

ATIVOS E PASSIVOS COMPORTAMENTAIS VALORIZADOS EM PROCESSOS SELETIVOS DE LÍDER PARA CARGO DE NÍVEL ESTRATÉGICO

BEHAVIORAL ASSETS AND LIABILITIES VALUED IN STRATEGIC LEADER SELECTION PROCESSES

LUIZ ALBERTON

Doutor e Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Coordenador do Grupo de Estudos em Auditoria do Departamento de Contabilidade da UFSC.

MORGANA SIQUEIRA DA SILVA

Mestra em Planejamento e Controle de Gestão pela Universidade Federal de SC. Especialização em Gestão de Recursos Humanos e Dinâmica de Grupos. Graduada em Psicologia pela Universidade do Vale do Itajaí.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo identificar os ativos e passivos comportamentais observados no processo seletivo de pessoas para ocupar o cargo de liderança em nível estratégico nas organizações. Foi estruturado uma matriz com traços da personalidade com base no modelo dos Cinco Grandes Fatores utilizado pela Psicologia e aplicada com especialistas que atuam em processos de executive search. Os resultados da pesquisa apontaram 23 passivos comportamentais que não agregam valor ao candidato a um cargo de nível estratégico, 8 traços que podem ser considerados ativos ou passivos comportamentais de acordo com o contexto requerido para o cargo, conforme demandas da organização contratante e 37 ativos comportamentais julgados importantes de estarem presentes no candidato ao cargo de líder estratégico.

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

ABSTRACT

The aim of this study was to identify the behavioral assets and liabilities observed in the process of selecting people to fill leadership positions at a strategic level in organizations. A matrix of personality traits was structured based on the Big Five model used by Psychology and applied to specialists who work in executive search



processes. The results of the research pointed to 23 behavioral liabilities that do not add value to a candidate for a strategic level position, 8 traits that can be considered behavioral assets or liabilities according to the context required for the position, according to the demands of the hiring organization and 37 behavioral assets deemed important to be present in the candidate for the position of strategic leader.

Keywords: Behavioral Assets; Behavioral Liabilities; Strategic leaders.

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue identificar los activos y pasivos comportamentales observados en el proceso de selección de personas para ocupar posiciones estratégicas de liderazgo en las organizaciones. Se estructuró una matriz de rasgos de personalidad basada en el modelo de los Cinco Grandes utilizado por la psicología y aplicada a especialistas que trabajan en procesos de búsqueda de ejecutivos. Los resultados de la investigación señalaron 23 pasivos comportamentales que no agregan valor a un candidato para una posición de nivel estratégico, 8 rasgos que pueden ser considerados activos o pasivos comportamentales de acuerdo con el contexto requerido para la posición, según las exigencias de la organización contratante y 37 activos comportamentales juzgados importantes de estar presentes en el candidato para la posición de líder estratégico.

Palabras clave: Activos conductuales; Pasivos conductuales; Líderes estratégicos.

1 INTRODUÇÃO

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



Portanto, na identificação destes ativos humanos, não se pode refutar a importância do processo seletivo para prospecção de pessoas alinhadas para compor e contribuir às equipes (Pontes, 2015), bem como o papel do líder, que retrata a engrenagem principal para condução e estabelecimento do bom funcionamento e perpetuação da organização.

Estratégias organizacionais geralmente se iniciam pela liderança de nível estratégico, cargos de CEO, presidentes e diretores, e que tem como responsabilidades implementar políticas convergentes aos objetivos e as responsabilidades das lideranças, sendo que, tornam-se cada vez mais desafiadoras para manter talentos e construir ambientes atrativos às novas gerações. Para Souto (2024), o líder precisa atuar de forma inteligente e habilidosa, conhecer suas características positivas e negativas, motivações e limitações, saber o que precisa ser desenvolvido no seu comportamento ou tendem a prejudicar seu sucesso.

Segundo Friedman & Schustack (2004) e Arruda *et al.* (2010), a liderança é uma combinação de comportamentos e traços de personalidade. Portanto, mapear as características essenciais para cargos de liderança estratégica contribuirá para uma seleção eficaz, selecionando profissionais capazes de contribuir com equipes para alcançar os objetivos e garantir o futuro da organização.

