

**CENTRO PAULA SOUZA**  
**ETEC DARCY PEREIRA DE MORAES**  
**Ensino Médio Com Habilitação Profissional em Técnico em**  
**Recursos Humanos**

**Ana Jhulia da Silva Nunes**  
**Igor da Silva Dias**  
**Luis Felipe Garcia de Oliveira**  
**Maiara Pereira Gonzaga**

**A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE**  
**AVALIAÇÃO NO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS**

**ITAPETININGA**  
**2023**

**Ana Jhulia da Silva Nunes**  
**Igor da Silva Dias**  
**Luis Felipe Garcia de Oliveira**  
**Maiara Pereira Gonzaga**

**A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE  
AVALIAÇÃO NO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para a obtenção da Habilitação Profissional de Técnico em Recursos Humanos, no Eixo Tecnológico da Análise Comportamental como ferramenta de avaliação no processo de seleção de pessoas, a Escola Técnica Estadual de Itapetininga, sob orientação da Professora Ms. Rejane Aparecida de Oliveira Arruda.

**ITAPETININGA**

**2023**

*“Dedicamos este trabalho a todos nossos familiares, companheiros de curso, aos professores e toda a gestão escolar. Especialmente a nossa Professora Orientadora Rejane Aparecida de Oliveira Arruda.”*

*“Agradecemos primeiramente a Deus, pela força concebida para chegar até aqui. Aos nossos companheiros de sala, ao grupo e a toda nossa família pelo apoio.*

*Também aos professores que sempre nos ajudaram e contribuíram para a construção de um melhor aprendizado, em especial nossa professora Rejane Aparecida de Oliveira Arruda.”*

*“A vida é um processo seletivo em que o recrutamento é a soma de suas percepções. Você está admitido?”*

*Fagner Gouveia*

## RESUMO

No cenário atual, se faz cada vez mais presente a dificuldade das empresas em realizar um bom processo de recrutamento e seleção, com a finalidade de diminuir a taxa de turnover e outros benefícios trazidos a partir de um procedimento adequado. Buscou-se então responder a este problema de pesquisa, através de ferramentas de avaliação que tem como objetivo obter um maior aproveitamento e uma facilidade na contratação de colaboradores. Através dos dados coletados durante as pesquisas bibliográficas foram observados alguns apontamentos teóricos, com base em: Camargo (1993), Chavienato (1995), França (2006), Xandró (1997), entre outros, que se relacionam à Gestão de Recursos Humanos. Trata-se de um estudo bibliográfico quali-quantitativo e os resultados obtidos apontam que a implementação de ferramentas de avaliação torna o processo mais eficaz e direcionado, e embora exija mais tempo e um custo elevado, os feedbacks são positivos na maioria dos casos.

**Palavras chave:** Seleção de Pessoas; Ferramentas de Avaliação, Recrutamento.

## **ABSTRACT**

In the current scenario, it is increasingly difficult for companies to carry out a good recruitment and selection process, with the aim of reducing the turnover rate and other benefits brought about by an appropriate procedure. We therefore sought to answer this research gap by using assessment tools that aim to make better use of and make it easier to hire employees. Through the data collected during the bibliographical research, some theoretical points were observed, based on: Camargo (1993), Chavienato (1995), França (2006), Xandró (1997), among others, which are related to Human Resources Management. This is a quali-quantitative bibliographical study and the results obtained points out that the implementation of evaluation tools makes the process more effective and targeted, and although it requires more time and a high cost, the feedbacks are positive in most of the cases.

**Keywords:** People's selection; Assessments tools; Recruitment.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
JUSTIFICATIVA.....	11
OBJETIVOS.....	11
Objetivos Gerais.....	11
Objetivos Específicos .....	11
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	12
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....	13
Interno e Externo.....	14
E-recrutamento .....	15
Implicações a Partir de um Processo Inadequado .....	16
Turnover.....	17
ANÁLISE DO COMPORTAMENTO.....	18
Como Surgiu a Análise Comportamental .....	19
Como ela se Aplica .....	19
GRAFOLOGIA .....	20
Como Surgiu .....	21
Objetivo da Grafologia.....	23
Aplicação no Processo de Seleção de Pessoas .....	24
QUESTIONÁRIO DE RESILIÊNCIA .....	25
Surgimento.....	26
Como se Aplica .....	27
DISC .....	28
Como Surgiu .....	29
Como Aplicá-la.....	30
METODOLOGIA .....	32

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
REFERÊNCIAS .....	34

## INTRODUÇÃO

O trabalho apresentado, cujo tema é: A Importância da Utilização das Ferramentas de Avaliação no Processo de Seleção de Pessoas, foi realizado através de pesquisas bibliográficas, livros e artigos, com o objetivo de compreender as diversas causas que levam as empresas a não realizarem a contratação de forma clara e objetiva, poupando futuros problemas como o turnover e o desperdício desnecessário de tempo, e como as ferramentas de avaliação podem ajudar no processo indicando as melhores para o cenário atual.

Sabemos que o mercado de trabalho tem se tornado cada vez mais competitivo, com a busca por profissionais experientes e qualificados, os obstáculos vêm aumentando a cada dia. Assim sendo, é de extrema importância novas tecnologias que facilitem esse processo, deixando na empresa somente as pessoas ideais para o cargo, eliminando a perda de tempo e futuros gastos.

A presente temática se deu através de pesquisas e descobertas no processo de seleção de pessoas, onde a organização colocará novas pessoas em seu quadro de colaboradores, também da vontade de conhecer diversas formas de realizar uma contratação segura e direcionada ao cargo designado, entendendo que apesar de uma ocupação maior do tempo com a implementação das formas, trará resultados a longo prazo, a observação da conduta das instituições e quais habilidades são requisitadas em um profissional.

Este estudo é de suma importância, pois no presente cenário do mercado de trabalho as disputas por bons funcionários, assim como a luta por bons empregos, vêm se tornando cada vez maior. Com esse aumento, fica evidente a chance e a necessidade de explorar novos meios de contratação e das formas de realiza-lo, obtendo um maior aproveitamento dos candidatos e conseqüentemente um melhor funcionamento do ambiente organizacional.

## **JUSTIFICATIVA**

A dificuldade das empresas em realizar um bom processo de recrutamento e seleção de pessoas, com o objetivo de diminuir a taxa de turnover e outros benefícios trazidos a partir de um procedimento adequado, vem se tornando cada vez mais presente no cenário atual.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivos Gerais**

Diminuir os problemas enfrentados pelas empresas no processo de Recrutamento e Seleção de pessoas, consequentemente reduzindo os seus custos.

### **Objetivos Específicos**

Apresentar diferentes ferramentas de avaliação, com o objetivo de minimizar as dificuldades presentes ao implementar novos colaboradores no ambiente laboral.

## GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A gestão de Recursos Humanos, é uma peça fundamental para todas as empresas, segundo Chavienato (2009) as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para que possam atingir seus objetivos e cumprir sua missão. Ela funciona como uma ponte que liga os colaboradores com as organizações, a mesma está interligada diretamente com pessoas, assim, além das famosas atividades que desenvolve, como elaborar folha de pagamento e cumprir leis previdenciárias, o profissional da área é responsável por motivar, treinar e contratar novos funcionários.

Para Gramigna (2007 p.50), o RH desempenha diversos papéis nas corporações, e a integração das diferentes funções deve ser apoiada por processos de gestão eficazes, sendo considerada uma etapa fundamental na produção de resultados.

Já para Chiavenato (2008), a Gestão de Pessoas não é mais um setor isolado da organização, muito pelo contrário, se bem capacitada e executada é capaz de recrutar os melhores profissionais para a integrar o quadro de colaboradores da Empresa.

Entre os setores de atuação na gestão de RH os mais conhecidos e essenciais são:

**Departamento Pessoal** – Lida com toda documentação necessária para contratar, pagar, dar férias e demitir funcionários, coordenando todos os processos da folha de pagamento;

**Treinamento e desenvolvimento** – Responsável por atribuir e aprimorar os conhecimentos e habilidades necessárias para o bom desenvolvimento do colaborador e a produção de suas atividades;

Segundo Chiavenato (2009), o treinamento e qualificação são indispensáveis, pois, possibilitam aos colaboradores adquirirem a capacidade de desenvolver suas tarefas com maior assertividade, reduzindo obstáculos, solucionando problemas com maior rapidez e autonomia, beneficiando assim a organização como um todo.

O treinamento é uma etapa muito importante para os funcionários e para a empresa, porém, se faz necessário algumas etapas que antecedem esta função, pois ela serve para melhorar as habilidades presentes nos candidatos, sendo assim,

é imprescindível que contratem pessoas capacitadas para função e melhorar com o tempo, obtendo um maior aproveitamento na seleção dos novos integrantes. Conforme Macian (1987), a formação deve ser contínua, porque a melhoria deve ser sempre incentivada, ou seja, há sempre algo para aprender.

Quanto mais uma pessoa participa do treinamento, mais ela desenvolverá suas habilidades e atitudes e alcançará níveis cada vez mais elevados, em constante crescimento.

**Remuneração, benefícios e áreas de atuação** – Definir e atualizar a remuneração de todos os profissionais da empresa;

**Recrutamento e seleção** – Pode ser considerada a principal área da gestão de Recursos Humanos, sendo responsável pela realização de todo o processo seletivo da empresa.

## **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

O Recrutamento e Seleção de pessoas, tem o maior reconhecimento por ser o setor designado a trazer novos funcionários para dentro das organizações, fazendo assim, com que os recursos humanos sejam mais aproveitados.

Está entre as práticas mais realizadas pelas empresas e oferece diversas formas a partir da cultura organizacional de cada uma, pois o que buscam na contratação de futuros funcionários são candidatos com a aptidão necessária para exercer determinadas funções.

O recrutamento funciona como uma ponte entre o mercado de trabalho e as pessoas. É por meio do recrutamento que as empresas divulgam suas oportunidades para que as pessoas que possuam determinadas características possam se candidatar. É o meio de sinalizar para determinados candidatos a oferta de oportunidade de emprego (Migliolli, 2018, p.29).

Uma vez que foi feito o recrutamento, a seleção, que como o próprio nome já define é a hora de selecionar o que há de mais adequado para o momento em questão. Seja uma pessoa para um determinado cargo, ou uma melhor solução para o problema. É nesta etapa que serão escolhidos os possíveis ocupadores das vagas em aberto.

A seleção tem por finalidade escolher o candidato certo para o cargo certo, para que dessa forma haja otimização dos recursos empregados na organização, pois o sucesso de uma empresa está diretamente relacionado às habilidades técnicas, interpessoais e intrapessoais das pessoas que nela atuam, ou seja, de seus conhecimentos, habilidades e aptidões (PONTELO; CRUZ, 2010 p. 61).

É nessa atividade, em que os conhecimentos e habilidades dos novos colaboradores são colocados a prova, onde existem os chamados testes de recrutamento para seleção de pessoal.

### **Interno e Externo**

Dentre as formas de recrutamento existem dois tipos, sendo eles: Interno ou Externo. O recrutamento Interno ocorre dentro do próprio ambiente organizacional, com o intuito de incentivar os funcionários e potencializar conhecimentos em outros setores da empresa (FRANÇA, 2006, p.31).

Esse processo pode proporcionar novas oportunidades para os colaboradores e menor custo para a empresa, já que a mesma possui o conhecimento de seus funcionários. A economia de tempo e custos também é um ponto positivo, não ocorrendo a entrada de novos talentos, pode se manter o capital humano inalterado.

O procedimento em questão, é realizado de diversas formas, entre elas estão:

**Promoções-** Quando um colaborador é promovido a algum cargo na hierarquia da equipe, um novo funcionário poderá ocupar sua função anterior.

**Recrutamento informal-** Não precisa ser feito de forma tão rígida, podendo ser indicação de outra área, conversa com outras equipes e etc.

**Transferência-** Mudança de um cargo ou setor, para outro.

**Abertura de vaga-** Comunicação à todos os setores da empresa, assim, qualquer funcionário pode se candidatar.

Já no externo, a execução é parecida, mas com colaboradores que ainda não fazem parte da equipe. O recrutamento Externo deve ser feito de forma adequada, ao mercado e ao perfil da vaga (ELGINNENI, 2009, p.61).

Esta etapa pode ser executada através de panfletos, anúncios em universidades ou escolas técnicas, agencias de empregos, softwares de recrutamento e outros.

Existem muitas vantagens que são trazidas a partir de um bom desenvolvimento, como a entrada de novas ideias, diferenciando das que já existem na organização, atração de profissionais qualificados que já possuem conhecimentos adquiridos em outras empresas e diversas outras.

Segundo França (2006, p. 33), o recrutamento externo tem benefícios que devem ser controlados, levando em consideração o cenário em que a empresa está comprometida naquele momento.

Além dos benefícios, as desvantagens devem ser vistas com atenção, pois é de conhecimento geral que esse recrutamento demanda mais tempo e o risco de contratar um funcionário que ainda não faz parte da equipe, é maior.

Dentre esses métodos, também está a utilização de ferramentas tecnológicas para este processo, a qual podemos chamar de e-recrutamento.

