



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PLANEJAMENTO E CONTROLE DE
GESTÃO

Morgana Siqueira da Silva

Balço Comportamental: ativos e passivos dos traços da personalidade de líderes observados no processo de seleção

Florianópolis
2024

Morgana Siqueira da Silva

Balço Comportamental: ativos e passivos dos traços da personalidade de líderes observados no processo de seleção

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Controle de Gestão da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestra em Planejamento e Controle de Gestão.

Orientador (a): Luiz Alberton, Dr.

Florianópolis

2024

Ficha de identificação da obra elaborada pela autora, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC

Silva, Morgana Siqueira

Balanço comportamental : ativos e passivos dos traços da personalidade de líderes observados no processo de seleção / Morgana Siqueira Silva ; orientador, Luiz Alberton, 2024.
118 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão, Florianópolis, 2024.

Inclui referências.

1. Controle de Gestão. 2. Gestão de pessoas. 3. Comportamento. 4. Liderança. I. Alberton, Luiz. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós Graduação em Controle de Gestão. III. Título.

Morgana Siqueira da Silva

Título: Balanço Comportamental: ativos e passivos dos traços da personalidade de líderes observados no processo de seleção

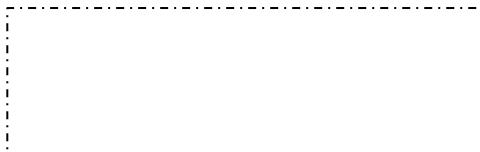
O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado, em 29 de maio 2024, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.(a) Luiz Alberton, Dr.(a)
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.(a) Valmir Emil Hoffmann, Dr.(a)
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.(a) Giovanna Pezarico, Dr.(a)
Instituição Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Planejamento e Controle de Gestão.



Coordenação do Programa de Pós-Graduação



Prof.(a) Luiz Alberton, Dr.(a)
Orientador(a)

Florianópolis, 2024.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, pois tudo posso naquele que me fortalece (Filipenses 4:13).

Agradecer aos meu pais Batista Luzardo da Silva (in memoria) e Rosalia Siqueira da Silva que me presentearam com a vida, me deram amor incondicional, meus talismãs.

Ao meu marido Marcelo Mendonça, obrigada pelo amor e apoio nesta empreitada.

A minha amada Marcella Siqueira Mendonça, agradeço pela compreensão nos momentos que não pude estar presente, estava buscando ser fonte de inspiração, meu legado é mostrar a você que o amor e o conhecimento são os bens mais preciosos do ser humano, você é meu bem maior!

Agradeço a minha família que sempre me incentivou nesta conquista, em especial a minha irmã Karine Siqueira da Silva, parceira de sala, e aos tios Ernesto Vicente e Mirian de Siqueira.

Meu carinho especial para meu orientador Professor Luiz Alberton, obrigada pela dedicação destes dois anos, pelos desafios propostos, confiança, atenção e paciência.

A todos os professores, muito obrigada pela oportunidade de novos conhecimentos, trocas de experiências e contribuições, em particular ao Professor Valmir Emil Hoffmann, que foi um grande incentivador do projeto do mestrado.

Agradecimento Institucional à Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina – FAPESC, Edital nº 48/2021

RESUMO

Este tema foi motivado pela crescente valorização e preocupação com as pessoas nas organizações, o capital humano, vantagem competitiva não comercializada, mas contratada em uma seleção assertiva. O presente trabalho teve como objetivo identificar os ativos e passivos comportamentais observados no processo seletivo de pessoas que ocupam cargo de liderança estratégica, uma das principais posições que influenciam pessoas e a cultura organizacional. Relacionou duas áreas de relevância: a primeira diz respeito à Psicologia, com o modelo Cinco Grandes Fatores, subtraindo das suas dezessete facetas, sessenta e oito descritores para estruturação de uma matriz com traços da personalidade que foram avaliados por importância. A segunda diz respeito ao Controle de Gestão, com foco em intangíveis na atribuição do capital humano como diferencial nos resultados organizacionais e tendo como referencial o cargo de liderança em nível estratégico. Desta combinação foi realizada a classificação dos descritores entre ativos e passivos comportamentais validado por especialistas da área de seleção de lideranças estratégicas, para construção de um modelo referencial de balanço comportamental. A metodologia utilizada foi Survey, predominantemente quantitativa com objetivo descritiva. Os dados foram coletados por meio de questionário eletrônico, com amostra intencional que abrangeu vinte e quatro das melhores consultorias de seleção especialistas em processos de executive search no país, com nove respondentes. Como resultado, foram classificados os sessenta e oito descritores avaliados conforme escala proposta e entre eles: trinta e sete Ativos Comportamentais, vinte e três Passivos Comportamentais e oito Ativo ou Passivo Comportamental “Conforme o Contexto”. A pesquisa realizada revelou que é possível classificar as características/traços de personalidade, intrínseco ao capital humano, entre ativos e passivos comportamentais e assim estruturar um balanço comportamental. As características classificadas foram validadas na literatura, sendo que os ativos, condizem com as características essenciais para o desempenho e atingimento de metas da liderança e, os passivos mostram-se como características que devem ser observados com prudência, a fim de mitigar riscos no ambiente de trabalho. Contudo os oito descritores que não obtiveram sua avaliação voltada ao centro da amostra, encontram-se em uma linha tênue entre ser considerado um ativo ou passivo mostrando talvez uma percepção do especialista em relação à cultura organizacional, que ele considera relevante, e não necessariamente as características comportamentais que a organização mais valoriza. Portanto, as características do balanço comportamental na concepção de ativos e passivos podem ser utilizadas como indicadores na constituição de uma ferramenta comportamental eficaz e inovadora que oferece vantagem competitiva na realização de um processo seletivo mais acurado e com elementos objetivos na contratação de candidatos, podendo propiciar à organização redução do turnover, aumento no engajamento e da produtividade com a seleção mais apurada e alinhada à cultura.

Palavras-chave: Ativos Comportamentais; Passivos Comportamentais; Líderes estratégicos.

ABSTRACT

This topic was motivated by the growing appreciation of and concern for people in organizations, human capital, a competitive advantage that is not sold, but hired through assertive selection. The aim of this study was to identify the behavioral assets and liabilities observed in the selection process of people who occupy strategic leadership positions, one of the main positions that influence people and organizational culture. It related two areas of relevance: the first concerns Psychology, with the Big Five model, subtracting from its seventeen facets, sixty-eight descriptors to structure a matrix with personality traits that were evaluated by importance. The second relates to Management Control, with a focus on intangibles in the attribution of human capital as a differentiator in organizational results and with the leadership position at a strategic level as a reference. From this combination, the descriptors were classified into behavioral assets and liabilities, validated by experts in the field of strategic leadership selection, to build a behavioral balance reference model. The methodology used was a survey, predominantly quantitative with a descriptive objective. The data was collected using an electronic questionnaire, with an intentional sample that included twenty-four of the best selection consultancies specializing in executive search processes in the country, with nine respondents. As a result, the sixty-eight descriptors evaluated according to the proposed scale were classified and among them: thirty-seven Behavioral Actives, twenty-three Behavioral Passives and eight Behavioral Active or Passive "According to the Context." The research revealed that it is possible to classify personality characteristics/traits, intrinsic to human capital, between behavioral assets and liabilities and thus structure a behavioral balance. The characteristics classified were validated in the literature, with the assets being the essential characteristics for performance and achieving leadership goals, and the liabilities being characteristics that should be observed with caution in order to mitigate risks in the workplace. However, the eight descriptors that were not evaluated in the center of the sample are on a fine line between being considered assets or liabilities, perhaps showing the specialist's perception of the organizational culture, which he considers relevant, and not necessarily the behavioural characteristics that the organization values most. Therefore, the characteristics of the behavioral balance in the conception of assets and liabilities can be used as indicators in the constitution of an effective and innovative behavioral tool that offers a competitive advantage in carrying out a more accurate selection process and with objective elements in the hiring of candidates, this can help the organization reduce turnover, increase engagement and productivity with more accurate selection in line with the culture.

Keywords: Behavioral Assets; Behavioral Liabilities; Strategic leaders.

LISTA DE FIGURA

Figura 1 - Níveis de Influência Organizacional.....	50
---	----

LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1 - Representação da intensidade da importância da Vulnerabilidade	67
Gráfico 2 - Representação da intensidade da importância da Instabilidade Emocional	68
Gráfico 3 - Representação da intensidade da importância da Passividade	69
Gráfico 4 - Representação da intensidade da importância da Depressão	70
Gráfico 5 - Representação da intensidade da importância da Comunicação	71
Gráfico 6 - Representação da intensidade da importância da Altivez	73
Gráfico 7 - Representação da intensidade da importância do Dinamismo	74
Gráfico 8 - Representação da intensidade da importância da Interação Sociais	75
Gráfico 9 - Representação da intensidade da importância da Amabilidade	76
Gráfico 10 - Representação da intensidade da importância da Pró- Sociabilidade... ..	77
Gráfico 11 - Representação da intensidade da importância da Confiança nas Pessoas	79
Gráfico 12 - Representação da intensidade da importância da Competência	80
Gráfico 13 - Representação da intensidade da importância da Ponderação/Prudência	81
Gráfico 14 - Representação da intensidade do Empenho/Comprometimento	82
Gráfico 15 - Representação da intensidade da importância da Abertura à novas ideias	83
Gráfico 16 - Representação da intensidade da importância do Liberalismo	84
Gráfico 17 - Representação da intensidade da importância da Busca por novidades	85
Gráfico 18 - Resultado final dos descritores	87

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 - Teoria de Lideranças.....	25
Quadro 2 - Autores e Contribuições do modelo CGF	33
Quadro 3 - Fatores do modelo	34
Quadro 4 - Fatores e Facetas e Descritores	37
Quadro 5 - Processos Básicos de Recrutamento e Seleção.....	44
Quadro 6 - Resumo da Literatura.....	53
Quadro 7 - Melhores Consultorias de <i>Headhunting</i> em Recursos Humanos Brasil 2024	57
Quadro 8 - Matriz dos Descritores da Personalidade.....	58
Quadro 9 – Classificação dos Descritores	91
Quadro 10 - Balanço Comportamental.....	95

LISTA DE TABELA

Tabela 1 - Informações Geradas das Respostas por Descritor.....	64
Tabela 2 - Perfil dos respondentes.....	88
Tabela 3 - Classificação dos Ativos e Passivos Comportamentais	89

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BFP BATERIA FATORIAL DE PERSONALIDADE
CEO CHIEF EXECUTIVE OFFICER
CGF MODELO DOS CINCO GRANDE FATORES
GPTW GREAT PLACE TO WORK
OCDE ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
ECONÔMICO

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	TEMA E PROBLEMA.....	15
1.2	OBJETIVOS.....	17
1.3	JUSTIFICATIVA.....	17
1.4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	DEFINIÇÃO DE ATIVOS E PASSIVOS COMPORTAMENTAIS.....	20
2.2	LIDERANÇA.....	23
2.2.1	A Importância do Líder nas Organizações	28
2.2.2	Liderança Estratégica.....	29
2.3	MODELO DOS CINCO GRANDE FATORES	31
2.3.1	Traços de Personalidade.....	31
2.3.2	Cinco Grandes Fatores (CGF).....	32
2.4	SELEÇÃO DE PESSOAS	41
2.4.1	Capital Humano.....	41
2.4.2	Seleção de Pessoas.....	43
2.4.3	Seleção de Lideranças e Estrutura Organizacional	49
3	METODOLOGIA.....	55
3.1	ENQUADRAMENTO DA PESQUISA.....	55
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	56
3.3	ETAPAS DA PESQUISA.....	58
3.4	ANÁLISE DOS DADOS	61
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	62
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	64
4.1	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS PERGUNTAS.....	64
4.2	CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES	88
4.3	BALANÇO COMPORTAMENTAL: ATIVOS E PASSIVOS INTANGÍVEIS DOS TRAÇOS DA PERSONALIDADE DE LÍDERES	89
5	CONCLUSÃO	99
	REFERÊNCIAS.....	101

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO	109
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO-TCLE	
.....	115

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo são apresentados tema e problema, objetivos, justificativas e delimitação do estudo.

1.1 TEMA E PROBLEMA

A constante evolução no ambiente organizacional, seja pela transformação tecnológica, econômica e ou social, depreende-se da iniciativa e do comportamento humano, que exige das organizações rápidas adaptações para serem competitivas e alcançar seus objetivos. Neste contexto, a gestão de pessoas, observados os comportamentos e conhecimentos individuais, podem representar no conjunto, o capital intelectual intrínseco das empresas.

O valor econômico da organização inclui seus ativos tangíveis e intangíveis, sendo que os ativos tangíveis trazem lucros normais e mais fácil de mensurar, enquanto os ativos intangíveis apresentam relevante papel no desempenho e proporcionam a verdadeira criação de valor (Perez; Famá, 2006).

O tema intangível é complexo, para Perez; Famá (2006) a maior dificuldade de identificar e definir esses ativos estão ligados às incertezas quanto à mensuração de seus valores e à estimação de suas vidas úteis.

Entre os intangíveis estão os ativos humanos, sendo o comportamento das pessoas a essência deste estudo, que nos últimos anos têm crescido em importância e valorização dentro das organizações, com atenção maior em atitudes e competências e em treinamento e desenvolvimento (Kayo, 2002).

Stewart (1998) reputa que pessoas apresentam papel estratégico nas organizações com seu o capital intelectual, e a somatório dos conhecimentos das pessoas gera uma riqueza intangível, ou seja, a gestão desses ativos intelectuais e comportamentais torna-se vantagem competitiva para os negócios contemporâneos e corroboram com a necessidade de estabelecer e praticar gestão de pessoas eficiente nas organizações. Ao contrário, a falta do potencial humano intelectuais e comportamentais, que podem ser classificados como passivos, acarretaria riscos de sobrevivência da organização.

Portanto, não se pode refutar a importância do processo seletivo na identificação das características comportamentais necessárias e prospecção das pessoas alinhadas para compor e contribuir as equipes (Pontes, 2015), sendo que

dentro da equipe, a figura do líder pode ser considerada a engrenagem principal na condução para o estabelecer o bom funcionamento e perpetuação da organização.

As estratégias organizacionais geralmente se iniciam pela liderança de nível estratégico representadas por pessoas que ocupam cargo de CEO, presidentes e diretores e que tem como responsabilidades implementar políticas convergentes aos objetivos. Conforme Ireland e Hitt (1999), são cargos que desempenham papel fundamental na formulação de estratégias e na sua execução, as quais influenciam a forma como a empresa é projetada e se os objetivos serão alcançados diante das decisões tomadas.

As responsabilidades das lideranças tornam-se cada vez mais desafiadoras para manter talentos e construir ambientes atrativos às novas gerações, o que passa por uma reflexão crítica do seu papel. Para Souto (2024), a conduta do líder precisa ser realizada de forma inteligente e habilidosa como ser humano, ele precisa conhecer suas características positivas e negativas, motivações e limitações, saber qual comportamento deve ser desenvolvido para não prejudicar seu sucesso na atuação.

Assim, considerando que a liderança é uma combinação de comportamentos e traços de personalidade consoante a Friedman & Schustack, 2004 e Arruda et al. (2010), obter o mapeamento das características centrais necessárias para ocupar um cargo de liderança de nível estratégico na organização, contribuirá para identificar e avaliar os candidatos na seleção que apresentem comportamento adequado para ocupar o cargo.

São diversos estudos que descrevem características e competências de líderes no contexto organizacional, entretanto, percebe-se a escassez de pesquisas que abordem os traços de personalidade dos líderes, como um valor intangível. A identificação e avaliação das características comportamentais dos líderes, podem gerar valor econômico ao negócio, como parte da estratégia competitiva, ou seja, possíveis de serem avaliadas como ativos ou passivos comportamentais, com a ponderação da conjuntura organizacional em relação a atividade econômica da empresa, cultura e o cargo a ser ocupado.

Considerando o exposto, busca-se responder à seguinte questão-problema: em uma perspectiva de capital humano baseado em uma abordagem comportamental, quais os ativos e passivos são observados no processo seletivo de pessoas que buscam ocupar cargo de líder em nível estratégico?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é identificar os ativos e passivos comportamentais observados no processo seletivo de pessoas para ocupar o cargo de líder estratégico, para estruturação de um balanço comportamental.

A partir do objetivo geral, desdobram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Estruturar uma matriz de descritores de traços de personalidade.
- b) Identificar a importância atribuída a cada descritor para selecionar pessoas para ocupar cargos de liderança em nível estratégico.
- c) Classificar os resultados da avaliação dos descritores mais valorizados como ativos e os menos valorizados passivos comportamentais.
- d) Construir um modelo referencial de balanço comportamental a partir dos descritores classificados.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo está baseado em uma visão comportamental dentro do contexto organizacional, em uma perspectiva dos intangíveis combinados ao capital humano, procura classificar os traços de personalidade entre ativos e passivos comportamentais concentrado na figura do líder do nível estratégico como engrenagem principal na condução da organização para o seu bom funcionamento e perpetuação.

Relacionando duas áreas de relevância, a primeira diz respeito à Psicologia, na medida em que se procura mapear os perfis de lideranças, a partir das atitudes e comportamentos, influenciados pelos traços de personalidade, fundamentado no modelo Cinco Grandes Fatores com a estruturação de uma matriz com sessenta e oito descritores/traços de personalidade. E a segunda diz respeito ao Controle de Gestão, com foco em intangíveis na concepção do capital humano e liderança estratégica no ambiente organizacional, para classificação dos descritores entre ativos e passivos comportamentais para construir um modelo referencial de balanço comportamental de líderes.

Considerando os desafios e mudanças contemporâneas, o comportamento e conhecimento das pessoas devem ser o maior ativo das organizações, assim é

relevante observar que não basta apenas se concentrar nas medidas financeiras, mas conhecer outras variáveis que influenciam no desempenho e resultado, logo, uma matriz de ativos e passivos comportamentais pode apoiar e prover a realização da escolha assertiva dos candidatos nos processos seletivos.

O trabalho contribui ao mostrar que todas as pessoas apresentam traços de personalidades que podem ser classificados em ativos ou passivos comportamentais conforme o cargo a ser ocupado, ou mesmo identificar que algumas características exigirão mais acuidade na avaliação, considerando diferentes necessidades da conjuntura da organização. Neste estudo a delimitação restringe-se aos cargos de liderança de nível estratégico considerando a influência que exercem no comportamento dos colaboradores e nos resultados da organização.

Líderes de nível estratégico podem gerar grandes impactos dentro da organização, e esta pesquisa poderá contribuir com a ausência de definições uniformes das suas características na atuação e também garantir informações significativas na escolha de um líder, influenciador das pessoas e da cultura estabelecida na organização (Andrade e Ariely, 2009).

Portanto, o presente trabalho contribui com o avanço nos estudos sobre definição dos descritores que retratam características comportamentais das lideranças estratégicas que são mais e menos valorizados no processo seletivo para a escolha de um candidato que ocupará cargo de liderança em nível estratégico.

O tema, ativos e passivos comportamentais é pouco explorado na literatura e em pesquisas científicas, abrindo espaço para preencher esta lacuna quando aborda intangíveis enquadrados como capital humano que podem ser utilizados como indicadores nas avaliações de pessoas para ocupar cargos de qualquer nível na organização conforme a classificação previamente definida da matriz de descritores.

O estudo também pode ser aproveitado no ambiente acadêmico, no âmbito de realizar novas pesquisas para ampliar dados e informações para contribuir e fortalecer o tema, em especial com avaliação de outros cargos e ampliação da amostra.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo concentrou-se em identificar os ativos e passivos observados no processo seletivo de pessoas, para construir um balanço comportamental com a

utilização do modelo Cinco Grandes Fatores, constituído de traços da personalidade na representatividade de descritores/adjetivos, neste estudo considerados como intangíveis humanos. Definiu-se o perfil dos líderes de níveis estratégicos (Presidente, CEO, Diretor) para qualificar e classificar os descritores entre ativos e passivos comportamentais.

Para a validação desta pesquisa empírica, foram escolhidos especialistas com atuação restrita em processos de executive search, devido aos conhecimentos e habilidades nos processos seletivos de cargos estratégicos para realizar a classificação dos descritores de forma assertiva.

Logo, este trabalho concentrou-se nos valores intangíveis em uma perspectiva de capital humano como ativos e passivos comportamentais, utilizando os descritores/traços de personalidade do modelo Cinco Grandes Fatores para a construção da matriz que orientou a classificação dos ativos e passivos comportamentais do perfil do cargo de nível liderança estratégica, escolhido como referência, assim, como os especialistas das áreas de seleção em processos de executive search que realizaram a avaliação das características.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é abordado uma breve revisão dos temas utilizados na pesquisa contemplando intangíveis como ativos e passivos em uma perspectiva comportamental, o modelo dos cinco grandes fatores, seleção de pessoas e liderança.

2.1 DEFINIÇÃO DE ATIVOS E PASSIVOS COMPORTAMENTAIS

A contabilidade registra e mensura recursos das empresas com propósito de gerar informações úteis às organizações de forma neutra e imparcial, aferindo seus patrimônios no conjunto de bens, direitos e obrigações (Ribeiro, 2017).

Este patrimônio é composto por ativos tangíveis representados por indicadores financeiros essenciais que apresentam para a organização valor e lucro e que pode ser alcançado por qualquer tipo de empresa, mencionado por Ireland e Hitt (1999) como aqueles que podem ser vistos e também quantificados com maior facilidade, tais como veículos e móveis.

E os ativos intangíveis, que são aqueles que não possuem existência física, são mais difíceis de serem identificados, distribuídos, mensurados e avaliados, tais como conhecimento, inovação, softwares proprietários, banco de dados, marca entre outros. É o que diferencia uma empresa da outra, de acordo com Kayo (2002) parte destes intangíveis organizacionais consistem no capital humano, com intelectual, emoções, talentos, capacidades e habilidades das pessoas.

Conforme Ribeiro (2017), de forma concisa, no contexto da contabilidade, os ativos são representados por valores positivos do patrimônio, os bens e direito, enquanto os passivos são representados por obrigações com fornecedores e acionistas/sócios da empresa, posição de medida de desempenho, pelo fato de seus registros envolverem diferentes responsabilidades e a continuidade da organização.

Todavia, este estudo concentrou-se no capital humano como patrimônio intangível que de forma empírica possa ser identificado possíveis ativos ou passivos do comportamento das pessoas que são requeridos para cargos de liderança em níveis estratégicos e desta forma realizar uma analogia ao balanço contábil.

Quando se faz a avaliação de uma empresa é necessário considerar a influência que as pessoas exercem com seus comportamentos e participação no ambiente, como componente diferencial para se alcançar os resultados desejados, a

inclusão do capital intelectual/comportamental nas demonstrações financeiras como valor/bem intangível é um desafio que deve ser considerado como base para tomada de decisões, embora complexo de mensurar, o comportamento humano pode ser um ativo ou passivo no resultado da organização.

De acordo com Porter (1989, p.2), os métodos tradicionais da contabilidade não avaliam ativos intangíveis como o desenvolvimento e o talento dos empregados, porém são coeficientes econômicos da atualidade que necessitam ser considerados, pois, quando caracterizado possibilitam vantagem competitivas que devem ser entendidas como sendo o modo de uma empresa colocar em prática suas estratégias genéricas.

Câmara et al. (2007) retrata pessoas com papel importante na valorização do capital humano, pois, o fato de uma organização possuir bons talentos é sinônimo de apresentar ativos intangíveis. Estes autores ressaltam ainda que, o talento diz respeito a um conjunto de competências, técnicas e comportamentais, que permitem ao trabalhador desempenhar suas funções com talento e capacidade de antecipação e de saber até onde pode chegar.

O capital intelectual, termo empregado em 1958 por dois analistas financeiros de empresas de tecnologia (Stewart, 2001), também utilizado por outros autores com nomenclaturas distintas como ativos do conhecimento, ativos invisíveis, etc., relacionam a soma de todos os conhecimentos dos empregados de uma empresa como vantagem competitiva, considerado como fundamental na criação de riqueza, intangíveis difíceis de identificar, nos quais quem os encontra e explora, triunfa (Stewart, 2001).

Profissionais são pessoas que planejam, produzem, processam ou apresentam os produtos ou soluções (Sveiby, 1997) e por meio do seu conhecimento e comportamento podem se elencar medidas não financeiras como potenciais de avaliação para o resultado exponencial da empresa, conseqüentemente classificados entre ativos ou passivos conforme perfis das pessoas que nela trabalham.

Assim, conforme Kayo (2002), o capital intelectual que pode ainda ser delimitados em intelectuais ou emocionais, se mal administrados podem ter efeito de reduzir o valor da empresa, pois o status de cada categoria impacta nos resultados dos demais ativos, ou seja, ativos emocionais interagem com ativos intelectuais e ativos tangíveis que conseqüentemente impactam no engajamento e na motivação dos colaboradores, e conforme Abeysekera (2002), conseqüentemente nos

resultados da organização. Pesquisas anteriores mostram que a ausência de intangíveis, com a classificação de ativos e passivos emocionais em relatórios financeiros tradicionais, leva a uma subavaliação sistemática das empresas (Boone; Raman, 2001 a).

Chilre e Martin (1998) referenciam ativo e passivo comportamental do ponto de vista da eficiência energética, onde os pensamentos e respostas emocionais das pessoas são classificadas em ativos ou passivos conforme filtro e desgaste. Os autores apresentam uma visão emocional e sugerem que a classificação e representatividade pode ocorrer de forma contábil conforme os diálogos interiores de cada indivíduo, com análise dos processos de pensamento e estados de sentimento para enquadrar a categoria. Os ativos estariam no enquadramento de vitalidade, adaptabilidade, flexibilidade, criatividade, qualidade de vida e equilíbrio psicológico e físico. E os passivos seriam o inverso disto, com olhar e energia negativa que proporcionará um acúmulo e peso maior comparado aos ativos, gerando desgaste da energia e conseqüentemente redução da criatividade, produtividade e inteligência disponível, reduzindo a de manter uma qualidade de vida e a capacidade de encarar dificuldades e desafios.

Logo, o capital humano é a base da criação dos outros tipos de capitais, que contemplam conhecimentos, habilidades, emoções, traços de personalidades e comportamentos, aos quais são detidos pelos líderes e equipes e oferecem diferencial úteis para a organização, indicativo de ativo comportamental. Contrapondo, estão os passivos, que são resultado da falta ou carência de tais conhecimentos, habilidades, emoções, traços de personalidades e comportamentos, necessários para o alcance dos objetivos desejados.

O excesso de passivos comportamentais nas pessoas, deixam de contribuir para o desempenho financeiro da organização, podendo influenciar na sua avaliação de mercado, principalmente quando não são vistos como parte de um ciclo de criação de valor. Knight (1999) entende que uma organização melhora por meio de investimentos em recursos humanos, comportamento e conhecimento dos funcionários, o que torna as pessoas mais competentes e capazes para sua atuação.