Observa-se que há uma carência de pesquisas que abordem a inclusão e o monitoramento do capital humano na avaliação de líderes estratégicos, especialmente no que tange a identificar características que possam agregar valor ao negócio como parte da estratégia competitiva, ou seja, que possam ser avaliadas como ativos ou passivos sob uma perspectiva comportamental.

Desta forma, esta pesquisa teve como objetivo identificar os ativos e passivos comportamentais observados no processo seletivo de pessoas para ocupar o cargo de liderança em nível estratégico nas organizações.

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.

Contribui também para o avanço nos estudos sobre definição dos descritores que retratam características comportamentais necessários às 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.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 ATIVOS E PASSIVOS COMPORTAMENTAIS

O tema, ativos e passivos comportamentais é pouco explorado em pesquisas científicas, abrindo espaço para preencher esta lacuna quando aborda intangíveis na perspectiva de capital humano como possíveis indicadores nas avaliações de pessoas para ocupar cargos nas organizações, pois, não basta se concentrar apenas nas medidas financeiras, mas conhecer outras variáveis que influenciam no desempenho e resultado das organizações.

O patrimônio da organização é composto por ativos tangíveis representados por indicadores financeiros, 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 e são mais difíceis de serem identificados, distribuídos, mensurados e avaliados, tais como conhecimento, inovação, softwares proprietários, banco de dados, marca entre outros. Os intangíveis organizacionais seria o que diferencia uma empresa da outra, e de acordo com Kayo (2002) parte deles consistem no capital humano, com o intelectual, emoções, talentos, capacidades e habilidades das pessoas.

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 e participação das pessoas no ambiente funcionam como uma ativo ou passivo no resultado da organização, componente diferencial para se alcançar o que é desejado.

Para 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 consequentemente impactam no engajamento e na motivação dos colaboradores. 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 em uma concepção de 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 consequentemente redução da criatividade, produtividade e inteligência disponível, reduzindo a de manter uma qualidade de vida e a capacidade de encarar dificuldades e desafios.

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, 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.

Diante deste construto, para potencializar o desempenho da organização com a condução de seus intangíveis é necessário líderes que saibam gerir equipes com autoconhecimento e autoconfiança, para aumentar o engajamento e nível de satisfação das pessoas, pois assim cresce e fortalece de forma automática e gradativamente os ativos comportamentais.

2.2 O PAPEL DA LIDERANÇA ESTRATÉGICA

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 do comportamento e 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. Assim, 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).

Em uma estrutura organizacional formal, existem níveis de influência diferenciados, as lideranças de níveis estratégicos apresentam responsabilidades e decisões estratégicas valorosas para a sobrevivência da organização. Neste nível de lideranças se incluem o conselho de administração, o presidente, também referenciados 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 apresentam competição acirrada para serem assumidas.

Mas, independentemente da nomenclatura do cargo, o líder precisa reconhecer que o sucesso não pode ser alcançado sozinhos, 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.

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.

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 do líder.



2.3 O MODELO CINCO GRANDES FATORES

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 modelo Cinco Grandes Fatores - CGF, também conhecido como Big Five, advém da versão moderna e consolidada da Teoria de Traço de personalidade que comprehende os fenômenos psicológicos. Ele descreve as dimensões básicas da personalidade de forma consistente e replicável e possibilita uma compreensão acurada do comportamento compartilhados por grande maioria das pessoas de uma dada cultura, o que fortalece o interesse deste tema, devido identificação da importância dos traços/características na escolha de liderança de nível estratégico, Nunes et al. (2017).

O modelo infere 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). Descreve a personalidade de forma simples e objetiva, com muitas evidências na 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 CGF têm gerado aumento de interesse e pesquisas, considerando que suas dimensões são consolidadas mesmo havendo amostras distintas em a seleção de adjetivos descritores da personalidade, se tornado popular e contribuindo no campo de estudos da personalidade (McCrae, 2011). O



modelo possibilita a comparação sistemática de diversos construtos avaliados por diferentes instrumentos com entendimento das diferenças e semelhanças, evidenciados em estudos transculturais.

