

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE - UFF
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – EST
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO – STA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Marina Soares Zanetti

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL EM PROCESSOS SELETIVOS

A percepção de alunos do curso de Administração da UFF/Niterói

Professora Orientadora: Ana Maria Lana Ramos



**NITERÓI
2018**

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE – UFF
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - EST
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO - STA

MARINA SOARES ZANETTI

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL EM PROCESSOS SELETIVOS

A percepção de alunos do curso de Administração da UFF/Niterói

Monografia submetida ao corpo docente do Departamento de Administração da Universidade Federal Fluminense como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Bacharel. Área de concentração: Administração.

Orientadora: Professora Ana Maria Lana Ramos

NITERÓI

2018

Z28i Zanetti, Marina Soares

Inteligência emocional em processos seletivos : a percepção de alunos do curso de administração da UFF/Niterói / Marina Soares Zanetti ; Ana Maria Lana Ramos, orientador. Niterói, 2018.

44 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)-Universidade Federal Fluminense, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Niterói, 2018.

1. Administração. 2. Comunicação humana. 3. Inteligência emocional. 4. Seleção de pessoal. 5. Produção intelectual. I. Título II. Ramos, Ana Maria Lana,

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE – UFF
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - EST
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO - STA

MARINA SOARES ZANETTI

Monografia submetida ao corpo docente do Departamento de Administração da Universidade Federal Fluminense como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Bacharel. Área de concentração: Administração.

Examinada por:

Profa. Ana Maria Lana Ramos
Universidade Federal Fluminense

Prof. Dr. Américo da Costa Ramos Filho
Universidade Federal Fluminense

Prof. Me. Fernando de Oliveira Vieira
Universidade Federal Fluminense

NITERÓI, RJ – BRASIL

2018

“Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana.”

Carl Jung

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus por me acompanhar e dar força e coragem durante toda trajetória.

À minha Família por mais uma vez me apoiar nessa loucura de largar tudo e vir para Niterói fazer tudo de novo, por acreditarem no meu potencial, por entenderem a distância e mesmo longe serem minha base. Eu os amo mais que tudo e sem vocês eu nada seria!

Aos amigos que reconheci ao longo desses 4 anos de graduação, a Associação de Niterói Atlético Três de Agosto (ANATA) por ter me enriquecido tanto como pessoa durante o ano que participei da gestão e a AAUIUFF por me trazer pessoas em quem pude confiar e contar durante a caminhada. Vocês fizeram o caminho ser mais leve, gratidão eterna! Carol, obrigada por acreditar, puxar minha orelha, me tirar da zona de conforto e confiar em mim, você é incrível!

Às irmãs que ganhei nessa cidade, uma que dividiu república, quarto, casa e vida comigo e a outra que simplesmente me completava em tudo! Marcella e Agnes, vocês foram muito essenciais nessa etapa, levo vocês pra vida!

À Gracy e Érica e a toda equipe do Instituto Você RJ, pela possibilidade de olhar além da caixa e ampliar minhas percepções de mundo. Que bom que são vocês, que bom que somos nós e que bom que o nosso mundo muda quando nós mudamos porque assim podemos abandonar o conformismo e nos tornar atores das nossas vidas.

Aos entrevistados (alunos e profissionais) pela disponibilidade e a todos que colaboraram direta ou indiretamente para a execução desse projeto, incluindo todos os professores que me acompanharam na graduação. A UFF faz parte de uma das minhas maiores mudanças até agora e ter profissionais tão apaixonados por suas áreas me motiva.

Um agradecimento especial a minha orientadora Ana Lana por ser uma inspiração! Gratidão pelos momentos compartilhados e por trazer mais humanidade para a administração.

RESUMO

Este trabalho objetiva discutir se a formação dos alunos do curso de Administração da UFF-Niterói se mostra suficiente na preparação para os processos seletivos obrigatórios desde os estágios até vida profissional dos indivíduos. A universidade tem como dever preparar seus alunos para o mercado de trabalho e pode fazer isso de forma mais humanizada e condizente com as exigências, possibilitando maior inserção profissional. O desenvolvimento da inteligência emocional deveria ser parte integrante da formação acadêmica. Uma das possibilidades de fortalecê-la seria o uso da comunicação não-violenta como prática cotidiana nas aulas e uma mudança de postura na relação aluno-professor. Neste contexto, foi realizada pesquisa de campo com aplicação de um questionário aos alunos do curso para analisar os sentimentos e percepções de preparação deles para processos seletivos. Também foram consultados profissionais de Recursos Humanos que atuam com seleção de estagiários para se conhecer suas percepções sobre o mesmo assunto. O estudo permitiu concluir que o desenvolvimento da inteligência emocional dos discentes ainda é insuficiente na sua formação acadêmica.

Palavras-Chaves: Inteligência Emocional; Administração; Comunicação Não-violenta

ABSTRACT

This paper has the main objective to discuss whether the graduation of the business students of Fluminense Federal University in Niterói is enough to prepare them to required selective processes, from internship to their professional life. The university's duty is to prepare its students to the market and it could be done in a more humanized way and that can follow the rules, making possible a better professional beginning. The emotional intelligence development should be an important part of the graduation process. One of the possibilities to make it stronger and better would be the use of non-violent communication as a daily basis in the classrooms and a change on the posture in the relationship between teacher and student. On this context, it had been realized a field research with a form application with the students to analyze their perspective about it. As well, Human Resources professionals that work with this young public had been interviewed to know the perception of them about the same subject. The following study make it possible to conclude that the students emotional intelligence development is not enough for their academic purpose.

Key-words: Emotional Intelligence, Business, Non-violent Communication

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo da linha de Salovey e Mayer. Fonte: Adaptado de Salovey e Mayer..... 16

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição de respondentes por curso.....	27
Gráfico 2: Idade dos estudantes.....	28
Gráfico 3: Período cursado.....	28
Gráfico 4: Quantidade de processos seletivos.....	29
Gráfico 5: Confirmação dos processos seletivos.....	30
Gráfico 6: Local entrevista.....	30
Gráfico 7: Dinâmicas do processo seletivo.....	31
Gráfico 8: Feedback do processo seletivo.....	32
Gráfico 9: Avaliadores processo seletivo.....	32
Gráfico 10: Avaliação processo seletivo.....	33
Gráfico 11: Credibilidade da empresa.....	34
Gráfico 12: Motivação de trabalhar na empresa.....	35
Gráfico 13: Influência faculdade.....	35
Gráfico 14: Disciplinas e IE.....	36
Gráfico 15: Professores e IE.....	36

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	11
2.1	Inteligência e Emoção	11
2.2	O Conceito De Inteligência Emocional (IE)	13
3	SELEÇÃO DE PESSOAS	19
3.1	Competências Técnicas X Comportamentais	20
3.2	Avaliação Comportamental No Processo Seletivo (Técnicas De Análise Comportamental)	21
3.3	Variáveis Intervenientes No Comportamento Do Candidato Durante a Seleção	22
4	PESQUISA DE CAMPO: A PERCEPÇÃO DE ESTUDANTES DO CURSO DE GRADUAÇÃO DA UFF SOBRE A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL EM PROCESSOS SELETIVOS	25
4.1	Procedimentos Metodológicos	25
4.1.1	Análise da percepção dos alunos de Administração da UFF	25
4.1.2	Análise da percepção dos profissionais de recursos humanos	36
5	CONCLUSÃO	38
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ALUNOS	43
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFISSIONAIS DE SELEÇÃO	44
	APÊNDICE C – TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS ALUNOS	45

1. INTRODUÇÃO

A formação acadêmica exige dos alunos dedicação e comprometimento com a compreensão de conteúdos relacionados à profissão escolhida. A universidade oferece diversas disciplinas que compõem o currículo e capacitam os indivíduos para o mercado de trabalho, como profissionais dentro de cada área.

Uma das etapas dessa vida profissional pela qual a maioria das pessoas passa são os processos seletivos das empresas. Essa competição não está somente na formação acadêmica, ela envolve diversas esferas pessoais do indivíduo que contribuem para um melhor ou pior desempenho nestes processos.

A capacidade de ter controle emocional, saber ler as situações de forma clara e objetiva, conseguir passar a mensagem certa e com o mínimo de ruídos são requisitos mínimos para os processos e muitas vezes ignorados pelos candidatos. Em parte, isso se deve à falta de formação acadêmica neste setor, no qual muitos alunos só vão se preocupar ao se deparar com as situações.

Por outro lado, isto também se deve à falta de desenvolvimento emocional dos indivíduos durante toda sua formação, inclusive na universidade. Entender seus próprios sentimentos vai além das relações afetivas e íntimas, sendo importante nas relações de trabalho também.

A partir disso, este trabalho visa discutir de que maneira o desenvolvimento da inteligência emocional pode contribuir na formação do indivíduo e como a comunicação não-violenta pode ser uma ferramenta na mudança de postura e comportamento dos indivíduos envolvidos, tanto discentes quanto docentes, a fim de verificar se a formação dos alunos do curso de Administração da UFF-Niterói se mostra suficiente na sua preparação para os processos seletivos para estágios.

Primeiramente, analisaremos as teorias a respeito da inteligência emocional, seleção de pessoas e seus componentes, bases desta pesquisa. Em seguida, apresentaremos a pesquisa de campo, seus resultados e as análises feitas para finalmente encerrar com a conclusão.

2. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Como fundamentação teórica deste trabalho, discutiremos os conceitos de inteligência e emoção, inteligência emocional, comunicação não-violenta e, por fim, seleção de pessoas. Estes conceitos dão base ao propósito de compreender como a inteligência emocional é vivenciada em processos seletivos e permitem esclarecer os caminhos seguidos para a conclusão deste trabalho.

