



GESTÃO DE PESSOAS

É bem mais fácil quando você conhece profundamente seus colaboradores



GESTÃO DE PESSOAS

Acalme-se. Já não é necessário comer um quilo de sal pra conhecer profundamente as pessoas com quem você trabalha. Há ferramentas que fazem isso em apenas 7 minutos nos dias de hoje. Brincadeiras à parte, a observação em relação aos 7 minutos é verdadeira – o Profiler é uma ferramenta de análise e avaliação de perfis comportamentais, que exige por parte do avaliado a resolução de um pequeno questionário que toma, em média, cerca de sete minutos para ser concluído.

ÍNDICE

03

Introdução

09

Por onde começar?

14

Aplicando testes em equipes

18

Conhecendo seu pessoal

24

Cuidados a tomar

26

Conclusão

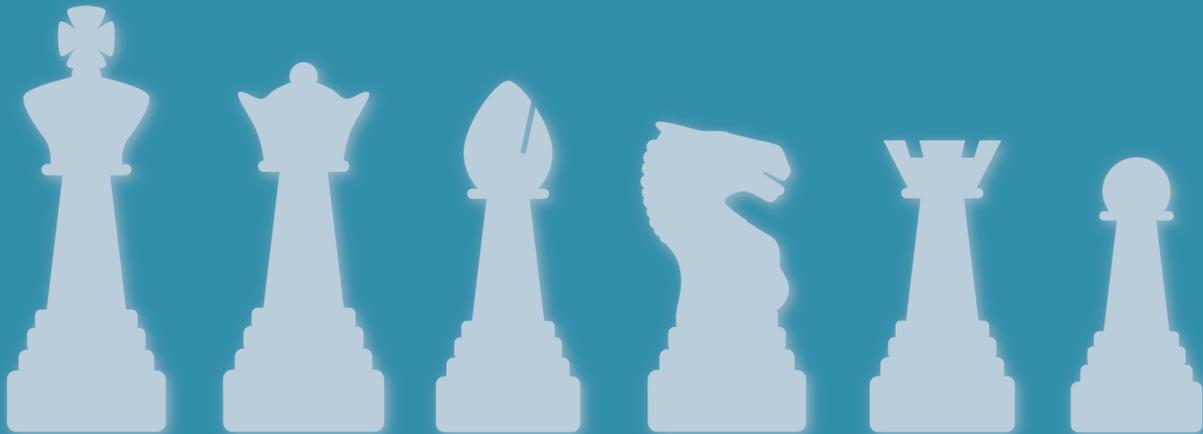
Agestão de pessoas, especialmente com os novos paradigmas da geração Y e agora da geração Z, que chega ao mercado de trabalho, é um dos grandes desafios do cotidiano empresarial. Motivar e compreender funcionários não é mais um diferencial, mas sim uma necessidade sem a qual uma empresa não pode contar sequer com os mínimos índices de produtividade sendo cumpridos.



Além do choque de gerações e prioridades, temos diferentes perfis de comportamento se sobrepondo a isso. Ambientes de trabalho são verdadeiros microcosmos que retratam a sociedade como um todo – pessoas com personalidades e traços de comportamento completamente diferentes precisam se unir para chegar a um ponto comum, desenvolver um projeto em conjunto, atingir uma mesma meta e por aí vai. Em toda empresa de sucesso, o “eu” precisa ceder lugar ao “nós” em cada tarefa realizada, caso contrário os objetivos vão sendo pouco a pouco deixados de lado.