Assim, a perspectiva é de que os ativos devem gerar benefícios econômicos para a organização que detém o controle sobre ele, na representatividade dos seus recursos humanos com suas características valorizadas neste contexto, e os passivos são as características refutada ou pouco valorizadas para atuar em determinados

cargos e atividades, comportamentos que entram em conflito com a cultura da empresa e interferem nos resultados.

Desta forma, para potencializar o desempenho da organização é importante que seus líderes saibam gerir equipes com autoconhecimento e autoconfiança, propiciando aumentar o engajamento e nível de satisfação das pessoas, pois assim, cresce e fortalece de forma espontânea e gradativamente os ativos comportamentais. Grossman (2021) afirma que para obter bons resultados na empresa é importante que a liderança faça uso do “coração em primeiro lugar”, desta forma fortalece uma cultura com mais autenticidade, com empatia e humanidade para se construir relacionamentos mais confiantes e com engajamento, retenção de pessoas e resultados de negócios.

As constantes e profundas transformações, exigem das organizações líderes estratégicos não apenas com conhecimentos técnicos, mas com inteligência emocional para realizar a gestão das pessoas e enfrentar os desafios das estruturas organizacionais. Segundo estudo publicado em 2024 pelo Great Place to Work (GPTW), a permanência dos talentos e o desenvolvimento das lideranças estão entre as prioridades das organizações, empresas que não são atrativas e não criam ambientes interessantes por meio das suas lideranças, não despertam interesse de trabalho para as novas gerações, gerando perda de talentos e dificuldade para entregar resultados.

Pessoas, são recursos valiosos, raros, e insubstituíveis que possibilitam fazer a diferença na geração de lucros que, em última análise, são intangíveis responsáveis pela formação do valor da organização.

2.2 LIDERANÇA

O tema liderança existe desde o começo da humanidade e vem sendo objeto de estudo de várias disciplinas ao longo do tempo, embora permaneça como um dos fenômenos menos compreendidos da literatura organizacional (Murray, 1991). A liderança é explorada principalmente no ambiente organizacional, devido sua importância e desafios, sempre ocupou lugar de destaque com abrangência em diversas variáveis tais como os tipos de poder e autoridade, características pessoais de líderes e liderados, inter-relações sociais, atribuições dos cargos, necessidade de

alcançar metas organizacionais e competências desejadas e necessárias ao seu exercício.

Perante o ponto de vista clássico da administração, o líder tem responsabilidade de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para o alcance dos objetivos organizacionais; e sua atenção principal centralizava-se na necessidade da organização e não nas necessidades do indivíduo (Stoner e Freeman, 1994).

Segundo Arruda et al. (2010); Bergamini (2009); o comportamento do líder interfere diretamente na cultura organizacional, pois possui poder de influenciar e inspirar pessoas para trabalharem de forma engajada e motivadas dentro das organizações, causando mudanças necessárias para atingir as metas. O líder é modelador e defensor da cultura organizacional, influência fundamental para o desempenho das pessoas dentro da organização, são profissionais que inspiram e movem as equipes para o objetivo, muitas vezes em dissonância de seus objetivos pessoais.

Conforme Kotter (2017), um líder tem como atividade principal a responsabilidade da produção de mudança, com sua ação pautada em três dimensões fundamentais: estabelecer a direção estratégica da empresa, comunicar essas metas aos recursos humanos e motivá-los para que sejam cumpridas.

Para Ivan e Terra (2017), o líder é vital na dinâmica organizacional ao ser o meio de acompanhar as mutações da sociedade de forma a atuar intra e inter organizacional. Aarons et al. (2016) corrobora e aponta a necessidade do líder ser carismático, conhecer sobre gestão de equipes, motivar, ser preparado para mudanças, estratégico e multifuncional.

O modelo de liderança por intermédio de uma visão integrada propõe uma nova lógica, com a qual as redes de comunicação ganham força e dinamismo:

[...] a liderança, compreendida como um fenômeno que deve ser cultivado porque ela está nos olhos de quem é liderado, demonstra que o cerne deste contexto está nas relações humanas. Somente uma relação qualitativa é capaz de gerar o binômio líder-liderado, ao contrário do uso de poder impositivo da subserviência que conta apenas com a obediência de alguém para com outrem, numa situação de patamares hierárquicos (Bergamini, 2009, p.24).

Cabistani (2000), aponta que o perfil ideal para atender cargo de liderança no sistema organizacional exige características tais como: inteligência, empreendedorismo, facilidade de relacionar-se, capacidade crítica, iniciativa e disponibilidade para o trabalho, dentre outras.

Quanto aos executivos brasileiros, em um estudo com 430 pessoas realizado por Neto (2012), demonstrou que existe mais divergência do que convergência entre suas características e que estes líderes apresentam mais dificuldade para perceber necessidades de mudança, de forma geral costumam ser mais enérgicos e inflexíveis em seus posicionamentos, precisando desenvolver maior empatia e respeito aos liderados com suas individualidades.

Mas, observa-se que independente do autor, o perfil do líder atual exige eficácia na condução das atividades e das pessoas, com uma gestão empreendedora para o alcance dos resultados, buscando desenvolvimento e satisfação dos colaboradores, além do comprometimento destes com os objetivos organizacionais.

Sendo que compete ao líder enfrentar pressões sobre os resultados financeiros e de produção, capacidade de decidir, responsabilidades sobre o patrimônio físico e pessoal e conviver com a constante ameaças e por conta disto a necessidade de apresentar autoconhecimento e equilíbrio emocional.

Quanto aos modelos de lideranças, constam várias teorias orientadas por diferentes perspectivas para explicar tal fenômeno, algumas das teorias de lideranças mais conhecidas estão descritas conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Teoria de Lideranças

TEORIA DE LIDERANÇA	DESCRIÇÃO
Traços da personalidade	Baseada nos traços da personalidade, enfatizam características marcantes de personalidade que os torna o indivíduo diferente dos demais. Esta teoria considera que os traços de personalidade inatos desempenham importante papel para a configuração do perfil do líder, embora não sejam seus únicos determinantes, na medida que o contexto situacional em que o líder atua também exerce poderosa influência sobre seus comportamentos (JESUÍNO,2005).

TEORIA DE LIDERANÇA	DESCRIÇÃO
Comportamentais	A ênfase desta teoria é, no que “o líder faz, e não no que o líder é” (JESUÍNO, 2005, p.73), na liderança como algo a ser treinado, e não como algo inato (ROTHMANN; COOPER, 2009). Líderes podem ser classificados em dois tipos: orientados para tarefas e socioemocional, os comportamentos que se voltavam para o empregado contribuem mais significativamente para o aumento da produtividade e da satisfação no trabalho, com o inverso ocorrendo no caso dos comportamentos voltados para a produção (MELO, 2004).
Contingencial ou Situacional	A abordagem contingencial desenvolveu a partir de observações realizadas em ambientes organizacionais diferenciados e da consequente constatação de que os estilos de liderança poderiam ser eficazes para umas circunstâncias e não para outras, isto é, de que não havia um estilo de liderança específico, mas, sim, situações específicas às quais os líderes deveriam se adaptar (BOWDITCH; BUONO, 2002). Esta teoria contempla várias teorias contingenciais: Teoria Fiedler, Teoria caminho-meta de House, Teoria situacional de Hersey e Blanchard, Modelo de participação e liderança de Vroom e colaboradores.
Modelo Normativo ou prescritivo	Ele enfatiza a importância do grau de participação dos subordinados nos processos de tomada de decisão por parte dos líderes, a depender das características da situação (VROOM; JAGO, 2007). O modelo concentra-se na tomada de decisão, do líder, considerando que elas desempenham papel fundamental no julgamento do que seja um líder eficaz. Ademais, ele é caracterizado como uma teoria prescritiva, porque fornece aos líderes a possibilidade de escolha do melhor método de tomada de decisão em cada situação (Krumm, 2001).
Internacional	Este estilo de liderança busca solucionar problemas, trazer o foco dos resultados em equipe, direcionar o cuidado com a boa comunicação, demonstração de imparcialidade, competência, segurança e criatividade do líder, além claro, da identificação do grupo pelo líder (Schein, 1985).
Transacional	A liderança transacional determina o que os colaboradores necessitam para alcançar os seus objetivos Chiavenato (2020), o líder lidera com elogios, promessas incentivos e recompensas de acordo com o desempenho das pessoas no cumprimento dos objetivos propostos.
Transformacional e Carismática	Os líderes carismáticos ou transformacionais são líderes que, através da sua visão pessoal e da sua energia, inspiram os seguidores e tem um impacto significativo na sua organização, Stoner e Freeman (1999). O líder evoca sonhos e é visto como um agente de mudanças porque conduz seus seguidores a transcender interesses pessoais na realização de determinada ação em prol do sucesso do grupo.

Fonte: Elaboração própria (2024)

Estas teorias se diferenciam, mas, em análise devido ao ambiente complexo da atuação dos líderes se completam, pois, o conjunto de variáveis situacionais ou ambientais pode exigir estilos de lideranças diferentes.

Independente das teorias, mesmo incluindo a contemporânea, é comum nas definições de liderança a presença de dois elementos-chave segundo Bergamini (2009) a liderança como um aspecto de grupo no qual os traços de um determinado indivíduo acabam por colocá-lo em evidência; e a liderança como influência, baseada na capacidade de um indivíduo de captar seguidores para aquilo que ele define com meta. O que fortalece a importância da influência comportamental para atuação da liderança estratégica, não bastando conhecimento técnico e raciocínio lógico, mas a utilização de energia das emoções, sabedoria intuitiva, e capacidade de conexão consigo e com as pessoas que estão ao seu redor.

Para a psicologia positiva, o comportamento positivo inspira os liderados, promovendo confiança, comprometimento e bem-estar. Cameron (2012) destaca três orientações para o perfil de liderança positiva: as performances voltadas para o positivo; o viés afirmativo com ênfase na comunicação positiva, otimismo, forças, bem como o valor e oportunidades que são trazidas com os problemas; e as virtuosidades com inclinação para o bem.

Brow, 2019 retrata que os verdadeiros líderes precisam despir-se, de forma conotativa, das armaduras e serem mais ousados, e traz à tona a palavra vulnerabilidade, como lição da liderança para desenvolver coragem e desenvolver competências comportamentais. A autora considera que para exercer uma liderança de excelência, é necessária a combinação de quatro habilidades: encarar a vulnerabilidade, viver de acordo com valores, desafiar a confiança e aprender a crescer.

Cooper (1997), corrobora com a necessário do líder possuir inteligência emocional para o sucesso na carreira e do desempenho organizacional, apresentando tomada de decisão, liderança, iniciativa, comunicação aberta e honesta, descontentamento construtivo, criatividade e inovação, relacionamento baseado em confiança, compromisso, lealdade, responsabilidade, gerenciamento de mudança, estratégia e técnica.

Lear (2012) contribui, indicando a importância dos líderes estratégicos desenvolverem e fomentar uma cultura adequada, com incentivo à aprendizagem focada no desenvolvimento humano, a partilha de competências e de recursos entre

as unidades da organização, e o espírito empreendedor necessário para a inovação e competitividade.

2.2.1 A Importância do Líder nas Organizações

O papel do líder na organização é essencial para o desempenho e sucesso da mesma, diante de um processo dinâmico com constantes mudanças sociais e econômicas, percebe-se que a prioridade do passado como a maximização de lucros e produtividade teve anteposição das competências para qualificar cargos e funções e potencializar a eficácia das pessoas.

E por isto, a liderança pode ser entendida como uma gestão eficaz e eficiente das pessoas de uma equipe, que para Almeida (2005) abrange o desempenho organizacional, medido pelos indicadores, eficácia e eficiência. Sendo que a eficácia atende aos objetivos e resultados, a eficiência contempla a otimização dos recursos.

O líder exerce função que exige destaque, pois potencializa o desempenho dos colaboradores, motiva e coordena uma equipe aplicando de modo eficiente seus conhecimentos, práticas e experiências de forma que todas as metas e objetivos venham a ser alcançados (Dias e Borges, 2015).

Goleman (2011) destaca a importância do líder em propiciar um harmonioso ambiente organizacional entre os colaboradores, não focado apenas em bons resultados, pois serão reflexo da situação. Atualmente as pessoas estão mais satisfeitas em organizações que as respeitem e valorizem, não são mais atraídas para as vagas somente por questões financeiras.

Neste contexto, o desafio do líder é estimular e colaborar para o desenvolvimento de todos os funcionários, visando sempre o trabalho em equipe, exigindo comportamentos adequados no desempenho das atividades.

Consequentemente, o líder eficaz precisa ser estratégico, estar preparado para definir a missão da organização e suas atividades; propiciar um ambiente flexível onde os colaboradores são encorajados a desenvolverem o seu potencial; transformar a cultura organizacional com destaque às competências essenciais como criatividade, autonomia e aprendizagem contínua em vez de obediência e conformidade; encorajar a inovação; ser proativo; atualizar constantemente a organização; pensar globalmente (Goleman, 2015).

Sendo que, a conduta e comunicação adequada e eficaz do líder valida suas práticas e evita disseminação de infortúnio e negatividade. Para Mandelli e Loriggio (2016) o líder tem o papel de ser exímio comunicador e ter atenção nos canais paralelos dentro da organização para estabelecer fidedignidade e transparência nas informações, assim, reforçará a confiança entre seus liderados para com ele.

Por fim, o líder é aquele que atua de modo direto no trabalho de uma equipe e colabora para que exista nas organizações um ambiente altamente produtivo (Goleman, 2011), precisa ser visionário, comprometido com a excelência, capaz de assumir riscos e ser o elemento facilitador da organização, auxiliando a equipe no aprendizado e propiciando um ambiente com comunicação fluida e transparente (Morais, 2012).

2.2.2 Liderança Estratégica

As lideranças de nível estratégico demandam decisões estratégicas, as quais refletem na sobrevivência da organização, elas não são rotineiras e exigem a arte da gestão com um bom controle de gestão.

Estas lideranças incluem o conselho de administração, o presidente, também pode ser referenciada como executivos, que ocupam o primeiro ou segundo escalão das organizações, responsáveis pelos ativos, estarão somente criando o valor que os proprietários desses bens esperavam que criassem (Barney, 1997), posições que para serem assumidas apresentam competição acirrada.

Ireland e Hitt (1999) definem liderança estratégica como “a capacidade de prever, imaginar, manter a flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com outras pessoas para dar início às mudanças que proporcionarão um futuro viável para a empresa”, o mesmo autor ainda destaca a necessidade do comportamento ético para ocupar estes cargos.

Liderar, segundo Hunter (2014, p.115), é a habilidade de influenciar pessoas para que trabalhem com entusiasmo por objetivos identificados e voltados para o bem comum, com um caráter que inspire confiança e excelência”. Simonato (2019), corrobora a necessidade do líder ser influenciador e interessado, saber ouvir, conhecer necessidades, desejos e mágoas da sua equipe e assim obter resultados positivos.

Para Mandelli e Loriggio (2016), o líder estratégico tem caráter proativo, seu papel envolve estar à frente das responsabilidades com a condução e construção de futuro, antecipando possibilidades e direções, sem deixar que a rotina do dia a dia atrapalhe. Os autores registram a necessidade de não haver centralização dos problemas, gerenciar a equipe com maiores desafios para desenvolver talentos e extrair deles o melhor que cada uma possa oferecer.

Cardoso (2014) aponta competências que um líder estratégico deve possuir para atuar com sucesso na organização, entre elas estão: competência conceitual (marco de referência, gerenciamento de problemas, visualizar o futuro); competência técnica (pensamento sistêmico, capacidade interinstitucional, habilidade política e social) e competência interpessoal (construção de consenso, negociação e comunicação).

Conforme Blanchard (2010), o líder impulsiona a organização a um elevado desempenho, possui responsabilidade de tomar decisões que afetam toda a organização em vários níveis e o ambiente de trabalho, com destaque ao diálogo para o alcançar os objetivos macros. É necessário influenciar seus liderados para garantir o cumprimento das metas que envolvem funcionários, clientes e acionistas.

Segundo Anterasian et al. (2023) da consultoria Spencer Stuart, os atributos para o sucesso do CEO exigem ato de equilíbrio com pensamentos estratégicos e capacidade de obter resultados e o desenvolvimento de talentos e especificamente:

- a) Pensamento sistêmico, traçando estratégias de forma abrangente, brilhante e corajosa;
- b) Autorreflexão e adaptabilidade;
- c) Liderança que combina confiança e responsabilidade com empatia, inclusão e inteligência social;
- d) Comunicação com a cabeça e o coração, impregnada de realismo;
- e) Resiliência.

Mas, na prática, é impossível encontrar um líder com todos estes atributos, contudo, avaliar quais destas características são prioridade para o desempenho na organização. Para os autores, o líder do futuro precisará ter humildade, empatia, comunicação dinâmica, resiliência e astúcia para criar as condições que capacitarão a sua organização a responder com agilidade às mudanças e a produzir resultados positivos.

Assim é necessário o líder reconhecer que o sucesso não pode ser alcançado sozinho, precisa apoiar-se a inteligência coletiva do seu ecossistema, suas equipes, o seu conselho de administração, a experiência fora dos muros da empresa para obter colaboração e antecipar e responder aos riscos e oportunidades.

Por fim, para Vieira (2002) e Bennis (1998), a liderança estratégica se define por meio dos traços de personalidade de cada indivíduo, ou seja, mesmo que o líder aja e pense de formas diferentes, indicando que o comportamento pode ser variável de pessoa para pessoa, entretanto existem aspectos invariáveis no comportamento humano denominado de traço (Friedman & Schustack, 2004). Logo, a personalidade pode ser definida como um processo dinâmico, que se encontra associado a um conjunto de traços que influenciam o comportamento.

2.3 MODELO DOS CINCO GRANDE FATORES

O modelo cinco grandes fatores possibilita uma compreensão acurada do comportamento humano por meio dos traços da personalidade compartilhados por grande maioria das pessoas e uma dada cultura, com forte embasamento teórico.

2.3.1 Traços de Personalidade

As características emocionais e comportamentais que as pessoas apresentam no seu dia-a-dia e nas suas relações normalmente acabam determinando seu tipo de personalidade (Lundin, 1972). Portanto, a personalidade corresponde a uma organização dinâmica dos sistemas psicofísicos que determinam o comportamento e o pensamento (Allport, 1966), assim, entende-se que o comportamento pode ser variável de pessoa para pessoa, existindo, contudo, aspectos constantes, que são os traços (Friedman; Schustack, 2004).

Para psicologia os traços de personalidade são características não transitórias e relativamente duradoura, que se manifesta numa multiplicidade de maneiras e que indica uma dimensão das diferenças individuais e padrões de pensamento, sentimentos e ações do indivíduo (McCrae e John, 1992; Lundin, 1972), o que fortalece o interesse deste estudo para este tema, para identificação da importância das características na escolha de liderança de nível estratégico.

Quanto aos traços de personalidade Woodworth e Marquis (1959) abordam como:

Se um amigo, ao candidatar-se a algum cargo, oferecer nosso nome como fonte de informação será provavelmente solicitado a declarar o que sabemos sobre a capacidade e experiência do candidato, bem como sobre sua personalidade. Ao responder declaramos tão conscienciosamente quanto possamos que o indivíduo em questão tem personalidade agradável mais enérgica; é ativo e persistente, mas bem-humorado e emocionalmente equilibrado; tem confiança em si, sem ser egoísta e, em trabalhos grupais, coopera satisfatoriamente com os outros membros.

Existem inúmeros adjetivos que podem ser empregados para caracterizar certa personalidade, e essas qualidades são realmente importantes quanto a atuação do indivíduo em seu trabalho, à vida em família e todas as formas de relações sociais. (WOODWORTH E MARQUIS, 1959, p. 107)

Logo, a soma dos traços forma a personalidade, sendo que cada indivíduo tem seu próprio estilo ou qualidade, caracterizado de forma geral por seus traços, McCrae e Costa (1996) afirma que traços de personalidade são disposições globais e abstratas que resume as tendências, estilos e preferências de cada indivíduo. Segundo Gemelli e Zunini (1962) a construção da personalidade humana tem a influência de vários fatores, incluindo orgânicos e psíquicos, com necessidade de reconhecimento da influência do ambiente e as relações sociais estabelecidas para um diagnóstico. Desta forma, a personalidade é um compilado de características dos traços, virtudes, defeitos e peculiaridades que distinguem as pessoas e exerce uma grande influência no cotidiano de cada pessoa.

Importante destacar que para construir a matriz dos descritores da personalidade deste trabalho foi escolhido o Modelo dos Cinco Fatores, também conhecido como Big Five, advindo da teoria dos traços de personalidade que compreende os fenômenos psicológicos, versão moderna e consolidada da Teoria de Traço, descrevendo dimensões básicas da personalidade de forma consistente e replicável.

2.3.2 Cinco Grandes Fatores (CGF)

O modelo Cinco Grandes Fatores- CGF descreve a personalidade de forma simples e objetiva, com muitas evidências da sua aplicabilidade e universalidade em distintos contextos, ou seja, permite avaliação quantitativa, com a caracterização do indivíduo conforme padrões mais contínuos na forma de pensamentos, sentimentos e ações (John, Naumann & Soto 2008; McCrae, 2002).

Na psicologia contemporânea o modelo cinco grandes fatores da personalidade têm gerado aumento de interesse e pesquisas, com expansão deste construto da teoria dos traços da personalidade, considerando que suas dimensões são consolidadas mesmo havendo amostras distintas em a seleção de outros adjetivos descritores da personalidade, se tornado popular e contribuindo no campo de estudos da personalidade (McCrae, 2011).

Esse modelo considera que os traços de personalidade apresentam relação entre a herança biológica e as experiências pessoais do indivíduo, e esta interação é determinante no comportamento humano, constituindo o seu potencial básico (McCrae; Costa 1996).

O modelo dos cinco grandes fatores surgiu a partir de uma perspectiva léxica, a mais poderosa evidência em suporte a esta teoria, descoberta de forma acidental e empírica, replicada independentemente inúmeras vezes a sua análise pentafatorial, com alguns modelos pautados nos traços de personalidade e com utilização de estatística desenvolvidos ao longo do século XX, demonstrado no Quadro 1, construído dentro de uma perspectiva de Costa e McCrae, 2010.

Quadro 2 - Autores e Contribuições do modelo CGF

AUTORES	CONTRIBUIÇÕES
Cattell	Inicia a investigação do comportamento humano com a utilização de questionário, observando reações das pessoas e fazendo a convergência dos dados. Posteriormente dedica sua atenção ao estudo lexical dos traços da personalidade, formando escalas de características bipolares.
Thurstone	Constrói glossário de 60 adjetivos referente a personalidade.
Allport e Odbert	Realiza um estudo lexical com 4.504 termos do dicionário inglês que caracterizavam aspecto da personalidade.
Goldberg	Dá continuidade de forma mais qualificada aos estudos de Allport e Odbert e Carttell, com elaboração de uma estrutura contendo seis fatores e quarenta características.
Fiske	Utiliza a escala de Carttell com 5 grandes fatores, porém sem repercussão no meio científico. Posteriormente realiza análise multigrupo e rotação varimax computadorizada.
Tupes e Christal	Constroem uma escala de 36 adjetivos, já identificados na estrutura pentafatorial da personalidade.
Norman	Confirma em estudos a estrutura pentafatorial da personalidade com 131 adjetivos.
McCrae e Costa	Com base nas construções dos autores anteriores, investem nos estudos pentafatorial com maior foco na taxonomia universal, compreensão dos traços de personalidade e a correlação das estruturas.

Fonte: Elaboração própria baseado em Costa e McCrae, 2010 (2024)

Atualmente o modelo é composto pelos fatores denominados: 1) Extroversão, 2) Socialização, 3) Realização, 4) Neurotização e 5) Abertura a novas experiências,

que possibilita a compreensão de cada um de forma precisa e a comparação sistemática de diversos construtos avaliados por diferentes instrumentos com entendimento das diferenças e semelhanças, evidenciado por estudos transculturais.

Para Costa e McCrae (2010), o modelo dos Cinco Grandes Fatores possui características bem estabelecidas:

1) A realidade dos fatores está expressa em termos de estabilidade, validade e utilidade prática dos fatores;

2) A propagação dos fatores, que é a sua presença em inúmeras formas, em todos os conceitos de personalidade;

3) A universalidade dos fatores, o qual se entende que estão presentes em ambos os sexos, em várias faixas etárias, em todas as raças e em diferentes culturas;

4) E por fim, a base biológica dos fatores.

Segundo Nunes et al. (2017) embora ainda haja convergências na denominação dos fatores, os traços de personalidade e sua forma de agrupamento são equivalentes nas diferentes abordagens do modelo.

Quanto aos fatores, Nunes e Hutz (2002), descrevem Extroversão como sendo a quantidade e a intensidade das interações interpessoais preferidas, nível de atividade, necessidade de estimulação e capacidade de alegrar-se; Socialização se caracterizaria por ser uma dimensão interpessoal que se refere aos tipos de interações que uma pessoa apresenta; Realização seria o fator que representa o grau de organização, persistência, controle e motivação para alcançar objetivos; e, Neuroticismo e Abertura, referem-se ao nível crônico de ajustamento emocional e instabilidade e aos comportamentos exploratórios e reconhecimento da importância de ter novas experiências, respectivamente.

No Quadro 3 é possível observar os cinco fatores conforme descritos por McCrae e John, 1992.

Quadro 3 - Fatores do modelo

FATORES	CONCEITOS
Neurotização	Reflete a estabilidade emocional, como o indivíduo lida com experiências de emoções negativas e fatores estressantes
Extroversão	Reflete a influência direta nos relacionamentos interpessoais, uma das dimensões mais utilizadas, que caracteriza pessoas muito extrovertidas, com energia, emoção positiva e assertividade.

FATORES	CONCEITOS
Socialização	Retrata a amabilidade, ser atencioso, modesto e confiável.
Realização	Envolve zelo, esforço dirigido e ação voltada a um objetivo, papel relevante para atingir metas e alcançar resultados.
Abertura	Retrata interesse a novas experiências, talvez seja o fator menos certo, devido sua variedade de aspectos que envolve sensibilidade aos estímulos e curiosidade intelectual

Fonte: McCrae e John, 1992

Para Pimentel; Donnell (2008), o modelo CGF representa um dos progressos mais importantes no estudo da personalidade nos últimos anos, visto que faz uso de um modelo geral de taxonomia que emprega amplos fatores que abrangem várias características, para descrever a estrutura da personalidade.