### **E-recrutamento**

Esse método ocorre essencialmente com a utilização da internet para encontrar, atrair, avaliar, entrevistar e contratar novos funcionários e em praticamente tempo real.

A finalidade do recrutamento online é resultar em processos mais eficientes e objetivos, possuir uma redução burocrática significativa nesta execução, alcançar um maior número de candidatos e facilitar o processo.

Para Reche (2011), o recrutamento online pode expor seu diferencial na economia. Considerando o investimento de baixo custo, além de apresentar uma diminuição do uso de papel e de mão de obra.

Existem diversas formas de implementar o e-recrutamento:

- Criação de página web: Introdução da página da própria empresa, onde os candidatos podem informar os seus dados de forma estruturada, e as demais informações anexas.
- Divulgação do email corporativo: deverá ser tornado a público o e-mail da própria organização para o envio de toda informação solicitada.
- Utilização de sites em geral: Não necessariamente da empresa, sites designados para esse evento.

Ainda segundo Reche (2011), as vantagens que uma empresa pode oferecer utilizando a captação por meio da internet, são diversas como: acesso expandido a

uma base de dados dos candidatos; agilidade na comunicação com os mesmos, através de e-mails e mensagens; possibilidade de se tornar candidato e envio de currículo online; entrevistas a partir de chamadas de vídeo, ou ferramentas de comunicação; promoção de vagas em diferentes plataformas, e aumento da divulgação da organização.

Assim como todo bom processo, o e-recrutamento possui suas desvantagens em relação ao tradicional, como a dificuldade em abranger determinados grupos de pessoas, os cargos em níveis operacionais, sendo serviços gerais, auxiliar produtivo, porteiro e outros, pois esses têm um acesso mais dificultado à plataforma.

Segundo Rodrigues (2014), é possível que o recrutamento online atraia candidatos inválidos ou que não se enquadram no perfil da vaga ou só mandam seu currículo pra saber seu valor no mercado de trabalho, e podem fornecer informações falsas.

Isso acontece em todas redes online que necessitem de dados pessoais, a falsificação de documentos se faz muito presente nos dias atuais.

Outro ponto negativo que pode também ser positivo, é o grande número de candidatura gerado pela vaga, por alcançar diversas pessoas espalhadas pelo Brasil, a busca pelo cargo aumenta e conseqüentemente a dificuldade para contratar alguém ideal cresce proporcionalmente, trazendo perda de tempo e recursos à organização.

Por fim, Magalhães (2007) complementa que apesar de ter grande vantagem, o e-recrutamento traz como consequência a falta de contato interpessoal.

Essas relações são muito importantes para o conhecimento do novo colaborador, por isso se faz presente um grande empecilho.

### **Implicações a Partir de um Processo Inadequado**

Quando você precisa preencher uma vaga, encontrar talentos para ingressar na empresa exige muita estratégia e planejamento. Isso significa que um processo de recrutamento e seleção inadequado pode trazer graves consequências para o negócio.

Esse setor desempenha um papel crucial no sucesso de qualquer organização. Quando conduzido de forma inadequada, as implicações podem ser profundas e prejudiciais. Primeiramente, a contratação de candidatos despreparados pode resultar em desempenho abaixo do esperado. Os funcionários que não

possuem as habilidades, conhecimentos ou motivação necessários para o cargo, causando atrasos em projetos, metas não alcançadas e, em última análise, a redução da produtividade da equipe

Além disso, um recrutamento mal elaborado pode ser dispendioso. A empresa pode gastar recursos valiosos em treinamento, integração e salários para um funcionário que não se encaixa bem na organização, e isso pode resultar em um alto custo financeiro. O tempo gasto pela equipe de Recursos Humanos e gerentes no momento de seleção também não deve ser subestimado, representando outro custo significativo.

A imagem no mercado de trabalho também está em jogo. Uma série de contratações ruins pode manchar a reputação da empresa, afastando candidatos talentosos que preferem não se candidatar a vagas em uma organização com fama de ter um processo de seleção ineficaz.

A atenção deve ser redobrada quando se trata de cargos com maiores responsabilidades, a inserção inadequada de líderes ou gerentes pode resultar em decisões estratégicas erradas ou falta de visão, afetando o crescimento e a competitividade. Isso pode resultar na perda de oportunidades de crescimento.

Para nomear a troca/saída de funcionários temos o Turnover, como mencionado anteriormente.

### **Turnover**

O turnover, ou rotatividade de funcionários, é um fenômeno comum nas organizações, que segundo Chavienato (1997) é a terminologia usada para apontar a troca de capital humano nas organizações, ou seja, a ligação entre pessoas e empresas, tendo o ambiente definido conforme o número de pessoas que ambientam nas organizações.

Ou seja, refere-se à frequência com que os colaboradores entram e saem de uma empresa em um determinado período de tempo. Trata-se de um aspecto crítico no contexto empresarial, pois impacta diretamente na estabilidade e no desempenho da organização.

Segundo Luz (2008), a presença da rotatividade traz benefícios se o número de entradas profissionais for equivalente ao número de saídas, ou seja, novas ideias e modelos de se desenvolver o trabalho, evitando assim a acomodação e a falta de inovação dos colaboradores antigos.

Já em excesso, a rotatividade provoca perda de profissionais que possuem uma parcela importante nas atividades cotidianas da empresa.

Uma alta taxa de turnover pode ser preocupante para as empresas, uma vez que está associada a diversos desafios e custos. Primeiramente, isso implica em custos diretos, como recrutamento, seleção e treinamento de novos colaboradores, que podem ser significativos. Além disso, há os indiretos, como a perda de conhecimento acumulado pelos funcionários que deixam a empresa, bem como a descontinuidade nas operações e a queda na moral dos colaboradores remanescentes.

As causas do turnover podem variar, e é essencial que as organizações as compreendam para implementar estratégias de mitigação eficazes. Insatisfação no trabalho, falta de reconhecimento, conflitos interpessoais, salários e benefícios inadequados, oportunidades limitadas de crescimento e mudanças na vida pessoal dos funcionários são algumas das razões comuns para a saída de colaboradores.

É importante destacar que um certo grau de turnover pode ser benéfico para a empresa, pois traz novas ideias, perspectivas e habilidades para a organização. No entanto, é essencial encontrar um equilíbrio para evitar uma alta rotatividade que prejudique a estabilidade e o desempenho da empresa. Moreira (2014) também argumenta que a elevada rotatividade de funcionários é um problema para as empresas porque pode levar a perdas devido a custos relacionados com o preenchimento de postos de trabalho, tais como custos de emprego e formação, bem como uma perda significativa de qualidade do serviço.