2.1. INTELIGÊNCIA E EMOÇÃO

Diversos autores se empenharam em significar o que seria inteligência, mas sua definição segue sendo difusa. A concepção mais clássica de inteligência é a de William Stern (psicólogo alemão que viveu entre o final do século XVIII e o início do século XIX), que dizia ser a capacidade pessoal para resolver problemas novos, fazendo uso adequado do pensamento. Miranda (2002, p.19) aponta que “Na linguagem comum, a palavra inteligência refere uma qualidade dos indivíduos. Na linguagem científica, refere uma qualidade do comportamento”.

Toledo (1995) defende que inexiste ainda uma definição universalmente aceita sobre este assunto. Allonso-Fernandez (1979 apud TOLEDO, 1995) entende a inteligência como um mosaico cujos fatores vários estão ligados a um elemento estrutural comum. Para Piaget (2013, p.29) “a inteligência constitui o estado de equilíbrio para o qual tendem todas as adaptações sucessivas de ordem sensório-motora e cognitiva, assim como todos os intercâmbios assimiladores e acomodadores entre o organismo e o meio”.

Toledo (1995, p.32) resume algumas definições e respectivas referências ao conceito de inteligência da seguinte maneira:

a) a inteligência é uma faculdade integrativa, isto é, sua manifestação objetiva faz uso de várias (senão todas) funções psíquicas ao mesmo tempo. De modo especial a psicologia vai lidar com fenômenos mentais que podem ser considerados como fundamentais da vida psíquica, como percepção, habilidade de focar a atenção, habituação, reações de orientação, memória, julgamento, funções executivas etc. orientadas a um objetivo. Na situação cotidiana e fora do ambiente de testes, contudo, como em qualquer atividade mental o que se observa é um processo único, embora multimodal (JASPERS, 1987; GRAHAM, 1986; ALLONSO-FERNANDEZ, 1979);

- b) a inteligência relaciona-se quase sempre, ou principalmente, com a adaptação psicossocial de um indivíduo em seu meio (SCHANK & JONA, 1993; VIAUD, 1969; WADSWORTH, 1993);
- c) a inteligência é ressaltada em seu papel sempre que há situações-problema na vida de um indivíduo, e cuja atividade pode ser mensurada (ASSUMPÇÃO & SPROVIEIR, 1991) (p.32)

Goodwin (2005) cita que a disseminação e institucionalização do Quociente de Inteligência (QI) se deu através de Lewis M. Terman (1877 – 1956), que revisou o teste de Binet-Simon. Ele, que foi professor e chefe de departamento de psicologia da Stanford University (1910 – 1941), padronizou o teste e, após aplicações, retirada, adaptação e inclusão de perguntas que havia desenvolvido para sua tese, chegou a um novo padrão com 90 testes, 36 a mais que o original.

Por muito tempo a inteligência seguiu estando ligada à capacidade de pensar racionalmente, evitando que as emoções interferissem nas ações do indivíduo. Se um determinado comportamento só fosse medido pela razão sem contar a emoção, todas as atitudes dos sujeitos seriam muito fáceis de analisar e com menos implicações que aquelas que resultam envolvendo emoções. “Os modelos adotados pelos cientistas do conhecimento para explicar como a mente processa a informação não levam em conta o fato de que a racionalidade da mente é guiada pela emoção” destaca Goleman (1995, p.70).

A dificuldade de o conceito de emoção ser reconhecido como equivalente a outros reside exatamente no facto da inteligência ter sido considerada, sempre, como um dado adquirido enquanto que à emoção cabia, na maior parte das vezes, o ingrato papel de fazer sobressair o melhor e o pior de todos e de cada um (GANDRA, 2016, p.34).

Como explica Goleman (1995, p. 10), “na verdade, a questão das emoções remonta mesmo a Aristóteles e teve, desde esse tempo, os seus respeitosos estudiosos”. Como afirmam Casanova; Sequeira e Silva (2009), a emoção, de uma forma generalista, é um impulso neural que move um organismo para uma ação. No cérebro humano, a emoção é regida pela amígdala que em conjunto com o hipocampo formam a zona periférica do sistema límbico. Enquanto que o hipocampo, juntamente com algumas partes do córtex cerebral, armazena os conhecimentos de fatos e

contextos das nossas vidas, a amígdala é a área especializada nos assuntos emocionais (MARTIN & BOECK, p. 37 apud MARQUES 2011, p. 32) ¹.

Deste modo, pode-se afirmar que a emoção é explicada de forma racional através da Biologia, e tem sua importância na ação humana estudada através da Psicologia. Esta vai desenvolver o conceito de Inteligência Emocional (IE), dentro da subclasse da Inteligência Social (IS), como se demonstra a seguir.

Buscando a origem da palavra chegamos ao latim *e-movere* que significa “mover para fora” ou “sair de si”. Silva (2010, p.11) completa que, “quando um indivíduo se emociona, transmite para o exterior algo que indique a sua emoção, podendo ser através da voz, do corpo, onde se incluem as expressões faciais ou movimentos de outra ordem”.

Uma visão mais biológica de Damásio (2003, apud SILVA 2010), define emoção como uma variação psíquica e física, desencadeada por um estímulo, subjetivamente experimentada e automatizada, que coloca num estado de resposta ao estímulo, ou seja, as emoções são um meio natural de avaliar o ambiente que nos rodeia e de reagir de forma adaptativa.

2.2 - O CONCEITO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL (IE)

Durante o século XX, surgiram muitos estudos sobre a inteligência e os seus processos, uma vertente mais mecanicista, na qual o objetivo era o de tentar perceber as capacidades cognitivas do sujeito e as suas implicações no contexto escolar. Com a evolução dos conhecimentos sobre os processos cognitivos e psicológicos, tais conceitos foram também sofrendo alterações, em certos aspetos rompeu-se totalmente com a forma de pensar.

O conceito, introduzido por Thorndike (1936 apud WOYCEKOSKI & HUTZ, 2009) inicia a percepção de que a inteligência deve ir além daquela analisada por testes de QI e propõe-na como a capacidade de abranger também os estados emocionais, não só os reconhecendo, mas também sabendo como agir frente a conflitos. Para Goleman (1995) a inteligência não deveria ser medida somente pela capacidade racional do ser. Na década de 1990 surge formalmente a expressão

¹ Não entraremos em detalhes das questões anatômicas do corpo humano, nem nos conceitos neurológicos afins. A apresentação destes conceitos serve para demonstrar que as emoções estão ligadas ao nosso cérebro assim como a inteligência.

Inteligência Emocional começando por ser utilizada numa revista internacional de psicologia onde era sugerida como uma subclasse da IS.

O termo “inteligência emocional” foi utilizado pela primeira vez em um artigo de mesmo nome, apresentado como uma subclasse da Inteligência Social, que significaria o “monitoramento dos sentimentos e emoções em si mesmo e nos outros, na discriminação entre ambos e na utilização desta informação para guiar o pensamento e as ações” (SALOVEY & MAYER, 1990, p. 189).

Dentro da Enciclopédia da Psicologia Aplicada (2004) encontram-se três modelos tidos como principais que descrevem a Inteligência Emocional: O modelo de Rueven Bar-On, o modelo de Mayer e Salovey e o modelo de Daniel Goleman. Na década de 1980, Rueven Bar-On iniciou seus estudos que mais tarde resultariam no Bar-On Emotional Quotient Inventory™, primeiro teste de inteligência emocional publicado por um editor de teste psicológico e revisado pelo Buros Mental Measurement Yearbook.

Seu modelo pode ser dividido em duas partes: teoria e o aspecto psicométrico, que é, essencialmente, a medida da inteligência emocional-social, baseada na teoria e projetada para avaliá-la. Essas duas partes também foram referidas como "o modelo conceitual da inteligência emocional-social de Bar-On" e "o modelo psicométrico da inteligência emocional-social de Bar-On", respectivamente. A principal característica da pesquisa de Bar-On é que ela se debruça sob o viés do bem-estar (Goleman, 1995).

Em 1990, Salovey e Mayer publicaram um artigo na revista *Imagination, Cognition and Personality*, responsável por apresentar o conceito de Inteligência Emocional (IE). No mesmo ano o estudo foi aperfeiçoado pelos próprios autores, em parceria com um terceiro pesquisador (MAYER, CARUSO & SALOVEY, 2002), conceituando a IE com quatro capacidades que permearam os estudos sobre IE na Academia, sendo elas:

- Percepção Emocional: refere-se à identificação das emoções e do conteúdo emocional, nas mais diversas condições como expressões faciais, tom de voz, expressões artísticas, relatos das pessoas e comportamentos, tanto em si mesmo como nos outros (NORONHA et al., 2007, p. 416).
[...]
- Facilitação Emocional: refere-se à capacidade de acessar e gerar emoções de tal forma a auxiliar os processos de pensamento. Essa faceta pode ser compreendida como a capacidade das pessoas originarem sentimentos nelas mesmas permitindo assim, uma inspeção imediata, em tempo real, do sentimento e de suas características em uma determinada situação vivenciada (NORONHA et al., 2007, p. 416).

[...]

- **Compreensão Emocional:** diz respeito ao conhecimento sobre as emoções, desde seus aspectos básicos (sentimentos puros) até as nuances mais complexas (transição de sentimentos, mistura de emoções e associações com situações ocorridas) (NORONHA et al., 2007, p. 416).

[...]

- **Gerenciamento Emocional:** Refere-se ao controle reflexivo de emoções para promover o crescimento emocional e intelectual. Ela está relacionada ao fato de uma pessoa estar receptiva aos sentimentos, uma vez que a preocupação com os sentimentos pode levar à aprendizagem sobre eles. Essa habilidade também apresenta imbricações com a capacidade de o indivíduo envolver-se reflexivamente ou distanciar-se da emoção dependendo da sua informação e da sua utilidade. Para Mayer, Caruso e Salovey (2002) os testes de administração de emoções dizem respeito à melhor maneira de regular as emoções em si e nos outros. Nesse sentido, a administração de emoções envolve o entendimento das implicações de suas atitudes sobre as emoções, assim como a regulação da emoção em si e no outro (NORONHA et al., 2007, p. 416).