O motivo dos cinco fatores, conforme McAdams (2004), remete a informações fundamentais que geralmente quer se saber sobre uma pessoa quando vai interagir com ela, também apontado por Goldberg (1981) como fatores ligados ao desenvolvimento da linguagem em diferentes sociedades expressa uma preocupação em obter cinco conjuntos de informações sobre pessoas, provocando curiosidade de conhecer um estranho sobre:

- 1) Ativo e dominante ou passivo e submisso;
- 2) Sociedade agradável ou desagradável, amigável ou frio, distante;
- 3) Responsável ou negligente;
- 4) Louco, imprevisível ou normal, estável;
- 5) Aberto a novas experiências ou desinteressado por tudo aquilo que não diz respeito à experiência do cotidiano.

Os cinco conjuntos de informações também estão em concordância aos traços de personalidade descritos nas facetas do modelo CGF.

No Brasil, o modelo dos cinco grandes fatores também é utilizado para avaliação de personalidade, aprovados pelo Conselho Federal de Psicologia, os testes contemplam : a Bateria Fatorial de Personalidade - BFP, de autoria de Nunes, Hutz e Nunes (2017) que permite identificar tendências de comportamentos, bem como padrões mais prováveis de atitude e crenças, muito utilizado nas avaliações comportamentais das empresas em seus processos seletivos, e o teste Neo PI- R, cuja versão brasileira foi desenvolvida por Flores - Mendoza (2008), instrumento

adaptado ao contexto nacional que avalia a personalidade e busca operacionalizar o modelo cinco grandes fatores na sua análise.

Os avaliadores não interpretem isoladamente os resultados de qualquer teste comportamental, sempre é necessário considerar outros dados e/ou instrumentos para compilar com as informações encontradas, tais como entrevistas, observações, e testes complementares. Conforme Nunes et al. (2017), na aplicação de avaliações é necessária uma combinação de instrumentos mais estáveis e confiáveis para caracterizar a personalidade, a estratégia de uma avaliação da personalidade mais diversificada pode afetar a tomada de decisão sobre a vida do indivíduo e para organização.

Mas, quanto ao modelo CGF os estudiosos reconheceram que os traços de disposição têm o potencial de melhorar a compreensão das diferenças fundamentais em nível individual de como as pessoas avaliam e respondem ao mundo e no seu redor, e indicação de uma vasta gama de comportamentos, tais características têm poder preditivo numa variedade impressionante de domínios, mas não são preditores de resultados universais (Nunes e Hutz, 2002).

Neste sentido, a personalidade é um elemento importante que pode afetar as decisões das pessoas, uma vez que reforça suas potencialidades e influencia seu comportamento.

O Quadro 4 mostra os fatores do modelo CGF com a validação pentafatorial na representação da personalidade humana com o desdobramento das suas facetas, concepções mais detalhadas que mostram as características dos traços da personalidade, que são as facetas, conforme Costa e McCrae (2010) a representação de forma descendente da avaliação da personalidade com a identificação dos domínios das características amplas representadas pelos fatores e depois os traços importantes por meio das facetas que são mensuradas por seus descritores/características/adjetivos.

Para facilitar a compreensão da intensidade dos traços avaliados nas facetas, são indicados os significados de escores extremos – escore alto e escore baixo, que raramente é encontrado nas pessoas, e na aplicação de um teste de personalidade indica uma tendência de comportamentos específicos, assim como um padrão mais provável de atitude e crença.

Quadro 4 - Fatores e Facetas e Descritores

FATORES	FACETAS	AVALIA	ESCORE ALTO	ESCORE BAIXO
Neuroticismo	Vulnerabilidade	Avalia fragilidade emocional e quão intensamente as pessoas vivenciam seu sofrimento emocional quanto sua percepção.	Baixa autoestima Rigidez	Segurança Autoconfiança
	Instabilidade Emocional	Avalia as variações do humor e como as pessoas se descrevem como nervosas.	Impaciência Intolerância	Autocontrole Equilíbrio Emocional
	Passividade/ Falta de energia	Avalia iniciativa em realizar tarefas.	Desânimo Procrastinação	Iniciativa Realização
	Depressão	Avalia padrões do indivíduo em relação às interpretações que ele faz ao longo da vida.	Pessimista Desesperança	Otimista Positivo
Extroversão	Comunicação	Avalia padrões de comunicação e expansividade que as pessoas acreditam ser.	Sociável Comunicativo	Retraído Envergonhado
	Ativez	Avalia a percepção das pessoas quanto sua capacidade e o seu valor.	Independente Persuasivo	Discreto Ponderado
	Dinamismo	Avalia o quanto as pessoas têm iniciativa diante das situações e colocam suas ideias em prática.	Dinâmico Proativo	Acomodado Moroso
	Interação Sociais	Avalia pessoas que buscam interações sociais constantes.	Comunicativo Interativo	Reservado Introvertido
Socialização ou Amabilidade	Amabilidade	Avalia o quão agradável as pessoas buscam ser com outras, se importando com suas necessidades.	Atencioso Empático	Indiferente Hostil
	Pró-sociabilidade	Avalia comportamentos de riscos, concordância com regras sociais e leis.	Disciplina Formalidade	Indisciplinado Rebelde

FATORES	FACETAS	AVALIA	ESCORE ALTO	ESCORE BAIXO
Socialização ou Amabilidade	Confiança nas pessoas	Avalia o quanto as pessoas confiam uns nos outros e não serão prejudicadas.	Confiança Altruísmo	Cético Superficial
Realização/ Conscienciosidade	Competência	Avalia a atitude ativa de forma consciente para alcançar os objetivos e o que é necessário fazer.	Seguro Autoeficaz	Passivo Inseguro
	Ponderação/ Prudência	Avalia a forma que expressa suas opiniões e interesses e reflexos nas ações.	Sensato Prudente	Impulsivo Imprudente
	Empenho/ Comprometimento	Avalia o detalhismo que a pessoa executa as tarefas, com o nível de exigência e dedicação na realização.	Perfeccionista Exigente	Descuidado Omisso
Abertura	Abertura a ideias	Avalia o quanto a pessoa está aberta a novos conceitos e ideias, até mesmo posicionamentos diferentes e imaginação.	Curioso Criativo	Cauteloso Convencional
	Liberalismo	Avalia o quanto a pessoa está aberta a novos valores morais e sociais.	Flexível Liberal	Dogmático Conservador
	Busca por novidades	Avalia o quanto a pessoa está aberta para viver novos eventos e ações.	Inovador Empreendedor	Rotineiro Conformado

Fonte: Elaboração própria baseado em McCrae ,1996; Nunes et al. 2017

Logo, no Quadro 4 é possível observar a forma sistêmica e ordenada dos fatores, suas facetas com as devidas descrições, para compreensão das funcionalidades na interpretação e avaliação dos construtos, e seus respectivos adjetivos que retratam características do ser humano retratados em padrões altos e baixos, classificação decorrente da intensidade da avaliação.

Em seus estudos, Nunes et al. (2017) trazem uma análise e interpretação com relação a algumas faces e facetas conforme seus escores e a relação que exercem entre elas, aos quais:

- A faceta Realização, quando apresenta alto nível de Neurotização pode causar sofrimentos psicológicos e instabilidade emocional do indivíduo, o que reflete diretamente na motivação para o desempenho das atividades com planejamento e entregas das tarefas dentro da organização.
- Na faceta Vulnerabilidade, pessoas com níveis mais elevados tendem ser mais inseguras e ter dificuldade para tomar decisão profissional, apresentando mais dificuldades para o empreendedorismo, por medo de críticas. Esta faceta também influencia na forma com que as pessoas vivenciam as emoções positivas e negativas. Mattone (2021) diverge deste conceito, associa vulnerabilidade à excelência na liderança, considerando que a líder precisa pensar diferente e grande, sem viver com a premissa de que vulnerabilidade é igual a fraqueza, mas que, somente na decisão de ser vulnerável consigo e com os outros é que iniciará o processo de transformação, reconhecer que não sabe todas as respostas.
- A Instabilidade Emocional, quando baixa, indica pessoas com constância no humor e controle de seus impulsos, o que facilita estabelecer relacionamento interpessoal saudável, consegue lidar melhor com seus sentimentos negativos, ao contrário, as pessoas vivenciam um sentimento negativista mais forte tendem a ter rendimento mais baixos em avaliações cognitivas.
- A faceta Passividade é relacionada a aspectos emocionais da personalidade, quando vinculada diretamente ao fator Realização pode se identificar características ligadas a ansiedade e baixo auto estima.
- A faceta Depressão é alusiva a como as pessoas significam, sua forma de vida, com olhar negativo ou positivo para as situações.
- No fator Extroversão na representatividade da faceta Comunicação quando apresenta escore elevado implica em pessoas que se envolvem mais com atividades de convencimento e liderança com pouco interesse em atividades complexas que exijam concentração, costumam ser pessoas mais positivas e apresentam maior satisfação de vida.
- A Altivez, quando é baixa, indicam pessoas mais humildes em seu posicionamento, não necessariamente com baixa autoestima. E os níveis mais altos vem relacionando-os a realizar atividades voltadas para empreendedorismo, persuasão e habilidades verbais.

- O Dinamismo quando apresenta escore alto implica em pessoas características empreendedoras que apresentam maior eficácia nas atitudes e aproveitamento do tempo de forma positiva.
- Na faceta Interações Sociais, pessoas com escore alto demonstram emoções mais positivas como ânimo, alegria, amor e excitação, ao contrário, pessoas com escores baixos sugerem comportamentos de menos vivacidade e animação.
- O fator Socialização abrange a faceta Amabilidade quando as pessoas exibem escores altos sugerem mais afinidade de realizar atividades sociais, e atuação assistencial e ao contrário indica ser menos amáveis e sem muita preocupação com o bem estar do outro.
- A faceta pró-sociabilidade com escores baixos demonstram maior fragilidade para dependências de álcool e químicas com aumento da possibilidade de vivenciar situações de violência e acidentes.
- A faceta Confiança nas pessoas de escore alto indicam ingenuidade e confiam demais no outro, ao contrário, apontam dificuldade de estabelecer intimidade e aumenta a possibilidade de baixo desempenho.
- Realização inclui a faceta Competência que quando as pessoas apresentam escore alto tendem a confiar mais no seu potencial e realizar mais atividades complexas e difíceis com facilidade na execução de atividades que envolvam investigação e empreendedorismo.
- A Ponderação/Prudência com escores altos indicam maior atenção e planejamento nas ações, com tendência a finalizar os trabalhos que iniciam, o baixo mostra uma forma de agir mais impulsiva com falta de organização.
- A faceta Comprometimento com escore alto demonstra tendência a planejar detalhes, maior envolvimento e empenho para realizar as atividades, ao contrário indica pessoas mais descuidadas e menos dedicadas.
- O fator Abertura abrange a Abertura a Ideias que os escore alto implicam em pessoas com postura mais aberta para novas opiniões e gostam de usar sua imaginação, os escores baixos sugere ser pessoas mais conservadoras e fiéis ao seu gosto.
- A faceta Liberalismo com escores altos demonstra que as pessoas são mais flexíveis em relação a alterações nos seus valores morais e sociais, mudam

com o tempo e diferem nas culturas, já as pessoas com escores baixo tendem a serem mais dogmáticas.

- A Busca por novidades é uma faceta que pessoas com alto escore demonstram interesse para conhecer o novo, lugares e objetos, e ao contrário preferem manter suas rotinas e evitam inovações.

Portanto, o modelo Cinco Grande Fatores mostra os traços de personalidade identificados nas pessoas, possíveis de classificá-los como capital humano, entre ativo e passivo comportamental, em uma perspectiva de intangível. Este modelo acumula evidências de adequação, universalidade e aplicabilidade em diversos contextos (Nunes et al. 2017) e pode ser utilizado para selecionar pessoas para ocupar cargos em qualquer nível da organização.

2.4 SELEÇÃO DE PESSOAS

Neste tópico terá um breve apontamento à área de Recursos Humanos, pois contempla a Seleção de Pessoas, processo que possibilita observar comportamentos das pessoas, um dos temas pilares da pesquisa na representatividade dos especialistas escolhidos. Além de decorrer a estrutura organizacional, para compreender premissas da seleção de líderes de níveis estratégicos.

2.4.1 Capital Humano

A área responsável pela gestão do capital humano nas organizações foi denominada de recursos humanos, responsável por atividades burocráticas, no entanto, desde a década de 90 com o desenvolvimento da tecnologia observou-se um novo olhar para ela, recebendo mais importância e representatividade no meio corporativo e contribuindo com estratégias e melhorias nas empresas. Acarretando até mudanças da nomenclatura em parte das empresas com ênfase mais humanizada, como: Gestão de Pessoas, Gente e Gestão, Desenvolvimento Humano e Organizacional, Capital Humano.

Os profissionais da área se tornam parceiros estratégicos quando participam do processo de definição da estratégia empresarial, quando fazem perguntas que convertem a estratégia em ação e quando concebem práticas de RH que se ajustam à estratégia empresarial. Como parceiros estratégicos, os

profissionais de RH devem ser capazes de identificar as práticas que fazem com que a estratégia aconteça. (ULRICH, 2003, p.43)

Logo, a atuação na área exigiu multiplicidade de conhecimentos, tanto com assuntos internos como externos à organização, além do caráter contingencial que tem influências no ambiente, diretrizes vigentes, tecnologias empregadas e pessoas, tudo composto de muito dinamismo e alinhado à estratégia da organização.

Para Dutra (2001), as responsabilidades de recursos humanos abrangem um conjunto de processos, políticas e práticas que constituem o gerenciamento e a administração do trabalho exercido pelas pessoas que compõem a empresa.

Gil, (2001) registra a necessidade de manutenção dos processos formais de controle com as funções, responsabilidades e particularidades da área, subdivididos frequentemente entre os departamentos Pessoal, Remuneração e Benefícios, Segurança do Trabalho, Treinamento e Desenvolvimento e Recrutamento e Seleção.

Ao longo dos últimos cinquenta anos os valores diferenciadores das organizações, enquanto entidades atrativas, sofreram alterações significativas no que reflete diretamente na atuação da área de gestão de pessoas, pois conforme Cardoso (2016, p.27) os fatores que motivam as pessoas mudaram para “realização, crescimento e desenvolvimento, reconhecimento na família, na empresa e na sociedade, poder e sucesso”, o que requer um olhar diferenciado desta área para o colaborador.

Portanto, apesar dos avanços tecnológicos, as pessoas continuam sendo parte importante nas empresas, e se conduzidas de maneira correta, podem desenvolver todo seu potencial, trazendo vantagens e sendo o grande diferencial da organização (Ribeiro, 2018).

Diante ao exposto, este estudo tem como orientação a Seleção, um dos processos da área de gestão de pessoas ou do capital humano, que é o principal canal para entrada das pessoas nas organizações, e conforme ratifica Pereira (2020, p. 48) é a “função estratégica de atrair, reter e motivar as pessoas necessárias à realização dos negócios da empresa”.

2.4.2 Seleção de Pessoas

Por intermédio do processo de seleção é possível identificar profissionais com competências necessárias e valores compatíveis para atender as necessidades da organização, sendo uma valorizada ferramentas de gestão de pessoas. Pereira (2020) corrobora sua importância como um processo necessário para captar pessoas de forma assertiva, e que além de preencher os requisitos do cargo, se tornem capital intelectual da empresa, saibam trabalhar em equipe e se comprometam a alcançar os objetivos da organização.

O processo de recrutamento e seleção se inicia a partir da necessidade da criação de um cargo ou substituição de algum colaborador conforme demandas organizacionais. Stoner e Freeman (1994) apontam que para iniciar o processo de seleção é fundamental saber o esperado do cargo e competências que o candidato deve apresentar, ou seja, deve-se obter a especificação do trabalho com definições do conhecimento técnico, habilidades, experiências e atitudes, para iniciar a prospecção.

A fase do recrutamento antecede a seleção, e é composto por um conjunto de técnicas para buscar e atrair candidatos qualificados capazes de ocupar o cargo e se adaptar à cultura organizacional. Conforme Chiavenato (2020), requer planejamento constituído em três etapas: pesquisa interna, pesquisa externa e técnica de recrutamento para divulgar vagas e/ou prospectar candidatos. Alberton (2002) caracteriza como uma das etapas mais importantes do processo de admissão de um novo profissional, considerando que inicialmente a organização pode buscar o candidato internamente para depois procurar no mercado.

A seleção é a etapa sequencial, processo de avaliação e escolha do candidato com maior potencial para ocupar o cargo em questão e desempenhar as atividades de forma produtiva, com objetivo de manter ou aumentar a eficiência no que foi proposto. Momento de aferir conhecimentos e produzir informações úteis no apoio à decisão da escolha do candidato, valorizando o lado humano com compromisso de encontrar candidatos adequados à cultura organizacional. Mediante a seleção que as organizações percebem a importância das pessoas que a compõem, não como meros funcionários, mas como parceiros (Guimarães e Arieira, 2005).

Para Chiavenato (2020), o processo seletivo tem um papel de diagnóstico com identificação das características necessárias e responsabilidade de assertividade no prognóstico positivo na adaptação e atuação do selecionado.

Ribeiro (2018) ressalta a diferença entre recrutamento e seleção, de modo que recrutamento condiz com um sistema de informações que tende a identificar e atrair candidatos qualificados, entre os quais é possível selecionar colaboradores para a organização, e o processo de seleção implica em escolher a pessoa adequada para o cargo a ser ocupado, com a finalidade de conservar ou alargar, tanto a produtividade quanto os efeitos, o Quadro 5 ilustra o processo de recrutamento e seleção estruturado e tradicional com o fluxo dos processos.

Quadro 5 - Processos Básicos de Recrutamento e Seleção

PROVISÃO DE RECURSOS HUMANOS	
Tópicos	Atividades
Pesquisa de mercado	-Pesquisa e análise do mercado de Recursos Humanos -Onde recrutar: fontes
Recrutamento	-Como recrutar: técnicas de recrutamento interno e externo
Seleção	-Critérios de seleção e padrões de qualidade -Grau de descentralização das decisões acerca da seleção de pessoas -Técnicas de seleção
Integração	-Pano e mecanismos (centralizados e descentralizados) de integração dos novos colaboradores ao ambiente interno da organização.

Fonte: Chiavenato (2020, p.161)

Para Guimarães e Arieira (2005), o processo estratégico de seleção além do envolvimento da área de gestão de pessoas, deve haver a participação das pessoas que irão trabalhar com o futuro contratado, com observação em especial ao comportamento do candidato e sua adequação à cultura organizacional, quanto maior o número de pessoas envolvidas para a composição da equipe, maior a chance de assertividade.

Ribeiro (2018), ratifica a necessidade de mudança como vantagens no processo, considerando que “além da capacidade intelectual e competência técnica, os candidatos devem ser investigados em suas qualidades pessoais como: iniciativa, liderança, adaptabilidade, empatia ou capacidade de persuasão. E ainda completa:

“isso nos fez adotar a prática de avaliar candidatos não só em seu raciocínio lógico e capacidade analítica como também em sua inteligência emocional”.

Para Ferreira e Vargas (2014, p.37) “é notório que a cada dia mais as empresas estão se aperfeiçoando para suprirem as exigências do mercado, de modo que a não adequação a tais exigências faz com que as empresas fiquem marginalizadas deste processo”.

Assim, para garantir a qualidade da seleção é essencial captar talentos que tenha o perfil e visão adequados para o negócio, por meio de processo seletivo estruturado e focado na assertividade, principalmente em relação ao que os líderes precisam, pois o risco de uma seleção equivocada gera custos que implicam tempo, nova seleção, registro, treinamento e desgaste intangível do emocional da equipe, bem como prováveis alterações no próprio faturamento do negócio. Por isto, é necessário conhecer e escolher a avaliação adequada para realizar cada processo seletivo:

a) Técnicas de Seleção

O processo de seleção é a porta de entrada para a organização, momento que implica na escolha e comparação entre as características de cada candidato com um padrão de referência, Ferreira e Vargas (2014). Ela deve acontecer de diferentes formas e estratégias para contribuir na definição das pessoas que definirão o candidato que vai ocupar a vaga em aberto.

Assim, não basta apenas recrutar candidatos, é essencial saber selecioná-los, e a utilização de técnicas como entrevistas, provas de conhecimento ou de capacidades, testes psicológicos e de personalidade e testes de simulação, dinâmicas de grupo são fundamentais para mitigar erros de contratações que devem ser usados por profissionais. Para Ribeiro (2018) as técnicas oferecem uma visão diferenciada e percepção apurada acerca dos aspectos analisados, sendo capaz de trazer sensibilidade à empresa e realizar a seleção de forma assertiva e eficaz.

Godoy e Noronha (2005) afirmam que a maioria dos currículos que chegam às empresas não expressam detalhadamente a vida profissional, acadêmica e social do candidato, tornando-se necessário fazer uma correlação entre os dados apresentados no currículo com a comunicação verbal e não-verbal do entrevistado.

E por isto, é necessário considerar outras técnicas além da entrevista para auxiliar na escolha de um candidato: dinâmicas de grupo, os testes de conhecimento

e psicológicos, são instrumentos para contribuir no preenchimento da vaga e atender as expectativas e necessidades do contratante.

b) Entrevista

Segundo Reis (2010) a entrevista é um dos métodos mais utilizados pelas empresas nos processos de seleção. Consiste numa “interação interpessoal de duração limitada entre um ou mais entrevistadores e um candidato a um emprego com o propósito de identificar conhecimentos, competências, aptidões e comportamentos que podem ser preditores de sucesso no cargo subsequente”. É importante os entrevistadores possuam treinamento e experiência na condução da entrevista, não bastando apenas ter um roteiro, necessária observação apurada para colher e identificar informação e comportamentos que contribuam para uma avaliação precisa.

Segundo Guimarães e Arieira (2005),

“à entrevista é seguramente a técnica mais utilizada em todas as organizações, ela tem inúmeras aplicações, desde uma entrevista preliminar para o recrutamento, a entrevista de desempenho, entrevista de caráter social, até entrevista de desligamento, a qual poderá ser subsídio para as políticas de administração de recursos humanos das organizações”.

São várias formas de realizar a entrevista, tudo dependerá da abordagem, formato e do cargo em questão, mas, deve-se propiciar um ambiente cordial e acolhedor para que favoreça o candidato a expressar seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

c) Teste Psicológico

Os testes psicológicos são avaliações padronizadas destinadas a medir e avaliar aptidões comportamentais e cognitivas dos candidatos, como o desenvolvimento mental, skills e conhecimentos que implicam na coleta de dados com métodos e técnicas de investigação (Reis, 2010), e por sua vez, são instrumentos exclusivos do psicólogo e devem ser utilizados de forma adequada e ética referente às informações dos candidatos. Enquanto para alguns profissionais estes instrumentos são indispensáveis na contribuição da avaliação, outros são contrários, considerando-os como "instrumentos de poder" cuja única função é rotular os indivíduos.

Godoy e Noronha (2005) apontam a necessidade dos profissionais que utilizam instrumentos psicológicos terem condições de entender seus usos e suas limitações. O candidato não deve ser avaliado isoladamente apenas com o teste

psicológico, pois são construídos para determinados atributos, numa determinada população e sob circunstâncias restritas, são ferramentas eficientes para contribuir na avaliação.

d) Teste Técnico

São avaliações específicas construídas geralmente pela empresa, para medir conhecimentos técnicos, habilidade ou capacidade do candidato para ocupar cargo.

e) Dinâmica de Grupo

A dinâmica de Grupo possibilita o exercício de um momento vivencial para observar o comportamento do candidato, cada técnica utilizada tem objetivos específicos a serem avaliados, como: integração, avaliação da comunicação, interação do candidato com o grupo, capacidade de argumentação, características de liderança ou de liderado, entre outros. Segundo Godoy e Noronha (2005) é uma técnica complementar na construção do perfil do candidato durante o processo seletivo.

Por fim, deve-se considerar que as mudanças e a evolução da área de gestão de pessoas influenciaram as práticas de seleção, requerendo um olhar mais humanizado, flexível e diversificado na avaliação das pessoas, seus comportamentos e competências, além de utilização da tecnologia, avaliações diferenciadas das tradicionais e contratação e/ou apoio de consultorias especializadas para contribuir no processo.

2.4.2.1 *Soft Skills, Hard Skills e Competências Socioemocionais*

Na seleção, todas as avaliações e técnicas utilizadas, têm um único intuito, levantar e validar o máximo de informação possível do candidato para realizar uma boa escolha, assim, conhecimento e habilidade técnicas não são mais suficientes para ocupar os cargos, com as mudanças das organizações, há uma forte orientação para a inteligência emocional e trabalho em equipe e conseqüentemente a valorização das competências comportamentais.

As competências técnicas, *hard skills*, estão relacionadas a inteligência intelectual, ou seja, a quantidade de conhecimento formal e acadêmico que o indivíduo conseguiu adquirir, tais como domínio de idiomas, formação acadêmica, domínio de metodologias de trabalho. Em contrapartida, as *soft skills* entendemos as habilidades intangíveis, não técnicas e específicas da personalidade do indivíduo, isto é, o caráter

da pessoa, os seus comportamentos e os pontos fortes de cada um (Robles, 2012), relacionado à inteligência emocional e o nível de equilíbrio e adequação como o indivíduo interage com o meio em que está inserido, competências comportamentais.

Competências comportamentais tem sido preocupação recente do mercado de trabalho, trabalhadores considerados exímios tecnicamente são desligados em função da falta delas, o que era exaltado anteriormente apenas com habilidades técnicas do profissional, passa por transformações, exigindo que o processo seletivo se concentrar no comportamento das pessoas e na sua atuação dentro da cultura organizacional. Segundo Pereira (2018) “quando uma empresa está em dúvida entre dois candidatos, a escolha será quase sempre baseada em soft skills e não em qualificações técnicas”

Desta forma competências socioemocionais, também chamadas de não cognitivas, ganham evidência no contexto do trabalho, tocante às habilidades de controle emocional, trabalho em grupo e determinação para alcançar os objetivos necessários, como exemplos de competências comportamentais pode-se apontar habilidades como proatividade, flexibilidade, criatividade, organização, comunicação, foco em resultados, ousadia, planejamento, administração do tempo.

Embora não haja consenso para o conceito de competências socioemocionais entre autores, a grande maioria faz referências às habilidades sociais e emoções do indivíduo. Santos, et al 2018, descrevem como a busca de analisar os fenômenos frequentemente associados a comportamentos, traços, habilidades sociais e emocionais. Segundo Trilling e Fadel, 2009, são habilidades socioemocionais que equivalem as habilidades de se relacionar consigo mesmo e com os outros, usando de comportamentos responsáveis, que incluem metas, autocontrole emocional e resiliência em todos os campos da vida.

Para a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2015), às competências socioemocionais são “capacidades individuais que podem ser manifestadas com um padrão consistente e pensamentos, sentimentos e comportamentos, desenvolvidas por meio de experiências de aprendizagem formais e informais; e importantes impulsionadoras de resultados socioeconômicos ao longo da vida do indivíduo”.