Em resumo, o turnover é um indicador crucial para a gestão de recursos humanos e a saúde organizacional. Compreender suas causas e implementar estratégias eficazes para reduzi-lo quando necessário é essencial para promover um ambiente de trabalho estável, produtivo e favorável ao crescimento sustentável da organização.

## **ANÁLISE DO COMPORTAMENTO**

A análise do comportamento, é um tema relativamente novo, mas que tem um grande potencial para se destacar e se tornar a maior ferramenta de avaliação. Ela

estuda as características presentes em cada indivíduo e a forma como reagem a estímulos e como agem diante das mais variadas situações.

### **Como Surgiu a Análise Comportamental**

A análise do comportamento surgiu com uma teoria psicológica chamada Behaviorismo que objetiva estudar a psicologia através da observação de comportamentos, com embasamento em metodologia objetiva e científica.

Segundo Mace (1948) existem três variedades de behaviorismo: metafísico, metodológico e analítico.

- O metafísico informa que mentes ou diversidades mentais não existem;
- O metodológico afirma que se existem, não são válidos para a ciência;
- O analítico, que será nossa ferramenta, afirma que pesquisas feitas com o fim de se referir à mente ou eventos mentais tornam-se, quando encontrados, objetivados a partir do comportamento.

O behaviorismo analítico, é uma proposta conceitual: não é uma teoria sobre o que deve ser estudado, nem se trata de um conjunto de instruções sobre como se deve estudar, nem é um conjunto de instruções sobre como se deve fazer pesquisa (Harzem & Miles, 1978).

### **Como ela se Aplica**

A análise do comportamento aplicada dentro das organizações proporcionam diversos benefícios, tanto à empresa quanto ao colaborador, portanto, é importante identificar as características pessoais de cada pessoa e entender quais são suas atitudes em determinadas situações.

Existem diversas formas de colocá-la em prática, dentre as mais utilizadas estão:

- Análise do ponto de vista de um psicólogo especializado em recursos humanos;
- Entrevistas pessoais;
- Questionários;
- Dinâmicas com o objetivo de analisar certos tipos de comportamentos presentes nos participantes.

Essas formas têm um comum objetivo que é analisar como os colaboradores interagem e se relacionam com o ambiente, e com outros organismos que também

se interligam. Nesta perspectiva, compreender o papel das interações dentro do espaço corporativo é fundamentalmente importante para atingir objetivos desejados.

As organizações, por sua vez, são baseadas em interações dinâmicas entre o comportamento dos seres humanos e seus produtos (Glenn & Mallot, 2005).

A partir dos testes realizados, se espera que os novos colaboradores tenham um caminho definido para dentro da instituição, onde demonstre, com estratégias qual é o setor a ser designado a ele.

Segundo Oliveira (2009, p.5) a estratégia é como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa.

Com o domínio sobre esse conhecimento socioemocional geram assim novas oportunidades para a prosperidade de uma gestão.

Chiavenato (2009 p. 50), descreve que a aquisição de novas habilidades, regras, conceitos e atitudes é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações a fim de tornar futuros membros valiosos da organização.

Nota-se dessa forma, que é de extrema importância não se acostumar com o cargo que lhe for estabelecido, e estar sempre em busca de novos conhecimentos ou aperfeiçoamento de suas técnicas profissionais.

## **GRAFOLOGIA**

Há diferentes maneiras de analisar o comportamento humano, e a Grafologia é uma delas, mesmo que tão pouca seja do conhecimento das pessoas, isso não a torna menos importante, muito pelo contrário.

A Grafologia é o estudo de personalidade de um indivíduo através da sua escrita, sendo então aplicada em diversas áreas. CAMARGO (1999, p.13) destaca que a grafologia vem se tornando o mais confiável instrumento de auxílio ao recrutamento e seleção de recursos humanos, na atualidade, em nosso país. Segundo a ciência, especialistas no assunto acreditam que o cérebro projeta aspectos pessoais nos traços de letras, espaços e palavras ao direcionar a mão. Esses detalhes variando de tamanho ao formato de escrita podem representar experiências de vida, traumas e traços pessoais.

Segundo Fuller (1608-1661), o conhecimento é um tesouro, mas a prática é a chave para alcançar seu valor. Com isso, os estudos sobre a mesma abrem diversos caminhos, que podem contribuir de maneira respectivamente positiva para a sociedade.

Como por exemplo, na perícia criminal, o estudo de letras pode ser usado para mapear o perfil psicológico de um assassino, não certamente o acusando, mas revelando traços de agressividade, e falta de honestidade. Já em sala de aula ou consultório médico, tem finalidade de identificar e buscar soluções para crianças ou adolescentes com transtornos de conduta. Até em outros casos, observar aquelas que foram vítimas de abuso sexual, psicológico, violências domésticas, e outros casos que afetam a saúde física e mental.

Durante o processo de recrutamento e seleção a Grafologia se tornou uma das principais ferramentas de avaliação, pois com ela, é possível notar-se os traços da personalidade de um candidato que não são perceptíveis, podendo obter resultados mais completos garantindo que a empresa não erre no momento de contratação.

Em qualquer teste de seleção o indivíduo é já solicitado a expressar suas ideias sobre um determinado assunto ou a escrever uma carta de próprio punho – a folha de papel em branco fica gigante e nesse momento passa a ser o seu mundo. O raciocínio lógico cuida do conteúdo da mensagem escrita e o inconsciente deixa sua marca em cada linha, cada curva e letra desenhada no papel (LUGINGER, 2005, p.06).

O ato de escrever se aprofunda diretamente nas funções cognitivas do ser humano, através de estímulos, pode revelar muitas coisas sobre a sua personalidade. Desse modo, o ritmo de escrita obviamente não pode ser duplicada, mas existem casos que isso acontece com sucesso, quando nelas, o entendimento da natureza da caligrafia do controle motor e sua execução surgem no mesmo registro sensório-motor.

### **Como Surgiu**

Segundo Xandró (1997), a Ciência Grafológica é tão antiga quanto o primeiro escrito realizado pela mão humana. E apesar de antiga, se mostra ao mesmo tempo, contemporânea, utilizada até os dias atuais, em diversas empresas como ferramenta de avaliação no recrutamento e seleção de pessoas.

As organizações passaram a utilizar a grafologia depois de um longo período de estudos, porém, ela já está proposta desde o primeiro contato do indivíduo com a escrita e com seu comportamento.

Aprendemos a escrever a partir de alguma norma. Antigamente se falava em modelo escolar, hoje se diz escrita inicial. A escrita inicial variou sempre de escola para escola e de país para país, e de uma para outra época. À medida que nossa personalidade se vai desenvolvendo, vamos nos afastando, sem pensar, do modelo aprendido, independentemente de qual ele tenha sido. Este afastamento se dá em graus variáveis, conforme as pessoas [...] nossa personalidade, no entanto, quando mais ou menos amadurecida, faz nossa grafia escapar-lhe sempre, aqui e ali, num traço ou noutro, e isto a ela confere um cunho altamente individual (Santos e Loevy, 1987, p. 5).