Ainda de acordo com estes autores, o novo conceito poderia ser melhor entendido através de três linhas orientadoras: na avaliação e expressão da emoção, através de informação verbal e não-verbal, na relação com o outro com empatia e informação não-verbal; na regulação da emoção tanto em si como no outro; na utilização de emoções (SALOVEY E MAYER, 1990).

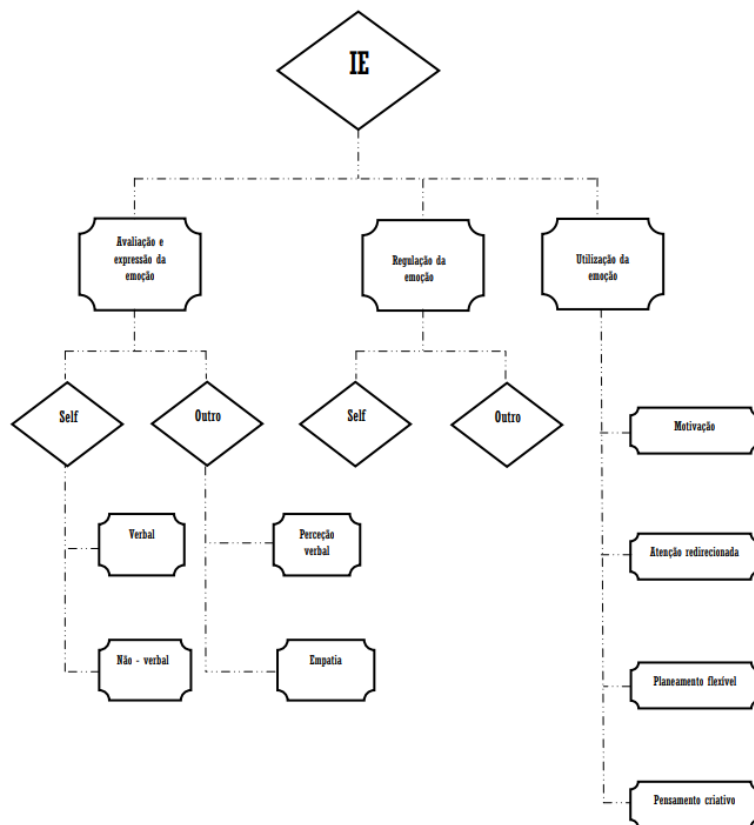


Figura 1. Modelo da linha de Salovey e Mayer. Fonte: Adaptado de Salovey e Mayer, 1990.

Basicamente, a IE consiste em ter “o controle reflexivo das emoções para promover o crescimento emocional e intelectual; refere-se à capacidade de tolerar reações emocionais, agradáveis ou desagradáveis, compreendê-las sem exagero ou diminuição de sua importância, controlá-las ou descarregá-las no momento apropriado” (BUENO & PRIMMI, 2003. p. 279).

O grande movimento em torno da IE se dá com o lançamento do Livro “*Emotional intelligence*” de Daniel Goleman, onde se muda a percepção das quatro capacidades de Salovey e Mayer, deixando de ser apenas capacidades cognitivas para inserir aspectos da personalidade (WOYCEKOSKI & HUTZ, 2009), focando seu modelo no desempenho do trabalho e da liderança organizacional fazendo um misto entre Inteligência emocional e princípios da modelagem (GOLEMAN, 1995). A modelagem consiste no processo de observar e discernir o comportamento bem-sucedido de outras pessoas (GOLFINHO, 2014) para com isso desenvolver um processo de aprendizagem acelerado (AUGUSTO, 2015).

Para desenvolvimento de tal linha de pensamento faz-se importante ter a referência utilizada por Goleman (1995) para definir emoções. Esse diz que “todas as emoções são, em essência, impulsos para agir, ou, planos instantâneos para lidar com a vida que a evolução nos infundiu”, além disso, completa “a distorcida visão científica de uma vida mental emocionalmente vazia — que orientou os últimos oitenta anos de pesquisa sobre a inteligência — está mudando aos poucos, à medida que a psicologia começa a reconhecer o papel essencial do sentimento no pensamento” (GOLEMAN, 1995, p.71).

Conforme Goleman (1995, p.340) apresenta, alguns teóricos discutem sobre a possível existência de emoções primárias, e, embora haja casos que combinem mais de um local, os resultados são de que as emoções se organizam em famílias básicas:

- Ira: fúria, revolta, ressentimento, raiva, exasperação, indignação, vexame, acrimônia, animosidade, aborrecimento, irritabilidade, hostilidade e, talvez no extremo, ódio e violência patológicos - Na raiva, o sangue flui para as mãos, tornando mais fácil sacar da arma ou golpear o inimigo; os batimentos cardíacos aceleram-se e uma onda de hormônios, a adrenalina, entre outros, gera uma pulsação, energia suficientemente forte para uma atuação vigorosa.
- Tristeza: sofrimento, mágoa, desânimo, desalento, melancolia, auto piedade, solidão, desamparo, desespero e, quando patológica, severa depressão - Uma das principais funções da tristeza é a de propiciar um ajustamento a uma grande perda, como a morte de alguém ou uma decepção significativa. A tristeza acarreta uma perda de energia e de entusiasmo pelas atividades da vida, em particular por diversões e prazeres. Quando a tristeza é profunda, aproximando-se da depressão, a velocidade metabólica do corpo fica reduzida. Esse retraimento introspectivo cria a oportunidade para que seja lamentada uma perda ou frustração, para captar suas consequências

para a vida e para planejar um recomeço quando a energia retorna. É possível que essa perda de energia tenha tido como objetivo manter os seres humanos vulneráveis em estado de tristeza para que permanecessem perto de casa, onde estariam em maior segurança.

- Medo: ansiedade, apreensão, nervosismo, preocupação, consternação, cautela, escrúpulo, inquietação, pavor, susto, terror e, como psicopatologia, fobia e pânico. - No medo, o sangue corre para os músculos do esqueleto, como os das pernas, facilitando a fuga; o rosto fica lívido, já que o sangue lhe é subtraído (daí dizer-se que alguém ficou “gélido”). Ao mesmo tempo, o corpo imobiliza-se, ainda que por um breve momento, talvez para permitir que a pessoa considere a possibilidade de, em vez de agir, fugir e se esconder. Circuitos existentes nos centros emocionais do cérebro disparam a torrente de hormônios que põe o corpo em alerta geral, tornando-o inquieto e pronto para agir. A atenção se fixa na ameaça imediata, para melhor calcular a resposta a ser dada.

- Prazer: felicidade, alegria, alívio, contentamento, deleite, diversão, orgulho, prazer sensual, emoção, arrebatamento, gratificação, satisfação, bom humor, euforia, êxtase e, no extremo, mania - A sensação de felicidade causa uma das principais alterações biológicas. A atividade do centro cerebral é incrementada, o que inibe sentimentos negativos e favorece o aumento da energia existente, silenciando aqueles que geram pensamentos de preocupação. Mas não ocorre nenhuma mudança particular na fisiologia, a não ser uma tranquilidade, que faz com que o corpo se recupere rapidamente do estímulo causado por emoções perturbadoras. Essa configuração dá ao corpo um total relaxamento, assim como disposição e entusiasmo para a execução de qualquer tarefa que surja e para seguir em direção a uma grande variedade de metas.

- Amor: aceitação, amizade, confiança, afinidade, dedicação, adoração, paixão, ágape - O amor, os sentimentos de afeição e a satisfação sexual implicam estimulação parassimpática, o que se constitui no oposto fisiológico que mobiliza para “lutar-ou-fugir” que ocorre quando o sentimento é de medo ou ira. O padrão parassimpático, chamado de “resposta de relaxamento”, é um conjunto de reações que percorre todo o corpo, provocando um estado geral de calma e satisfação, facilitando a cooperação.

Surpresa: choque, espanto, pasmo, maravilha - O erguer das sobrancelhas, na surpresa, proporciona uma varredura visual mais ampla, e também mais luz para a retina. Isso permite que obtenhamos mais informação sobre um acontecimento que se deu de forma inesperada, tornando mais fácil perceber exatamente o que está acontecendo e conceber o melhor plano de ação.

- Nojo: desprezo, desdém, antipatia, aversão, repugnância, repulsa - Em todo o mundo, a expressão de repugnância se assemelha e envia a mesma mensagem: alguma coisa desagradou ao gosto ou ao olfato, real ou metaforicamente. A expressão facial de repugnância — o lábio superior se retorcendo para o lado e o nariz se enrugando ligeiramente — sugere, como observou Darwin, uma tentativa primeira de tapar as narinas para evitar um odor nocivo ou cuspir fora uma comida estragada. (GOLEMAN, 1995, p. 340).

Tais impulsos são baseados e influenciados de acordo com nossas experiências de vida e com a cultura em que fomos inseridos. Os sentimentos e a forma como eles são demonstrados são diretamente ligadas à forma como nossa cultura nos molda. Além disso, Goleman (1995) acredita que existam duas mentes em cada pessoa: uma que pensa, ou racional, e que é responsável pelo modo como compreendemos o mundo, e uma que sente, ou emocional, responsável pelos impulsos e comportamentos, as vezes ilógicos, mas poderosos e ágeis.

Uma pessoa com baixa IE enfrenta problemas que afetam suas relações e dificultam seu crescimento e o desenvolvimento de uma vida saudável, em todos os sentidos. Ela passa pelo não reconhecimento de suas fraquezas, a desconfiança de emoções próprias, a incapacidade de entender o outro, a inconstância e a falta de desenvolvimento de metas.

Essa falha avaliativa de si própria produz um obstáculo para a pessoa no ambiente de trabalho, foco deste presente estudo. Quer seja no trabalho em equipe, dentro de uma hierarquia, ou na simples tarefa de aceitar ou não atividades relacionadas a sua função, uma pessoa com problemas na IE pode acabar sobrecarregando colegas de trabalho. Saber lidar com suas emoções é conhecer seus limites e potencialidades.