Para Abed, 2014 e Lee; Shute, 2009, as competências socioemocionais podem ser interpretadas de forma mais ampla, como um conjunto de traços, comportamentos e habilidades que abrangem: 1. variáveis como atitude, valores,

interesses e curiosidades; 2. variáveis de temperamento e personalidade como abertura e experiências, amabilidade, conscienciosidade, extroversão e estabilidade emocional; 3. variáveis sociais como liderança, sensibilidade social e habilidade de trabalhar com outros; 4. Construtos voltados à autoeficácia, autoestima e identidade pessoal; 5. Hábitos de trabalho, como esforço, disciplina, persistência e manejo de tempo; e 6. Emoções direcionadas às tarefas específicas, notadamente entusiasmo e ansiedade.

Ambiel e Martins (2022) abordam as competências socioemocionais no contexto de orientação profissional e de carreira com a teoria da Big Five como recurso para adaptação ao contexto inserido com seus cinco fatores: 1. Extroversão (relações sociais); 2. Amabilidade (altruísmo e cooperatividade); 3. Conscienciosidade (cumprimento da tarefa de forma responsável); 4. Neuroticismo (estabilidade emocional); e 5. Abertura (disponibilidade para novas experiências), teoria também discutida dentro da psicologia positiva.

Portanto é evidenciado que a combinação das capacidades, traços de personalidade e característica pessoais são decisivos para propiciar a saúde mental, desenvolvimento de carreira, qualidade de vida no trabalho, liderança e redução de conflitos, o que favorece potencializar e melhorar o trabalho além dos relacionamentos estabelecidos (NIKIE et al, 2004).

Mas, independentemente da ferramenta que se utilize na seleção profissional, o essencial é manter o ciclo de satisfação de ambas as partes, candidato e empresa, pois o profissional feliz com a sua ocupação apresenta uma tendência maior para atuar com assertividade e eficácia, e, conseqüentemente, agregará mais valor para a empresa (CANSIAN, 2002).

2.4.3 Seleção de Lideranças e Estrutura Organizacional

O processo seletivo inicia a partir da abertura da vaga, e para isto, é fundamental ter conhecimento e entender a estrutura organizacional antes de iniciar a busca por um candidato, para definir critérios e técnicas que serão utilizados conforme complexidade do cargo.

À medida que uma empresa cresce e o fluxo de atividades aumenta, favorece a instituição para implantar coordenação de pessoas e processos, com necessidade de ajustamento para constituição de uma estrutura mútua para a supervisão direta, e

depois, para a padronização, preferivelmente dos métodos de trabalho (MINTZBERG, 1995), ou seja, necessário uma análise das partes que compõem e condicionam a estrutura formal da organização.

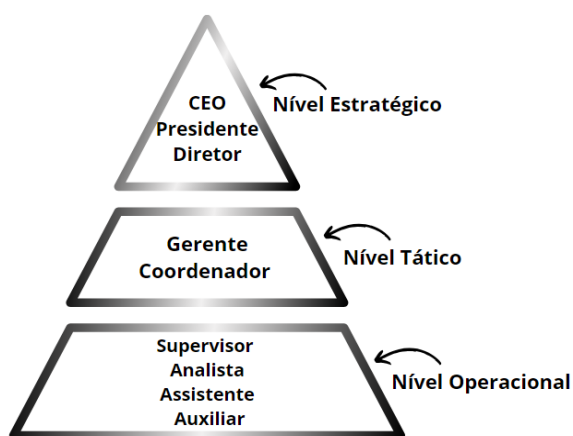
De acordo com Oliveira (2006, p. 43), a “estrutura formal é a que representa a estrutura organizacional da empresa na realidade, parte dela e que procura consolidar, ainda que de forma geral, a distribuição das responsabilidades e autoridades pelas unidades organizacionais da empresa”. E esta estrutura é formada por níveis de influência na empresa constituída por: estratégico, tático e operacional, representado pela Figura 01.

a) Nível estratégico: neste nível ficam situados os dirigentes da empresa que são responsáveis por elaborar o planejamento estratégico, que pode ser conceituado como um processo administrativo que estabelece os rumos a serem seguidos pela empresa. Neste nível concentram-se os Presidentes, CEOs (Chief Executive Officer), Diretores, perfis de objeto deste estudo.

b) Nível tático: esse nível é constituído pelos gerentes intermediários, aqueles que são responsáveis por desenvolver possibilidades de realização dos objetivos traçados no nível estratégico, com o objetivo de aperfeiçoar determinada área de resultado.

c) Nível operacional: é formado pelos supervisores de produção, que são designados a formarem grupos responsáveis pela realização das tarefas que fornecem os produtos ou serviços da empresa.

Figura 1 - Níveis de Influência Organizacional



Fonte: Elaboração própria baseado Oliveira, 2006

Estas informações contribuí para entendimento de um dos pilares deste estudo, que contempla os líderes de nível estratégicos, e precisam obter conhecimento pleno da organização, de acordo com Lear (2012), necessitam ter controle para ajudar a organização a alcançar os resultados desejados de competitividade estratégica, visão sistêmica para ações implementadas nas diversas unidades de negócio com vista a alcançar os resultados, o que exige autonomia, flexibilidade e a inovação para aproveitar as oportunidades de mercado.

Conforme Gomes (2011), quando se realiza seleção de executivos, profissionais do nível estratégico é necessário realizar uma abordagem diferenciada, devido necessidade encontrar profissionais com conhecimentos e comportamentos específicos, além de maturidade emocional para lidar com as pressões e exigências do cargo. A seleção deve ser apurada e com um profissional experiente, não apenas para conduzir o processo, mas para prospectar está candidato no mercado de trabalho, pois a maioria deles já estão ocupando posições estratégicas.

Em geral, estes candidatos/ líderes são caracterizados por serem mais exigidos, dentro de uma determinada realidade, por intenso dinamismo, agilidade, extensa jornada, sobrecarga de trabalho e necessidade de resultados no curto prazo. Estes profissionais de nível estratégico, sofrem de sobrecarga devido às demandas provenientes da organização por resultados e metas cada vez mais ambiciosas, o que retrata negativamente no ambiente profissional e reflete nas suas vidas pessoais e familiares (MINTZBERG, 1973; TOLEDO, 2006), precisando apresentar equilíbrio emocional para conduzir sua vida e a organização.

Por isso, muitas organizações optam pela contratação de um serviço especializado e sigiloso para encontra o líder de nível estratégico ideal, processo específico do Recrutamento e Seleção chamados de *executive search*, destinada à busca de profissionais executivos que ocupam cargos de elevada importância dentro das organizações.

Pare Ribeiro (2018), o *executive search* é um processo de atração, análise e seleção de profissionais para ocupar um cargo executivo dentro de uma empresa, o processo de pesquisa é direto e efetivo no mercado de trabalho, realizado em sua grande maioria por consultorias especializadas neste serviço, ou seja, a organização que está em busca de um executivo contrata um headhunter externo para encontrar candidatos potenciais para avaliação e seleção. O autor expõe que, uma característica

comum nos processos de *executive search* e a relação de confiabilidade entre empresa contratante, consultor e candidato.

Através da análise da perspectiva de Pinho (2001), as fases do processo podem ser descritas como:

- I. Primeiro contacto informal com o cliente.
- II. Briefing do cliente.
- III. Pesquisa e abordagem aos candidatos.
- IV. Processo de entrevistas.
- V. Apresentação de dossiê.
- VI. Entrevista com candidatos.
- VII. Conclusão.

Embora estas etapas possam ter alterações conforme necessidade e definição da empresa com adição ou supressão de fases, de acordo com a personalização de cada processo.

Para Pinho (2001), o *headhunting* é um especialista que exerce atividades de procurar, selecionar e propor executivos de topo para as empresas, ou seja, realiza seleção de posições/funções estratégicas, onde a empresa de *Executive Search* contratada tem como missão encontrar a pessoas certa para o cargo, e os candidatos são identificados através de pesquisa e contatos diretamente.

No Brasil essa tendência de especialização vem ganhando força a partir de meados 2012, com o segmento de tecnologia multinacionais entrando no país, e mais recentemente com especialistas em outros departamentos e segmentos, ainda há poucas consultorias de recrutamento e seleção especializadas em processos de *Executive Search*, a tendência é que surjam outras para disputar mercado.

O exposto ratifica que o processo seletivo, em especial do líder estratégico, dentro da estrutura organizacional, não deve abranger apenas avaliação de conhecimentos técnicos, mas sobretudo investigação das características comportamentais, corroborado pelo estudo bibliométrico sobre CEO e suas estratégias de Vicente, et al. (2020), que destaca a evolução das pesquisas para avaliar o lado comportamental destes profissionais.

Por fim, O Quadro 6 mostra os temas abordados, objetivo da pesquisa e os autores basilares para análise dos dados.

Quadro 6 - Resumo da Literatura

TEMA	OBJETIVO	AUTORES
Ativo e Passivo comportamental	Classificar e descrever ativos e passivos comportamentais das pessoas	Childre e Martin, 1998
Ativos Intangíveis	Classificar e descrever ativos intangíveis	Kayo, 2002
Capital intelectual	Descrever sobre o conhecimento das pessoas como vantagem competitiva	Stewart, 1998
Contabilidade básica	Descrever contabilidade básica	Ribeiro, 2017
Estrutura organizacional	Descrever níveis de influência na organização	Reis, 2010
Estrutura organizacional	Descrever estrutura e influência organizacional	Abed, 2014
Estrutura organizacional	Descrever o papel dos líderes estratégicos para a organização	Lee, 2009
Liderança	Descrever comportamento do líder e suas influências	Arruda et al, 2010; Bergamini, 2009
Liderança	Descrever comportamento do líder na organização	Cabistani, 2000; Neto, 2012; Brown, 2019; Costa e McCrae, 2010; McCrae, 2011; Costa e McCrae, 2010; McCrae, 2011; Grossman, 2021; Goleman, 2011; 2015; Mattone, 2021; Cooper, 1997
Liderança	Descrever liderança estratégica e suas influências	Lear, 2012
Liderança estratégica	Descrever as características da liderança estratégica	Ireland e Hitt, 1999; Mandelli e Loriggio, 2016; Anterasian et al., 2023
Modelo Cinco Grandes Fatores	Descrever o modelo Cinco Grandes Fatores e funcionalidades	McCrae e John, 1992; McCrae e Costa (1996); McCrae, 2002 Costa e McCrae, 2010; Hutz e Nunes 2017; Nunes et al. 2017; Nunes e Hutz, 2002;

TEMA	OBJETIVO	AUTORES
Seleção de Pessoas	Descrever o processo de pessoas	Cameron, 2012; Toledo, 2006; Ambiel e Martins, 2022; Pereira, 2020
Seleção de Pessoas	Descrever comportamentos das pessoas e seleção de pessoas	Ribeiro, 2018; Chiavenato, 2020
Traços de Personalidade	Descrever os traços de personalidade e funcionalidades	Woodworth e Marquis, 1959; Lundin, 1972; McCrae e John, 1992

Fonte: Elaboração própria (2024)

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresenta-se os procedimentos metodológicos para a realização do presente estudo.

3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva predominantemente quantitativa, baseando-se em uma lógica e um processo indutivo que abrange explorar e descrever e por conseguinte gera perspectivas teóricas (Sampieri et al., 2013). Considerando que o estudo buscou identificar ativos e passivos comportamentais baseado no modelo CGF dos traços de personalidade dos cargos de lideranças a partir do modelo Survey, com uma amostra previamente selecionada.

O que concerne ao delineamento, a pesquisa iniciou-se com coleta em fontes secundárias, com pesquisas bibliográficas para levantamento das informações e construção de uma matriz inicial com intuito de referência e significado ao objeto do trabalho, valorizando os dados da realidade que foram retratados por intermédio das informações colhidas em questionários.

Os questionários, dados primários, foram aplicados como método de estudo de caso para uma análise holística dos descritivos para classificação e construção de um balanço comportamental com ativos e passivos de personalidade conforme sua importância para os especialistas. Para Godoy (1995) questionários são fonte de “obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada”. Goldenberg (2011) ratifica, que eles contribuem na mensuração e para dar legitimidade ao senso comum dos entrevistados.

O modelo de questionário foi estruturado em duas etapas: a primeira parte contemplou a avaliação dos especialistas para definir a importância dos descritores da personalidade; e a segunda parte contou com a identificação do perfil dos respondentes.

O propósito não foi investigar a raiz e evolução do comportamento ou emoções e padrões morfológicos mais complexos e subjetivos do ser humano, mas concentrar-se nos descritores dos traços de personalidade do modelo CGF para classificação da

importância das características dos líderes de nível estratégico por especialistas da área de seleção.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população do estudo compreende uma amostra intencional com as principais empresas nacionais, e entre elas algumas multinacionais com sede no Brasil, que prestam serviços especializados em seleção de candidatos de lideranças estratégicas, o processo de *executive search*.

Por isto, a pesquisa priorizou os profissionais especialistas em *executive search* para contribuir na consistência e veracidade deste estudo, considerado um processo de “refinar” do recrutamento e seleção para encontrar o que de melhor têm no mercado em potencial de recurso humano.

A triagem das empresas selecionadas aconteceu a partir da empresa Leaders League, uma agência internacional com sede em Paris que apresenta reconhecimento e certificação para classificar serviços empresariais com foco nos setores jurídico, financeiro, tecnologia e Recursos Humanos. A agência é responsável em produzir *rankings* internacionais e conteúdo de notícias para estes setores, com as classificações disponíveis para consulta gratuita em www.leadersleague.com.

A metodologia utilizada pela Leaders League para gerar o *ranking* das empresas abrange ciclos de quatro meses, incluindo quatro etapas: 1) Empresas que se candidatam a um ranking; 2) Feedback do cliente; 3) Feedback dos colegas; 4) Revisão qualificada de terceiros.

Poucas consultorias de recrutamento e seleção apresentam *Know-how* no processo de *executive search* e maior parte destas está concentrada no eixo São Paulo e Rio de Janeiro, algumas comportam filiais em capitais como Minas Gerais, Porto Alegre, Curitiba e Florianópolis. Assim, a população do estudo é bem específica, devido ser um processo recente no Brasil, a amostra foi restrita à abordagem de 24 empresas. Observa-se que a maior parte das empresas de recrutamento e seleção, fora deste ranking, atendem a clientes regionais e atuam prestando serviço em vagas táticas e operacionais.

Conforme levantamento realizado no site da *Leaders Leagueas*, o último ranking 2024 com as melhores consultorias de seleção no Brasil contempla as vinte e

quatro empresas abordadas no Quadro 6, com as especificações da qualificação dos serviços prestados no mercado de seleção.

Quadro 7 - Melhores Consultorias de *Headhunting* em Recursos Humanos Brasil 2024

EMPRESA	QUALIFICAÇÃO DO SERVIÇOS
Elliott Scott	Líder
Bold Hro	Excelente
Brava Executive Search	Excelente
Egon Zehnder	Excelente
Exec	Excelente
Flow Executive Finders	Excelente
Heidrick & Struggles	Excelente
Korn Ferry Brazil	Excelente
Spencer Stuart	Excelente
Vertical Rh	Excelente
Hays Brazil	Altamente recomendado
Michael Page	Altamente recomendado
Prime Talent	Altamente recomendado
Qwan	Altamente recomendado
Robert Half	Altamente recomendado
Tailor Exec	Altamente recomendado
Weplace	Altamente recomendado
Croma Recursos Humanos	Recomendado
Fesa Group	Recomendado
Find Hr	Recomendado
For good	Recomendado
Fox Human Capital	Recomendado
Talenses Group	Recomendado
Triade	Recomendado
Elliott Scott	Líder
Bold Hro	Excelente
Brava Executive Search	Excelente

Fonte: <https://www.leadersleague.com/pt/rankings/brasil-melhores-consultorias-de-headhunting-em-recursos-humanos-2024>

O ranking escolhido foi das Consultorias de Headhunting em gestão de pessoas por ser mais amplo, embora existam mais quatro opções na plataforma, entre elas Contabilidade e Finanças, Tecnologia, Engenharia, Jurídico. Mas, percebe-se que grande parte das empresas constam nos outros rankings, alternando apenas na ordem de classificação, o que não impactaria no resultado final deste trabalho.

3.3 ETAPAS DA PESQUISA

Os constructos compreendem um conjunto de variáveis e/ou categorias obtidas a partir de uma discussão teórica, representando um conceito que possa ser delimitado, observável e mensurável para ser operacionalizado empiricamente (Köche, 2009).

Logo, após a fase da pesquisa bibliográfica, construiu-se uma matriz com os descritores/adjetivos do modelo CGF conforme previsto no objetivo específico, foram levantados inicialmente cento e dois descritores da personalidade, obtidos dos fatores do modelo Cinco Grandes Fatores (CGF), e destes selecionados sessenta e oito descritores, devido ter repetição em facetas distintas e sinônimos, e para evitar exaustão nas respostas. Para haver equilíbrio, na matriz inicial, manteve-se dois descritores em cada escores, alto e baixo, conforme referencial teórico do modelo CGF.

O Quadro 8 mostra a matriz construída, com fatores, facetas e características, que foram a base utilizada para a construção do questionário para avaliar a importância dos descritores nos cargos de liderança estratégica.

Quadro 8 - Matriz dos Descritores da Personalidade

FATOR	FACETA	ESCORE ALTO	ESCORE BAIXO
Neuroticismo	Vulnerabilidade	Segurança Autoconfiança	Baixa autoestima Rigidez
	Instabilidade Emocional	Impaciência Intolerância	Autocontrole Equilíbrio- Emocional
	Passividade/Falta de energia	Procrastinação Desânimo	Iniciativa Realização
	Depressão	Pessimismo Desesperança	Otimismo Positividade

FATOR	FACETA	ESCORE ALTO	ESCORE BAIXO
Extroversão	Comunicação	Sociável Comunicativo	Retraído Envergonhado
	Ativez	Independência Persuasão	Discrição Ponderação
	Dinamismo	Dinamismo Proatividade	Acomodação Morosidade
	Interações Sociais	Comunicativo Interativo	Reservado Introverso
Socialização	Amabilidade	Atenção Empatia	Indiferença Hostilidade
	Pró-sociabilidade	Disciplina Formalidade	Indisciplina Rebeldia
	Confiança nas pessoas	Altruísmo Confiante	Ceticismo Superficialidade
Realização	Competência	Segurança Autoeficaz	Passividade Insegurança
	Ponderação/ Prudência	Sensatez Prudência	Impulsividade Imprudência
	Empenho/ Comprometimento	Perfeccionismo Exigência	Descuidado Omissão
ABERTURA	Abertura a ideias	Curiosidade Criatividade	Cautela Convencionalismo
	Liberalismo	Flexível Liberal	Dogmático Conservador
	Busca por novidades	Inovador Empreendedor	Rotineiro Conformista

Fonte: Elaboração própria (2023)

O modelo do questionário utilizado na pesquisa foi estruturado em duas etapas: a primeira parte contempla dezessete perguntas fechadas, a fim de averiguar junto aos respondentes a classificação da importância dos descritores do CGF de personalidade para ocuparem os cargos de liderança de nível estratégico; a segunda parte do questionário contempla a identificação do perfil dos respondentes, com solicitação de informações para análise das características dos especialistas.

Quanto às perguntas, cada uma contém um enunciado para compreensão das funcionalidades das facetas que pertence no modelo CGF, para que se atenuassem divergências de entendimentos em relação aos quatro descritores utilizados em cada item/descriptores baseado nas perspectivas de McCrae (1996) e Nunes *et al.* (2017).

As facetas e os descritores utilizados neste estudo estão apresentados no Quadro 3, origem da estruturação das perguntas com seus quatros descritor avaliados. As questões foram construídas com possibilidades de respostas fechadas, solicitou-se aos respondentes que indicassem em uma escala ordinal tipo *likert* de 7 (sete) pontos, quão importante é cada descritor de personalidade na escolha de um candidato ao cargo de liderança.

As opções foram ancoradas nas extremidades e permitiam assinalar: "1" significa que a característica não é importante/valerosa para ocupar o cargo de liderança de nível estratégico, e "7" significa que a característica tem importância/valerosa para ocupar o cargo de liderança de nível estratégico.

Na aferição dos resultados foi considerado o somatório dos valores atribuídos a cada descritor e transformado em percentual em relação a pontuação total máxima, conforme fórmula:

$$Faceta = \frac{\sum \text{Descritor}}{\text{Pontuação Máxima}} \times 100$$

Onde:

Faceta = Concepções mais detalhadas dos fatores do modelo CGF, que mostram as características dos traços da personalidade.

Descritor = Características da personalidade, obtidos dos fatores do modelo CGF.

Pontuação Máxima = a quantidade de respondentes do questionário multiplicados por 7 (máximo de importância) que representará 100% ou valor máximo da amostra.

No questionário foram delimitados os cargos de lideranças de nível estratégico na organização: Presidente, CEO e Diretor para conciliar a interpretação do perfil no momento de avaliar as questões a serem respondidas.

A segunda parte do questionário contempla a identificação do perfil dos respondentes, com solicitação de informações dos especialistas para análise das características e por fim uma pergunta aberta para registro de endereço de e-mail caso houvesse interesse em receber o resultado da pesquisa.

O questionário foi construído no aplicativo de gerenciamento de pesquisas Google Forms, precedido de um pré-teste, realizado com 2 (dois) respondentes da área de gestão, com o intuito de verificar o nível de compreensão e absorção das questões, com realização de ajustes.

Após finalização do questionário, conforme modelo no Apêndice A, elaborou-se o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido-TCLE atendendo ao previsto na Resolução CNS nº 510/2016 (CNS, 2016) de acordo com o Apêndice B. O TCLE continha esclarecimento quanto à desconfortos e riscos da participação, benefícios da pesquisa, liberdade de recusa e garantia de sigilo, entre outros direitos do participante documento enviado para submissão e homologado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH/UFSC).

O envio e retorno dos questionários aconteceram por e-mail (correio eletrônico) e o LinkedIn (plataforma de mídia social focada em negócios e emprego) durante o mês de abril 2024, contemplando as 24 empresas especialistas em processo de executive search.

Inicialmente o envio ocorreu por e-mail, com a solicitação para participação da pesquisa, contendo o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido juntamente com o link do questionário. Paralelo aos e-mails, com objetivo de reforçar o envio do e-mail e solicitar retorno aos mesmos, a pesquisadora ligou para as empresas que tinham contato telefônico divulgado em seus sites, porém não obteve êxito no atendimento às ligações. Uma das hipóteses é que a maior parte deste público/consultores realiza o trabalho remoto, devido não se obter respostas aos questionários relativos ao primeiro ciclo, após 7 dias foi realizado novo envio reforçando a solicitação do primeiro e-mail para as mesmas empresas.

Paralelo aos envios, foi utilizada a plataforma de mídia social LinkedIn, com solicitação de conexão aos consultores executive search das empresas selecionadas, com uma busca *hunter*. À medida que era aceito pelos especialistas, a pesquisadora fazia sua apresentação pessoal e solicitação da participação na pesquisa.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A etapa de análise e estruturação dos dados coletados aconteceram a partir das informações geradas da planilha de Excel do *google forms*, com nove respostas

de especialistas das vinte e quatro empresas abordadas, sem identificação das empresas para preservação da privacidade.

Na compilação dos resultados, em função do total de respondentes, obteve-se que a aferição máxima foi de 63 pontos (9 respondentes x 7 intensidades da importância = 63), correspondendo a 100%. Portanto, o somatório das respostas dos descritores comportamentais por fator, representam a parcela percentual, importância do descritor na avaliação.

Além disso, foi gerado o desvio padrão e a média da avaliação de cada descritor para contribuir com a avaliação, Tabela 1.

A partir das informações levantadas, foram analisadas quantitativamente e qualitativamente cada questão, a análise qualitativa ocorreu por meio do cotejamento da literatura.

Com a análise dos resultados encontrados nas questões foram classificados os descritores entre ativos e passivos comportamentais, e por fim construído uma proposta de balanço comportamentais dos líderes de nível estratégicos conforme a importância dada a cada características que influenciam na escolha do candidato a liderança no momento do processo seletivo, com a identificação dos traços mais e menos valorizados para ocupar estas posições.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este estudo concentrou-se em identificar os ativos e passivos comportamentais observados no processo seletivo de pessoas para ocupar o cargo de líder estratégico, para estruturação de um balanço comportamental. Ainda que se tenha obtido uma amostra expressiva conforme delimitação das empresas recomendadas, com 37,5% de participação, o tamanho da amostra das empresas pode ser visto como pequeno, o que constitui uma limitação da pesquisa, decorrente da dificuldade do retorno aos questionários e o nicho específico de empresas que realizam o processo de seleção de executive search.

Precisa ponderar que os ativos e passivos comportamentais classificados para o cargo de liderança não serão padrão para outros cargos, devido a importância dos descritivos, será necessário avaliar cada cargo de forma individualizada, conforme conhecimento, habilidades e comportamentos requisitados pela organização.

Por fim, o formato deste balanço comportamental tem leve analogia à estrutura do balanço contábil. Tal analogia é incipiente, serve apenas como ilustração, pois para fazer uma analogia mais aprofundada implicaria em incluir outras variáveis, que podem ser viabilizadas em pesquisas futuras. O balanço comportamental serve apenas para representação gráfica.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados coletados a partir dos questionários foram observados em análise quantitativa e qualitativa. A amostra obteve nove respostas aos questionários enviados, com 37,5% de retorno das empresas contactadas.

4.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS PERGUNTAS

As questões foram construídas conforme informações referenciadas no Quadro 06, sem menção aos fatores, mas evidenciando sua relevância. Havendo a abrangência das dezessete facetas, abordadas de forma individualizada por pergunta, com breve descrição primária para compreensão das funcionalidades dos seus quatro descritores retratados.

Na compilação dos resultados, o somatório das respostas dos especialistas por descritor foi representado em percentual.

Para contribuir na avaliação dos dados de forma mais consistente junto ao percentual da importância dos descritores, foi gerado o desvio padrão e a média da avaliação de cada descritor, informações descritas na Tabela 1.