Camargo (1993) complementa que para a grafologia, a escrita é mais que uma linguagem individual. É uma série de atos, um registro gráfico e vivo de nossos movimentos. Isso pode ser confirmado quando conseguimos identificar a letra de um amigo próximo ou de um familiar, quando encontramos algo escrito por eles sem mesmo ter um remetente explicitamente identificado.

"Os gestos constituem uma linguagem universal que todo o mundo compreende" (Vels, 1970).

O primeiro livro direcionado à grafologia foi escrito em 1622, pelo médico italiano Camillo Baldi, quando ocupava o cargo de professor na Universidade de Bolonha. Estava presente em suas páginas, normas de análise que são utilizadas até os dias atuais.

Já no Brasil, o tema veio a ser discutido no ano de 1900, através do livro "A Grafologia em Medicina Legal" do Dr. A Costa Pinto. Apesar de um pouco atrasada, vem sendo utilizada e estudada firmemente com o objetivo de analisar e conhecer melhor o indivíduo, tanto no âmbito pessoal como profissional.

Camargo (1999) afirma que, a grafologia tem grande potencial para se tornar o mais confiável instrumento de auxílio ao recrutamento e seleção de recursos humanos, na atualidade, em nosso país. Ao modo que sabemos que, desde nosso processo de aprendizagem da escrita na infância, demonstramos certos comportamentos que falam mais que as próprias palavras, fica mais fácil de apostar na aplicação desta ferramenta dentro das organizações.

## Objetivo da Grafologia

Sendo uma técnica que estuda as características psicológicas de uma pessoa através dos traços da escrita, a grafologia pode trazer informações da personalidade ou estado emocional no momento em que se escreveu.

Para a grafologia, a escrita é mais que uma linguagem individual. É uma série de atos, um registro gráfico e vivo de nossos movimentos (CAMARGO, 1993, p.12).

Por meio dela, podemos observar características pessoais de uma pessoa, como caráter, relações interpessoais, maturidade, liderança, entre outros, podendo ser ferramentas em instituições, como estratégias de autoconhecimento.

Embora não faça parte do cotidiano das pessoas e muitas não devem saber da sua existência, o processo da escrita é um dos principais fatores para a avaliação, apresentando as características gerais da caligrafia e respectivas características dos indivíduos.

A direção e tamanho das letras influenciam bastante nas características observadas pelos profissionais da área:

- **Inclinação para a esquerda:** Introversão, timidez, subjetividade;
- **Inclinação para a direita:** Sociabilidade, extroversão, otimismo;
- **Inclinação variável:** Instabilidade emocional, indecisão;
- **Escrita perpendicular:** Equilíbrio, polidez, educação;
- **Letra forte:** Liderança, firmeza, autoridade, persuasão, rigidez;
- **Letra fraca:** Sensibilidade, refinanciamento, timidez preguiça;
- **Letras ligadas:** Raciocínio lógico, dinamismo, pensamento rápido;
- **Letras desligadas:** Intuição, detalhismo, subjetividade, insegurança;
- **Letras grandes:** Extroversão, arrogância, loquacidade;
- **Letras pequenas:** Timidez, modéstia, cautela, intelectualidade;
- **Escrita tipográficas:** Cultura, rigidez, ocultação do íntimo, insatisfação.

Para a grafologia não tem escrita bonita ou feia, mas sim o nível de forma positivo ou negativo que expressa o equilíbrio e a harmonia do ser humano. Usada como forma de autoconhecimento, em tratamentos psicoterapêuticos e na área criminalista (embora não possa apontar um criminoso), a grafologia acusa tendências agressivas, traços de falta de sinceridade ou possíveis distúrbios emocionais (CAMARGO, 2003, p.48).

Assim como as pessoas estão em constantes mudanças, o mesmo acontece com a forma de ser aplicada os conceitos, os traços e a maneira de escrever podem ser modificados durante a vida, meses, ou até mesmo no próprio dia.

### **Aplicação no Processo de Seleção de Pessoas**

A grafologia é onde são abordados os estudos, das personalidades através da escrita, por meio desse estudo conseguimos identificar vários aspectos positivos do indivíduo como a produtividade, honestidade e a própria energia.

Os profissionais do RH usam em base a Grafologia no Processo e Seleção de Pessoas onde atualmente vem trazendo bons resultados, o recrutador terá um instrumento para obter informações na hora da seleção de candidatos, tudo isso em torno de um teste para poder abranger o conhecimento do colaborador.

Além de estabelecer agilidade no processo de recrutamento e seleção e de se destacar entre os demais testes psicológicos, os testes gráficos nos permite conhecer os indivíduos em todas as suas características, pois através de suas ações durante a escrita, será definido quais atitudes devem ser tomadas.

É necessário definir com precisão, qual ação, quais agentes, seus objetivos e obstáculos, qual exigência de conhecimento a ser produzido em função dos problemas encontrados na ação ou entre os atores da situação (THIOLLENT, 1985, p. 16).

Atualmente essa avaliação da Grafologia costuma ser feita por recrutadores, o candidato é orientado a escrever uma redação de 15 a 30 linhas. Sempre o avaliador que irá aplicá-la costuma deixar umas perguntas, após isso devem ser colocadas em baixo da outra e no verso da folha não poderá inserir nada.

Na hora de contratar a pessoa certa, as empresas e suas parceiras de recrutamento desenvolvem as mais diferentes formas de captar candidatos [...] (KOSACHENCO, 2015, p. 1).

Com toda essa análise grafológica costuma ficar atenta nas letras onde apresenta características sobre os profissionais são: T e R vogais ( A,E,I,O,U ), em relação a letras de forma geral as letras tem que ter entre 1,4 milímetro onde indica uma pessoa concentrada, inteligente e cautelosa.

Outro aspectos que são observados são as assinaturas da redação, recrutadores afirmam que é de extrema importância o candidato assinar seu nome, quem por sinal não assina, pode demonstrar que não valoriza o próprio trabalho.

Dentre esses métodos, também está a utilização de ferramentas tecnológicas para este processo, a qual podemos chamar de e-recrutamento.

## QUESTIONÁRIO DE RESILIÊNCIA

De acordo com Pesce (2005), resiliência é o conjunto de processos sociais e intrapsíquicos que possibilitam o desenvolvimento saudável do indivíduo, mesmo este vivenciando experiências desfavoráveis.