Conforme Nunes e Hutz (2002), a estrutura é composta pelos fatores : 1) Extroversão, como sendo a quantidade e a intensidade das interações interpessoais preferidas, nível de atividade, necessidade de estimulação e capacidade de alegrar-se; 2) Socialização, que se caracterizaria por ser uma dimensão interpessoal que se refere aos tipos de interações que uma pessoa apresenta; 3) Realização, seria o fator que representa o grau de organização, persistência, controle e motivação para alcançar objetivos, ao passo que os outros fatores; 4) Neurotização e 5) Abertura a novas experiências que referem-se ao nível crônico de ajustamento emocional e instabilidade e aos comportamentos exploratórios e reconhecimento da importância de ter novas experiências, respectivamente.

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.

O Quadro 1, mostra os cinco fatores, suas dezessete facetas com suas descrições e alguns traços/descritores de representação, em intensidade de escores extremos, com os escore altos e baixos. Os traços/descritores são possíveis de identificá-los na aplicação de testes de personalidade que indicam tendência de comportamentos específicos, assim como um padrão mais provável de atitude e crença que as pessoas apresentam.

Quadro 1 - Fatores e Facetas e Descritores

FATORES	FACTAS	AVALIA	ESCORE ALTO	ESCORE BAIXO
Neuroticismo	Vulnerabilidade	Avalia fragilidade emocional e quanto 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



FATORES	FACTAS	AVALIA	ESCORE ALTO	ESCORE BAIXO
Extroversão	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
	Comunicação	Avalia padrões de comunicação e expansividade que as pessoas acreditam ser.	Sociável Comunicativo	Retraído Envergonhado
	Altivez	Avalia a percepção das pessoas quanto sua capacidade e o seu valor.	Independente Persuasivo	Discreto Ponderado
Socialização ou Amabilidade	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
	Amabilidade	Avalia o quanto agradável as pessoas buscam ser com outras, se importando com suas necessidades.	Atencioso Empático	Indiferente Hostil
Realização/ Conscienciosidade	Pró-sociabilidade	Avalia comportamentos de riscos, concordância com regras sociais e leis.	Disciplina Formalidade	Indisciplinado Rebelde
	Confiança nas pessoas	Avalia o quanto as pessoas confiam uns nos outros e não serão prejudicadas.	Confiança Altruísmo	Cético Superficial
	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



FATORES	FACTAS	AVALIA	ESCORE ALTO	ESCORE BAIXO
	Empenho/ Comprometimento	Avalia o detalhismo que a pessoa executa as tarefas, com o nível de exigência e dedicação na realização.	Perfeccionista Exigente	Descuidado Omissos
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

Portanto, o modelo Cinco Grande Fatores, contribui para identificar os traços de personalidade das pessoas, possíveis de utilização para classificar como indicador do 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 PROCESSO DE SELEÇÃO E EXECUTIVE SEARCH

O processo de Seleção de pessoas nas organizações tem papel de referência, pois, por intermédio dele é possível identificar profissionais com comportamentos, competências e valores necessários e compatíveis a atender as necessidades da organização. Pereira (2020) afirma que é necessário 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.



A seleção é o momento de aferir comportamento e conhecimentos para 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).

Ribeiro (2018), indica a necessidade de mudança no processo para se obter vantagens, considera 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; capacidade analítica e raciocínio lógico; e inteligência emocional.

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

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

Para 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 uma headhunter externa para encontrar candidatos potenciais para avaliação e seleção. O autor expõe que, uma característica comum nos processos de *executive search* é a relação de confiabilidade entre empresa contratante, consultor e candidato.

Logo, é necessário 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, focado em



comportamentos e competências, além de utilização da tecnologia, avaliações diferenciadas das tradicionais e contratação e apoio de consultorias especializadas para contribuir no processo mais complexo.

2.5 METODOLOGIA

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, para a obtenção dos dados da amostra previamente selecionada.

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.

As etapas da pesquisa contemplaram 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 CGF, e destes selecionados sessenta e oito descritores, devido a repetição e sinônimo em facetas distintas e evitar exaustão nas respostas.

Buscando equilíbrio na matriz construída, manteve-se dois descritores em cada escores, alto e baixo, conforme Quadro 1, base utilizada para a construção do questionário para avaliar a importância dos descritores nos cargos de liderança estratégica.

O modelo do questionário utilizado na pesquisa foi estruturado em duas etapas: A primeira parte contempla 17 (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; com enunciados 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/descritores baseado nas perspectivas de McCrae (1996) e Nunes et al. (2017). Havendo delimitação dos cargos de lideranças estratégica: 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 para análise das características dos especialistas.

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.