Tabela 1 - Informações Geradas das Respostas por Descritor

FACETAS	DESCRITORES	IMPORTÂNCIA DO DESCRITOR	DESVIO PADRÃO	MÉDIA
Vulnerabilidade	Estabilidade	94%	0,882	6,6
	Determinação	92%	0,527	6,4
	Vulnerável	57%	2,121	4,0
	Rigidez	49%	1,333	3,4
Instabilidade Emocional	Impaciência	29%	0,866	2,0
	Intolerância	19%	0,500	1,3
	Autocontrole	89%	1,302	6,2
	Equilíbrio Emocional	95%	0,500	6,7
Passividade	Desânimo	16%	0,333	1,1
	Procrastinação	21%	0,726	1,4
	Iniciativa	94%	0,726	6,6
	Realização	95%	0,500	6,7

FACETAS	DESCRITORES	IMPORTÂNCIA DO DESCRITOR	DESVIO PADRÃO	MÉDIA
Depressão	Pessimismo	17%	0,441	1,2
	Desesperança	16%	0,333	1,1
	Otimismo	79%	0,527	5,6
	Positividade	89%	0,667	6,2
Comunicação	Sociável	87%	0,601	6,1
	Comunicativo	90%	0,866	6,3
	Retraído	33%	1,118	2,3
	Envergonhado	25%	1,093	1,8
Altivez	Independência	86%	0,500	6,0
	Persuasão	90%	0,500	6,3
	Discrição	95%	0,707	6,7
	Ponderação	92%	1,130	6,4
Dinamismo	Dinamismo	92%	0,527	6,4
	Proatividade	95%	0,707	6,7
	Acomodação	22%	0,726	1,6
	Morosidade	17%	0,441	1,2
Interações Sociais	Comunicativo	94%	0,527	6,6
	Interativo	94%	0,527	6,6
	Reservado	54%	1,302	3,8
	Introvertido	43%	1,323	3,0
Amabilidade	Atenção	95%	0,500	6,7
	Empatia	90%	0,707	6,3
	Indiferença	24%	0,707	1,7
	Hostilidade	16%	0,333	1,1
Pró-sociabilidade	Disciplina	90%	0,866	6,3
	Formalidade	67%	0,866	4,7
	Indisciplina	17%	0,441	1,2
	Rebeldia	25%	1,093	1,8
Confiança nas Pessoas	Confiança	92%	0,726	6,4
	Altruísmo	83%	0,833	5,8
	Ceticismo	41%	1,054	2,9
	Superficialidade	21%	1,014	1,4
Competência	Segurança	90%	0,707	6,3
	Autoeficácia	84%	0,782	5,9
	Passividade	27%	1,054	1,9
	Insegurança	24%	1,118	1,7

FACETAS	DESCRITORES	IMPORTÂNCIA DO DESCRITOR	DESVIO PADRÃO	MÉDIA
Ponderação/ Prudência	Sensatez	89%	0,833	6,2
	Prudência	89%	0,833	6,2
	Impulsividade	43%	1,118	3,0
	Imprudência	17%	0,441	1,2
Empenho/ Comprometimento	Perfeccionismo	65%	1,424	4,6
	Exigência	83%	0,972	5,8
	Descuido	19%	0,707	1,3
	Omissão	16%	0,333	1,1
Abertura à Ideias	Curiosidade	97%	0,441	6,8
	Criatividade	87%	0,928	6,1
	Cautela	70%	1,167	4,9
	Convencionalismo	46%	1,481	3,2
Liberalismo	Flexibilidade	87%	0,601	6,1
	Liberal	67%	0,707	4,7
	Dogmático	37%	0,882	2,6
	Conservador	49%	0,726	3,4
Busca por Novidades	Inovador	89%	0,441	6,2
	Empreendedor	92%	0,527	6,4
	Rotineiro	57%	0,707	4,0
	Conformista	30%	1,167	2,1

Fontes: Dados da pesquisa (2024)

Conforme pode-se observar, para cada faceta foram agrupados 4 descritores, e alguns deles apresentam sentido semelhante a outras facetas, além de evidência e influência tendências nos traços quando convergidos.

Para a avaliação dos resultados foi descrito as 17 perguntas do questionário, especificando seus descritores, explanação do objetivo da faceta, gráfico da representação da intensidade da importância dos descritores dada pelo avaliador e a análise dos dados cotejando a literatura:

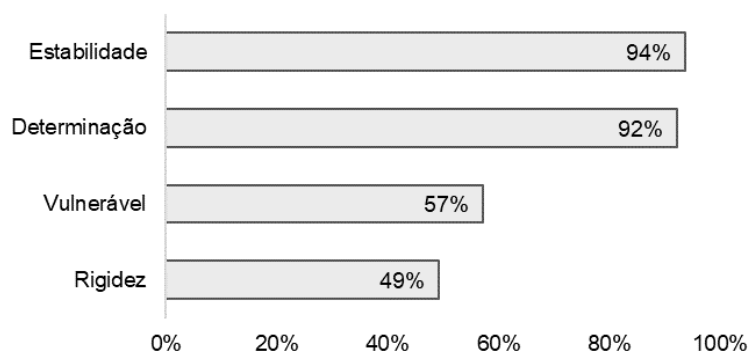
1) Vulnerabilidade

No aspecto fragilidade emocional do indivíduo e a intensidade que vivencia seu sofrimento, avalie os descritores da **Vulnerabilidade** da personalidade de um

líder, quão importante o candidato apresentar: Baixa autoestima, Rigidez, Segurança e Autoconfiança.

A faceta vulnerabilidade nos mostram características das pessoas com tendência em transformações situações vivenciadas em positiva ou negativa, o que influencia na tomada de decisão das lideranças.

Gráfico 1 - Representação da intensidade da importância da Vulnerabilidade



Fontes: Dados da pesquisa (2024)

As respostas a este item permitem desenvolver algumas discussões com relação a vulnerabilidade das lideranças, com avaliação de 94% de Estabilidade e 92% de Determinação, o que mostra uma conotação positiva validado pelo baixo desvio padrão na avaliação, respectivamente 0,8819 e 0,5270.

O resultado demonstra a relevância destas duas características na manutenção do equilíbrio emocional, fundamental para o líder estratégico, corroborado por Cooper (1997), que ela reflete no sucesso e desempenho e influência em outras características como tomada de decisão, liderança, iniciativa, comunicação aberta e honesta, descontentamento construtivo, criatividade e inovação, relacionamento baseado em confiança, compromisso, lealdade, responsabilidade, gerenciamento de mudança, estratégia e técnica. Traços necessários para estabelecer relacionamentos interpessoais e comportamento estável que possam contribuir na condução das situações mais difíceis para resolução de problemas e tomada de decisões e manutenção da calma quando sob pressão.

Quanto a Vulnerabilidade, por sua vez teve avaliação de 57%, com desvio padrão de 2,123, mostrando que os especialistas divergem com relação a sua importância, para Brown (2019) o líder deve ter coragem de ser vulnerável, pois não se trata de vender ou perder; mas da coragem de fazer algo quando não é possível prever ou controlar o resultado, ou seja, nasce da vulnerabilidade a capacidade de se

adaptar a mudanças, conversas difíceis, feedbacks, resolução de problemas, tomada de decisões éticas, reconhecimento, resiliência e todas as outras habilidades que formam a base da liderança, uma perspectiva mais contemporânea e emocional.

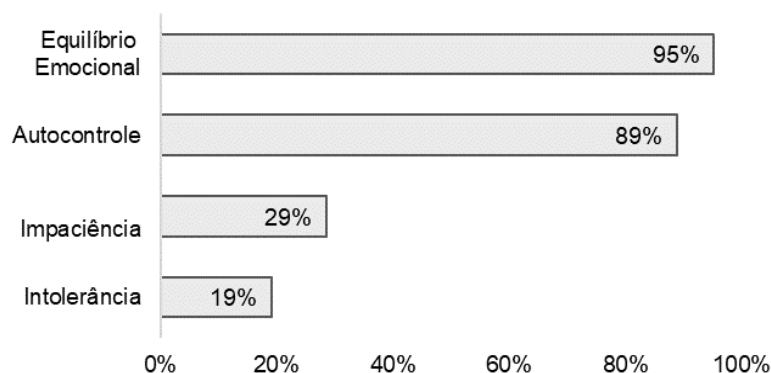
A rigidez por sua vez apresenta a importância de 49%, indicando o que sugere influência de outras circunstâncias como cultura da empresa e ramo do negócio, com exigência de líder com a postura mais firme. Esta característica está relacionada ao estudo de Neto (2012), que retrata o perfil dos executivos brasileiros como mais enérgicos e inflexíveis quando a situação exige, corroborando com o posicionamento dos especialistas que responderam.

2) Instabilidade Emocional

Conforme as variações de humor do indivíduo, avalie os descritores da **Instabilidade Emocional** da personalidade de um líder, quão importante o candidato apresentar: Impaciência, Intolerância, Autocontrole e Equilíbrio Emocional.

A Faceta Instabilidade Emocional, envolve características de controle para regulação das emoções e impulsos do comportamento.

Gráfico 2 - Representação da intensidade da importância da Instabilidade Emocional



Fontes: Dados da pesquisa (2024)

A resposta desta questão destaca a importância do Equilíbrio Emocional para cargos de liderança com 95% e um desvio padrão pequeno com 0,500, sendo que na classificação dos descritores ocupa a segunda maior posição. Para Goleman (2011), esta capacidade consiste em identificar os próprios sentimentos e dos outros, e de gerir bem as emoções dentro de si e nos respectivos relacionamentos, maior responsável pelo sucesso ou insucesso dos indivíduos. O que ratifica a necessidade do candidato à liderança ter evidenciado esta característica para haver aplicação,

equilíbrio e controle eficaz das suas emoções como fonte de energia, conexão e influência nas pessoas. O Autocontrole com 89% demonstra a conexão com Equilíbrio Emocional, sendo que um valida o outro, considerando que esta capacidade indica que o líder domina suas emoções e impulsos perante as situações difíceis.

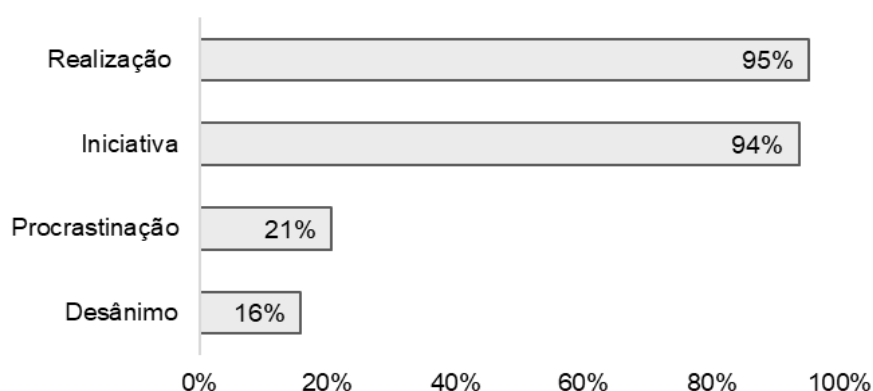
A Impaciência e a Intolerância obtiveram avaliação e desvios padrão baixos, respectivamente 29% e 19%, indicando serem antagônicos as avaliações do Equilíbrio Emocional e Autocontrole e que os avaliadores não valorizaram, relacionados a inquietação, ansiedade e rigidez. Mas a Impaciência, promove reflexão, as vezes haverá necessidade do líder precisará tomar decisões rápidas e demandará ser imediatista.

3) Passividade

Conforme padrões das interpretações do indivíduo ao longo da sua vida, avalie os descritores da **Passividade** da personalidade de um líder, quão importante o candidato apresentar: Desânimo, Procrastinação, Iniciativa e Realização.

A faceta Passividade é relacionada à energia das pessoas com relação ao seu nível de atividade e empenho para resolver situações de forma ativa e célere nas decisões.

Gráfico 3 - Representação da intensidade da importância da Passividade



Fontes: Dados da pesquisa (2024)

O descritor Realização apresentou importância alta de 95% e baixo desvio padrão 0,500, também ocupa segunda maior posição na classificação dos descritores, igualmente a Iniciativa com 94%, destacando tais características como essenciais para o perfil de liderança, também referenciadas por autores como Cooper,

1997 e Cabistani, 2000, o que confirma a avaliação dos especialistas e mostra a necessidade dos candidatos apresentarem-se proativos na tomada de decisões no exercício do cargo e para o alcance dos objetivos da organização.

Nunes *et al.* (2017) indicam que pessoas com estas características têm mais facilidade para tomada de decisões profissionais, pois apresentam autoconhecimento amplo, que contribui no reconhecimento dos seus potenciais e posicionamentos.

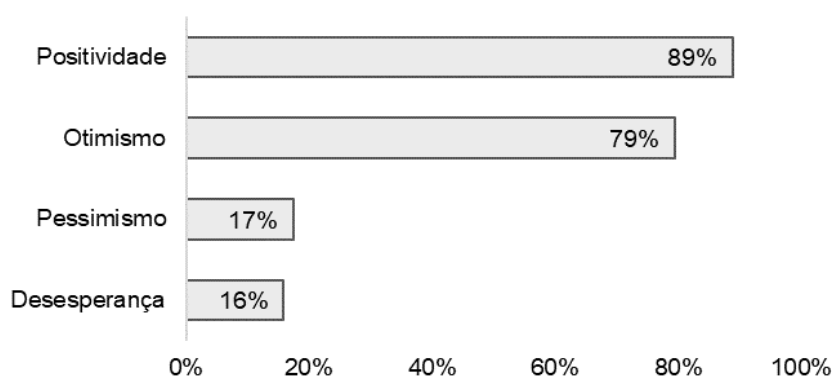
Oposto a esses descritores, segundo avaliação dos especialistas, estão a Procrastinação 21% e o Desânimo com 16%, que são validados por Nunes *et al.* (2017), considerando que estes descritores retratam comportamentos das pessoas que têm dificuldades para iniciar atividades e motivação para realizar afazeres longos ou difíceis, com risco de abandono antes da conclusão, características incongruentes para um candidato que concorre a uma posição de liderança.

4) Depressão

Conforme iniciativa do indivíduo em realizar tarefas, avalie os descritores da **Depressão** da personalidade de um líder, quão importante o candidato apresentar: Pessimismo, Desesperança, Otimismo e Positividade.

Esta faceta tem representatividade de como o indivíduo interpreta e elabora eventos que ocorrem durante sua vida, ou seja, capacidade para lidar com dificuldades que possam ocorrer na sua vida e percepções e expectativas que cria com relação ao futuro.

Gráfico 4 - Representação da intensidade da importância da Depressão



Fontes: Dados da pesquisa (2024)

A Positividade apresentou avaliação de 89%, característica enaltecida na psicologia positiva, realizando uma conexão com estudos que advêm sobre liderança

positiva que inclui o comportamento positivo como forma de inspiração para os liderados e enfatizado por Cameron (2012) a importância do comportamento com viés afirmativo com comunicação positiva, otimismo, forças, para a boa performance da liderança.

O Otimismo aparece com percentual de 79%, embora tenha similaridade com a positividade, os especialistas deram menor significância, porém na bibliometria sobre CEO, VICENTE, *et al.* (2020) destaca a relevância do otimismo, incluindo o fortalecimento da confiança para atuação, descritor também validado em estudos psicológicos como imprescindível ao líder estratégico devido às atividades e responsabilidades com negociações complexas e riscos organizacional.

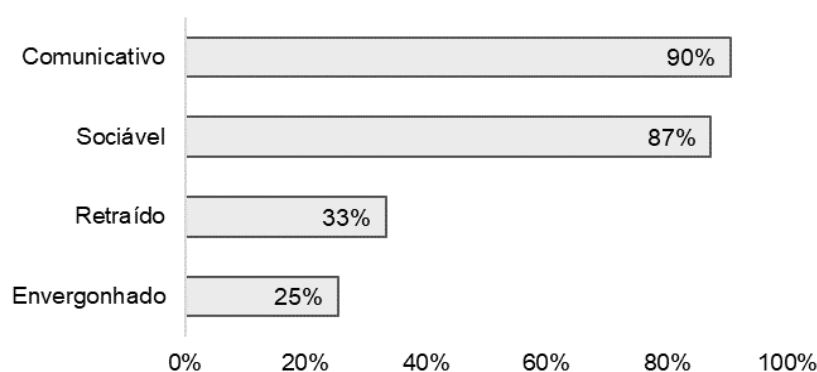
O pessimismo e a desesperança, obtiverem baixa importância para os avaliadores, com 17%, e 16%, com o baixo desvio padrão, nesta faceta antagônicos a Positividade e Otimismo, confirmam o que foi identificado pelos especialistas, características correlacionadas a baixa autoestima e que implicam em falta de atitude para resolver problemas, totalmente contrário às necessidades que exigem o perfil de liderança estratégica.

5) Comunicação

Conforme padrões de comunicação e expansividade que o indivíduo acredita ser, avalie os descritores da **Comunicação** da personalidade de um líder, quanto importante ser: Sociável, Comunicativo, Retraído e Envergonhado.

Esta faceta descreve quanto comunicativas e expansivas as pessoas acreditam ser.

Gráfico 5 - Representação da intensidade da importância da Comunicação



Fontes: Dados da pesquisa (2024)

A comunicação apresenta 90% de importância para os especialistas, com desvio padrão de 0,866, sendo que nas pesquisas de liderança, em sua grande maioria ela é exibida com destaque e importância. Mandelli & Loriggio (2016) corroboram com os especialistas, pois o líder deve assumir as responsabilidades que envolvem muitos riscos e deve ter um papel de facilitador para toda a organização, sempre disponível para estabelecer uma comunicação transparente e fluida, onde haja uma cultura fortalecida e um clima saudável. A Sociabilidade apresenta 87% de importância, descritor bastante ligado a comunicação e relaciona a forma de interação do líder com outras pessoas em diferentes contextos, o que irá depender da sua comunicação e comportamento de expansividade.

Embora opostos aos descritores Comunicativos e Sociáveis, o descritor Retraído obteve 33%, desvio padrão de 1,118, característica demonstrada por candidatos tímidos e reservado, o que merece reflexão referente à avaliação, ou seja, nem sempre o candidato mais expansivo e comunicativo atenderá as necessidades do cargo em questão, tudo dependerá do conjunto das características comportamentais do candidato e da cultura organizacional, e sequencialmente o Engenhado com 25% e desvio padrão de 1,093.

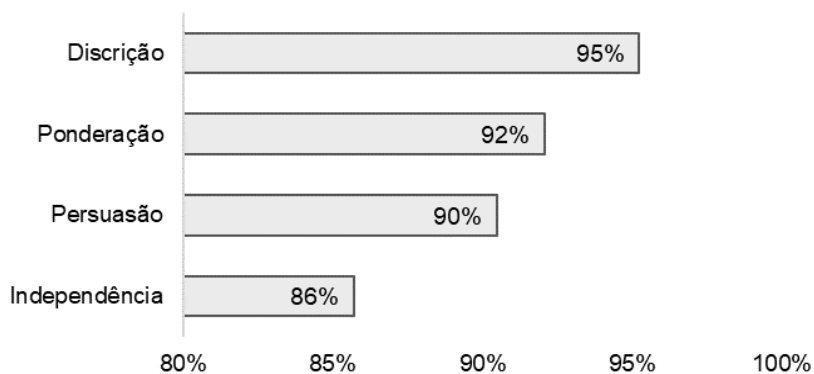
Mas, a Comunicação sempre será valorizada na escolha de um líder, em pesquisa, Nunes *et al.* (2017) expõem que pessoas com níveis mais elevados de comunicação apresentam mais disponibilidade e sucesso para cargos de liderança e que envolvam persuasão, com pouco interesse em atividades que exijam concentração.

6) **Altivez**

Conforme percepção do indivíduo quanto sua capacidade e o seu valor, avalie os descritores da **Altivez** da personalidade de um líder, quão importante o candidato apresentar: Independência, Persuasão, Disciplina e Ponderação.

A Altivez descreve o posicionamento e a necessidade da pessoa quanto a pretensão em se destacar em um determinado contexto.

Gráfico 6 - Representação da intensidade da importância da Altivez



Fontes: Dados da pesquisa (2024)

Nesta faceta todos os descritores avaliados obtiveram alta importância na classificação, sequencialmente: Discrição 95%, Ponderação 92%, Persuasão 90% e Independência 86% além de baixos desvio padrão, porém, é necessário observar que a Independência e a Persuasão são características de profissionais mais ousados e que buscam retorno financeiro, enquanto a Discrição e a Moderação são relacionadas às pessoas com pouca necessidade de receber atenção e mais comedidas, geralmente despretensiosas sem necessidade de ser o centro das atenções, Nunes *et al.* (2017).

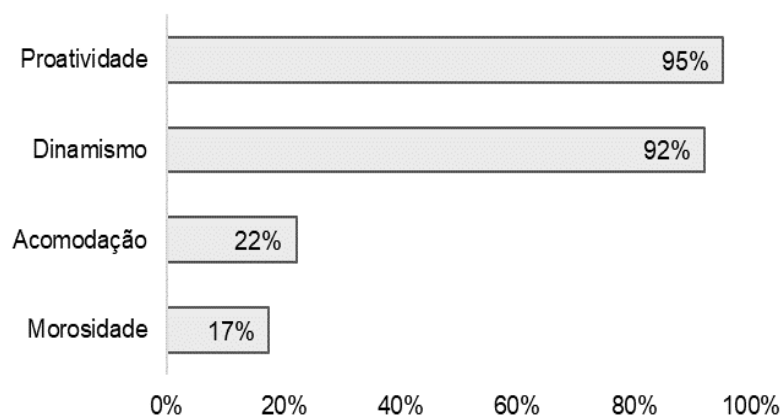
Na avaliação dos especialistas, as quatro características foram retratadas como relevantes para o líder estratégico, embora haja contrastes, indica a necessidade de resiliência e flexibilidade deste profissional, que deve se adaptar conforme exija a situação. Para Anterasian *et al.* (2023) da consultoria Spencer Stuart, cada vez mais as pessoas que ocupam cargos de lideranças estratégicas devem apresentar capacidade e caráter, para no momento da avaliação mostrar sua humildade (Discrição e Ponderação) de reconhecer a magnitude da mudança de contexto e a capacidade de pensamento integrador (Persuasão e Independência) para dar sentido às forças internas e externas em jogo no negócio.

7) Dinamismo

Conforme o quanto o indivíduo tem iniciativa diante as situações e coloca suas ideias em prática, avalie os descritores do **Dinamismo** da personalidade de um líder, quão importante o candidato apresentar: Dinamismo, Proatividade, Acomodação e Morosidade.

A faceta dinamismo mostra o quanto pessoas apresentam iniciativa e seu nível de proatividade para colocar ideias e projetos em ação.

Gráfico 7 - Representação da intensidade da importância do Dinamismo



Fontes: Dados da pesquisa (2024)

A Proatividade, entre os respondentes, obteve importância de 95%, resultado confirmado por Mandelli e Loriggio (2016), é indispensável que o líder estratégico seja proativo, frente a condução para alcançar as metas traçadas, antecipando possibilidades e direções. Estas informações validam sua relevância para o cargo de liderança, o que conseqüentemente reverbera no comportamento do Dinamismo com 92%, característica que contempla o indivíduo se envolver com várias atividades ao mesmo tempo, também associada ao perfil empreendedor, o que indica que o primeiro descritor pode determinar o segundo. Para Toledo (2006), devido os líderes serem mais exigidos no contexto organizacional, precisam apresentar intenso dinamismo e agilidade para atender demandas por resultados e metas cada vez mais desafiadoras.

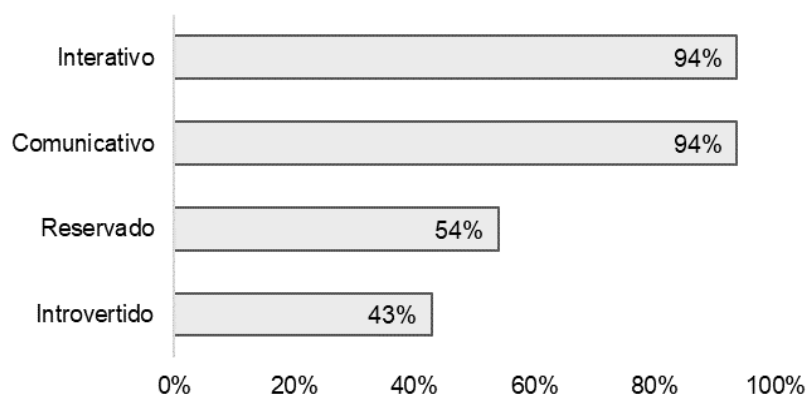
A Acomodação com 22% e a Morosidade com 17% são antagônicos à Proatividade e o Dinamismo, características que conforme avanços tecnológicos, mudanças e desafios constantes tornam-se difíceis de se apreciar ou sustentar no perfil de liderança estratégica.

8) Interações Sociais

Conforme o quanto o indivíduo busca interações sociais, avalie os descritores da **Interações Sociais** da personalidade de um líder, quão importante o candidato ser: Comunicativo, Interativo, Reservado e Introvertido.

A faceta interações sociais estão relacionadas aos desejos e necessidade do indivíduo em estabelecer relacionamentos interpessoais.

Gráfico 8 - Representação da intensidade da importância da Interação Sociais



Fontes: Dados da pesquisa (2024)

As características desta faceta são compostas por pares de descritores antagônicos, a Interatividade e Comunicação receberam igual importância da avaliação, com 94% e no outro extremo os descritores Reservados 54% e Introverso 43%.

Resultados que exige cautela, devido às características Reservado e Introverso apresentarem uma avaliação substancial na escala proposta, assim remete a necessidade de considerá-las para atuação dos líderes estratégicos, mas de forma comedida/equilibrada, para não haver isolamento com evitação de situações e contatos sociais. Nesta faceta é evidenciado que comportamentos extremos podem não ser positivos ou contribuir no desempenho do líder.

Em uma avaliação mais criteriosa, pode usar de exemplos a Comunicação e Interatividade, características que contribuem para adaptação das pessoas, porém em excesso pode transmitir falta de confiança e descontrole nas interações, por isto é fundamental o selecionador conhecer a cultura e o segmento do negócio para ser assertivo na seleção do perfil.

A pesquisa realizada por Nunes *et al.* (2002) mostra que pessoas que buscam mais interações sociais, conforme alta importância dos descritores Interativo e Comunicativo, apresentam correlação maior com afetos positivos e satisfação de vida, ou seja, são mais favoráveis a terem uma visão positiva da vida.

Mas, não se pode refutar que a posição de liderança estratégica exige capacidade para trabalhar em equipe e desempenho do profissional no âmbito social

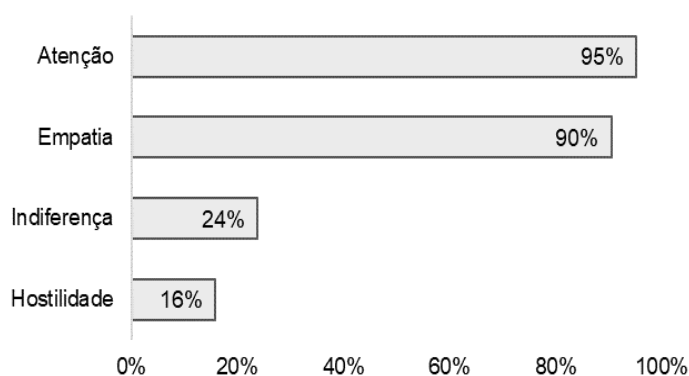
e emocional, e quando estas habilidade estão presente no líder reverberam nas demais, tais como adaptabilidade, autogestão, motivação direcionada a objetivos, trabalho em equipe, iniciativa, negociação, auto confiança, persistências, controle emocional, além de prevenir insatisfação dos liderados e clima organizacional negativo (Ambiel e Martins, 2022).