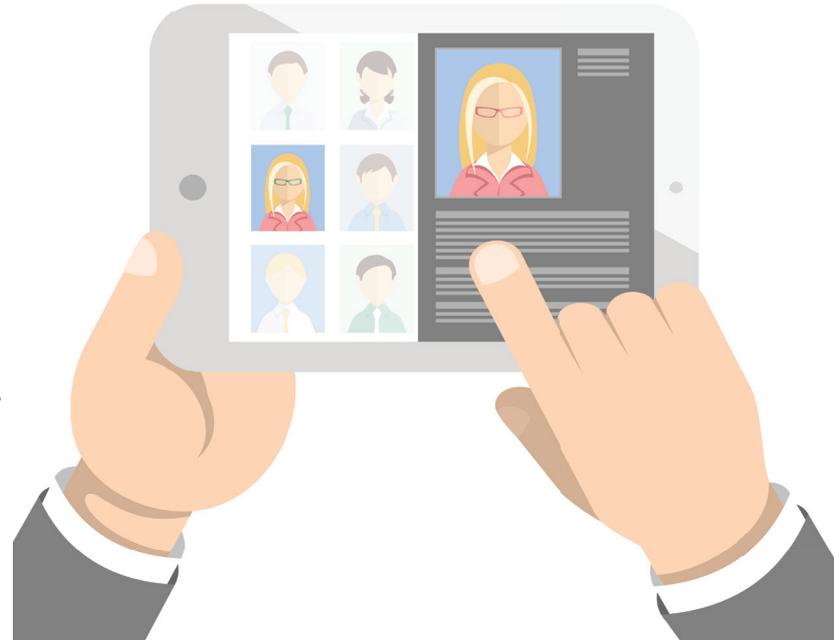


Com tudo isso em jogo, conhecer a fundo seus profissionais e colaboradores é a prerrogativa máxima de qualquer gestor ou empreendedor. Entretanto, fazer essa leitura tão detalhada é uma missão, por vezes, quase impossível. Seja por conta do número de funcionários, da rotina acelerada ou até mesmo em razão da diferenciação de costumes, classes sociais e cultura, por vezes é quase impossível compreender o perfil comportamental de um funcionário, mesmo quando gestores estão dispostos e com a maior boa vontade do mundo.



Nessas ocasiões, muitas vezes pesadas e intermináveis rotinas de recursos humanos são colocadas em prática.

Os funcionários permanecem horas, senão dias afastados de suas funções, fazendo entrevistas, participando de dinâmicas, respondendo a questionários e preenchendo exercícios psicológicos sem fim – tudo para, ao final do processo, um perfil ser gerado e ficar em uma gaveta de arquivo.



Infelizmente, como chefe, você não dispõe desse tempo todo. O que você precisa é de um sistema que consiga refletir rapidamente o modo com que você, sua equipe, seus colaboradores e até prestadores de serviços tendem a reagir frente a todo tipo de situação que possa surgir durante o cotidiano de trabalho.

Algo que transforme os poucos dados que você tem hoje à mão para tomar suas decisões em um verdadeiro banco de dados sobre o comportamento humano, que permita a você prever e antecipar reações, saber o que pode ou não esperar de cada membro de sua equipe e acessar as ferramentas certas para promover um ambiente altamente competitivo, no qual todos estão motivados ao máximo e podem realmente corresponder às suas metas de produtividade e qualidade, sem que com isso se sintam demasiadamente pressionados ou desgostosos com suas funções e afazeres. Pode até parecer que você está pedindo muito... mas a seguir você verá que esse tipo de solução leva menos tempo e consome menos recursos do que você poderia supor.

 **Por onde começar?**

Avaliar perfis comportamentais pode ser algo demorado e, como gestor, é claro que você sempre possui aqueles funcionários com os quais tem mais convívio, e portanto pode traçar mais facilmente um perfil, e aqueles com os quais tem pouca convivência, mais difíceis de acessar nesse caso. Talvez essa distância ou proximidade, por sinal, já seja uma manifestação desses perfis distintos entre seus colaboradores e você sequer se deu conta disso.

Contudo, antes mesmo de aplicar qualquer teste em seus colaboradores, é preciso que você tenha uma ideia clara do seu próprio perfil comportamental e a que tipo de liderança esse perfil leva. Muitos dos problemas e questões relacionadas à produtividade podem ter respostas não em sua equipe, mas em você mesmo, de modo que o melhor primeiro passo é responder você mesmo o questionário do Profiler, acessando os dados e constatações a respeito de seu próprio comportamento e tendências.

Para realizar uma boa leitura e análise de seu próprio perfil, é sempre bom ter algumas coisas em mente antes mesmo de começar:

- Realize testes sob a supervisão de um superior ou de forma aberta, delegando a avaliação dos resultados ao pessoal de recursos humanos ou a outro departamento independente. É importante que você não manipule resultados e tenha respostas isentas de qualquer tipo de pressuposição.

- Responda o teste com sinceridade e mente aberta, sem “querer” enquadrar seu perfil em determinado resultado que você pode vir a considerar melhor ou pior.

- Aplique as conclusões do teste em seu dia a dia. Qualquer avaliação é inútil quando deixamos seus resultados em uma gaveta.



A partir da definição do seu perfil e do tipo de chefia que você exerce, agora o caminho estará aberto para dar o segundo passo: avaliar os perfis de todos os seus colaboradores ou subordinados.