Através dela, surge o questionário como uma tecnologia que mede a capacidade das pessoas de responder de forma positiva às adversidades, desafios, pressão e mudanças no trabalho, ou seja, a ferramenta mede o nível de resiliência da pessoa.

Ela está diretamente relacionada com a performance na organização entregando resultados profissionais valiosos, diminuindo o estresse e aumentando a satisfação no trabalho, concentrando-se nos padrões de pensamento do indivíduo, preferências e comportamento, que afetam sua habilidade de responder positivamente às adversidades, desafios e mudança.

Mensura 8 componentes de resiliência

- Autoconfiança: Ajuda a se posicionar melhor e abre portas para uma carreira de sucesso, além disso, contribui para conquistar oportunidades de liderança.
- Otimismo: Ter postura positiva frente seu trabalho, ao seu potencial e de sua equipe, mantendo o foco e respeito.
- Direção com propósitos: Nos orienta a fazer o que é preciso para alcançar nossas metas e objetivos, os problemas e situações desagradáveis vão sempre acontecer, mas se tiver um propósito naquilo que está fazendo, vai superar esses momentos.
- Adaptabilidade: É a capacidade de se adequar às diversas situações e imprevistos que surgem na vida profissional, um colaborador com esse perfil

costuma buscar soluções para problemas e desafios que surgem no local de trabalho.

- **Criatividade:** Consiste em enxergar os problemas de maneira diferente, propondo soluções inovadoras para resolvê-los.
- **Orientação para desafio:** É preciso conhecer quais são os direcionamentos, as dificuldades e os desejos da equipe interna e dos clientes.
- **Controle emocional:** Conduzir conscientemente as emoções e, como consequência, os comportamentos decorrentes das mesmas, evitando estresse, síndrome de burnout entre outros problemas psicossomáticos.
- **Busca de apoio:** É de grande importância dentro das organizações, contando com ajuda psicológica e orientações profissionais.

Após responderem o questionário, os funcionários recebem um relatório de feedback com orientação para o desenvolvimento, informando como eles são resilientes, seja por gestores ou por parte do RH das empresas. Com a análise desse processo, o recrutador irá observar os comportamentos do candidato, identificando se está apto ao cargo ofertado, validando a pontuação em cada um dos componentes.

### **Surgimento**

A pesquisa sobre resiliência remonta às décadas de 1960 e 1970, quando os psicólogos começaram a estudar as características e fatores que permitiam que algumas pessoas se recuperassem mais facilmente de eventos traumáticos.

Os estudos sobre a mesma na área de Ciências Humanas deram início no ano de 1974, na Europa. Trata-se de um termo relativamente novo neste campo, que vem sendo discutidos nos últimos trinta anos pela psicologia, iniciada pelo Psiquiatra Rutter (POLETTO e KOLLER, 2006).

No Brasil, o questionário de resiliência, reconhecido inicialmente em 2006, teve seu objetivo em garantir condições para medir as competências relacionadas com a flexibilidade e resistência.

Quando é realizado em grupos ou equipes, a ferramenta possibilita amplo material de análise dos impactos que acontecem nos membros, favorecendo ao gestor, formas de intervenção para fortalecer a flexibilidade, proteção e maturidade emocional dos mesmos.

Portanto, não há um único "questionário de resiliência" que tenha surgido de uma fonte específica, mas sim uma variedade de instrumentos desenvolvidos ao longo do tempo para avaliar a resiliência em diferentes contextos e populações.

### **Como se Aplica**

A resiliência, no contexto organizacional, lugar de constantes transformações, é entendida como a existência ou a construção de capacidades adaptativas, a fim de preservar a relação entre homem e trabalho (RAGAZZI, 2011, p. 317).

O objetivo do questionário de resiliência, para o profissional que está trabalhando com o instrumento, é identificar quais são as atitudes que um indivíduo deve desenvolver para que seus comportamentos resilientes se fortaleçam cada vez mais.

Jubram (2017, p. 194) define resiliência como: "a habilidade de superar adversidades e reverter situações de crise, mantendo a clareza mental e a integridade moral." Considerando o ambiente empresarial, a mesma se torna importante porque está relacionada à capacidade dos líderes e liderados de crescerem dentro da empresa.

As organizações devem investir no desenvolvimento da resiliência como vantagem competitiva por meio de treinamento, qualificação e desenvolvimento profissional, visando melhores resultados para os funcionários e para a si mesma, como aumento da produção, lucros, satisfação profissional e realização pessoal.

Nas empresas a resiliência tem como um papel essencial que visa agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. (FLEURY, 2002, p. 55), ou seja, promover ao colaborador adaptar-se às circunstâncias adversas em seu ambiente de trabalho.

Gestores de RH, educadores e profissionais de desenvolvimento estão constantemente em busca de aumentar a confiança e o equilíbrio emocional. Buscar alternativas para desenvolver recursos positivos para pessoas em situações de alto estresse.

O questionário de resiliência pode ser uma ferramenta útil no processo de recrutamento e seleção, pois ajuda a avaliar a aptidão de um candidato para lidar com desafios e adversidades. Pode ser aplicado por via de perguntas específicas sobre situações difíceis que o concorrente enfrentou no passado e por meio de escalas padronizadas que avaliam características de resiliência. Isto pode fornecer

informações sobre como os candidatos respondem sob pressão, se adaptam às mudanças e superam obstáculos.

## DISC

A metodologia DISC é um sistema de avaliação de personalidade que busca compreender o comportamento humano a partir de quatro principais fatores: Dominância (D), Influência (I), Estabilidade (S) e Conformidade (C), nas quais justificam as iniciais em inglês das palavras Dominance, Influence, Steadiness e Compliance. Estas originam à designação DISC citada anteriormente (GOLEMAN, 2001).

Além da organização conhecer o colaborador, essa ferramenta possibilita que o mesmo obtenha um autoconhecimento avançado.

As pessoas que possuem um profundo entendimento de suas forças e necessidades estão em uma posição muito melhor do que aquelas com autoconhecimento limitado ou distorcido. Nessas circunstâncias, arriscaria eu, um autoconhecimento acurado vale, no mínimo, de 15 a 20 pontos de QI (coeficiente de inteligência) – o que não é pouco! (GARDNER, 2005).

Cada uma das quatro dimensões representa um conjunto específico de traços de personalidade:

1. **Dominância (D)**: Indivíduos com um alto traço de Dominância tendem a ser assertivos, diretos e focados em resultados. Eles são motivados por desafios e competições, buscando liderança e controle.

2. **Influência (I)**: Pessoas com um alto traço de Influência são extrovertidas, sociáveis e comunicativas. Elas valorizam relacionamentos interpessoais, são persuasivas e buscam o envolvimento com os outros.