Sabendo que cada vez mais o mercado de trabalho e os setores de recursos humanos utilizam indicadores da IE como ferramentas de seleção, é papel da universidade, como formadora do indivíduo para este mercado, contribuir com maneiras para que seus alunos aprendam a lidar melhor com suas emoções, fornecendo assim maiores possibilidades de inserção.

E esse é o problema: a inteligência acadêmica não oferece praticamente nenhum preparo para o torvelinho — ou para a oportunidade — que ocorre na vida. Apesar de um alto QI não ser nenhuma garantia de prosperidade, prestígio ou felicidade na vida, nossas escolas e nossa cultura privilegiam a aptidão no nível acadêmico, ignorando a inteligência emocional, um conjunto de traços — alguns chamariam de caráter — que também exerce um papel importante em nosso destino pessoal. (GOLEMAN, 1995, p.65)

Nesses termos, é importante compreender como a formação acadêmica poderia favorecer o desenvolvimento da IE dos discentes, preparando-os, entre outras coisas, para lidar com as emoções vivenciadas em processos seletivos.

3. SELEÇÃO DE PESSOAS

Noronha (2000) define a seleção como um processo pelo qual se escolhem, dentre um grupo homogêneo, os candidatos com as melhores aptidões e capacidades para determinada posição na empresa. Nesse sentido, as empresas veem o processo de seleção muito mais do que uma simples contratação e sim como uma das peças-chave para o sucesso do negócio. A observação de Almeida (2004) complementa dizendo que o mercado passa a ser mais seletivo e exigente quanto a formação, competência e em ordem crescente a valorização das competências relacionadas a comportamento.

Almeida (2004) determina ainda a relação da seleção junto ao cenário do mercado atual, lembrando que:

O mercado de trabalho, a exemplo de outros países, passou por mudanças significativas, muitas delas relacionadas às políticas econômicas e sociais empreendidas pelos governos. O fim do emprego em massa, com a eliminação de postos de trabalho, o encolhimento do mercado formal e a expansão do mercado informal, a precarização do trabalho e o desemprego estrutural são algumas das características marcantes do mercado atual (ALMEIDA, 2004, pg.15).

O processo de seleção e captação tem, segundo Almeida (2004), como principais etapas: 1. Atração; 2. Triagem; 3. Avaliação; 4. Decisão, sendo a análise da necessidade de contratação e do perfil do candidato desejado pré-requisito para início das atividades.

A atração pretende identificar e localizar como as pessoas com o perfil desejado buscam novas oportunidades e, aliado a pesquisa para oferecer benefícios e remuneração conforme o mercado, faz sua divulgação nesses canais. O foco na assertividade dessa etapa garante menos tempo na fase seguinte.

Segundo França (2008, p.22) esse recrutamento pode acontecer interna ou externamente. O recrutamento interno consiste o remanejamento de pessoal já contratado para outras vagas e o externo em atração de candidatos que não possuem vínculo direto com a empresa.

A triagem consiste em ações voltada para a eliminação de candidatos inaptos à colocação. Tal ação pode se dar por questionários e testes padronizados que podem ser aplicados de forma online ou pessoalmente por técnicos de recursos Humanos (RH). Almeida (2004, p.36) indica a eliminação de 20% a 50% dos candidatos e uma

proporção de 10 a 20 candidatos por vaga. A utilização de critérios de classificação e pontuação para tal facilita a melhor seleção dos capacitados.

A avaliação engloba técnicas de análise de acordo com as características esperadas do ocupante da vaga. Dentre as sugestões de Almeida (2004) destaca-se o uso de entrevistas estruturadas com ênfase em competências e performance; entrevistas em equipe e/ou sequenciais; e a combinação de diferentes técnicas de seleção a fim de melhorar a capacidade de previsão do desempenho futuro do candidato.

O quarto e último estágio consiste nas estratégias para a decisão final, entre elas Almeida (2004) sugere o desafio ligado a formas de avaliar as capacidades e habilidades que irão ser utilizadas no exercício da função. Outra sugestão válida é a contratação com período de experiência.

3.1. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS X COMPORTAMENTAIS

O foco na parte da seleção que envolve as dinâmicas de entrevistas se dá por ser a principal forma de contato direto entre entrevistadores e entrevistados. Esta, segundo Almeida (2004), recebia bastantes críticas, no início, por ser considerada subjetiva e passível de interferências externas. Buscando reduzir tais características negativas, instaurou-se o uso de entrevistas estruturadas que, segundo Almeida, devem ser preparadas até a efetivação do dia de seleção.

Quanto aos tipos de entrevista, temos as de triagem ou de pré-seleção que são mais superficiais e buscam esclarecimentos sobre detalhes dos currículos dos concorrentes; as de seleção, avaliação ou aprofundamento, que penetram de forma mais detalhada sobre competências e potenciais do candidato; e as finais ou de decisão que geralmente é realizada pelo gerente da área e acontece após peneira do RH.

Quanto à estrutura, tem-se a entrevista tradicional, a comportamental e a situacional. A tradicional versa sobre o que o profissional espera do futuro trabalho através de perguntas abertas que permitem que o candidato discorra sobre. A principal crítica a esse modelo diz sobre a possibilidade de ensaio das respostas o que as torna superficiais e decoradas, deixando de lado a naturalidade e sinceridade desejada.

A entrevista comportamental, também conhecida por ser baseada em competências, acredita que investigar o comportamento do pretendente ao cargo em situações semelhantes no passado, lhe garantirá previsibilidade nas ações futuras. Ela permite avaliar competências relacionadas às características organizacionais e ao cargo em aberto, reduz a superficialidade das entrevistas tradicionais, gera descrições mais completa da forma de ação do candidato à vaga, e quando aplicada de forma padronizada, consegue gerar um comparativo de desempenho entre os candidatos, facilitando a análise.

A entrevista situacional acredita que as intenções de uma pessoa podem prever seus passos no futuro através da visualização de uma vivência profissional possível dentro do futuro ambiente de trabalho. Essa consiste em perguntas de situações hipotéticas do dia a dia da função para observar como o candidato se imagina reagindo.

3.2. AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL NO PROCESSO SELETIVO (TÉCNICAS DE ANÁLISE COMPORTAMENTAL)

A fim de facilitar a análise dos componentes observados durante as entrevistas comportamentais faz-se necessário um preparo pré- entrevista para que esses componham o roteiro do entrevistador. Dentre os passos para esse preparo Almeida (2004) destaca a análise do perfil de competências incluindo termos comportamentais em seu detalhamento, a elaboração de um roteiro de entrevista, de forma a obter do corpo exemplos já vividos, com contexto, a ação tomada e o resultado da experiência, de situações tidas como modelo para o comportamento que se espera.

Além destas, existem ainda os formatos de entrevistas que acontecem em menor escala, como a entrevista de uma só pergunta, onde é pedido ao candidato que relate sua trajetória profissional e, em cima dela, o avaliador busca mais informações de seu comportamento que sejam pertinentes saber para a vaga que será ocupada por ele; a entrevista em equipe, onde existem dois ou mais avaliadores observando um mesmo candidato; e a entrevista em grupo onde vários candidatos são, por um ou mais entrevistadores, entrevistados ao mesmo tempo.

Para uma captação e seleção de sucesso é necessário também um selecionador preparado para desempenhar seu papel com maestria. Dentre os pontos

observados por Almeida (2004) para um bem-sucedido selecionador, destacam-se: um bom conhecimento do negócio e das estratégias de mercado da organização; conhecimento do mercado de trabalho em que atua a empresa; constante contato com seus clientes internos para antecipar e mapear possíveis demandas; saber promover a importância da área de captação junto ao cliente interno, visando uma melhor relação com as áreas e resultados mais assertivos na seleção para as diversas áreas; atualização e aperfeiçoamento constante das técnicas utilizadas para seleção; entre outras.

3.3 VARIÁVEIS INTERVENIENTES NO COMPORTAMENTO DO CANDIDATO DURANTE A SELEÇÃO

Dentro da bibliografia analisada, a ansiedade observada nos candidatos foi muito pouco considerada ou anulada por alguns autores. Almeida (2004) pontua que tal característica deve ser considerada na hora de se eleger o melhor ou mais qualificado candidato, mas o destaque à qualidade emocional dos candidatos ainda é pouco considerada, apenas observada nos casos reais e não quantificada.

Tendo como premissa o real valor do papel da pessoa dentro da organização e ao mesmo tempo a dinâmica organizacional atual onde é solicitada de forma constante a versatilidade e flexibilidade do trabalhador, caberá então às empresas a responsabilidade de conseguirem essa excelência nos seus colaboradores, e por isso terem que ser exímias na aplicação de estratégias de gestão. Como dizem Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), entende-se que as pessoas que trabalham nas organizações são, na verdade, muito mais do que simples recursos pois delas dependem os resultados da organização.

Supomos que essa tarefa não será das mais simples porque é um fato que o ser humano transporta na sua bagagem características que o condicionam ao meio e que, mesmo existindo técnicas de recrutamento, seleção e análise de cargo, “não é possível garantir que os resultados proporcionados por essas ferramentas sejam satisfatórios” (ROBBINS & DECENZO, 2001.p.87).

Somos levados a nos expressar com honestidade e clareza, ao mesmo tempo que damos aos outros uma atenção respeitosa e empática. Em toda troca, acabamos escutando nossas necessidades mais profundas e as dos outros.

A CNV nos ensina a observarmos cuidadosamente (e sermos capazes de identificar) os comportamentos e as condições que estão nos afetando. Aprendemos a identificar e articular claramente o que de fato desejamos em determinada situação. A forma é simples, mas profundamente transformadora (ROSEMBERG, 2006, p. 22)

O conceito estudado por Marshall Rosenberg (2006) tem sua origem quando o autor trabalhou junto com o psicólogo Carl Rogers, enquanto este desenvolvia o entendimento da compreensão empática. São quatro princípios que guiam a CNV: observação, sentimento, necessidades e pedido. É importante salientar que tanto os próprios sentimentos quanto os da outra pessoa devem ser levados em consideração. Entre os temas da comunicação não-violenta pode-se destacar a importância da escuta ativa, cooperação, empatia e saber expressar-se de forma honesta e clara.