Aplicando testes em equipes

O Profiler é um sistema desenhado para acessar perfis comportamentais de colaboradores e funcionários de forma rápida e dinâmica, sem atrapalhar sua rotina diária de trabalho e comprometer níveis de produtividade.

Profiler



Considerando que, em média, uma pessoa normal é capaz de responder às perguntas que fazem parte do teste em cerca de 7 minutos, tente separar algumas horas para aplicar o exercício em toda sua equipe. Se bem organizada, a aplicação do Profiler não tomará mais que uma hora, por maior que possa ser sua equipe.



Se necessário, separe o pessoal em turnos, aplicando os testes sucessivamente e deixando para analisar os resultados posteriormente. Explique do que se trata a avaliação, para evitar quaisquer episódios de ansiedade e desconfiança e proponha a seus colaboradores que respondam às perguntas de forma tranquila, sem pressa.

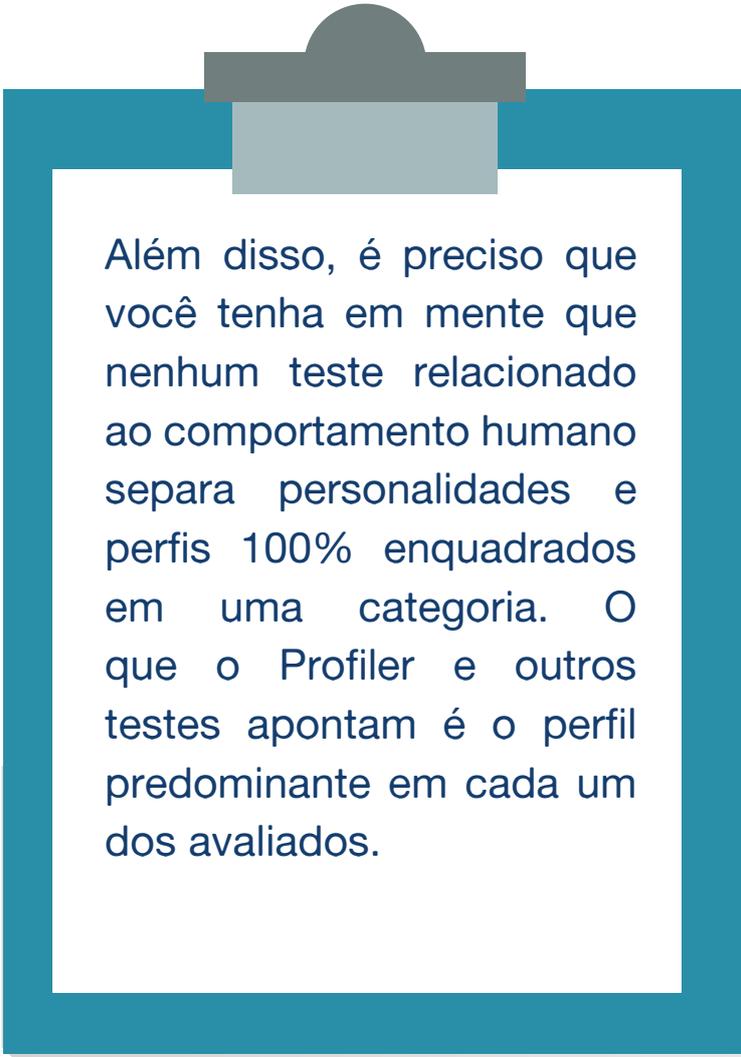
No caso de equipes muito extensas que não possam ser totalmente retiradas de suas funções, mesmo por algumas horas apenas, como times de telemarketing ou atendimento a clientes, defina o teste em dois turnos, separando metade da equipe em cada um deles para aplicação.

Colhidas as respostas de todos os funcionários, é hora de acessar os resultados dos testes, mas antes disso, leia atentamente as instruções do Profiler e o significado e abrangência que cada tipo de perfil comportamental possui: comunicador, executor, planejador e analista.

 **Conhecendo seu pessoal**

Muitos gestores têm certeza de que conhecem seu pessoal a fundo, porém quando se deparam com os resultados de testes como o proposto pelo Profiler, acabam descobrindo que não conheciam sua equipe tão bem quanto podiam supor.

Parece pouco... separar seus funcionários em apenas quatro perfis distintos, correto? O fato é que essa abordagem é defendida de forma recorrente por filósofos, sociólogos, estudiosos e pesquisadores do comportamento humano desde a época da Grécia Antiga até os principais trabalhos e ensaios de grandes pensadores do século XX.