3. **Estabilidade (S)**: A dimensão de Estabilidade se relaciona com pessoas que são calmas, pacientes e consistentes. Elas preferem um ambiente estável, evitando conflitos e mantendo relacionamentos de longo prazo.

4. **Conformidade (C)**: Indivíduos com alta Conformidade são detalhistas, analíticos e atentos aos procedimentos. Eles valorizam a precisão, seguem regras e buscam aperfeiçoamento constante.

A avaliação DISC é frequentemente aplicada por meio de questionários ou testes, nos quais os participantes respondem a uma série de perguntas que ajudam a determinar seus principais traços de personalidade em cada dimensão. Esta área da psicologia é conhecida como psicometria, ou seja, é um registro e medida exata dos fenômenos psíquicos de um determinado indivíduo (MATOS, 2008).

Os resultados geram um perfil DISC individual, que pode ser usado para melhorar a compreensão das próprias preferências de comportamento e para aprimorar a comunicação e a colaboração com outras pessoas.

No contexto acadêmico, a metodologia DISC pode ser estudada e aplicada em diversas áreas, como psicologia, recursos humanos, gestão de equipes e desenvolvimento pessoal. Ela oferece insights valiosos sobre como as pessoas interagem e se comportam em ambientes pessoais e profissionais, tornando-a uma ferramenta útil para pesquisas e análises em tópicos relacionados ao comportamento humano e à dinâmica de grupos.

### **Como Surgiu**

Segundo Solides (2020), na década de 1920, William Marston, PhD em Psicologia pela Universidade de Harvard, elaborou a teoria DISC para explicar as reações emocionais dos seres humanos. A origem dessa metodologia remonta quando Marston estava envolvido em pesquisas sobre a natureza humana e a compreensão das emoções e do comportamento. Seu livro "Emotions of Normal People," publicado em 1928, é considerado o trabalho seminal que estabeleceu as bases do teste.

O advento da informática fez o DISC, universalmente acessível. Tornou-se uma solução custo-efetiva possível para todos e cresceu para, provavelmente, se tornar a ferramenta de identificação de comportamento mais usada no mundo (MATOS e PORTELA, 2001, p.43).

No livro, Marston descreveu seu modelo de quatro fatores para avaliar o comportamento humano, que mais tarde se tornou o sistema DISC que conhecemos hoje. Ele acreditava que as pessoas demonstravam comportamentos relacionados a esses quatro traços principais em diferentes graus, e a combinação desses traços resultava no comportamento geral de uma pessoa.

A metodologia ganhou popularidade ao longo das décadas, sendo adotada em diversas áreas, como psicologia organizacional, treinamento de equipes, seleção

de pessoal e desenvolvimento pessoal. Sua simplicidade e aplicabilidade prática tornaram-na uma ferramenta valiosa para entender e melhorar a comunicação e as interações interpessoais.

### **Como Aplicá-la**

Para Solides (2020), a partir do momento em que a Gestão Comportamental é interligada à sua Gestão de Pessoas através da abordagem DISC, todos os processos de RH são otimizados. Como resultado, o impacto positivo faz-se sentir noutras áreas da empresa e é claro que a organização passa a ter uma vantagem competitiva à medida que aumenta a produtividade, a confiança e a satisfação dos colaboradores.

Aqui são algumas etapas em que pode ser aplicado no processo de recrutamento:

**A- Avaliação de Perfil do Candidato:** Antes mesmo da entrevista, os candidatos podem ser convidados a preencher um questionário. Isso permite que os recrutadores obtenham uma visão inicial de como os candidatos se encaixam nos quatro tipos de comportamento. Essas informações podem ser usadas para avaliar a adequação do candidato ao cargo.

**B- Entrevista Comportamental:** Durante as entrevistas, os recrutadores podem fazer perguntas específicas relacionadas ao perfil dos candidatos. Por exemplo, para um cargo que exige liderança, perguntas direcionadas à dimensão de Dominância podem ajudar a identificar candidatos com as qualidades desejadas.

**C- Avaliação da Compatibilidade com a Cultura da Empresa:** O DISC também pode ser usado para avaliar se um candidato se encaixa bem na cultura organizacional da empresa. Se a cultura valoriza a inovação e a criatividade, os candidatos com traços de Influência podem ser preferidos.

**D- Formação de Equipes:** Em alguns casos, pode ser usado para criar equipes equilibradas. Ao considerar os perfis dos candidatos existentes, os recrutadores podem escolher novos membros de equipe que complementem os estilos de comportamento existentes.

**E- Desenvolvimento Pessoal:** Além da seleção, também pode ser usado para o desenvolvimento contínuo dos funcionários. Os recrutadores podem fornecer

feedback aos candidatos com base em seus perfis e oferecer orientações sobre como eles podem aprimorar suas habilidades interpessoais.

É importante observar que o DISC deve ser usado como uma ferramenta complementar no processo de recrutamento, em conjunto com outras técnicas de avaliação e considerando as competências técnicas e experiência do candidato.

## **METODOLOGIA**

A metodologia usada, cujo tema foi: A Importância da Utilização das Ferramentas de Avaliação no Processo de Seleção de Pessoas, feita com pesquisas aprofundadas em sites específicos da área em estudo, revistas e postagem de profissionais, tendo como aporte os principais autores citados neste trabalho: Camargo (1993), Chavienato (1995), França (2006), Xandró (1997), que relatam sobre a importância da gestão de RH. Usamos essas informações para mostrar como a contratação de pessoas e seus processos são importantes nas instituições, quais as ferramentas e melhorias que precisam ser feitas. Podemos ver o quanto a competitividade das organizações aumentou nos últimos anos com o avanço da tecnologia que vem melhorando e crescendo cada vez mais. Quando se utiliza essas ferramentas do modo correto procurando melhorar os processos, ela se destaca na frente de seus concorrentes, com crescimentos obtendo resultados e lucros positivos mensais. Agora quando uma empresa, não utiliza os processos, métodos e os conceitos corretos, sofre futuras consequências, como o aumento da taxa de turnover, gastos desnecessários e a realização de novos processos de seleção.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Consideramos que a Gestão de Recursos Humanos, é uma raiz de extrema importância no mercado, o processo de recrutamento e seleção trata-se do coração da organização, nesse momento os profissionais necessitam de um conhecimento avançado para escolher o melhor para equipe, onde se faz necessário que saibam todos os processos, como cada um funciona, o que deve cumprir para diminuir os custos, tendo em vista que a decisão errada pode trazer diversos malefícios além dos gastos em contratar novos colaboradores, ademais, estar preparado para qualquer tipo de divergência que ocorra entre os funcionários. Os processos usados nesse campo estão muito bem implantados e elaborados por conta do avanço das tecnologias, ferramentas como sistemas e softwares, que suprem a necessidade das corporações, porém, sabemos que na área em questão se faz presente a necessidade de uma troca mais humana por se tratar literalmente de pessoas. Quando falamos desse assunto, é necessário colocar todos os dados na mesa, nosso trabalho possui algumas informações necessárias para entender a importância de se utilizar ferramentas de avaliação. É muito importante para todas as empresas os processos que foram citados anteriormente, e assim, recomendamos que as corporações invistam mais nas contratações, para aprimorar ainda mais seu negócio.