9) Amabilidade

Conforme o quão agradável o indivíduo busca ser com outros, se importando com suas necessidades, avalie os descritores da **Amabilidade** da personalidade de um líder, quão importante o candidato apresentar: Atenção, Empatia, Indiferença e Hostilidade.

Este fator descreve sobre como a pessoa é atenciosa e agradável com o outro, observando necessidades e opiniões.

Gráfico 9 - Representação da intensidade da importância da Amabilidade



Fontes: Dados da pesquisa (2024)

Atenção é uma característica que teve alta importância entre os avaliadores, com 95%, mostrando que os melhores líderes precisam fazer o necessário para estar presente, tanto em demandas estratégicas como humanas. Para Mattone (2021) o mundo de hoje gira em torno de ações e resultados, o autor considera que é necessário apresentar muita coragem para estar presente com as equipes, pois às vezes, a coisa mais difícil de fazer é simplesmente não fazer nada. O autor afirma que o líder precisa reservar um tempo para prestar atenção ao presente, pois nossa mente facilmente se distrai com os estímulos diários e com o passado, o que consome uma energia considerável e impede a pessoa de tomar consciência do presente.

A Empatia, com 90%, também apresentou relevância para os avaliadores, indicando a necessidade do líder ser amável e expor a sua consideração e respeito pelas pessoas, tendo consciência que é por meio delas que se atinge os resultados. Nunes *et al.*, 20017 valida as respostas dos avaliadores, relata que pessoas mais atenciosas e empáticas tendem a dedicar mais tempo e energia na tentativa de ajudar as outras pessoas apresentam níveis mais altos de afeto positivo, demonstrando consideração por elas, apresentam uma comunicação mais assertiva sem constrangimentos, ao contrário de características como indiferença e hostilidade.

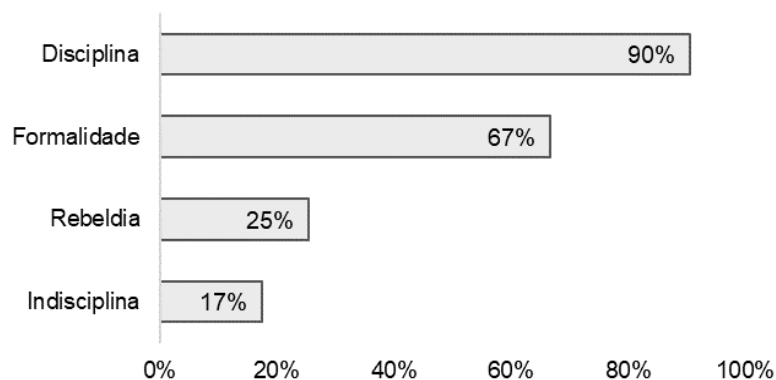
Os descritores Indiferença, com 24% e Hostilidade com 16% apresentaram uns valores inversos, pois indicam dentro do contexto organizacional, insensibilidade para as necessidades alheias, o que mostra risco na direção de cargos estratégicos com baixa preocupação em promover o bem-estar das pessoas, com necessidade de existir cuidado e satisfação entre líder e liderado para se alcançar a assertividade e eficácia no desempenho das atividades na empresa.

10) **Pró-sociabilidade**

Conforme os comportamentos de riscos, concordância com regras sociais e leis que o indivíduo demonstra, avalie os descritores da **Pró-sociabilidade** da personalidade de um líder, quão importante o candidato apresentar: Disciplina, Formalidade, Indisciplina e Rebeldia

Esta faceta agrupa descritores com relação ao risco, concordância ou confronto com leis e regras sociais, moralidade, agressividade e padrões.

Gráfico 10 - Representação da intensidade da importância da Pró- Sociabilidade



Fontes: Dados da pesquisa (2024)

A Disciplina para cargo de liderança estratégica apresentou 90% de importância, destaque para esta conduta que remete ao respeito e o estabelecimento de ordem, dentro do exercício da liderança estratégica, enaltecida por Sun Tzu, no contexto de guerra, onde a disciplina conta mais do que a fúria, ou seja, todos os esforços da disciplina visam organização para que se possa enfrentar o inimigo, mostra o objetivo claro que pode-se transportar para os dias atuais, inimigos representados nas mais diversas formas. Para Abed, 2014 e Lee & Shute, 2009, este descritor corresponde a umas competências socioemocionais que de forma mais ampla contempla hábitos de trabalho, como esforço, persistência e manejo de tempo.

A Formalidade com 67% remete a características de pessoas que tendem a evitar situações de risco relacionadas à transgressão às leis ou regras sociais, um perfil de líder mais comedido e correto, o que sugere que esta avaliação dependerá das exigências da organização.

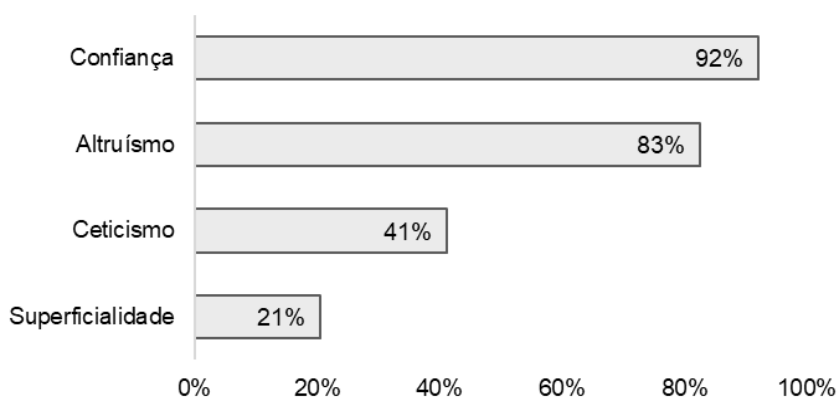
As características Rebeldia obtiveram 25% e Indisciplina com 17% na avaliação dos especialistas, para Nunes *et al.*, 2007 são comportamentos preconizam envolvimento em riscos, com pouca preocupação em seguir regras e com tendência a minimizar a importância de fatos e pessoas, características que sugerem perfil de liderança mais manipuladores de padrão hostil de interação. Mas é necessário avaliar que para ocupar cargos de liderança estratégica algumas vezes faz-se necessário reavaliar padrões e paradigmas como forma de inovar.

11) **Confiança nas Pessoas**

Conforme o quão o indivíduo confia nos outros e não será prejudicado, se importando com suas necessidades, avalie os descritores da **Confiança nas Pessoas** da personalidade de um líder, quão importante o candidato apresentar: Confiança, Altruísmo, Ceticismo e Superficialidade.

Esta faceta mostra o quanto as pessoas confiam nos outros e acreditam que eles não as prejudicam.

Gráfico 11 - Representação da intensidade da importância da Confiança nas Pessoas



Fontes: Dados da pesquisa (2024)

A Confiança obteve 92% na avaliação, indicando a importância do líder estratégico acreditar nas outras pessoas, para Mattone (2021) é a partir da confiança que se constrói uma cultura saudável e forte, as pessoas devem confiar umas nas outras dentro da organização, estabelecendo linhas de comunicação transparentes e abertas, e o líder é o melhor exemplo para que isto aconteça, assim, o descritor Confiança se mostra como um bom preditor do desempenho no trabalho para o sucesso profissional.

O Altruísmo, característica que demonstra ajudar o outro sem esperar nada em troca, obteve importância de 83%, a liderança estratégica deve pensar no bem-estar das pessoas, mas em prol dos objetivos da equipe e da organização, este descritor não representa indicador para ser bonzinho, mas ser consciente das necessidades das pessoas da organização.

A avaliação do Ceticismo, 41%, aqui é preciso considerar o papel do líder alta performance, sugere que os avaliadores consideram necessário questionar situações e pessoas, não deixando prevalecer apenas a emoção.

O descritor da Superficialidade, obteve 21%, características de líder desconfiado e desinteressado, o que pode causar afastamento e por consequência falta de comprometimento dos liderados.

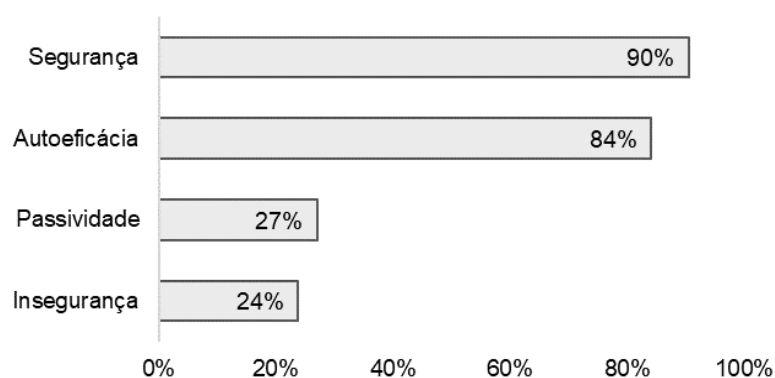
Brow (2019) válida a avaliação dos especialistas, considera que para exercer uma liderança de excelência, é necessária a combinação de quatro habilidades: encarar a vulnerabilidade, viver de acordo com valores, desafiar a confiança e aprender a crescer.

12) Competência

Conforme atitude ativa do indivíduo de forma consciente para alcançar os objetivos, avalie os descritores da **Competência** da personalidade de um líder, quão importante o candidato apresentar: Segurança, Autoeficaz, Passividade e Insegurança.

A faceta Competência mostra o quão ativamente as pessoas buscam atingir seus objetivos, sua percepção e capacidade para realizar ações consideradas difíceis e importantes.

Gráfico 12 - Representação da intensidade da importância da Competência



Fontes: Dados da pesquisa (2024)

Estes descritores são parte da dimensão conscienciosidade, relacionados a impulsos e características que facilitam o alcance de metas e objetivos pessoais, que foram validados pelos avaliadores, conforme a importância emitida.

Segurança com 90% e Autoeficácia com 84% de percentual são descritores relevantes para posições de liderança, comportamentos orientados para atingir os objetivos e que apresentam planejamento e organização de forma eficaz. Para Nunes *et al.* (2017), líderes com estas características geralmente são persistentes, ambiciosos, disciplinados, confiáveis, previsíveis e enérgico com as pessoas, estes traços dominantes provavelmente serão pessoas bem-sucedidas em suas carreiras.

Para Abed (2014), Lee e Shute (2009), a Segurança e Autoeficácia são classificadas como socioemocionais e importantes impulsionadoras de resultados.

Em desconformidade está a Passividade com 27% e a Insegurança com 24%, que para o perfil do líder estratégico não favorece no seu desempenho, pois são características de pessoas que desistem fácil diante dos obstáculos e não acreditam

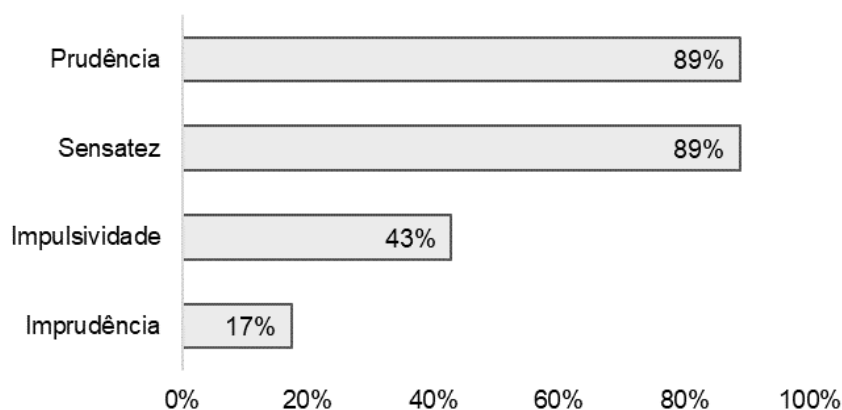
na sua capacidade para realizar atividades desafiadoras e complexas pela insegurança, NUNES *et al.* (2007).

9) Ponderação/Prudência

Conforme a forma que o indivíduo expressa suas opiniões e interesses e reflexos nas ações, avalie os descritores da **Ponderação/Prudência** da personalidade de um líder, quão importante o candidato apresentar: Sensatez, Prudência, Impulsividade e Imprudência.

Esta faceta é composta por descritores que descrevem situações que envolvem o cuidado para defender seus interesses com percepção das consequências de suas ações.

Gráfico 13 - Representação da intensidade da importância da Ponderação/Prudência



Fontes: Dados da pesquisa (2024)

Estas características não se referem à tolerância ou reações emocionais, conforme Nunes *et al.* (2017) estão ligadas planejamento e organização de modo geral. Na avaliação dos especialistas Prudência e Sensatez obtiveram 89% de importância, indicando comportamentos relevantes e corroborando com Ireland e Hitt (1999) que consideram que pessoas com estas características planejam melhor e têm mais cuidado com suas ações e apresentam comportamento ético, característica relevante para ocupar cargos de liderança estratégica.

Antagônico a estes descritores estão a Imprudência, com 17% e a Impulsividade que obteve uma avaliação de 43% de importância, o que indica que alguns avaliadores as consideram relevantes conforme circunstâncias, correspondente os desafios do cargo ou à cultura organizacional, talvez aqui tenha

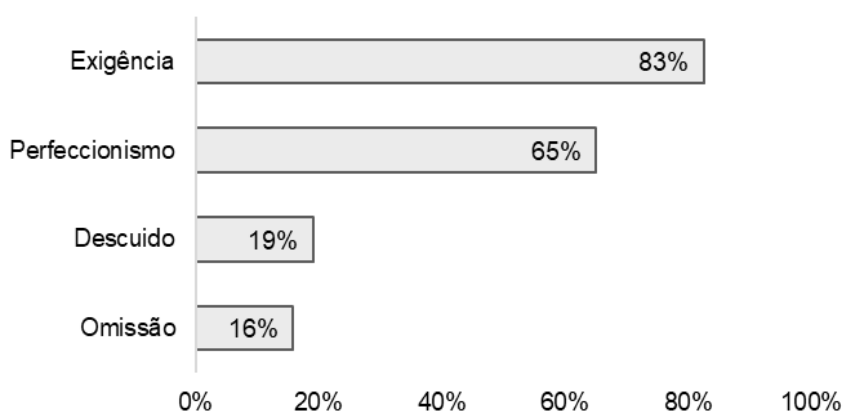
um viés dos avaliadores relacionando a Impulsividade a movimento/inquietação para resolução de problemas.

14) **Empenho/ Comprometimento**

Conforme o detalhismo que o indivíduo executa as tarefas, com o nível de exigência e dedicação na realização, avalie os descritores do **Empenho/ Comprometimento** da personalidade de um líder, quão importante o candidato apresentar: Perfeccionismo, Exigência, Descuido e Omissão.

A faceta empenho/comprometimento descreve o detalhismo e exigência individual na realização de trabalhos de qualidade.

Gráfico 14 -Representação da intensidade do Empenho/Comprometimento



Fontes: Dados da pesquisa (2024)

Esta faceta contempla muito características do perfil do líder estratégico, conforme Mintzberg, 1973, estes profissionais sofrem sobrecarga e são mais exigidos devido às demandas do cargo e precisam ser assertivos. O descritor da Exigência obteve 83% de importância, mostrando relevância deste descritor para os especialistas para atuação no cargo de liderança. Para Nunes *et al.* (2017) pessoas com este comportamento tendem a ser mais dedicadas e gostar de reconhecimento, assim como são mais predispostas a serem mais perfeccionistas, característica que obteve 65% de importância.

O Perfeccionismo não obteve destaque pelos especialistas comparados a outros descritores, porém apresentou um desvio padrão alto, indicando divergências no consenso entre eles, a justificativa pode ser uma característica que vem acompanhada por criticidade.

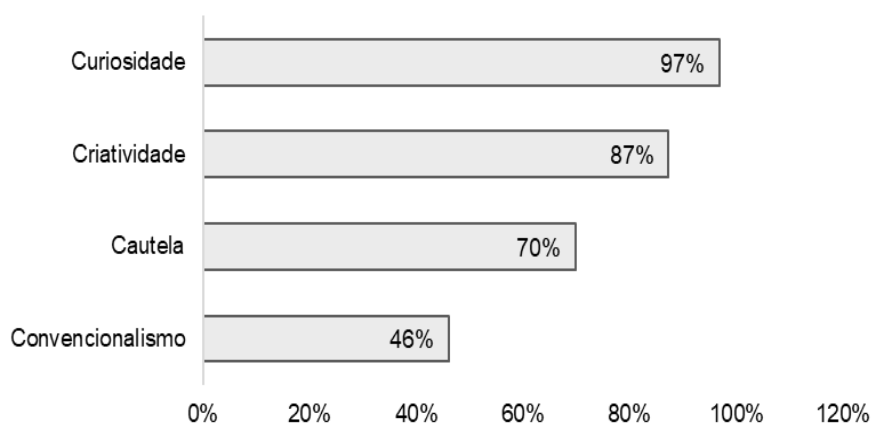
Os descritores Descuido com 19% e Omissão com 16% de importância mostram serem refutados pelos especialistas, relacionados a desatenção, displicência e distração contradizem as necessidades de comportamento para a seleção de um líder estratégico, atestado pelos autores com o tema de liderança.

15) Abertura à Ideias

Conforme o quanto o indivíduo está aberto a novos conceitos e ideias, até mesmo posicionamentos diferentes e imaginação, avalie os descritores da **Abertura à Ideias** da personalidade de um líder, quão importante o candidato apresentar: Curiosidade, Criatividade, Cautela e Convencionalismo.

Os itens desta faceta descrevem abertura para novos conceitos ou ideias, além de uso de imaginação e fantasia.

Gráfico 15 - Representação da intensidade da importância da Abertura à novas ideias



Fontes: Dados da pesquisa (2024)

O descritor Curiosidade é o que obteve maior percentual com 97% de importância entre os demais, esta capacidade está muito vinculada à imaginação, invenção, inovação e criatividade. A Criatividade com 87% de importância é síncrona e interage com a Curiosidade, para Abed, 2014; Lee e Shute, 2009, enquadram estes traços de personalidade como competências socioemocionais, comportamentos e habilidades que compreende variáveis como atitude, valores, interesses e curiosidades. Para Morais (2012), o líder eficaz contribui na cultura organizacional dando destaque a criatividade, autonomia e aprendizagem contínua em vez de obediência e conformidade, assim, os autores validam os resultados da avaliação dos especialistas.

A Cautela para o líder estratégico obteve uma avaliação de 70%, com um desvio padrão de 1,167, esta característica representa o cuidado e a prudência nas atitudes, que vai de encontro aos descritores Prudência e Sensatez que obtiveram na avaliação dos especialistas 89% de percentual.

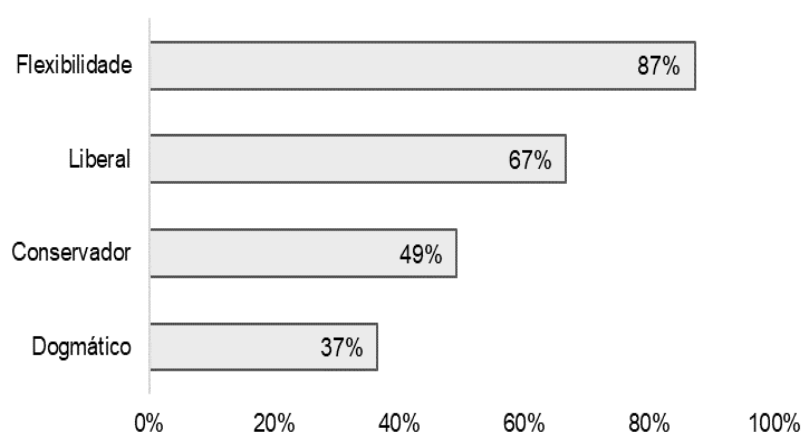
O Convencionalismo com 46%, remete ao comportamento mais conservador e rígido a novas ideias e experiências, obteve uma avaliação mediana, mostrando que os especialistas consideram importante que haja cautela no comportamento da liderança estratégica, validado pelo posicionamento de Anterasian *et al.* (2023) da consultoria Spencer Stuart, que indica que o perfil do CEO de sucesso necessita de ato de equilíbrio com pensamentos estratégicos e capacidade de alcançar os resultados.

16) Liberalismo

Conforme o quanto o indivíduo está aberto a novos valores morais e sociais, avalie os descritores do **Liberalismo** da personalidade de um líder, quão importante o candidato ser: Flexível, Liberal, Dogmático e Conservador.

O Liberalismo descreve a forma como as pessoas lidam com diferentes valores morais e sociais e a noção que estes podem ser repensados e mudados seus padrões conceber.

Gráfico 16 - Representação da intensidade da importância do Liberalismo



Fontes: Dados da pesquisa (2024)

Na avaliação dos especialistas, a Flexibilidade apresentou 87%, Liberalismo 67%, confirmados por Ireland e Hitt (1999), a liderança estratégica corresponde “à capacidade de prever, imaginar, manter a flexibilidade, pensar estrategicamente e

trabalhar com outras pessoas para dar início às mudanças que proporcionarão um futuro viável para a empresa.”

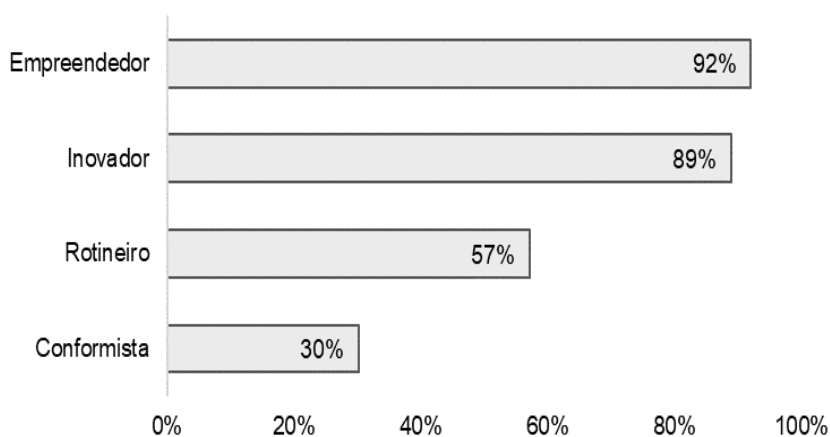
Esta faceta apresenta descritores que o perfil do líder pode ser associado ao ramo do negócio e sua cultura, como exemplo de empresas de tecnologia em contraste com a indústria. Por suposição representado na avaliação dos especialistas com os descritores Conservador que obteve 49% e Dogmático 37%, traços de comportamentos mais pragmáticos, que conserva padrão e mantém seu ponto de vista. A posição de Lear (2012), contrapõe os avaliadores, pois considera que para o líder alcançar os resultados desejados de competitividade estratégica, exige autonomia, flexibilidade e a inovação para aproveitar as oportunidades de mercado.

17) Busca por Novidades

Conforme o quanto o indivíduo está aberto para viver novos eventos e ações, avalie os descritores de **Busca por Novidades** da personalidade de um líder, quão importante o candidato ser: Inovador, Empreendedor, Rotineiro e Conformista.

Esta faceta indica o quanto as pessoas gostam e buscam vivenciar novos eventos e ações, bem como a forma como lidam com a rotina.

Gráfico 17 - Representação da intensidade da importância da Busca por novidades



Fontes: Dados da pesquisa (2024)

O descritor Empreendedor obteve 92%, sequencialmente a Inovação com 89% e importância para os avaliadores, características muito ligadas e que se complementam a Altivez, Dinamismo, Flexibilidade e Competência, condizente a outras facetas.

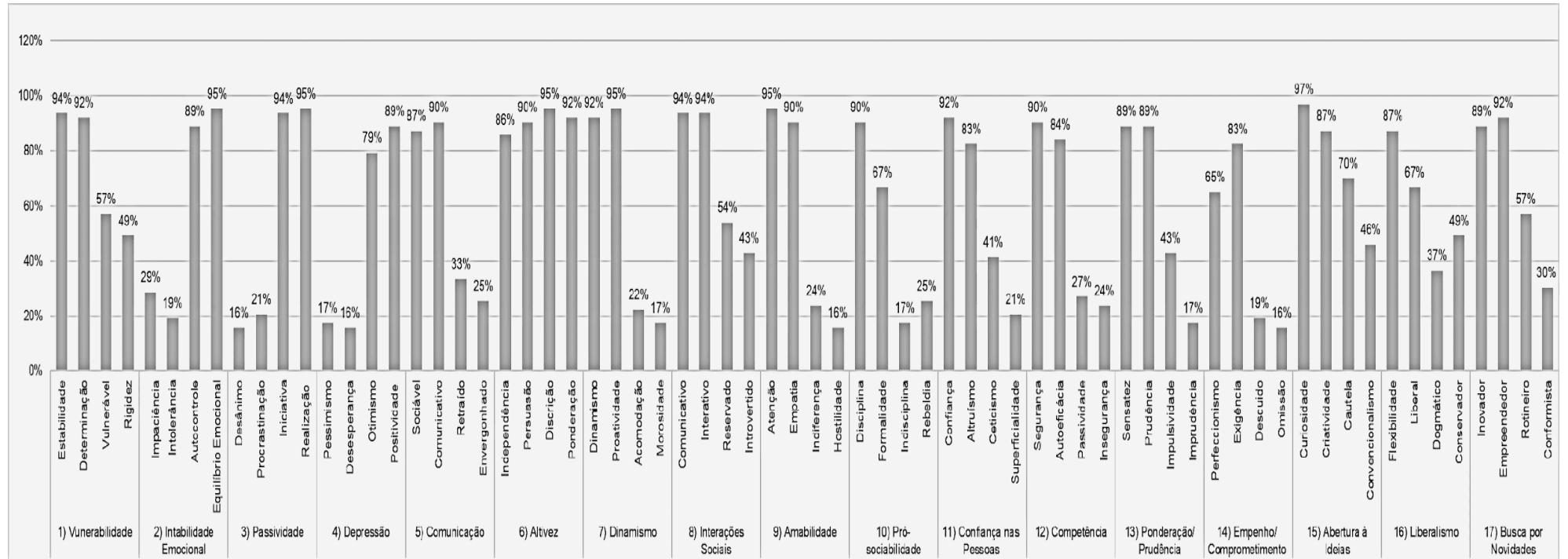
Estes descritores retratam a iniciativa para realizar tarefas e implementar novas ideias e negócios, o que envolve riscos com a inovação e alinhado às necessidades do perfil do líder estratégico, que confirmado por Cabistani (2000), para ser um líder estratégico exige: inteligência, empreendedorismo, facilidade de relacionar-se, capacidade crítica, iniciativa e disponibilidade para o trabalho. Moraes (2012) também reforça o posicionamento dos especialistas, manifesta que as organizações com sucesso são aquelas que apresentam controle de qualidade; controle de serviços; rapidez de inovação e flexibilidade, o que dependerá da liderança estratégica para condução.