A população do estudo compreendeu uma amostra intencional com as principais empresas nacionais, e entre elas algumas multinacionais com sede no Brasil, de serviços especializados em seleção de candidatos de lideranças estratégicas, processo de Executive Search, que é o “refinar” a seleção, para encontrar o que de melhor têm no mercado em potencial de capital humano.

A triagem das empresas selecionadas aconteceu a partir de informações disponibilizadas pela empresa Leaders League, agência internacional com sede em Paris, responsável em produzir rankings internacionais de serviços prestados, disponíveis para consulta gratuita em www.leadersleague.com. E a partir daí, construído uma lista das 24 empresas com seus respectivos e-mails e contato telefônico disponíveis nos sites.

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, juntamente com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido-TCLE, aprovado pelo CEPE – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSC.

2.6 RESULTADOS

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



Para avaliação dos dados, conforme Tabela 1, além do percentual de importância dos descritores, foi gerado o desvio padrão e a média da avaliação de cada descriptor.

Tabela 1 - Informações Geradas das Respostas por Descritor

FACETAS	DESCRITORES	IMPORTÂNCIA DO DESCRIPTOR	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
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



FACETAS	DESCRITORES	IMPORTÂNCIA DO DESCRIPTOR	DESVIO PADRÃO	MÉDIA
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
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)

Para cada faceta foram agrupados 4 descritores, e alguns deles apresentam sentido semelhante de outras facetas, além de influenciar tendências a outros traços quando convergidos.

Conforme 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 se 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, mediante a escala proposta na Tabela 2, em que a importância foi transformada em percentual.

Tabela 2 - Classificação dos Ativos e Passivos Comportamentais

PERCENTUAL DE IMPORTÂNCIA DOS DESCRIPTORES						
Escala Likert – Frequênci						
1	2	3	4	5	6	7



14,28%	28,57%	42,85%	57,14%	71,42%	85,71%	100%
--------	--------	--------	--------	--------	--------	------

Fontes: Dados da pesquisa e elaboração própria (2024)

Assim, foi possível observar a relação das respostas dos questionários com importância dos descriptores de 1 à 7, escala tipo likert, a aferição dos resultados com o somatório dos valores atribuídos a cada desritor e transformado em percentual em relação a pontuação total máxima, incluído cor de forma ilustrativa para mostrar a intensidade da importância, o que sucedeu a classificação dos descriptores, definidas:

a) Passivo Comportamental

A escala de 1 um (14,28%) à 3 três (42,85%), representa descriptores com escores baixo na avaliação. Traços de personalidade que supostamente influenciam no alcance dos resultados desejados na organização, que para Childre e Martin (1998) são associados a uma perspectiva de desgaste da energia e consequentemente 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 com pontuação 4 quatro (57,14%) foi considerada como um desritor “imparcial”, em uma perspectiva que “conforme o contexto” de cada organização são características a serem reavaliadas, que pode ter tido interferência da interpretação da pergunta pelo avaliador ou uma perspectiva divergente referente ao cargo, e ou a cultura organizacional. A classificação pode ter oscilação, em uma análise de sensibilidade poderá ser visto como um passivo ou ativo comportamental diante a definição prévia da necessidade para ocupar cargo em nível estratégico.

c) Ativo Comportamental

A escala com pontuação 5 (71,42%) a 7 (100%), são descriptores relacionados aos escores mais altos da avaliação. Contemplam traços de personalidade que contribuem no desempenho da organização e possibilitem vantagem competitiva. 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.



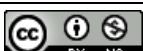
Necessário observar que a escala proposta não se inclui a opção 0 (zero), partindo do pressuposto que nenhum traço de personalidade é nulo, inexistente, sempre haverá algum nível de expressão de todos os traços nas pessoas, embora alguns sejam predominantes.

Observou-se que na escala 1(um) não houve consenso entre os especialistas 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 com a prática de uma análise de sensibilidade para cada cultura organizacional.

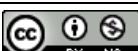
Diante das definições dos parâmetros se construiu o Quadro 2, que mostra a classificação da importância das características para atuação do líder de nível estratégico na avaliação dos especialistas.