Ou seja, o que vemos é que a Comunicação Não-Violenta (CNV), pode ser associada a Inteligência Emocional uma vez que ela necessita do indivíduo autoconhecimento dos seus próprios sentimentos a fim de conseguir lidar com as situações de forma mais consciente, além de conseguir ler no outro os sentimentos e conseguir interagir a partir disso.

É necessário pensar que aqueles que se submetem aos processos seletivos já partem inicialmente de uma situação estressante de avaliação. Por mais que os métodos e etapas sejam abertamente divulgados, os candidatos experimentam ansiedade em todo processo. “É uma lição de humildade no exercício do poder, para aqueles entre nós que acreditam que, por sermos pais, professores, administradores, é nossa tarefa mudar outras pessoas e fazê-las se comportar” (ROSEMBERG, 2006, p. 46).

Muitas vezes as pessoas não conseguem se expressar da maneira como gostariam e, assim, o resultado é que a sua mensagem não é compreendida. E isso afeta o desempenho dos alunos candidatos no caso das entrevistas e situações afins. Conseguir ultrapassar esses bloqueios é essencial para desenvolver a capacidade de ter sua mensagem entendida por quem ouve.

A CNV se baseia em habilidades de linguagem e comunicação que fortalecem a capacidade de continuarmos humanos, mesmo em condições adversas. Ela não tem nada de novo: tudo que foi integrado à CNV já era conhecido havia séculos. O objetivo é nos lembrar do que já sabemos – de como nós, humanos, deveríamos nos relacionar uns com os outros – e nos ajudar a viver de modo que se manifeste concretamente esse conhecimento. (ROSENBERG, 2006, p. 21)

A CNV mostra que é possível interagir com outros indivíduos sem a necessidade de mudar comportamentos, a aceitação do outro com empatia e sensibilidade. Isto posto, tanto recrutadores, quanto professores e alunos podem desenvolver habilidades de se comunicar através de uma comunicação não-violenta e fortalecer com isso a inteligência emocional dos indivíduos. Com isso, os processos seletivos podem ser menos estressantes e mais eficientes, uma vez que os envolvidos terão mais consciência e controle dos seus sentimentos.

A maioria de nós cresceu usando uma linguagem que, em vez de nos encorajar a perceber o que estamos sentindo e do que precisamos, nos estimula a rotular, comparar, exigir e proferir julgamentos. Acredito que a comunicação alienante da vida se baseia em concepções sobre a natureza humana que exerceram influência durante vários séculos.

[...]

Aprendemos desde cedo a isolar o que se passa dentro de nós. A comunicação alienante da vida tanto se origina de sociedades baseadas na hierarquia ou dominação quanto sustenta essas sociedades (ROSEMBERG, 2006, p. 47)

A capacidade de enriquecer o vocabulário dos nossos sentimentos é útil em todas as instâncias da vida. Ao falar de sentimentos, as pessoas tendem a associar às questões de relacionamentos íntimos, mas não necessariamente. Sentimentos estão em todas as relações, inclusive com nós mesmos, e ao pensar nas relações de trabalho eles devem ser considerados. Principalmente no reconhecimento de deficiências, fraquezas e vulnerabilidades disposto a melhorias, avanços, desenvolvimento pessoal.

Saber-se incompleto favorece esse reconhecimento sem culpas e cobranças, isso favorece a organização de ações para diminuir o estresse de situações como as entrevistas de emprego/estágio às quais os alunos se candidatam. Conhecer-se faz com que suas habilidades sejam exaltadas e seus problemas minimizados, com isso, se evitam surpresas nas entrevistas.

4. PESQUISA DE CAMPO: A PERCEPÇÃO DE ESTUDANTES DO CURSO DE GRADUAÇÃO DA UFF SOBRE A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL EM PROCESSOS SELETIVOS

A pesquisa de campos nos auxilia na medida em que mostra de maneira efetiva o que vai ser avaliado neste trabalho. A ideia de utilizar formulários aos entrevistados

e analisar as duas partes envolvidas, traça de maneira substancial os objetos avaliados e contribui para a avaliação da capacidade dos alunos e percepção dos avaliadores sobre os processos seletivos.

4.1 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para levantar a percepção da influência da Inteligência Emocional (IE) no desempenho de candidatos a estágio de um grupo de alunos do curso de Administração da UFF e para checar a relevância do preparo dos candidatos a vagas de estágio foi feita uma pesquisa qualitativa com profissionais de Recursos Humanos que trabalham com seleção de estagiários, e uma pesquisa quantitativa com alguns estudantes de Administração.

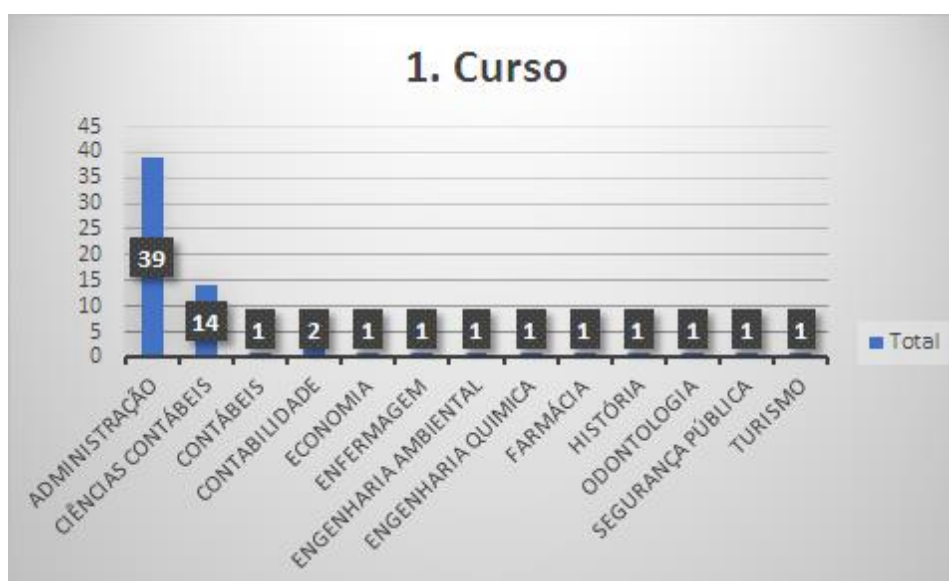
4.1.1 – Análise da percepção dos alunos de Administração da UFF

Junto aos alunos, a metodologia escolhida foi a quantitativa que, segundo Fonseca (2002, p. 20), se centra na objetividade. A pesquisa quantitativa considera que a realidade só pode ser analisada baseando-se na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno e as relações entre variáveis.

Com a intenção de verificar os sentimentos dos alunos quanto ao seu preparo emocional para atuação em seletivas de estágio e quanto ao preparo fornecido pela Universidade Federal Fluminense, foi compartilhado um questionário junto às turmas do curso de graduação em Administração do *campus* de Niterói. O questionário foi divulgado no dia 07/06/2018 e ficou disponível para coleta de informações até o dia 17/06/2018. Como a aplicação se deu de forma digital, através de uma plataforma de formulário online, a primeira pergunta foi sobre o curso do respondente, para que pudesse selecionar apenas os alunos que fazem parte do curso de graduação em Administração e dar seguimento com a pesquisa. As quatro primeiras perguntas eram para identificação do candidato e as 11 restantes foram elaboradas para resposta dentro de uma escala de Likert, que consiste em apresentar uma afirmação autodescritiva e, em seguida, oferecer como opção de resposta uma escala de pontos

com descrições verbais que contemplam extremos. As quatro opções de resposta utilizadas foram: sempre, frequentemente, raramente e nunca. Os respondentes receberam a instrução de marcar a opção que mais se aproximava a seu sentimento nos momentos descritos. Obteve-se um total de 65 respostas de onde considerou-se apenas as 39 referentes aos graduandos em Administração, conforme o Gráfico 1.

GRÁFICO 1: DISTRIBUIÇÃO DE RESPONDENTES POR CURSO



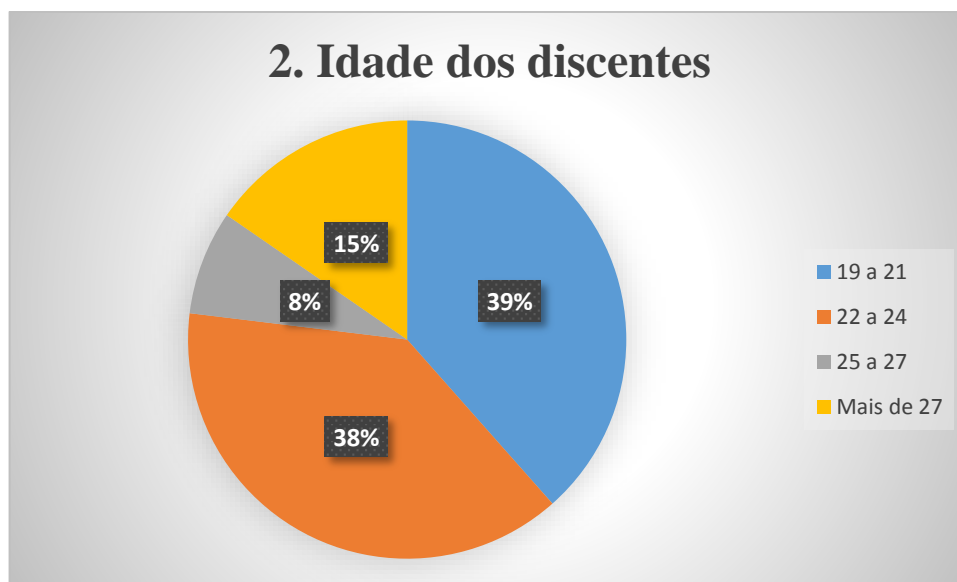
Fonte: Elaboração própria

Considerando a impossibilidade de se precisar o número de alunos que já passaram por processos seletivos para estágio dentre os estudantes de Administração da UFF Niterói, foi estabelecido um mínimo de 30 respostas para aproximar-se de uma amostra confiável em um universo indefinido, o que torna o número de 39 respondentes aceitavelmente confiável para estabelecer a relação com o todo.