A característica Rotineira apresentou 57% importância, sugere que na avaliação dos especialistas é necessário, precisam obter conhecimento pleno da organização, de acordo Mandelli e Loriggio (2016), o líder estratégico tem caráter proativo, antecipando possibilidades e direções, sem deixar que a rotina do dia a dia atrapalhe, ou seja, indica que é uma característica que deve existir, mas não deve ser priorizada.

O descritor Conformista apresentou 30% de importância entre os avaliadores, conforme Nunes *et al.* (2017) estes dois últimos descritores condizem com pessoas que se incomodam com quebra de rotina e apresentam pouca abertura para o novo, corroborando com as respostas dos especialistas.

Observa-se que as questões conseguiram mostrar a importância de cada descritor sob a ótica dos avaliadores, e podem ser observadas no Gráfico 18 contendo as dezessete facetas e os sessenta e oito descritores em um único panorama, é possível de se observar as variações, o que comprova que existe diferenças e interesses dos avaliadores com relação às características quando é realizado um processo de seleção, também é possível de se observar a variação de importância de cada uma o que permite classificá-las entre ativos e passivos comportamental.

Gráfico 18 - Resultado final dos descritores



Fontes: Dados da pesquisa (2024)

4.2 CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES

A segunda parte do questionário relacionava-se à identificação do perfil dos respondentes, que teve como objetivo o delineamento das características dos profissionais para observar possíveis divergências que pudessem existir nas respostas, conforme Tabela 2.

Quanto ao segmento de negócio, a amostra estava delimitada entre as melhores consultorias de seleção especializadas em *executive search* nacionais.

Tabela 2 - Perfil dos respondentes

Total de avaliadores		9
1. Identificação do Gênero	Feminino	7
	Masculino	2
2. Idade	Média da idade	45,2
	Graduação	1
3. Formação acadêmica	Especialização (lato sensu)	6
	Mestrado	1
	Doutorado	1
	Coordenador	1
4. Função que ocupa	Gerente	6
	Supervisor	1
	Diretor	1
5. Tempo em que atua com recrutamento e seleção de líderes	Até 3 anos	1
	Entre 3 e 5 anos	3
	Acima de 10 anos	5

Fontes: Dados da pesquisa (2024)

Conforme análise do perfil dos respondentes, observou-se que não houve variação significativa de consenso nas respostas entre os profissionais, o que mostra conhecimento, e habilidade dos avaliadores com relação ao tema e na prática da realização de seleções de líderes estratégicos, corroborado com a literatura.

Portanto, os resultados do perfil dos respondentes identificados, indicam:

1) Os profissionais na sua maioria são do sexo feminino, observado pela pesquisadora também quando realizado a abordagem para aplicar o questionário, a prevaência é de mulheres atuando com Headhunter.

2) Demonstram serem profissionais mais experientes, com vivência no mercado de trabalho, considerando que a idade média é de 45 anos.

3) A formação acadêmica que sobressai é a especialização (lato sensu), sugerindo que são profissionais mais voltados para experiências práticas do que em pesquisa.

4) Os cargos ocupados na sua maioria indicam níveis táticos, responsáveis por transformar estratégias e decisões em objetivos e planejamentos.

5) O tempo de atuação dos profissionais em recrutamento e seleção de lideranças predominante é a partir de 3 anos, com prevalência acima de 10 anos, o que valida o conhecimento dos profissionais e relevância da amostra coletada na pesquisa.

4.3 BALANÇO COMPORTAMENTAL: ATIVOS E PASSIVOS INTANGÍVEIS DOS TRAÇOS DA PERSONALIDADE DE LÍDERES

Conforme resultados encontrados das avaliações dos especialistas, referentes aos descritores comportamentais, foi realizado a classificação dos mais valorizados, com maior importância; e os menos valorizados, com menor importância para alcançar o objetivo desta pesquisa e construir a matriz de descritores dos ativos e passivos comportamentais dos líderes que atuam em cargos de nível estratégicos.

A escala proposta, em que a importância foi transformada em percentual, na classificação foi ponderado os valores para o construto do balanço comportamental, conforme Tabela 3:

Tabela 3 - Classificação dos Ativos e Passivos Comportamentais

Percentual de Importância dos Descritores						
Escala <i>Likert</i> – Frequência						
1	2	3	4	5	6	7
14,28%	28,57%	42,85%	57,14%	71,42%	85,71%	100%

Elaboração própria

Na Tabela 3 é possível observar a relação das respostas dos questionários com importância dos descritores de 1 à 7, escala tipo likert, aferição dos resultados com o somatório dos valores atribuídos a cada descritor e transformado em percentual em relação a pontuação total máxima, incluiu-se cor de forma ilustrativa para mostrar a intensidade da importância, sucedendo a classificação dos descritores, definidas em:

a) **Passivo Comportamental:** a escala de 1 um (14,28%) à 3 três (42,85%) classifica os descritores como passivos comportamentais, relacionados como escores baixo na avaliação. Traços de personalidade que supostamente influenciam no alcance dos resultados desejados na organização, para Childre e Martin (1998) associado a uma perspectiva de desgaste da energia e conseqüentemente redução da criatividade, produtividade e inteligência disponível, com menos capacidade de encarar dificuldades e desafios encontrados. O excesso de passivo comportamental nas pessoas dentro de uma organização poderá comprometer os resultados e o valor do capital humano.

b) **Ativo ou Passivo Comportamental Conforme Contexto:** a escala ponto 4 quatro (57,14%) foi considerada como “imparcial”, em uma perspectiva que conforme o contexto de cada organização é necessário considerar sua atividade econômica, cultura e o cargo. A classificação pode ter oscilação, em uma análise de sensibilidade poderá ser passivo ou ativo comportamental conforme a definição prévia da necessidade.

c) **Ativo Comportamental:** a escala de 5 cinco (71,42%) a 7 sete (100%) classifica os descritores como ativo comportamental, relacionado aos escores mais altos da avaliação. Contemplam traços de personalidade que contribuem no desempenho da organização e possibilitam vantagem competitiva (Porter,1989). Para Childre e Martin (1998), são características de vitalidade, adaptabilidade, flexibilidade, criatividade, qualidade de vida e equilíbrio psicológico e físico. O que contribui no enfrentamento dos desafios atuais e na formação de valor da organização. Importante observar que na escala proposta não foi incluída a opção 0 (zero), partindo do pressuposto que nenhum traço de personalidade é nulo, inexistente, sempre haverá alguma forma de expressão do comportamento, e pode ser validada com o próprio retorno dos resultados encontrados. Na escala 1(um) não houve consenso em nenhum descritor com avaliação que totalizou 14,28, o que mostra que conforme o avaliador e o contexto sempre haverá alguma importância para aquela característica específica.

Necessário observar que na escala proposta não foi incluída a opção 0 (zero), partindo do pressuposto que nenhum traço de personalidade é nulo, inexistente, sempre haverá alguma forma de expressão do comportamento, e pode ser validada com o próprio retorno dos resultados encontrados. Na escala 1(um) não houve consenso em nenhum descritor com avaliação que totalizou 14,28, o que mostra que

conforme o avaliador e o contexto sempre haverá alguma importância para aquela característica específica.

Portanto, para classificação dos ativos e passivos comportamentais é necessário serem observadas as nuances da organização com uma análise de sensibilidade, o Quadro 9 mostra a classificação dos descritores conforme avaliação dos especialistas para atuação do líder de nível estratégico.

Quadro 9 – Classificação dos Descritores

DESCRITORES	IMPORTÂNCIA RECEBIDA	BALANÇO COMPORTAMENTAL	JUSTIFICATIVA
Curiosidade	97%	Ativo Comportamental	Descritor vinculado à imaginação, invenção, inovação e criatividade.
Equilíbrio Emocional	95%	Ativo Comportamental	Descritor relacionado a controle das suas emoções como fonte de energia, conexão e influência nas pessoas.
Realização	95%	Ativo Comportamental	Descritor relacionado à proatividade e tomada de decisão.
Discrição	95%	Ativo Comportamental	Descritor relacionado a necessidade pouca atenção.
Proatividade	95%	Ativo Comportamental	Descritor relacionado à iniciativa antecipando possibilidades e direções.
Atenção	95%	Ativo Comportamental	Descritor relacionado estar presente diante das demandas estratégicas e humanas.
Estabilidade	94%	Ativo Comportamental	Descritor vinculado a manutenção do equilíbrio emocional.
Iniciativa	94%	Ativo Comportamental	Descritor relacionado a proatividade e tomada de decisão.
Comunicativo	94%	Ativo Comportamental	Descritor relacionado a uma visão positiva da vida.
Interativo	94%	Ativo Comportamental	Descritor relacionado afetos positivos e satisfação de vida.
Determinação	92%	Ativo Comportamental	Descritor vinculado ao sucesso e desempenho.
Ponderação	92%	Ativo Comportamental	Descritor relacionado a capacidade de pensamento integrador.
Dinamismo	92%	Ativo Comportamental	Descritor relacionado a agilidade e envolvimento com várias atividades ao mesmo tempo
Confiança	92%	Ativo Comportamental	Descritor relacionado estabelecendo linhas de comunicação transparentes e abertas, bom preditor do desempenho no trabalho.
Empreendedor	92%	Ativo Comportamental	Descritor relacionado à iniciativa para realizar tarefas e implementar novas ideias e negócios.

DESCRITORES	IMPORTÂNCIA RECEBIDA	BALANÇO COMPORTAMENTAL	JUSTIFICATIVA
Comunicativo	90%	Ativo Comportamental	Descritor relacionado a comunicação transparente e fluida para fortalecer um clima saudável.
Persuasão	90%	Ativo Comportamental	Descritor relacionado às forças internas.
Empatia	90%	Ativo Comportamental	Descritor relacionado à amabilidade e consideração e respeito pelas pessoas.
Disciplina	90%	Ativo Comportamental	Descritor relacionado à conduta que remete ao respeito e o estabelecimento de ordem.
Segurança	90%	Ativo Comportamental	Descritor relacionado com comportamentos orientados para atingir os objetivos.
Autocontrole	89%	Ativo Comportamental	Descritor vinculado ao domínio das emoções e impulsos perante as situações difíceis.
Positividade	89%	Ativo Comportamental	Descritor relacionado com comportamento positivo como forma de inspiração.
Sensatez	89%	Ativo Comportamental	Descritor relacionado ao cuidado com as ações e comportamento ético.
Prudência	89%	Ativo Comportamental	Descritor relacionado com planejamento e cuidado com as ações.
Inovador	89%	Ativo Comportamental	Descritor relacionado ao empreendedorismo, facilidade de relacionar-se, capacidade crítica, iniciativa.
Sociável	87%	Ativo Comportamental	Descritor relacionado à interação com outras pessoas e expansividade.
Criatividade	87%	Ativo Comportamental	Descritor relacionado à imaginação, inovação, autonomia e aprendizagem contínua.
Flexibilidade	87%	Ativo Comportamental	Descritor relacionado à capacidade de prever e imaginar com outras pessoas e pensar estrategicamente.
Independência	86%	Ativo Comportamental	Descritor relacionado a dificuldade de submissão.
Autoeficácia	84%	Ativo Comportamental	Descritor relacionado com planejamento e organização de forma eficaz.
Altruísmo	83%	Ativo Comportamental	Descritor relacionado à consciência das necessidades das pessoas.
Exigência	83%	Ativo Comportamental	Descritor relacionado ao perfeccionismo.
Otimismo	79%	Ativo Comportamental	Descritor relacionado ao fortalecimento da confiança para atuação.
Cautela	70%	Ativo Comportamental	Descritor relacionado com o cuidado e a prudência nas atitudes.

DESCRITORES	IMPORTÂNCIA RECEBIDA	BALANÇO COMPORTAMENTAL	JUSTIFICATIVA
Formalidade	67%	Ativo Comportamental	Descritor relacionado mais comedido, evita situações de risco.
Liberal	67%	Ativo Comportamental	Descritor relacionado manter a flexibilidade e pensar estrategicamente.
Perfeccionismo	65%	Ativo Comportamental	Descritor relacionado à dedicação e necessidade de reconhecimento.
Vulnerável	57%	Ativo ou Passivo Comportamental Conforme Contexto	Descritor relacionado a coragem de fazer algo quando não é possível prever ou controlar o resultado.
Rotineiro	57%	Ativo ou Passivo Comportamental Conforme Contexto	Descritor relacionado manter rotina, habitual e sistemático.
Reservado	54%	Ativo ou Passivo Comportamental Conforme Contexto	Descritor relacionado
Rigidez	49%	Ativo ou Passivo Comportamental Conforme Contexto	Descritor relacionado a características energéticas e inflexíveis.
Conservador	49%	Ativo ou Passivo Comportamental Conforme Contexto	Descritor relacionado manter pragmático com padrões de práticas e hábitos.
Convencionalismo	46%	Ativo ou Passivo Comportamental Conforme Contexto	Descritor relacionado ao conservadorismo e rigidez a novas ideias e experiências.
Introvertido	43%	Ativo ou Passivo Comportamental Conforme Contexto	Descritor relacionado reserva, evitação de situações e contatos sociais.
Impulsividade	43%	Ativo ou Passivo Comportamental Conforme Contexto	Descritor relacionado ao imediatismo, ação sob o impulso do momento.
Ceticismo	41%	Passivo Comportamental	Descritor relacionado prevalecer razão nas decisões.
Dogmático	37%	Passivo Comportamental	Descritor relacionado acreditar no seu ponto de vista.
Retraído	33%	Passivo Comportamental	Descritor relacionado a ser reservado, timidez.
Conformista	30%	Passivo Comportamental	Descritor relacionado pouca abertura para o novo.
Impaciência	29%	Passivo Comportamental	Descritor relacionado com inquietação e ansiedade.
Passividade	27%	Passivo Comportamental	Descritor relacionado à insegurança para desafios complexos.
Envergonhado	25%	Passivo Comportamental	Descritor relacionado a tímido.

DESCRITORES	IMPORTÂNCIA RECEBIDA	BALANÇO COMPORTAMENTAL	JUSTIFICATIVA
Rebeldia	25%	Passivo Comportamental	Descritor relacionado pouca preocupação em seguir regras e com tendência a minimizar a importância de fatos e pessoas.
Indiferença	24%	Passivo Comportamental	Descritor relacionado insensibilidade para as necessidades alheias.
Insegurança	24%	Passivo Comportamental	Descritor relacionado com comportamento de desistência diante aos obstáculos, descrente da capacidade.
Acomodação	22%	Passivo Comportamental	Descritor relacionado à falta de iniciativa.
Procrastinação	21%	Passivo Comportamental	Descritor relacionado às dificuldades para iniciar atividades.
Superficialidade	21%	Passivo Comportamental	Descritor relacionado à desconfiança e desinteresse.
Intolerância	19%	Passivo Comportamental	Descritor relacionado à rigidez e desprovido de tolerância.
Descuido	19%	Passivo Comportamental	Descritor relacionado à desatenção, displicência e distração.
Pessimismo	17%	Passivo Comportamental	Descritor relacionado a baixa autoestima e falta de atitude para resolver problemas.
Morosidade	17%	Passivo Comportamental	Descritor relacionado lentidão e vagaroso para tomada de decisões.
Indisciplina	17%	Passivo Comportamental	Descritor relacionado padrão manipulador e de interação.
Imprudência	17%	Passivo Comportamental	Descritor relacionado revela falta de cuidado, imprudência.
Desânimo	16%	Passivo Comportamental	Descritor relacionado falta motivação para realizar afazeres.
Desesperança	16%	Passivo Comportamental	Descritor relacionado a baixa autoestima e falta de atitude para resolver problemas.
Hostilidade	16%	Passivo Comportamental	Descritor relacionado baixa preocupação em promover o bem estar das pessoas.
Omissão	16%	Passivo Comportamental	Descritor relacionado à desatenção, displicência e distração.

Fontes: Dados da pesquisa e elaboração própria (2024)

Mediante a classificação dos descritores foi possível construir o Balanço Comportamental, específico do cargo de liderança estratégica, conforme ilustrado no Quadro 10.

Quadro 10 - Balanço Comportamental

ATIVO	PASSIVO
<p>Ativo Comportamental</p> <ul style="list-style-type: none"> Proatividade Atenção Estabilidade Iniciativa Comunicativo Interativo Determinação Ponderação Dinamismo Confiança Empreendedor Comunicativo Persuasão Empatia Disciplina Segurança Autocontrole Positividade Sensatez Prudência Inovador Sociável Criatividade Flexibilidade Independência Autoeficácia Altruísmo Exigência Otimismo Cautela Formalidade Liberal Perfeccionismo 	<p>Passivo Comportamental</p> <ul style="list-style-type: none"> Ceticismo Dogmático Retraído Conformista Impaciência Passividade Envergonhado Rebeldia Indiferença Insegurança Acomodação Procrastinação Superficialidade Intolerância Descuido Pessimismo Morosidade Indisciplina Imprudência Desânimo Desesperança Hostilidade
<p>Ativo Comportamental Conforme Contexto</p> <ul style="list-style-type: none"> Vulnerável Rotineiro Reservado Rigidez Conservador Convencionalismo Introvertido Impulsividade 	<p>Passivo Comportamental Conforme Contexto</p> <ul style="list-style-type: none"> Vulnerável Rotineiro Reservado Rigidez Conservador Convencionalismo Introvertido Impulsividade
<p>Ativo Comportamental Conforme Contexto</p> <ul style="list-style-type: none"> Vulnerável Rotineiro Reservado Rigidez Conservador Convencionalismo Introvertido Impulsividade 	<p>Capital Humano</p> <ul style="list-style-type: none"> Capacidades Competências socioemocionais Conhecimentos Emoções Engajamento Habilidades Motivações
<p>Total do Ativo Comportamental 100%</p>	<p>Total do Passivo Comportamental 100%</p>

Fontes: Dados da pesquisa e elaboração própria (2024)

Para o Balanço Comportamental foram utilizados os sessenta e oito descritores/traços da personalidade avaliados, sendo que a classificação contemplou trinta e sete Ativos Comportamentais, vinte e três Passivos Comportamentais e oito Ativo ou Passivo Comportamental “Conforme o Contexto”.

Sua construção se deu a partir da compreensão do capital humano como intangível e faz uma analogia ao balanço contábil, atendendo um dos objetivos específicos desta pesquisa com o modelo referencial.

A primeira coluna estão os Ativos, indicadores potenciais que são valorizados e busca-se encontrar nas seleções de líderes, características que contribuirão na estratégia e competitividade da organização, além de fortalecer a cultura organizacional orientada ao objetivo. Na coluna oposta, encontra-se os Passivo, abrangendo características que demonstram serem desfavoráveis para o perfil do líder estratégico, consideradas prejudiciais para o desempenho do seu papel dentro da organização.

Os Ativo ou Passivo Comportamental “Conforme o Contexto” são características a serem reavaliadas. Foram incluídos nas duas colunas do Balanço Comportamental, devido dissonância na avaliação dos especialistas, sem tendência às extremidades. Indica que para os avaliadores existe um nível de tolerância ou divergências de importância daquelas características, que pode ser referente ao cargo, e ou, a cultura organizacional na definição do candidato, ou ainda, uma interferência da interpretação da pergunta pelo avaliador.

Quanto aos resultados encontrados na construção do Balanço Comportamental do cargo de liderança estratégica é possível observar a predominância dos ativos na sua constituição, e são estas características que devem ser priorizadas no processo seletivo, como forma de fortalecer e potencializar o capital humano da organização.

Comparado a classificação dos descritores ao modelo CGF (Quadro 4), que contemplam em cada faceta quatro descritores em extremidades, duas altas e duas baixas, pode-se inferir que os especialistas apresentaram tolerância maior para algumas características, ou seja, existe uma flexibilidade para alguns traços de personalidade pouco valorizados com no modelo CGF.

Além disto, observar-se diferentes formas de interpretar e avaliar alguns descritores pelos especialistas, exemplo disto é a vulnerabilidade, que em um conceito mais contemporâneo é valorizado para cargos estratégicos por alguns autores, como forma de saber lidar com erros.

Por isso, a necessidade de cautela na classificação dos ativos e passivos comportamentais, não restringindo características na organização, mesmo sendo apenas ativos comportamentais, ou seja, os contrapontos contribuem na interação e aprendizado entre as pessoas.

Logo, o balanço comportamental construído para cargos de liderança estratégica não deve ser padrão para outros cargos, apenas sua matriz de descritores pode ser utilizada como base para outras classificações. Nem sempre as características/descriptores receberão a mesma avaliação, o contexto é que irá definir a importância de cada descritor, além da necessidade de observar outros elementos, como cargo e seus requisitos, estrutura e cultura organizacional, e a atividade econômica da organização.

Como exemplo, desta necessidade de ajustes no balanço para outros cargos, pode-se observar o descritor “proatividade”, com 95% de importância na avaliação dos especialistas para o cargo de liderança, o descritor demonstrou-se valorizado e classificado como um ativo comportamental, porém, para um cargo operacional como operador de máquina esta característica poderá ser pouco valorizada, desta forma, a posição e as atividades associadas para se realizar a classificação dos ativos e passivos comportamentais das pessoas/cargos dentro da organização irão interferir na definição do Balanço Comportamental.

Portanto, os ativos e os passivos comportamentais podem funcionar como balizador para se alcançar os resultados, construtos que podem contribuir na identificação dos candidatos que a organização refuta ou busca no processo de seleção para fortalecer seu bem intangível, o capital humano. O que corrobora com a importância do comportamento das pessoas nas organizações, contemplando os traços de personalidade, que se mostram geralmente como tendências e padrão, embora o indivíduo não esteja isento de qualquer característica.

O capital humano, cerne deste estudo, é alusivo aos comportamentos das pessoas, manifestos por meio das emoções, competências socioemocionais, conhecimentos, capacidades, habilidades, motivações, engajamento, tudo retratado em recursos valiosos, raros e insubstituíveis, responsável pela formação do valor da organização.

Logo, a inclusão do capital humano no Balanço Comportamental é a meta a ser mantida ou atingida, ou seja, selecionar pessoas que trabalhem na organização e que tenham ativos comportamentais preponderantes, independente do cargo que ocupem.

Conclui-se que os resultados da classificação dos sessenta e oito descritores mostram consonância das características dos líderes de nível estratégicos, conforme importância dada pelos especialistas e evidenciada pela literatura, delimitando o que é valorizado e refutado na seleção dos líderes.

Por fim, as informações relacionadas no balanço comportamental, vêm contribuir para a realização de um processo seletivo acurado, com elementos consistentes e objetivos, e assim fortalecer o capital humano da organização e consequentemente seus resultados de forma positiva.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa realizada revelou que é possível classificar as características/traços de personalidade, intrínseco ao capital humano, entre ativos e passivos comportamentais, conforme a estruturação do balanço comportamental construído com os resultados das avaliações dos especialistas em seleção.

As características apresentaram variação de acordo com o entendimento dos respondentes, sendo que ficou notório o viés moldado em organizações que valorizam a cultura e valores tradicionais, conforme comprovado no baixo desvio padrão, em relação à média. Foram validadas as características na literatura, sendo que os ativos comportamentais encontrados, condizem com as características essenciais para o perfil de liderança e, seus descritores assumem papel importante para obter boas relações sociais no trabalho, desempenho e atingimento dos resultados. Os passivos mostram-se como características que devem ser observados com prudência, a fim de mitigar riscos comportamentais que possam interferir na harmonia no ambiente de trabalho. Por outro ângulo, a possibilidade de mudanças, com a inserção de outras características comportamentais que venham a promover a ruptura da cultura dominante.

Contudo observou-se oito descritores que não obtiveram uma classificação precisa devido sua avaliação média voltada ao centro da amostra, o que representou um intervalo divergente, ou seja, os descritores encontram-se em uma linha tênue entre ser considerado um ativo ou passivo. Tal resultado indica que os descritores podem ter sido determinados “conforme o contexto”, onde os avaliadores manifestaram a sua percepção em relação à cultura organizacional, que ele considera relevante, e não necessariamente as características comportamentais que a organização mais valoriza.

Independente da classificação de ativo ou passivo comportamental, pode-se validar que nenhuma característica comportamental é nula, em alguma situação se manifestará com determinada importância, porém, é necessário priorizar na avaliação os traços de personalidade predominantes mais valorizados para a organização na seleção, os ativos comportamentais. Isto corrobora com a necessidade prévia de um diagnóstico da cultura organizacional para conhecer o ambiente e suas necessidades e assim, aferir a importância dada às características de forma personalizada para a construção de um balanço comportamental.

E, a partir dessa concepção, as características descritas no balanço comportamental na concepção de ativos e passivos podem ser utilizadas como indicadores na constituição de uma ferramenta eficaz e inovadora que oferece vantagem competitiva na realização de um processo seletivo mais acurado e com elementos objetivos para a contratação dos candidatos. Incluindo-se uma análise de sensibilidade, com tolerância para cada descritor, conforme a cultura organizacional e em relação ao cargo, e não somente de lideranças, podendo ser utilizada nos demais cargos.

Neste contexto, o balanço comportamental como ferramenta, também pode funcionar como fonte de diagnóstico, a fim de identificar a aderência dos perfis dos colaboradores que trabalham na organização versus os cargos e posições estratégicas a serem ocupadas ou mesmo identificar as características que são necessárias serem desenvolvidas pela organização para potencializar seu capital humano.

Portanto, a utilização do balanço comportamental pode contribuir como instrumento na identificação dos candidatos com perfil comportamental alinhado e compatível à organização, propiciando: redução do turnover por meio de uma seleção mais apurada, engajamento e aumento de produtividade com a seleção alinhada à cultura organizacional, relacionamentos interpessoais e clima organizacional adequado conforme as contratações assertivas.

Para a continuidade a este estudo, sugere-se que os ativos e passivos comportamentais encontrados sejam testados dentro das organizações, de forma revés, priorizando a leitura da cultura organizacional e após, confrontar as diferenças culturais e reavaliar a classificação realizada. Além de utilizar-se da metodologia para construir outros balanços comportamentais de cargos distintos para comparar os achados.

Por fim, é pertinente dar sequência aos estudos que emergem do tema abordado, quanto aos ativos e passivos comportamentais, em análises foi encontrado restrita literatura e quanto ao perfil comportamental dos líderes estratégicos percebe-se um aumento no interesse das ações e comportamentos dos executivos e CEOs.

REFERÊNCIAS

AARONS, G. A. *et al.* The Roles of System and Organizational Leadership in System-Wide EvidenceBased Intervention Sustainment: A Mixed-Method Study. **Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research**, 43(6), 991–1008, 2016.

ABED, Anita. **O desenvolvimento das habilidades socioemocionais como caminho para a aprendizagem e o sucesso escolar de alunos da educação básica**. São Paulo: UNESCO/MEC, 2014.

ABEYSEKERA, Indra. **Measuring intellectual capital–intellectual accounting scorecard**. In: Proceedings of the Australian and New Zealand Academy of Management (ANZAM) and the International Federation of Scholarly Associations of Management (IFSAM) VI World Congress, Gold Coast, July -p. 10–3, 2002c.