Quadro 2 – Classificação dos Ativos e Passivos Comportamentais

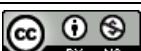
Descritores	Importância Recebida	Balanço Comportamental	Descrição
Curiosidade	97%	Ativo Comportamental	Descriptor vinculado à imaginação, invenção, inovação e criatividade.
Equilíbrio Emocional	95%	Ativo Comportamental	Descriptor relacionado a controle das suas emoções como fonte de energia, conexão e influência nas pessoas.
Realização	95%	Ativo Comportamental	Descriptor relacionado à proatividade e tomada de decisão.
Discrição	95%	Ativo Comportamental	Descriptor relacionado a necessidade pouca atenção.
Proatividade	95%	Ativo Comportamental	Descriptor relacionado à iniciativa antecipando possibilidades e direções.
Atenção	95%	Ativo Comportamental	Descriptor relacionado a estar presente diante das demandas estratégicas e humanas.
Estabilidade	94%	Ativo Comportamental	Descriptor vinculado a manutenção do equilíbrio emocional.
Iniciativa	94%	Ativo Comportamental	Descriptor relacionado a proatividade e tomada de decisão.
Comunicativo	94%	Ativo Comportamental	Descriptor relacionado a uma visão positiva da vida.
Interativo	94%	Ativo Comportamental	Descriptor relacionado afetos positivos e satisfação de vida.
Determinação	92%	Ativo Comportamental	Descriptor vinculado ao sucesso e desempenho.



Descritores	Importância Recebida	Balanço Comportamental	Descrição
Ponderação	92%	Ativo Comportamental	Descriptor relacionado a capacidade de pensamento integrador.
Dinamismo	92%	Ativo Comportamental	Descriptor relacionado a agilidade e envolvimento com várias atividades ao mesmo tempo
Confiança	92%	Ativo Comportamental	Descriptor relacionado estabelecendo linhas de comunicação transparentes e abertas, bom preditor do desempenho no trabalho.
Empreendedor	92%	Ativo Comportamental	Descriptor relacionado à iniciativa para realizar tarefas e implementar novas ideias e negócios.
Comunicativo	90%	Ativo Comportamental	Descriptor relacionado a comunicação transparente e fluida para fortalecer um clima saudável.
Persuasão	90%	Ativo Comportamental	Descriptor relacionado às forças internas.
Empatia	90%	Ativo Comportamental	Descriptor relacionado à amabilidade e consideração e respeito pelas pessoas.
Disciplina	90%	Ativo Comportamental	Descriptor relacionado à conduta que remete ao respeito e o estabelecimento de ordem.
Segurança	90%	Ativo Comportamental	Descriptor relacionado com comportamentos orientados para atingir os objetivos.
Autocontrole	89%	Ativo Comportamental	Descriptor vinculado ao domínio das emoções e impulsos perante as situações difíceis.
Positividade	89%	Ativo Comportamental	Descriptor relacionado com comportamento positivo como forma de inspiração.
Sensatez	89%	Ativo Comportamental	Descriptor relacionado ao cuidado com as ações e comportamento ético.
Prudência	89%	Ativo Comportamental	Descriptor relacionado com planejamento e cuidado com as ações.
Inovador	89%	Ativo Comportamental	Descriptor relacionado ao empreendedorismo, facilidade de relacionar-se, capacidade crítica, iniciativa.
Sociável	87%	Ativo Comportamental	Descriptor relacionado à interação com outras pessoas e expansividade.
Criatividade	87%	Ativo Comportamental	Descriptor relacionado à imaginação, inovação, autonomia e aprendizagem contínua.
Flexibilidade	87%	Ativo Comportamental	Descriptor relacionado à capacidade de prever e imaginar com outras pessoas e pensar estrategicamente.
Independência	86%	Ativo Comportamental	Descriptor relacionado a dificuldade de submissão.
Autoeficácia	84%	Ativo Comportamental	Descriptor relacionado com planejamento e organização de forma eficaz.