Quanto a idade dos alunos, conforme o Gráfico 2, observa-se a maior parcela de alunos com idade entre 19 e 21 anos, não muito distante da quantidade de respondentes com idade entre 22 e 24 anos. Chama a atenção também a

porcentagem de 15% de alunos com mais de 27 anos, demonstrando um público mais maduro entre os discentes do curso de administração.

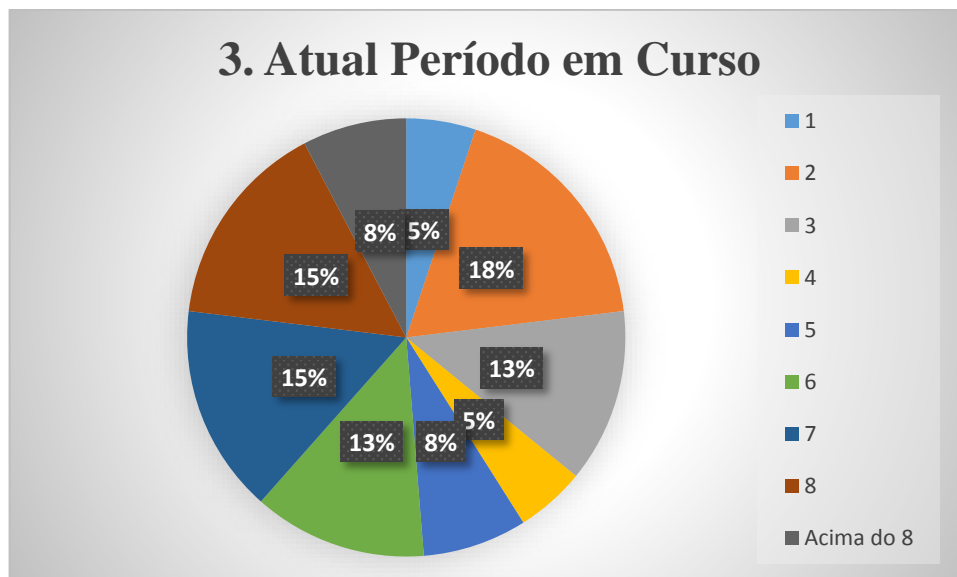
GRÁFICO 2: IDADE DOS ESTUDANTES



Fonte: Elaboração própria

A adesão ao questionário foi alta entre os alunos do 2º período e entre os quase formandos, que estão no 7º, 8º período ou acima. O que pode ser uma justificativa para o número de alunos com mais de 27 anos.

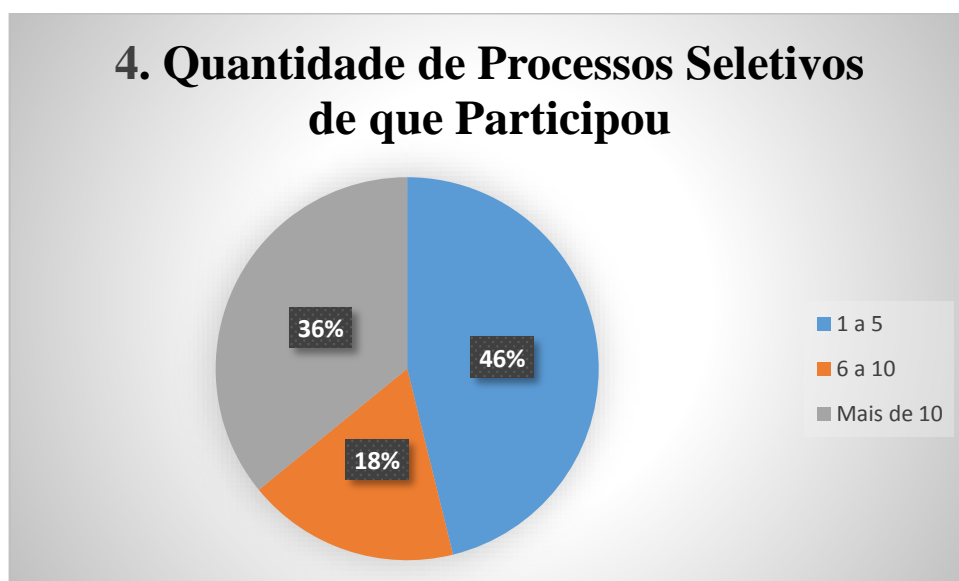
GRÁFICO 3: PERÍODO CURSADO



Fonte: Elaboração própria

Considerando que 36% dos entrevistados estão nos três primeiros períodos da graduação, é importante observar que 100% dos alunos já participaram de pelo menos um processo seletivo. Isso reforça a cultura dos cursos noturnos que conciliam trabalho e estudo no dia a dia de seus alunos e a preocupação dos alunos em, desde o início, estarem atentos às demandas do mercado e buscando colocação.

GRÁFICO 4: QUANTIDADE DE PROCESSOS SELETIVOS



Fonte: Elaboração própria

As questões investigativas tinham como objetivo obter o relato de como esses aspirantes a vagas de estágio se sentem seguros ou ansiosos frente a um processo

tido como comum dentro da faculdade, já que todo aluno necessariamente precisa passar por alguma experiência profissional para concluir sua graduação. Dos 39 candidatos, 56% relataram que sempre ou frequentemente se sentem inseguros antes mesmo de iniciarem o processo seletivo, quando ainda estão recebendo informações sobre como esta será realizada.

GRÁFICO 5: CONFIRMAÇÃO DOS PROCESSOS SELETIVOS

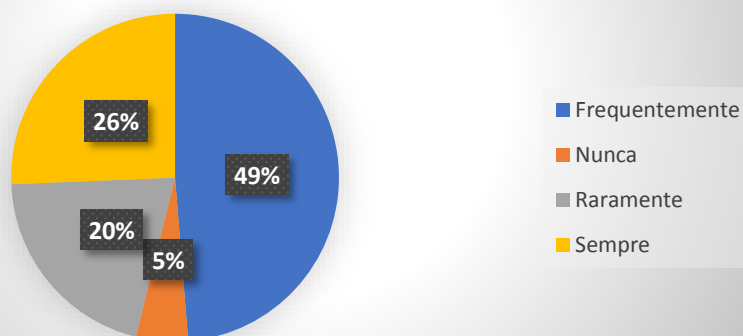


Fonte: Elaboração própria

Na pergunta 6, mais uma vez a pesquisa confirma a posição de nervosismo que o candidato assume, onde 26% do total de entrevistados se sentem nervosos todas as vezes em que chegam ao local onde a entrevista acontecerá.

GRÁFICO 6: LOCAL ENTREVISTA

6. Me senti nervoso ou inseguro quando cheguei ao local da entrevista

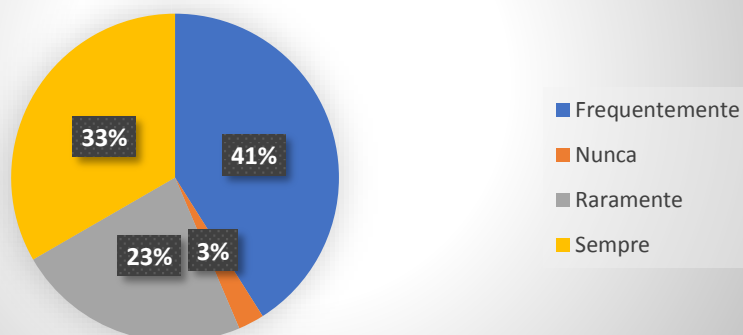


Fonte: Elaboração própria

Durante a vivência da entrevista, a ansiedade é acentuada, atingindo 74% do quórum (respostas entre sempre e frequentemente).

GRÁFICO 7: DINÂMICAS DO PROCESSO SELETIVO

7. Me senti nervoso ou inseguro durante as dinâmicas junto a outros entrevistados e/ou avaliadores



Fonte: Elaboração Própria

Mesmo após o término do processo, a instabilidade emocional segue em alta entre os estudantes e este estado pode passar apenas depois de muito tempo. Em pesquisa realizada pela Robert Half e divulgada pela exame.com (Junho/2018) 58%

dos brasileiros candidatos a emprego (de forma generalista e não apenas para estágio) informam que sua maior decepção é a ausência ou demora no *feedback* da etapa vivida durante o processo seletivo. Tal dado demonstra que ainda é muito grande o descuido por parte dos selecionadores com o pós-dinâmica, o que pode manter o candidato desnecessariamente em estado de estresse por tempo estendido.

GRÁFICO 8: FEEDBACK DO PROCESSO SELETIVO

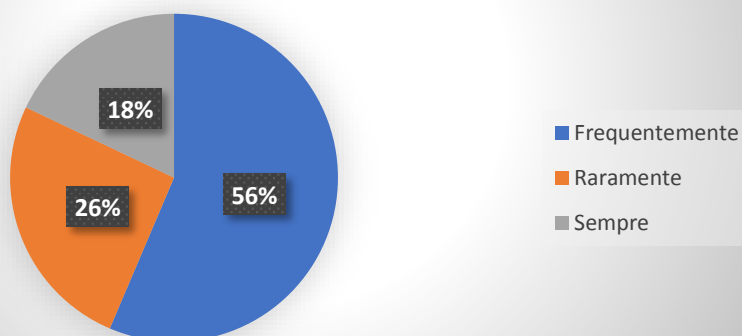


Fonte: Elaboração Própria

O resultado mais positivo observado em toda a pesquisa foi quanto à postura dos entrevistadores durante a execução da seleção. Foi notado pelos alunos, ao menos uma vez dentre as experiências, interesse dos selecionadores em deixá-los à vontade, fato que será trazido à tona novamente na análise dos dados coletados junto aos profissionais de RH.

