produtividade, interesse no exercício das funções e integração com a equipe e clientes”, afirma Fátima Mello, gerente de RH da Provider IT. Para verificar se os colaboradores estão ocupando a vaga certa dentro da empresa, a Provider IT estuda aplicar testes de tipologia cerebral. Mas, por enquanto, o teste ainda não está sendo realizado.

Na Thomas Brasil, esse tipo de análise é feito com o cruzamento das informações do perfil da pessoa e do perfil do cargo. “Você consegue avaliar, de 0 a 100, quantos por cento eu me aproximo do perfil ideal para sentar nessa cadeira em que estou sentado. Hoje, existe uma diversidade de perfis. Não existe certo nem errado. Também não dá para comparar um com o outro, porque onde há um *gap*



PEOPLE SMART

AJUDANDO VOCÊ A ENTENDER DE PESSOAS

outra pessoa pode ter um ponto de equilíbrio. Só existe perfil ideal a partir do momento em que você o compara com determinada função”, explica Mautari.

Geralmente, as empresas já sabem qual é o perfil ideal para ocupar uma vaga, mas, quando isso não está definido, é necessário que os líderes simulem situações e as decisões ideais que um bom profissional deveria ter para, então, verificar o melhor perfil comportamental. Mautari aconselha que as empresas contratem uma consultoria para ajudar no processo, porque elas podem explicar a melhor maneira de iniciar a avaliação sem gerar um grande impacto na empresa. Ele sugere que os líderes analisem alguns passos para dar início no processo de avaliação comportamental de uma equipe:

- 1 – O que precisa ser avaliado?
- 2 – Quais são as ferramentas que o mercado disponibiliza para isso?
- 3 – O que quero desenvolver?
- 4 – Quais são os recursos que preciso para desenvolver os colaboradores?
- 5 – O colaborador quer ser desenvolvido?
- 6 – Está preparado para ser avaliado?
- 6 – A empresa tem tempo e conhecimento para fazer isso sozinha?

A Thomas Brasil analisa o perfil dos profissionais de acordo com o DISC, um conceito que ajuda a avaliar as habilidades ou a forma de agir de um indivíduo e ajuda a prever prováveis tendências de comportamento. Para se chegar ao resultado, os profissionais respondem a um formulário com várias palavras que descrevem estilos comportamentais no trabalho. De um grupo de palavras, o funcionário seleciona as que mais se encaixam ao seu perfil e, por fim, o conjunto de respostas ajuda a identificar o perfil preferencial do indivíduo.

De forma geral, o DISC mede quatro fatores do comportamento: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade.

Dominância – São pessoas objetivas, diretas, assertivas, inquisitivas e orientadas a resultados. Vão buscar o status de liderança, gestão e desenvolvimento. Buscam poder de execução, de liberdade de ação. “Todos os perfis têm medo de falhar, mas, nos que têm alta dominância, esse medo é mais alto. Um dos defeitos desse perfil é que, por serem muito diretos e objetivos, nem sempre param para ouvir as pessoas”, explica Mautari.

Influência – São profissionais comunicativos, persuasivos, otimistas e orientados a pessoas. Trabalham com e para pessoas. São amistosos e verbais. “Como trabalham para pessoas, sempre estão prontos a ajudar, mas às vezes se comprometem além da situação e podem ser vistos como inconsistentes. É comum que ajudem o colega a entregar o trabalho, esquecendo-se do seu próprio compromisso, frustrando-se mais tarde por não atingir o prazo”, destaca Mautari.



PEOPLE SMART

AJUDANDO VOCÊ A ENTENDER DE PESSOAS

Estabilidade – São pessoas organizadas, persistentes, amáveis, pacientes e orientadas a rotinas. Trabalham muito o planejamento. “Por gostarem muito de estabilidade, as mudanças bruscas podem comprometer seu trabalho. Escutam as pessoas, são gentis e costumam apresentar trabalhos com começo, meio e fim”, afirma.

Conformidade – São pessoas precisas, detalhistas, lógicas, cuidadosas, orientadas a regras e procedimentos. “A qualidade é o seu ponto forte. São pessoas que não costumam quebrar regras”, enfatiza.

De acordo com Fábio Mautari, todas as pessoas possuem as quatro características do DISC, mas os seus comportamentos preferíveis mostram qual é seu perfil preferencial. Geralmente, os cargos de liderança são ocupados por profissionais com alta influência, alta dominância, baixa estabilidade e baixa conformidade. É claro que o perfil ideal depende da cultura da empresa, mas existe uma tendência. “São profissionais orientados a pessoas, que, através delas, buscam o resultado. São rápidos e conseguem focar em três, quatro ou cinco projetos ao mesmo tempo”, explica. Algumas empresas com perfis mais agressivos preferem pessoas com alta dominância para cargos de liderança, já empresas com perfil mais voltado para pessoas preferem profissionais com alta influência.

Ao analisar os perfis que a equipe possui, é possível identificar se é necessário encontrar alguém que organize ou uma pessoa que ajude o grupo a não sair das metas. “Nem sempre a empresa consegue alguém 100% dentro do que o cargo exige, mas, se conseguir 75% de aderência, já está ótimo. O restante vai depender de uma adaptação à cultura da empresa, o que pode ser resolvido em processos de integração, treinamento e desenvolvimento”, finaliza.

Fonte: Fabio Mautari/ Thomas Brasil.