Descritores	Importância Recebida	Balanço Comportamental	Descrição
Altruísmo	83%	Ativo Comportamental	Descriptor relacionado à consciência das necessidades das pessoas.
Exigência	83%	Ativo Comportamental	Descriptor relacionado ao perfeccionismo.
Otimismo	79%	Ativo Comportamental	Descriptor relacionado ao fortalecimento da confiança para atuação.
Cautela	70%	Ativo Comportamental	Descriptor relacionado com o cuidado e a prudência nas atitudes.
Formalidade	67%	Ativo Comportamental	Descriptor relacionado mais comedido, evita situações de risco.
Liberal	67%	Ativo Comportamental	Descriptor relacionado manter a flexibilidade e pensar estrategicamente.
Perfeccionismo	65%	Ativo Comportamental	Descriptor relacionado à dedicação e necessidade de reconhecimento.
Vulnerável	57%	Ativo ou Passivo Comportamental Conforme Contexto	Descriptor relacionado a coragem de fazer algo quando não é possível prever ou controlar o resultado.
Rotineiro	57%	Ativo ou Passivo Comportamental Conforme Contexto	Descriptor relacionado manter rotina, habitual e sistemático.
Reservado	54%	Ativo ou Passivo Comportamental Conforme Contexto	Descriptor relacionado
Rigidez	49%	Ativo ou Passivo Comportamental Conforme Contexto	Descriptor relacionado a características enérgicas e inflexíveis.
Conservador	49%	Ativo ou Passivo Comportamental Conforme Contexto	Descriptor relacionado manter pragmático com padrões de práticas e hábitos.
Convencionalismo	46%	Ativo ou Passivo Comportamental Conforme Contexto	Descriptor relacionado ao conservadorismo e rigidez a novas ideias e experiências.
Introvertido	43%	Ativo ou Passivo Comportamental Conforme Contexto	Descriptor relacionado reserva, evitação de situações e contatos sociais.
Impulsividade	43%	Ativo ou Passivo Comportamental Conforme Contexto	Descriptor relacionado ao imediatismo, ação sob o impulso do momento.
Ceticismo	41%	Passivo Comportamental	Descriptor relacionado prevalecer razão nas decisões.
Dogmático	37%	Passivo Comportamental	Descriptor relacionado acreditar no seu ponto de vista.
Retraído	33%	Passivo Comportamental	Descriptor relacionado a ser reservado, timidez.



Descritores	Importância Recebida	Balanço Comportamental	Descrição
Conformista	30%	Passivo Comportamental	Descriptor relacionado pouca abertura para o novo.
Impaciência	29%	Passivo Comportamental	Descriptor relacionado com inquietação e ansiedade.
Passividade	27%	Passivo Comportamental	Descriptor relacionado à insegurança para desafios complexos.
Envergonhado	25%	Passivo Comportamental	Descriptor relacionado a tímido.
Rebeldia	25%	Passivo Comportamental	Descriptor relacionado pouca preocupação em seguir regras e com tendência a minimizar a importância de fatos e pessoas.
Indiferença	24%	Passivo Comportamental	Descriptor relacionado insensibilidade para as necessidades alheias.
Insegurança	24%	Passivo Comportamental	Descriptor relacionado com comportamento de desistência diante aos obstáculos, descrente da capacidade.
Acomodação	22%	Passivo Comportamental	Descriptor relacionado à falta de iniciativa.
Procrastinação	21%	Passivo Comportamental	Descriptor relacionado às dificuldades para iniciar atividades.
Superficialidad e	21%	Passivo Comportamental	Descriptor relacionado à desconfiança e desinteresse.
Intolerância	19%	Passivo Comportamental	Descriptor relacionado à rigidez e desprovido de tolerância.
Descuido	19%	Passivo Comportamental	Descriptor relacionado à desatenção, displicênci a e distração.
Pessimismo	17%	Passivo Comportamental	Descriptor relacionado a baixa autoestima e falta de atitude para resolver problemas.
Morosidade	17%	Passivo Comportamental	Descriptor relacionado lentidão e vagaroso para tomada de decisões.
Indisciplina	17%	Passivo Comportamental	Descriptor relacionado padrão manipulador e de interação.
Imprudência	17%	Passivo Comportamental	Descriptor relacionado revela falta de cuidado, imprudência.
Desânimo	16%	Passivo Comportamental	Descriptor relacionado falta motivação para realizar afazeres.
Desesperança	16%	Passivo Comportamental	Descriptor relacionado a baixa autoestima e falta de atitude para resolver problemas.
Hostilidade	16%	Passivo Comportamental	Descriptor relacionado baixa preocupação em promover o bem estar das pessoas.
Omissão	16%	Passivo Comportamental	Descriptor relacionado à desatenção, displicênci a e distração.