GRÁFICO 9: AVALIADORES PROCESSO SELETIVO

9. Os avaliadores me deixaram à vontade ou confortável durante o processo seletivo

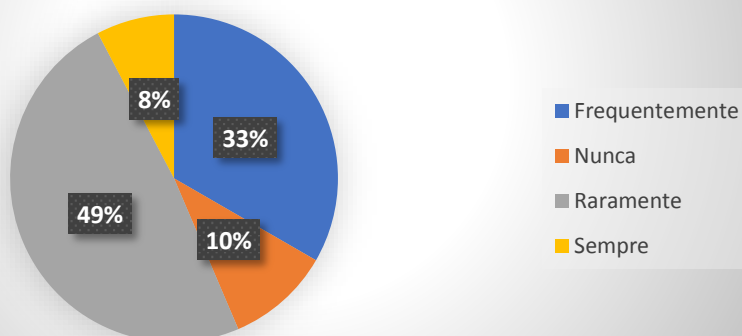


Fonte: Elaboração Própria

Apesar da confiança que a equipe de seleção busca passar, a forma de avaliação ainda gera questionamento para os envolvidos no processo. 41% indicam frequência da insegurança no desenvolvimento das dinâmicas avaliativas. Além desses, mais 49% já experimentaram com menor frequência esse sentimento nesse momento.

GRÁFICO 10: AVALIAÇÃO PROCESSO SELETIVO

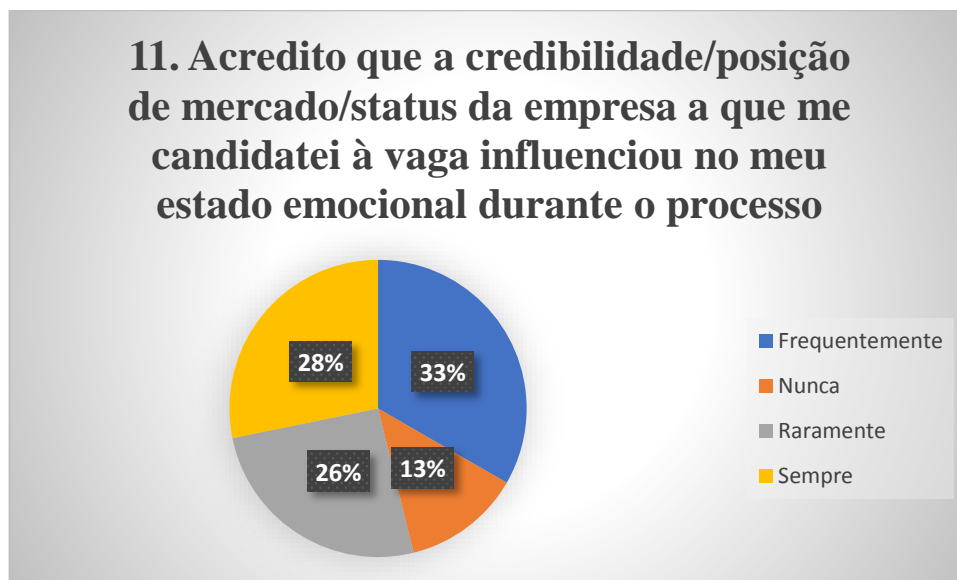
10. A forma de avaliação me trouxe segurança durante o processo seletivo



Fonte: Elaboração Própria

O tamanho da empresa e a posição desta no mercado também influem significativamente no equilíbrio emocional durante o processo. Mais de 50% dos candidatos relatam grande frequência na influência desse fator.

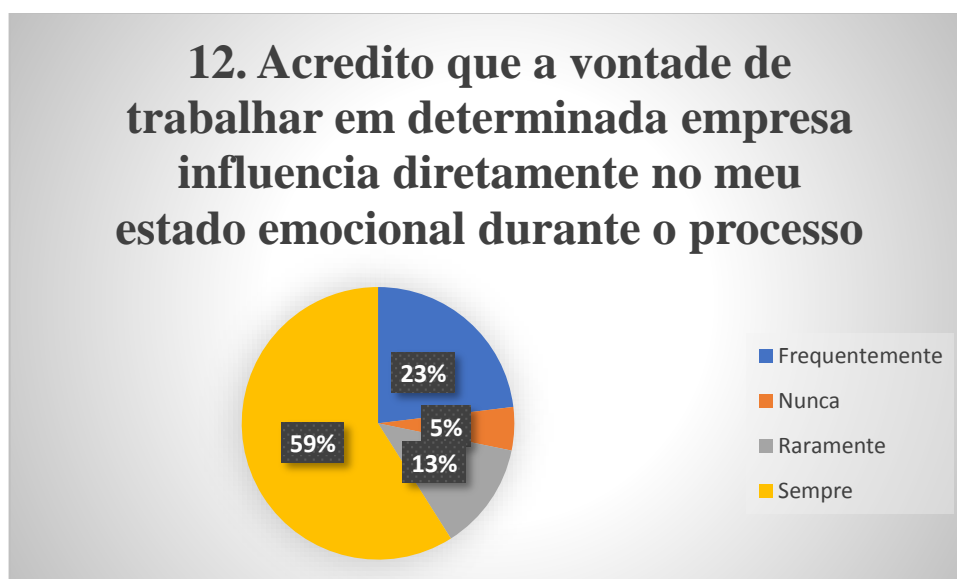
GRÁFICO 11: CREDIBILIDADE DA EMPRESA



Fonte: Elaboração Própria

Mais que a posição da empresa frente ao mercado de trabalho, está a posição da empresa dentre as preferências de carreira do candidato, no potencial de causar desestabilidade emocional durante o processo seletivo, sendo esta responsável em 59% dos casos pela ansiedade durante o processo seletivo.

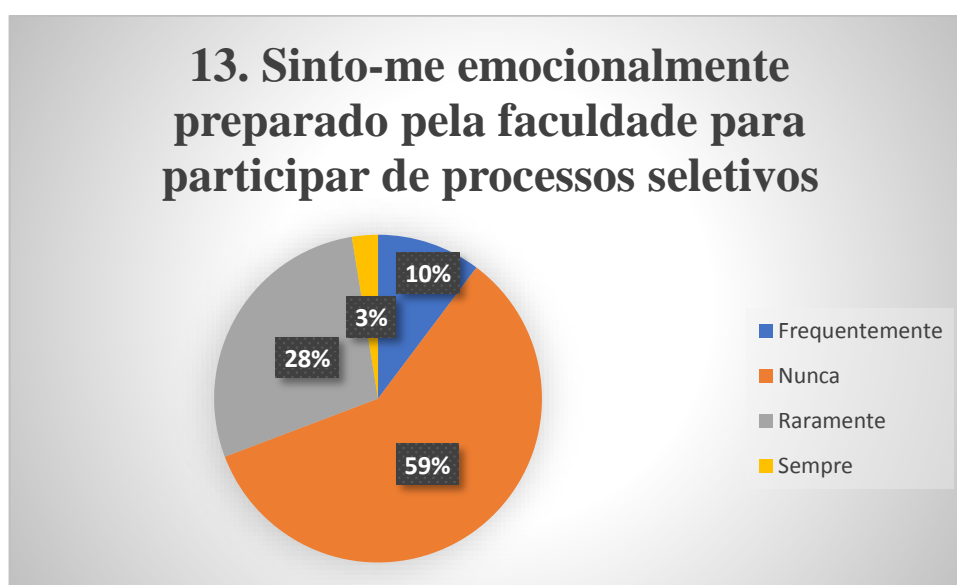
GRÁFICO 12: MOTIVAÇÃO DE TRABALHAR NA EMPRESA



Fonte: Elaboração Própria

No que tange a Universidade Federal Fluminense e seu curso de Administração, houve grande adesão dos alunos para apontar a falta de preparo por parte do curso com a inserção do aluno no mercado de trabalho de forma emocionalmente preocupada. As opções nunca e raramente somam 87% das respostas do montante analisado, resultado significativamente alto e confirmado no índice seguinte.

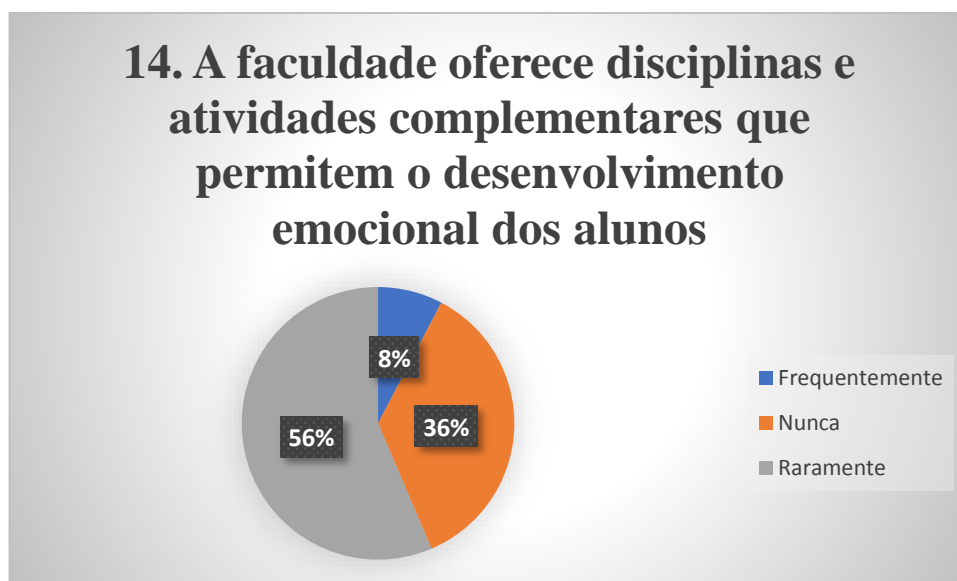
GRÁFICO 13: INFLUÊNCIA FACULDADE



Fonte: Elaboração Própria

Na questão 14 a Faculdade de Administração de novo é percebida como formadora apenas da parte técnica, excluindo o preparo emocional das suas preocupações junto aos discentes.

