

Onde encontrar os melhores preditores de desempenho profissional?

Fazendo uma análise da literatura, veja as nota bibliográficas no fim deste artigo, é possível observar como vários psicólogos pesquisam de qual forma a personalidade influencia o desempenho profissional.

Durante décadas – aliás, desde o início do século XX e a criação dos primeiros instrumentos de medição psicológica - a habilidade cognitiva foi considerada como um “preditor” confiável do desempenho de trabalho: os indivíduos mais “inteligentes” foram considerados como tendo as maiores chances de se dar bem no trabalho. Hoje, além da inteligência, outros fatores são considerados importantes: a criatividade, a pró-atividade, a visão sistêmica, a liderança, a capacidade de trabalhar em equipe, a inteligência emocional, etc. Fortes desta consideração, os psicólogos estão tentando provar o impacto da personalidade no desempenho profissional:

Existe um consenso entre os pesquisadores em analisar os cinco grandes fatores de personalidade, os “Big Five” ou seja os cinco traços OCEAS em sua fórmula mnemotécnica em inglês: O para abertura à experiência, C para consciência, E para extroversão, A para afabilidade e S para estabilidade emocional. A idéia dos estudos é de mostrar se a personalidade pode ser mais importante do que a inteligência. O interesse em utilizar o modelo dos “Big Five” reside no fato que, apesar de imperfeito, ele pode ser considerado com o denominador comum de todas as teorias, efetuando uma simples regressão linear.

Como veremos mais adiante, alguns autores afirmam que, como para a inteligência com seu “fator G”, existe um traço universal da personalidade que prevê o sucesso profissional. Outros discutem que o relacionamento entre a personalidade e o desempenho profissional é muito mais complexo e não deve ser resumido a uma constatação: possui ou não o traço necessário?

Existe um traço universal de personalidade para prever o desempenho profissional?

Nos resultados de uma meta-análise cobrindo mais de 117 estudos sobre a influência da personalidade no desempenho profissional, a Consciência – ser escrupuloso, organizado, persistente e seguro – parece ser o traço responsável para o sucesso profissional em todas as profissões de liderança, administrativas, de vendas e até por profissões pouco qualificadas. (Barrick & Mount, 1991).

Mas além da consciência, “preditor” válido em qualquer ambiente, outros traços podem se revelar bom preditores em situações particulares. O interessante seria poder conseguir classificar os traços mais válidos por cada profissão: isto permitiria aumentar a qualidade da seleção, o principal problema de RH. Por exemplo em um Call Center onde a rotatividade é muito importante, quais seriam os traços mais válidos para determinar quais operadores permaneceriam no emprego por mais tempo? Barrick & Mount (1991) provaram que os operadores mais conscienciosos eram mais eficientes e ficavam por mais tempo empregados do que seus colegas menos conscienciosos. Mas isto é suficiente? Diminuir a rotatividade de 60% para 50% já é muito bom, mas quais outros traços permitiriam reduzir para 20%?

A adequação trabalho / pessoa

Porém, considerar a consciência como “preditor” do desempenho de trabalho não funciona para todas as profissões. Por exemplo, nas profissões que necessitam criatividade a consciência parece ser mais um handicap do que uma vantagem. Em uma pesquisa efetuada com uma amostra de músico da cidade de Tulsa em Oklaoma, Hogan, Hogan & Roberts, (1996),

acharam que os melhores músicos, como considerados por seus pares, apresentavam os escores mais baixos em consciência.

Uma linha de pesquisa interessante sobre a adequação foi mostrada por Holland, J. L. (1985). Ele separou as profissões em seis temas, os famosos RIASEC. Por exemplo, seguindo esta linha de pesquisa existem trabalhos **R**ealísticos – mecânicos, bombeiros, pedreiros; trabalhos **C**onvencionais – caixa de banco; e trabalhos **A**rtísticos – músicos, artistas e escritores. Enquanto que a consciência permite prever o desempenho em trabalhos realísticos e convencionais, ela impede o sucesso em trabalhos de pesquisa, artísticos e sociais que exigem inovação, espontaneidade e criatividade Hogan *et all*, (1996). Para estas profissões uma seleção mais adequada será efetuada baseando-se em escores elevados em abertura às experiências e baixos em consciência.

Achar a boa adequação entre a pessoa e a função é primordial por duas razões que devem ser a razão de existir de RH: a busca da maior rentabilidade das organizações e da felicidade dos colaboradores. Apesar de não dispormos de estudos sistemáticos sobre o assunto, nossa experiência empírica nos ensina que uma boa adequação influencia diretamente a motivação dos colaboradores, e conseqüentemente a produtividade e a felicidade.

Como achar a melhor adequação?

Responder a esta pergunta não é fácil, pois os fatores de sucesso não dependem só da inteligência e da personalidade: o ambiente tem também uma parte importante no desempenho profissional.

Uma ótica interessante é fornecida por Borman & Motowidlo (1997). Para eles o desempenho profissional pode ser separado em duas componentes: o desempenho da tarefa e desempenho contextual. O desempenho da tarefa seria a tradicional noção de habilidade: como os bons trabalhadores executam uma tarefa, enquanto os aspectos contextuais do desempenho dependeriam dos aspectos não relacionados às tarefas específicas, como, por exemplo, a vontade de colaborar, de fornecer um esforço particular, de vestir a camisa da empresa, etc. Este aspecto de comprometimento é igualmente importante para o desempenho profissional. Este dois aspectos influenciam o desempenho global e devem ser considerados. O estudo mostra que as competências profissionais são um melhor preditor no desempenho das tarefas enquanto a personalidade previu melhor o desempenho contextual.

Conclusão provisória

Considerando o estado das pesquisas os preditores de desempenho profissional são múltiplos e pertencem a diversos construtos: pretender reuni-los em um único universo parece utópico intelectualmente pouco honesto.

Para auxiliar os responsáveis de RH os instrumentos de Método Funcional, que seja o COMPER (que mede as competências e a personalidade) ou o L.A.B.E.L. (que mede a personalidade) além de índices de confiabilidade das respostas, fornecem múltiplos resultados que auxiliam na seleção dos candidatos mais adequados para uma organização. Nossa opinião é que é sempre necessário olhar um perfil com um tudo, entender o que motiva o indivíduo, como ele compensa a ausência de um traço importante em seu perfil, como pode se satisfazer se possuir traços muito desenvolvidos que a função não exige.

Uma entrevista estruturada articulada a partir da análise da função e dos escores dos instrumentos de Método Funcional aumenta consideravelmente o acerto nas seleções estreitando o intervalo de confiança em volta de cada critério. Outro aspecto não menos

importante: o fato de dispor de resultados absolutos permite orientar rapidamente os candidatos não escolhidos melhorando a imagem da empresa e conseqüentemente sua capacidade de atrair melhores candidato no futuro.

Querendo conhecer mais sobre o assunto no site da Moityca na área das publicações se encontram vários artigos esclarecedores ou entre em contato com Renzo: roswald@moityca.com.br .

Renzo Oswald
São Paulo, Maio de 2008

Bibliografia

Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, Vol. 44(1), pág. 1-27.

Borman, W.C., & Motowidlo, S.J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel research. *Human Performance*, Vol. 10, pág. 99-109.

Hogan, R, Hogan, J, & Roberts, B.W. (1996), "Personality measurement and employment decisions", *American Psychologist*, Vol. 51 pág. 469-477.

Holland, J. L. (1985). *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.