A graphic of a clipboard with a teal border and a grey clip at the top. The text is centered on a white background within the clipboard.

Além disso, é preciso que você tenha em mente que nenhum teste relacionado ao comportamento humano separa personalidades e perfis 100% enquadrados em uma categoria. O que o Profiler e outros testes apontam é o perfil predominante em cada um dos avaliados.

Por exemplo, é possível que você seja uma pessoa extremamente analítica, detalhista e aplicada quando o assunto é música – toca alguns instrumentos por hobby, dedica-se à leitura de partituras antes mesmo de tocar uma nova melodia, faz exercícios com frequência para melhorar seu desempenho e não toca nada em público até dominar completamente a música – isso o colocaria em um perfil analítico. Contudo, no trabalho você é falante, comunicativo e às vezes até um pouco arrogante e egocêntrico, ainda assim faz amizades com muita facilidade e é excelente ao motivar seu pessoal. Isso significa que, especialmente no contexto profissional, você possui um perfil predominantemente comunicador, a despeito de seu hobby com a música.

Voltando aos resultados colhidos junto à sua equipe. Agora que você sabe que não deve tomá-los a ferro e fogo, e que o Profiler é uma ferramenta para lhe ajudar a gerir seu time e não pressioná-los por conta de suas características pessoais, é hora de avaliar os resultados e ver sua equipe com novos olhos.

Você terá seus funcionários distribuídos em quatro níveis de perfis distintos, mas no que isso irá lhe ajudar? Simples: cada um dos perfis apontará também tendências de comportamento de cada um dos funcionários em relação a uma série de fatores. Você saberá como cada um deles reage quando pressionado, qual seu nível real de interação com o restante da equipe, qual a posição de cada um em relação a metas e resultados e muito mais.

Não raramente, após uma primeira olhada nesse tipo análise, você chegará a conclusão de que tarefas delegadas a determinados colaboradores simplesmente seriam executadas com melhores resultados nas mãos de outros, e vice-versa.

Conhecendo as minúcias do perfil de cada um, você poderá reestruturar funções e incumbências de modo a conseguir uma performance melhor para toda a equipe, e porque não, construir ferramentas de motivação e incentivo melhores do que aquelas que possui hoje, mais em linha com o que cada profissional realmente precisa ou deseja para prestar um melhor serviço e atingir as metas do seu departamento ou empresa de forma mais rápida e sem sofrimento.



Cuidados a tomar

Já dissemos antes, mas vale ressaltar uma vez mais: não se deve tomar os resultados de uma avaliação de perfil comportamental a ferro e fogo. Esse tipo de análise retorna tendências a respeito do comportamento de cada um, porém não é uma tábua de leis, com reações que corresponderão 100% às tomadas por seu pessoal em qualquer situação.



Basta dizer que, por vezes, tomamos decisões ou realizamos ações que vão totalmente contra nossos próprios perfis e mesmo crenças, e ainda que determinados funcionários pareçam não se enquadrar em suas atuais funções, com treinamento, readequação e, principalmente, boas conversas, o nível de produtividade desejado certamente poderá ser atingido.

Para usar com sabedoria os apontamentos do Profiler, é preciso que você avalie os resultados de sua equipe como um todo. A soma das avaliações apontará também perfis predominantes por equipe e por projeto, de modo que você pode readequar o desempenho de alguns dos colaboradores em função de seu equilíbrio com outros perfis.

Vivemos em uma era na qual o conhecimento e o acesso a dados é o que determina as chances de sucesso de um negócio – e agora você os tem à mão. Aproveite essa oportunidade e use-a de modo sábio – seu negócio e sua equipe certamente agradecerão.

Sobre o RH Portal

O RH Portal é o maior portal brasileiro para profissionais de Recursos Humanos. São milhares de artigos para Gestores de RH: Recrutamento e Seleção, Cargos e Salários, Coaching, Gestão por Competências, Avaliação de Desempenho, Testes, Clima Organizacional, Remuneração Estratégica, Avaliações Comportamentais e Treinamentos, Currículos, Consultoria em RH, Treinamento e Desenvolvimento e material variado para Departamento Pessoal.

[Acesse o site](#)



A Solides é especialista em software para identificação de perfil comportamental usado em milhares de empresas em processo de contratação, gestão e desenvolvimento de pessoas feito para Profissionais de RH, Coach, Educadores e Treinadores.

Os principais benefícios gerados são aumento de produtividade através do ajuste adequando de perfil e função e a redução dos custos com a Rotatividade.