ALBERTON, Luiz. **Uma contribuição para a formação de auditores contábeis independentes na perspectiva comportamental**. 2002. 272 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2002.

ALLPORT, G. W. **Personalidade: Padrões e desenvolvimento**. (D. M. Leite, Trans.). São Paulo, Brasil: Herder, 1966.

ALMEIDA, F. N. **Psicologia para gestores – Comportamentos de sucesso nas organizações**. Lisboa. McGraw-Hill. 1995.

AMBIEL, R. A. M., MARTINS, G. H. **Avaliação de habilidades socioemocionais no contexto da orientação profissional e de carreira**. In: Ricarte, M., Bueno. M. **Habilidades socioemocionais: Abordagens e contextos**. São Paulo: Hogrefe, 2022.

ANDRADE, Eduardo B., e DAN, Ariely, "**O impacto duradouro das emoções transitórias na tomada de decisão**", *Comportamento Organizacional e Processos de Decisão Humana* 109:1-8, 2009.

ANTERASIAN, C.; *et al.* Liderança para um mundo complexo: planejando o CEO do futuro. **SPENCERSTUART**, set. 2023; Disponível em: <<https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/leadership-for-a-complex-world-planning-for-the-ceo-of-the-future>> Acesso em 2023.

ARRUDA, Â. M. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2010.

BASS, B. M. **From transactional to transformational leadership: learning to share the vision**. *Organizational dynamics*, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1997.

BLANCHARD, Ken. **Um Nível Superior de Liderança**. 4ª Ed. Lisboa: Editora Actual, 2010.

BENNIS, W. NANUS, B. **Líderes: Estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, Cecília. **Liderança: Administração do Sentido**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BOONE & RAMAN, K.K., Off-balance sheet ativos de P&D e liquidez de mercado. **Revista de Contabilidade e Políticas Públicas**, 20, p. 97-128, 2001a.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002. 306 p.

BROWN, Brené; **A coragem para liderar: trabalho duro, conversas difíceis, corações plenos**. Rio de Janeiro. Best Seller, 2019.

CABISTANI, R.M.O. **A psicanálise na escuta do sujeito estressado** In: Jerusalinski, A. (org.) O Valor Simbólico do Trabalho e o Sujeito Contemporâneo. Porto Alegre: Artes e Ofícios, p.257-260. 2000.

Câmara, P., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. **Novo Humanator**. Lisboa: Dom Quixote, 2007.

CAMERON, Kim S. **Positive leadership: Strategies for extraordinary performance**. 2. ed. San Francisco: Berrett Koehler, 2012.

CANSIAN, R. M. M. **O psicólogo e seu espaço nas organizações**. Disponível em: <<http://www.cjh.ufsc.br/sinapsi/artigos/organizacional3htm>>. Acesso em: 2022.

CARDOSO, A. A. **Atração, seleção e integração de talentos**. Lisboa: Lidel, 2016.

CARDOSO J. C. **O líder estratégico: sua importância e competências na era do conhecimento [trabalho de conclusão de curso]**. Departamento de Estudos da Escola Superior de Guerra, 2014.

CHILDRE, D., MARTIN, H. **A Solução HeartMath**. São Paulo, Cultrix, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

COOPER, Robert; SAWAF, Ayman. **Inteligência Emocional na Empresa**. Tradução: Ricardo Inojosa e Sonia T. Mendes Costa. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

COSTA, P. T. & R. R. McCrae. **NEO PI-R Inventário de Personalidade Neo revisado; e Inventário de cinco fatores Neo revisado**. São Paulo: Vetor, 2010.

Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. E. Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes no Setor Público. **READ–Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, 80(1), 200-22, 2015.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 3.ed. São Paulo: Gente, 2001.

FERREIRA, Franciele Silva; VARGAS, Eudes Cristiano. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial**. Disponível em: <https://periodicos.unifap.br/index.php/estacao/article/view/1125francielev4n2.pdf>. Acesso 01 de Set. de 2020.

Flores-Mendoza, C. **Inventário de Personalidade NEO Revisado NEO PI-R**–Manual. São Paulo: Vetor, 2008.

FRIEDMAN, H. S & SCHUSTACK, M. W. **Teorias da Personalidade**: da teoria clássica à pesquisa moderna (Honorato, B. Trans.). São Paulo: Prentice Hall, 2004.

GEMELLI, Agostinho e ZUNINI, Giorgio. **Introdução à psicologia**. Rio de Janeiro: Livro Ibero-americano, Ltda, 1961.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 58, mar./abr., 1995.

GODOY, Silvia Leite de; NORONHA, Ana Paula Porto. Instrumentos psicológicos utilizados em seleção profissional. **Revista do Departamento de Psicologia**. UFF, v. 17, p. 139-159, 2005.

GOLDBERG, L.R. Language, and individual differences: The search for universals in personality lexicons. **Review of Personality and Social Psychology**, 2, 141-165, 1981.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança**: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Tradução: Ivo Korytowski. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 2011.

GOMES, A. D. **Psicologia das Organizações do Trabalho e dos Recursos Humanos**. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra/Coimbra University Press, 2011.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira e ARIEIRA, Jailson de Oliveira. **O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão**. Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.

GROSSMAN, David. **Heart First: Lasting Leader Lessons from a Year that Changed Everything**. Little Brown Dog Publishing. 2021.

IRELAND, R. D., HITT, M. A. **Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership**. The Academy of Management Executive, v. 13, n. 1, p.43-57, 1999.

IVAN, M. V.; TERRA, L. A. A. A influência da liderança na dinâmica organizacional. **Caderno Profissional de Administração** –, vol. 07, n. 01. UNIMEP, 2017.

HITT, Michael A.; HOSKISSON, Robert E.; IRELAND, R. Duane. **Management of strategy: Concepts and cases**. Thomson/South-Western, 2007.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

JESUÍNO, J. C. **Processos de liderança**. 4. ed. Lisboa: Livros Horizonte, 2005.

JOHN, O. P., L. P. NAUMANN, AND C. J. SOTO. “**Paradigm shift to the integrative big five trait taxonomy: history, measurement, and conceptual issues**”. In: Handbook of Personality: Theory and Research. Ed. by O. P. John, R. W. Robins, and L. A. Pervin. New York: Guilford Press. 114–158, 2008.

JONES-SCHENK J., BLEICH MR. **Implementation Science as a Leadership and Doctor of Nursing Practice Competency**. J Contin Educ Nurs. 2019.

KAYO, Eduardo Kazuo. **A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível-intensivas: uma contribuição ao estudo da valoração de empresas**. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil, 2002.

KNIGHT, D. J. **Performance measures for increasing intellectual capital**. Planning Review, v. 27, n. 2, p. 7-22, 1999.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos da Metodologia Científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 28 ed. Petrópolis -RJ: Vozes, 2009.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Tradução de Leading Change. Rio de Janeiro: Campus, 2017.

KRUMM, D. J. Leadership. **Psychology at work: an introduction to industrial/organizational psychology**. New York: Worth Publishers, 2001. p. 235-278. 2001.

LEAR, Wendy Lorraine - **The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa**. Doctoral dissertation, University of South Africa, 2012.

LEE, J., SHUTE, V. J. **The influence of noncognitive domains on academic achievement in K-12**. Princeton: Educational Testing Service. 2009.

LUNDIN, R. W. **Personalidade: Uma Análise do Comportamento.** (R. L. Rodrigues & L. O. de S. Queiroz, Trans.). São Paulo, Brasil: Editora Herder, 1972.

MANDELLI, P., & LORIGGIO, A. **O papel central do líder, sua motivação, proatividade e equilíbrio emocional.** Vozes. 2016.

MATTONE, J. **O líder inteligente: os 7 segredos para liderar com excelência e deixar sua marca.** São Paulo: Benvirá, 2021.

McADAMS, D. P. **The Five-factor Model in personality: A critical appraisal.** Journal of Personality, v. 68, n. 2, 2004.

MCCRAE, R. R., & JOHN, O. P. An introduction to the five-factor model and its applications. **Journal of Personality**, 60, 175-215, 1992.

MCCRAE, R. R., & COSTA, P. T. JR. **A Five -Factor Theory of Personality.** Em L. A Pervin & O. P John (Org.), Handbook of personality: Theory and Research (pp.139-153). New York: Guilford, 1996.

MCCRAE, R. R., & ALLIK, J. **The Five Factor Model of Personality Across Cultures.** New York: Kluwer Academic/Plenum Publisher, 2002.

MCCRAE, R.R. **The place of the FFM in personality psychology.** Psychological Inquiry, 21, 57-64, 2011.

MELO, E. A. A. **Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação.** Revista Psicologia Organizações e Trabalho, v. 4, n. 2, p. 31-72, dez. 2004.

MINTZBERG, Henry *et al.* **Criando organizações eficazes.** São Paulo: Atlas, p. 09-31, 1995.

MINTZBERG, H. **The nature of manager's work.** New York: Harper Collins Publishers, 1973.

MORAIS, Luís – **Liderança e Estratégia: Casos de Inovação nas Organizações de Saúde.** Lisboa: Escolar Editora. 2012. ISBN 978-772-592-337-5.

MURRAY, M. **Eficácia del liderazgo.** In: Williams, J. (Org.), Psicología aplicada al deporte. Madrid: Biblioteca Nueva, 1991. p. 157-176. 1991.

NETO, Antônio Carvalho *et al.* Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. **Revista de Ciências da Administração**, p. 35-49, 2012.

NIKIC, G., TRAVICA, V. & MITROVIC, M. **Difference employees and managers regarding socioemotional competences.** Serbian Journal of Management, 912, 281-292, 2014.

NUNES, C. H. S. S. HUTZ, C. S. & NUNES, M. F. O. **Bateria Fatorial de Personalidade** (BFP): Manual técnico. São Paulo: Pearson Clinical Brasil, 2017.

NUNES, C. H. S. S. & HUTZ, C. S. **O modelo dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade**. Em R. Primi (Org.), Temas em avaliação psicológica (pp. 40-49). São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura organizacional**: uma abordagem para resultados e competitividade. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). **Competências para o progresso social**: O poder das competências socioemocionais. São Paulo: Fundação Santillana, 2015.

PEREIRA, S. S. O emprego do futuro chama-se tecnologias da informação. Diário de Notícias. 2018 <https://www.dn.pt/dinheiro/o-emprego-do-futuro-chama-se-tecnologiasda-informacao-9279008>. Acesso 02/02/2024

PEREIRA, Maria Célia Bastos. **RH Essencial**. São Paulo: Saraiva, 2020.

PINHO, Rui Roque de. **Head-hunter**: caça-cabeças ou Gestor de Carreiras? Pergaminho, 2001.

PONTES, Benedito Rodrigues. Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal. São Paulo: LTr, 8 ed. 2015.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Campus, Rio de Janeiro, 1989.

PEREZ, M. M.; FAMÁ, R. Ativos intangíveis e o desempenho empresarial. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo, n. 40, p. 7-24, jan./abr. 2006.

PIMENTEL, C. E. & DONNELL, E. D. O. P. **A relação da preferência musical com os cinco grandes fatores da personalidade**. Psicologia, Ciência e Profissão, 28(4), 696-713, 2008.

REIS, F. L. **Recrutamento, Seleção e Integração**. Lisboa: Editora RH. 2010.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 3 ed. 2018.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade geral fácil**. São Paulo: Saraiva, 30 ed. 2017.

ROBLES, M. M. **Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace**. Business Communication Quarterly, 2012.

ROTHMANN, I.; COOPER, C. **Fundamentos da psicologia organizacional e do trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 344 p. 2009.

SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. F., & LUCIO, P. B. **Metodologia da pesquisa**. 5. ed., São Paulo: McGrawHill, 2013.

SANTOS, M. V., SILVA, T. F., SPADARI, G. F., & NAKANO, T.C. **Competências socioemocionais**: Análise da produção científica nacional e internacional. *Gerais: Revista Interinstitucional de psicologia*, 11(1), 4-10, 2018.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SIMONATO, Marcelo. Liderança é como um namoro: o líder que se interessa pela equipe se torna interessante para ela também. Prod. São Paulo, 2019. Disponível em: <http://marcelosimonato.com/lideranca-e-como-um-namoro-o-lider-que-se-interessa-pela-equipe-se-torna-interessante-para-ela/>Data de acesso: 10/01/2024.

SISTO, F. F. & OLIVEIRA, A. F. **Traços de personalidade e agressividade**: Um estudo de evidência de validade. *Psic*, 8(1), 89-99, 2007.

SOUTO, Rafael. **O poder de liderar equipes com coração**; Valor Econômico; 21/03/2024; Disponível em: <<https://valor.globo.com/carreira/coluna/o-poder-de-liderar-equipes-com-o-coracao.ghtml>> Acesso em: 02/04/2024.

STEWART, Thomas. **La nueva riqueza de las organizaciones**: el capital.1998.

STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ª ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1994.

SVEIBY, K. **A Nova Riqueza das Organizações**: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento, Ed. Campus, 1998, trad. do original, 1997.

TOLEDO, S. **Carreira e Identidade**: Reflexos das Exigências Mercadológicas na Vida Pessoal e Profissional dos Jovens Executivos de Empresas Multinacionais. In: ENANPAD, 30., Salvador, 2006.

TRILLING, R., FADEL, C., **21 st century skill: Learning for live in our times**, Jossey Bass.Wikey, 2019.

TZU, S. **A arte de guerra**. São Paulo: Martin Claret, 2005. WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica conceitos**. 12º ed., São Paulo: Editora Atlas, 2011.

ULRICH, Fernando Duarte. **Os campeões de Recursos Humanos**: inovando para obter os Melhores. Edição: 8, São Paulo: Editora Futura, 2003.

VICENTE, SC da S. *et al.* Um estudo bibliométrico sobre CEOS nas estratégias empresariais. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 13, n. 2, p. 214, 2020.

VIEIRA, Belchior. **Liderança militar**. Academia Militar de Portugal. Estado-Maior do Exército de Portugal, 2002.

VROOM, V. H.; JAGO, A. G. The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, v. 62, n. 6, p. 17-24, sep. 2007.

WOODWORTH, Robert S. e MARQUIS Donald G. **Psicologia**. Tradução de Lavínia Costa Raymond. São Paulo. Companhia Editora Nacional, 1959.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

1. **QUESTIONÁRIO:** Pesquisa de Mestrado no âmbito do Planejamento e Controle de Gestão, para fins de aferir ativos e passivos intangíveis dos traços da personalidade de líderes.

Avalie a importância dos descritores de personalidade a seguir para escolher um candidato que ocupará um cargo de liderança.

Os cargos de liderança desta avaliação contemplam liderança de nível estratégico: Presidente, CEO, Diretor.

A escala foi ancorada nas extremidades: "1" significa que o descritor não tem importância representativa e "7" significa que o descritor tem importância representativa para escolher o candidato que ocupará um cargo de liderança.

A entrevista de seleção é a oportunidade de conhecer o candidato e verificar se atende ao perfil que a organização precisa, o momento de observar o seu comportamento e validar seus conhecimentos e habilidades.

A seguir, favor marcar a **importância das características que um candidato à liderança de nível estratégico** deve apresentar.

*Considerar os cargos de liderança de nível estratégico: Presidente, CEO, Diretor.

A escala foi ancorada nas extremidades: **"1" significa que a característica não é importante/valorosa** para ocupar o cargo de liderança de nível estratégico e **"7" significa que a característica tem importância/valorosa** para ocupar o cargo de liderança de nível estratégico.

2. No aspecto fragilidade emocional do indivíduo e a intensidade que vivencia seu sofrimento, avalie os descritores da **Vulnerabilidade** da personalidade de um líder, quão importante o candidato apresentar:

Baixa autoestima	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Rigidez	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Segurança	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Autoconfiança	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante

3. Conforme as variações de humor do indivíduo, avalie os descritores da Instabilidade Emocional da personalidade de um líder, quão importante o candidato apresentar:

Impaciência	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Intolerância	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante

Autocontrole	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Equilíbrio Emocional	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
3. Conforme padrões das interpretações do indivíduo ao longo da sua vida, avalie os descritores da Passividade da personalidade de um líder, quão importante o candidato apresentar:	
Desânimo	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Procrastinação	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Iniciativa	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Realização	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
4. Conforme iniciativa do indivíduo em realizar tarefas, avalie os descritores da Depressão da personalidade de um líder, quão importante o candidato apresentar:	
Pessimismo	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Desesperança	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Otimismo	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Positividade	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
5. Conforme padrões de comunicação e expansividade que o indivíduo acredita ser, avalie os descritores da Comunicação da personalidade de um líder, quão o candidato importante ser:	
Sociável	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Comunicativo	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Retraído	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Envergonhado	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
6. Conforme percepção do indivíduo quanto sua capacidade e o seu valor, avalie os descritores da Altivez da personalidade de um líder, quão importante o candidato apresentar:	
Independência	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Persuasão	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Discrição	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Ponderação	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante

7. Conforme o quanto o indivíduo tem iniciativa diante as situações e coloca suas ideias em prática, avalie os descritores do Dinamismo da personalidade de um líder, quão importante o candidato apresentar:	
Dinamismo	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Proatividade	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Acomodação	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Morosidade	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
8. Conforme o quanto o indivíduo busca interações sociais, avalie os descritores da Interação Sociais da personalidade de um líder, quão importante o candidato ser:	
Comunicativo	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Interativo	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Reservado	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Introvertido	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
9. Conforme o quão agradável o indivíduo busca ser com outros, se importando com suas necessidades, avalie os descritores da Amabilidade da personalidade de um líder, quão importante o candidato apresentar:	
Atenção	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Empatia	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Indiferença	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Hostilidade	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
10. Conforme os comportamentos de riscos, concordância com regras sociais e leis que o indivíduo demonstra, avalie os descritores da Pro-sociabilidade da personalidade de um líder, quão importante o candidato apresentar:	
Disciplina	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Formalidade	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Indisciplina	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Rebeldia	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
11. Conforme o quão o indivíduo confia nos outros e não será prejudicado, se importando com suas necessidades, avalie os descritores da Confiança nas Pessoas da personalidade de um líder, quão importante o candidato apresentar:	
Confiança	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante

Altruísmo	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Ceticismo	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Superficialidade	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
12. Conforme atitude ativa do indivíduo de forma consciente para alcançar os objetivos, avalie os descritores da Competência da personalidade de um líder, quão importante o candidato apresentar:	
Segurança	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Autoeficaz	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Passividade	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Insegurança	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
13. Conforme a forma que o indivíduo expressa suas opiniões e interesses e reflexos nas ações, avalie os descritores da Ponderação/Prudência da personalidade de um líder, quão importante o candidato apresentar:	
Sensatez	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Prudência	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Impulsividade	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Imprudência	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
14. Conforme o detalhismo que o indivíduo executa as tarefas, com o nível de exigência e dedicação na realização, avalie os descritores do Empenho/Comprometimento da personalidade de um líder, quão importante o candidato apresentar:	
Perfeccionismo	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Exigência	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Descuido	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Omissão	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
15. Conforme o quanto o indivíduo está aberto a novos conceitos e ideias, até mesmo posicionamentos diferentes e imaginação, avalie os descritores da Abertura a Ideias da personalidade de um líder, quão importante o candidato apresentar:	
Curiosidade	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Criatividade	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Cautela	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante

Convencionalismo	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
16. Conforme o quanto o indivíduo está aberto a novos valores morais e sociais, avalie os descritores do Liberalismo da personalidade de um líder, quão importante o candidato ser:	
Flexível	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Liberal	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Dogmático	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Conservador	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
17. Conforme o quanto o indivíduo está aberto para viver novos eventos e ações, avalie os descritores de Busca por Novidades da personalidade de um líder, quão importante o candidato ser:	
Inovador	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Empreendedor	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Rotineiro	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante
Conformista	() 1 Sem importância () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 Muito Importante

2) IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES

1. Identificação de Gênero

() Feminino

() Masculino

() Outros

2. Qual sua idade (anos completos)?

3. Formação acadêmica:

() Ensino Superior

() Especialização (lato sensu)

() Mestrado

() Doutorado

4. Indique a função que ocupa:

() Analista

() Coordenador

() Diretor

- Gerente
- Supervisor
- Outra, qual?

5. Indique o tempo em que atua com recrutamento e seleção de líderes:

- Até 3 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Acima de 10 anos

6. Qual o ramo de atividade da sua empresa?

- Indústria
- Comércio
- Serviços

7. Especifique o ramo de atividade econômica:

Se você tem interesse em receber o resultado da pesquisa, indique seu endereço de e-mail (ele será usado apenas para enviar os resultados da pesquisa).

Obrigada pela participação!

Morgana Siqueira da Silva (morganasiqueiras@gmail.com)

Mestranda em Planejamento e Controle de Gestão (PPGCG)

(48)98418-6787

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO-TCLE

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada “Balanço comportamental: ativos e passivos intangíveis dos traços da personalidade de líderes”. Esta pesquisa está sendo realizada pela mestranda Morgana Siqueira da Silva da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC no curso de Pós-Graduação em Planejamento e Controle de Gestão, orientada pelo Prof. Luiz Alberton, Dr.

Participantes da pesquisa: profissionais da área de Gestão de Pessoas e/ou Gestores responsáveis por realizar processos seletivos dos cargos de liderança de nível estratégico das organizações.

A importância deste estudo consiste em relacionar duas áreas de relevância, a primeira diz respeito à Psicologia, na medida em que se procura mapear os perfis de lideranças, a partir das atitudes e comportamentos, influenciados pelos traços de personalidade. A segunda diz respeito ao Controle de Gestão, com enfoque em potenciais valores intangíveis dos recursos humanos, no ambiente organizacional. Esta união contribuirá para identificar possíveis valores intangíveis, classificando as características de melhor avaliação como um ativo e as características de menor avaliação como um passivo.

Definições da pesquisa:

Intangíveis Humanos- Recursos comportamentais do indivíduo em âmbitos intelectual, emocional, conhecimento e habilidade.

Ativo Comportamental- Recursos intangíveis, características que o indivíduo possui e contribuem para o seu desempenho individual, da equipe e do ciclo de criação de valor organizacional, propiciando vantagem competitiva.

Passivo Comportamental- Recursos intangíveis característica que o indivíduo possui que deixam de contribuir para o desempenho individual, da equipe e do ciclo de criação de valor organizacional.

Leia cuidadosamente o que se segue:

1. A pesquisa tem por objetivo “aferir os ativos e passivos comportamentais da personalidade valorizados nas contratações de líderes.”

2. A participação nesta pesquisa consistirá em responder um breve questionário, elaborado com 17 (dezessete) questões numa escala tipo Likert com sete medidas e Identificação do perfil dos respondentes.

O questionário será aplicado por meio de formulário eletrônico, ferramenta Google Forms. O tempo estimado para preenchimento do questionário é de 10 minutos.

3. Os dados obtidos serão examinados qualitativamente para obtenção dos resultados da pesquisa. Os dados são sigilosos, serão tratados de forma anonimizada (sem identificação do participante), e só serão usados para fins científicos e práticos. A Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709, de 14 de agosto 73 de 2018) e demais normas e legislação aplicáveis ao sigilo no tratamento de dados pessoais, serão respeitadas, mantendo-se o sigilo e a privacidade em todas as fases da pesquisa.

4. Participando desta pesquisa, você estará contribuindo para o desenvolvimento científico da sua comunidade, principalmente no que concerne à melhoria e o desenvolvimento de características e habilidades importantes para o exercício da profissão de gestão de pessoas. Os participantes poderão acompanhar o desenvolvimento e os resultados da pesquisa sempre que acharem necessário, por meio dos contatos dos pesquisadores, especificados ao final deste documento.

5. A pesquisa não apresenta riscos potenciais, exceto no que se refere a utilização do tempo do participante para responder ao questionário e eventual cansaço por esforço intelectual despendido na obtenção da escolha das respostas teóricas mais adequadas à prática profissional adotada pelo participante.

6. Não há nenhum valor econômico a receber ou a pagar aos voluntários pela participação. Os participantes não terão nenhuma despesa ao participar da pesquisa. A legislação brasileira não permite o pagamento por sua participação na pesquisa e não estão previstas quaisquer despesas.

7. O participante tem o direito de recusar-se a participar da pesquisa ou retirar-se dela a qualquer momento, sem qualquer consequência/penalidade ou benefício.

8. O nome dos participantes será mantido em sigilo, assegurando assim a sua privacidade. Caso desejarem, terão livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que queiram saber antes, durante e depois da sua participação. Os contatos para informações e esclarecimentos estão especificados ao final deste documento.

9. Os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente, para fins desta pesquisa, e os resultados poderão ser publicados, respeitando o sigilo, conforme indicado no item “3” deste documento.

10. Este projeto de pesquisa foi submetido à avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina (CEPSH-UFSC) – Resolução 510/16. O CEPSH é um órgão colegiado que tem como finalidade resguardar os participantes de pesquisa, defendendo seus interesses, e contribuir para o desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

O endereço para contato do CEPSH-UFSC é Prédio Reitoria II, Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701, Trindade, Florianópolis/SC, CEP 88.040-400 Contato: (48) 3721-6094, email: cep.propesq@contato.ufsc.br.

Os pesquisadores declaram que cumprirão as exigências da resolução CNS 510/2016, a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018) e demais normas e 74 legislações aplicáveis ao sigilo no tratamento de dados pessoais. Informam que o instrumento de coleta de dados foi elaborado baseado no modelo dos Cinco Grandes Fatores (CGF) de personalidade, alusivo às teorias dos traços e fatoriais que descrevem dimensões humanas básicas de forma consistente, onde a partir destes resultados foram levantados descritores de traços da personalidade e classificados como ativos e passivos comportamentais do perfil de liderança. Relaciona duas áreas de relevância: a primeira diz respeito à Psicologia, na medida em que se procura mapear os perfis de lideranças, a partir das atitudes e comportamentos, influenciados pelos traços de personalidade. A segunda diz respeito à Contabilidade de Gestão, com enfoque em potenciais valores intangíveis dos recursos humanos, no ambiente organizacional.

Solicitamos, neste documento, sua autorização para utilização de suas respostas como fonte de dados para realizar este estudo.

Obs. A pesquisa será realizada por envio de e-mail, Google Forms, e o pesquisado só poderá iniciar o procedimento de responder ao questionário, após assinalar a opção “SIM”, na declaração apresentada abaixo.

Caso tenha alguma dúvida sobre o estudo ou não queira mais fazer parte do mesmo, você pode entrar em contato com:

Pesquisador Principal: Morgana Siqueira da Silva

Telefone: (48) 98418-6787

E-mail: morganasiqueiras@gmail.com.br

Orientador: Prof. Luiz Alberton, Dr. - luiz.alberton@ufsc.br

() Sim, concordo em participar da pesquisa.

() Não, concordo em participar da pesquisa.