Fontes: Dados da pesquisa e elaboração própria (2024)



Na classificação dos sessenta e oito descritores, os resultados contemplaram trinta e sete Ativos Comportamentais, vinte e três Passivos Comportamentais e oito Ativo ou Passivo Comportamental “Conforme o Contexto”.

Pode-se inferir que os avaliadores apresentaram tolerância maior para algumas características, ou seja, existe uma flexibilidade para alguns traços de personalidade se comparado aos escores do modelo CGF que se encontram nos extremos alto e baixo.

Observa-se que as diferentes formas de interpretar e avaliar alguns descritores pelos especialistas, exemplo disto é o descritor vulnerabilidade, considerando um conceito mais contemporâneo é valorizado para cargos estratégicos por alguns autores, como forma de saber lidar com erros.

Assim, quanto às classificações entre ativos e passivos comportamentais, intangíveis organizacionais, é necessário observar uma perspectiva de equilíbrio entre eles e por seguinte do reflexo destes comportamento dentro das organizações, pois não seria saudável ter apenas algumas características específicas, mesmo sendo todas classificadas em ativos comportamentais, ou seja, precisa ter contrapontos, nem sempre o passivo vai ser algo ruim, o contexto é que irá definir as necessidades e variáveis como o cargo e seus requisitos, estrutura e cultura organizacional, e a atividade econômica da organização.

A matriz referenciada de ativos e passivos comportamentais, construída para cargos de liderança estratégica, não é padrão para outros cargos, na possibilidade de ser utilizada como ferramenta, permanecerá seus descritores, porém haverá necessidade de nova classificação conforme o cargo e a cultura organizacional.

Como exemplo, pode-se observar o descritor “proatividade”, com 95% de importância na avaliação dos especialistas para o cargo de liderança, demonstrou-se valorizado e classificado como um ativo comportamental, porém, para um cargo operacional como operador de máquina esta característica poderá não ser valorizada, desta forma, é necessário observar a posição e as atividades associadas para se realizar a classificação dos ativos e passivos comportamentais das pessoas/cargos dentro da organização.

Portanto, o passivo comportamental não pode ser visto como algo ruim, ele é um balizador para se alcançar os resultados, construto necessário para contribuir na identificação das características dos candidatos que a organização refuta ou busca no



processo de seleção para fortalecer seu bem intangível, o capital humano com comportamentos adequados a necessidade da organização.

3 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 matriz construída 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 escala, 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. No entanto, por esta pesquisa ser quantitativa, não permitiu ser aprofundado no “conforme o contexto”, o qual gera uma perspectiva de novas pesquisas.

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 os ativos



comportamentais na avaliação os traços de personalidade predominantes mais valorizados para a organização. 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 classificadas como ativos e passivos comportamentais 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 de pessoas. 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, a classificação pode funcionar como ferramenta e 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 de serem desenvolvidas pela organização para potencializar seu capital humano.

Portanto, 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 adequados 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 aplicar-se a metodologia em 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.

REFERÊNCIAS

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.
- 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.
- BENNIS, W. NANUS, B. **Líderes**: Estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1988.
- CHILDRE, D., MARTIN, H. **A Solução HeartMath**. São Paulo, Cultrix, 1998.
- 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.
- FRIEDMAN, H. S & SCHUSTACK, M. W. **Teorias da Personalidade**: da teoria clássica à pesquisa moderna (Honorato, B. Trans.). São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- 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.
- HITT, Michael A.; HOSKISSON, Robert E.; IRELAND, R. Duane. **Management of strategy: Concepts and cases**. Thomson/South-Western, 2007.
- 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.
- LUNDIN, R. W. **Personalidade**: Uma Análise do Comportamento. (R. L. Rodrigues & L. O. de S. Queiroz, Trans.). São Paulo, Brasil: Editora Herder, 1972.
- MCCRAE, R. R., & ALLIK, J. **The Five Factor Model of Personality Across Cultures**. New York: Kluwer Academic/Plenum Publisher, 2002.
- 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., & JOHN, O. P. An introduction to the five-factor model and its applications. **Journal of Personality**, 60, 175-215, 1992.
- MCCRAE, R.R. **The place of the FFM in personality psychology**. Psychological Inquiry, 21, 57-64, 2011.
- 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.
- 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.
- PEREIRA, Maria Célia Bastos. **RH Essencial**. São Paulo: Saraiva, 2020.



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.

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

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

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

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.