## REFERÊNCIAS

### **Livros:**

- CAMARGO, Paulo Sergio. **O que é Grafologia**. São Paulo: Brasiliense, 1993.
- CAMARGO, Paulo Sergio. **A Grafologia no Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: Ágora, 1999.
- CAMARGO, Paulo Sergio. **Grafologia Expressiva**. São Paulo: Ágora, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2008. 624p.
- CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos comoincrementar talentos na empresa**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 9ª ed, São Paulo Atlas, 2009.
- ELGENNENI, Sara Maria de Melo. **Recrutamento e seleção de pessoal: RH**. São Paulo: Pearson Prentice, 2009.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. 4 ed. Editora Gente, 2002.
- FRANÇA, Antonio. **Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5º ed., 2006.
- GARDNER, H. **Mentes que Mudam – A Arte e a Ciência de Mudar as Nossas Idéias e as dos Outros**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2005.
- Glenn, S. S., & Mallot, M. A. (2005). **Complexidade e Seleção: Implicações para a Mudança Organizacional**. In: J. C. Todorov, R. C. Martone, & M. B. Moreira, *Metacontingências: Comportamento, Cultura e Sociedade* (pp. 101-119). Santo André: ESETec.
- GRAMIGNA, M.R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- Harzem, P., & Miles, T. R. (1978). **Conceptual issues in operant psychology**. Chichester: Wiley.
- LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão de pessoas/Ricardo Silveira Luz**. – Rio de Janeiro: LTC, 2008.P.150.

MACIAN, M.L. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. 2.ed.São Paulo: EPU, 1987.

MATOS, Jorge e Portela, Vânia. **Talento Para a Vida**. Rio de Janeiro: Human Learning, 2001.

MATOS, Jorge Fernando de. **Manual de Formação de Consultor DISC ETALENT**.Rio de Janeiro: Se., p 23, 2008.

Pesce, R. P., Assis, S. G., Avanci, J. Q., Santos, N. C., Malaquias, J. V., & Carvalhães, R. (2005). **Adaptação transcultural, confiabilidade e validade da escala de resiliência**. Cadernos de Saúde Pública, 21(2), 436-448.

POLETTO, M. e KOLLER, S.H. **Resiliência uma perspectiva conceitual e histórica**. In Yunes, Koller e Dell'Aglio. **Resiliência e Psicologia Positiva: Interfaces do Risco à Proteção**. 1ª ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

PONTELO, Juliana; CRUZ, Lucineide. **Gestão de Pessoas: manual de rotinas trabalhistas**. 3. ed. Brasília- SENAC/ DF, 2010.

RAGAZZI, Márcio. **A Resiliência como Competência Profissional: O Profissional de Secretariado Executivo sob a Ótica da Resiliência**. XI SEMISEC. Anais... 24 a 27 de Agosto de 2011. Centro de Convenções de Pernambuco/Pernambuco.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. São Paulo: Cortez,1986.

VELS, Augusto. **Lá Selección de Personal y el problema humano em Las empresas**. Barcelona: Luis Miracle S.A,1970.

XANDRÓ, Maurício. **Grafologia Elementar**. Tradução de Rolando Roque da Silva. São Paulo: Pensamento, 1997.

### **Artigos da Internet:**

LUGINGER, S. **ASPECTOS PSICOLÓGICOS DA GRAFOLOGIA** Trabalho de Licenciatura (2005). Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/textos/TL0044.pdf> . Acesso em: 24 abr. 2023, 13h12.

**“O conhecimento é um tesouro, mas a prática é a chave para ele.”** Thomas Fuller (1608-1661), Disponível em: <https://www.oexplorador.com.br/o->

[conhecimento-e-um-tesouro-mas-a-pratica-e-a-chave-para-ele-thomas-fuller-1608-1661-foi-religioso-e-historiador-britanico/](#) . Acesso em: 22 maio 2023, 15h00.

MACE, D. A. (1948). **Some implications of analytical behaviorism.** Aristotelian Society, XLIX, 1-16. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/mxLr4CXqhTvFRppTrk3jTLL/?format=pdf&lang=pt> .

Acesso em: 24 abr. 2023, 14h14.

MAGALHÃES, T. A. C. M. G. (2007). **Automatização do Processo de Recrutamento e Resposta a Oportunidades Comerciais** (Dissertação de mestrado). Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa, Portugal. Disponível em: <https://dspace.ist.utl.pt/bitstream/2295/149445/1/AutProcRecRespOportComerc.pdf> .

Acesso em: 15 maio 2023, 14h30.

MIGLIOLLI, Daiane Cervelin **Recrutamento e seleção.** / Daiane Cervelin Migliolli – Indaial: UNIASSELVI, 2018. Disponível em: <https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo> . Acesso em: 11 jun. 2023, 15h20.

RECHE , G. (2011). **E-recrutamento: a internet como ferramenta de recrutamento e seleção.** Disponível em: [www.administradores.com.br/artigos/economia-efinancas/e-recrutamento-a-internet-como-ferramentano-recrutamento-e-selecao/55112/](http://www.administradores.com.br/artigos/economia-efinancas/e-recrutamento-a-internet-como-ferramentano-recrutamento-e-selecao/55112/) . Acesso em: 18 maio 2023, 15h01.

MOREIRA, Wellington. **Como as empresas encaram a alta rotatividade de pessoal.** 2014. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/9073/como-asempresasencaramaalta-rotatividade-de-pessoal.html> . Acesso em: 09 out. 2023.

RODRIGUES, R. I. M. (2014). **E-recrutamento como opção estratégica: realidade ou quimera nas empresas da região Minho?** (Dissertação de mestrado). Universidade do Minho. Braga, Portugal. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/34956> . Acesso em: 18 maio 2023, 15h20.

SANTOS, Cacilda Cuba e LOEVY, Odette Serpa. **Grafologia.** São Paulo: Sarvier, 1987. Disponível em: <https://portalidea.com.br/cursos/bsico-de-grafologia-apostila03.pdf> . Acesso em: 22 maio 2023, 14h45.

SOLIDES, **Metodologia-Disc.** Disponível em: <https://blog.solides.com.br/metodologia-disc/> . Acesso em: 25 set. 2023, 14h28.