GRÁFICO 14: DISCIPLINAS E IE



Fonte: Elaboração Própria

Quanto aos professores foi observado também uma constância no despreparo para ofertar atividades que desenvolvam o controle das emoções dos alunos.

GRÁFICO 15: PROFESSORES E IE



Fonte: Elaboração Própria

Apesar da grande variedade de idade entre os alunos do curso de graduação em administração da UFF, há uma consistência grande nas opiniões referentes à realidade de mercado e da faculdade. Outro ponto observado é que a insegurança não atinge apenas uma faixa etária. Como exemplo da pergunta 6, onde apenas um, de todos os participantes com 25 a 27 anos ou com mais 27 anos respondeu diferente de sempre ou frequentemente sobre se sentirem nervosos assim que chegam ao local da entrevista.

Observando a análise também é possível verificar que os alunos que participaram de mais processos seletivos são os que mais responderam com “raramente” para a questão de número 10, que trata do nervosismo frente a forma de avaliação e são também os que concentram o maior número de resposta “sempre” na questão 12, que observa a vontade do candidato de ingressar na empresa para qual está prestando a seleção.

A percepção do aluno frente à faculdade, vendo-a como não formadora de inteligência emocional, foi uma das maiores consistências dentre todas as esferas envolvidas (aluno – faculdade – empresa selecionadora) na pesquisa de campo. Reforça-se que esse questionário é baseado no sentimento dos alunos e não no conteúdo programático das disciplinas e atividades extracurriculares, o que permite a reflexão sobre como o aluno está percebendo as ações da faculdade, nos dando ferramentas para repensar o método de ensino empregado.

4.1.2 – Análise da percepção dos profissionais de recursos humanos

Com o intuito de enriquecer a pesquisa, foi-se a campo para ouvir o outro lado dos processos seletivos e confirmar se o preparo emocional é visto como importante e como os profissionais lidam com eles. A forma de pesquisa qualitativa escolhida para ouvir tais profissionais foi a aplicação de questionários pré-elaborados, com o intuito de que estes, por não serem identificados, se sentissem mais à vontade para relatar suas realidades de trabalho. Malhotra (2001, p. 155), define pesquisa qualitativa como “uma metodologia de pesquisa exploratória, baseada em pequenas amostras que proporcionam *insights* e compreensão do contexto do problema”.

Foram entrevistados sete profissionais da área de gestão de recursos humanos de diferentes empresas, que trabalham ou trabalharam com processo de seleção de estagiários e que relataram um pouco como a dinâmica de contratações se deu durante essa experiência. O critério de escolha dos profissionais foi a acessibilidade e disponibilidade dos mesmos para realização do questionário que foi distribuído no dia 09/06/2018. Dentre os sete, dois têm entre 21-30 anos, quatro entre 31-40 anos e um com mais de 40 anos. Quanto ao porte das empresas, uma pessoa declarou que a empresa é de grande porte, quatro classificam a empresa como de médio porte e 2 (duas) como de pequeno porte. No que tange ao ramo, dois são da área de serviços, dois de ramo alimentício, um do ramo de comunicação, um de advocacia e um do ramo de vestuário.

As perguntas realizadas de forma discursiva tinham como objetivo verificar a qualidade emocional dos candidatos que chegam às empresas para participar do processo seletivo e como esses selecionadores encaram essa realidade.

Houve grande consistência nas respostas obtidas em ambas as perguntas. A primeira que consistia em “Como os candidatos a estágios se apresentam nos processos seletivos, em termos emocionais?” obteve todas as respostas direcionadas para sentimentos sinônimos a ansiedade e nervosismo. Já na segunda pergunta (“O preparo emocional do candidato a estagiário influencia no decorrer da entrevista e no resultado final da seleção? Justifique ou exemplifique.”), um selecionador, apesar de informar que não influencia, no decorrer da justificativa informa que durante o processo utilizam meios para deixá-los confortáveis, como serem informais durante as etapas do processo seletivo e informando do desejo de terem funcionários e estagiários mais jovens e dispostos a crescer dentro do grupo. Os outros 6 (seis) entrevistados relatam que relevam muitas atitudes, mas que o fato desse nervosismo imperar nos candidatos influencia na clareza e no desenvolvimento das dinâmicas. A resposta do selecionador “A” sintetiza de maneira concisa a opinião observada em quatro desses seis entrevistados que compartilham a visão da influência do preparo emocional: “Para estágio, as competências emocionais são muito mais importantes do que as técnicas. Um estagiário que tem a maturidade de ser seguro e claro na sua fala e raciocínio está muito mais preparado para ser desenvolvido, que é o objetivo do estágio”.

Segundo pesquisa divulgada por Almeida (2004), 83% das empresas participantes do estudo relataram que os programas de estágio têm sido a melhor fonte de renovação do quadro de funcionários das empresas, exaltando que dessa maneira há uma formação e desenvolvimento dos estagiários nos moldes e valores da empresa. Tal estudo reforça a opinião compartilhada do profissional de RH A, observando assim a importância do preparo de ambos os lados para lidar com o despreparo da faculdade para com esse ponto.

5. CONCLUSÃO

O presente trabalho mostrou, em cima da amostra selecionada, que mesmo que a graduação forme os alunos para o mercado de trabalho, se preocupa pouco com a preparação emocional dos mesmos, dificultando seu desempenho em situações estressantes – como processos seletivos, entrevistas, etc. A formação acadêmica se dá na transmissão de conteúdos e técnicas que são necessárias para a profissão, mas que em pouco contribuem para a formação humana destes alunos.

Considerando que o estágio é uma atividade obrigatória para conclusão do curso, se faz necessária atenção ao candidato em todo seu potencial. Os alunos se sentem ansiosos e veem seu desempenho durante o processo seletivo afetado. Ainda assim, pelo volume de tempo ao qual ficam expostos a esse sentimento, possuem pouco controle sobre essa emoção.

A ansiedade predomina também na percepção dos selecionadores sobre o desempenho dos candidatos durante os processos seletivos. A preocupação do candidato está em se destacar para garantir a vaga e por vezes suas mensagens não são claras para os entrevistadores, afetadas pelos sentimentos envolvidos no processo.

O desenvolvimento da inteligência emocional permite que os alunos e candidatos tenham ciência do que os afeta e maneiras de lidar com estes sentimentos. Esse conhecimento deveria ser reforçado na formação do profissional pela universidade e pelo curso. Garantir que os alunos conheçam e possam aperfeiçoar suas capacidades faz parte também da formação acadêmica, proporcionando oportunidades de maior inserção no mercado.

A Comunicação Não Violenta pode ser uma forma de desenvolvimento da Inteligência Emocional. Já que sua aplicabilidade é simples e de início imediato, sem necessidade de investimentos em equipamentos específicos ou que necessitem de alto investimento monetário, poderia ser adotada na grade curricular da formação dos administradores. A CNV pode, a princípio, parecer uma questão de mudança de linguagem apenas, mas ela é a mudança no padrão de comportamento e de postura das pessoas.

Vale ressaltar que ela se encaixa no currículo já que aulas são basicamente ferramentas de comunicação onde determinada mensagem será passada, geralmente do professor para os alunos. A maior motivação em trazer o tema da CNV como possibilidade para o espaço da universidade e para a formação é ter alunos e professores preocupados com o bem-estar e com a inserção efetiva dos alunos no mercado de trabalho.

A partir dos gráficos é possível notar que os alunos chegam ao final da sua formação com dificuldades que poderiam ser minimizadas numa formação mais humanizada e empática em relação a eles. Sabendo que processos seletivos fazem parte da vida profissional de qualquer indivíduo e que o mercado de trabalho é uma competição de preparação, é importante formar plenamente essas pessoas.

Com esse maior zelo, nos tornamos mais assertivos na nossa comunicação, diminuindo ruídos, dúvidas e interpretações erradas da mensagem. Um desafio da sua aplicação é ser uma ferramenta muito recente e pouco difundida, além das barreiras impostas pela própria universidade para receber o novo tanto no corpo docente quanto discente, mesmo que este espaço esteja em constante mudança e se veja pequenos avanços.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Walnice. **CAPTAÇÃO E SELEÇÃO DE TALENTOS**: repensando a teoria e a prática. SÃO PAULO: Atlas, 2004. 182 p.
- AUGUSTO, Bento. **PNL e você**: desenvolva seu potencial. 3ª. ed. São Paulo: Pampulha, 2015. 216 p.
- BUENO, JOSÉ MAURICIO HAAS, & PRIMI, RICARDO. **INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**: um estudo de validade sobre a capacidade de perceber emoções. SÃO PAULO: Psicologia Reflexão e Crítica, 16 (2), 2003. 279-291 p. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/prc/v16n2/a08v16n2.pdf>>. Acesso em: 13 maio 2018.
- CASANOVA, NUNO; SEQUEIRA SARA; SILVA, VÍTOR MATOS E. **EMOÇÕES**. PORTUGAL: Trabalho Acadêmico (Psicologia Geral) - Instituto de Ensino Superior Manuel Teixeira Gomes, 2009. 27 p. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0132.pdf>>. Acesso em: 19 maio 2018.
- DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. **Administração de recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2001. 318p.
- FRANÇA, ANA CRISTINA LIMONGI. **PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS**: conceitos, ferramentas e procedimentos. CURITIBA: Rev. adm. contemp. [online]. vol.12, n.2, 2008. 583-583 p. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n4/15.pdf>>. Acesso em: 19 maio 2018.
- FONSECA, J. J. S. **METODOLOGIA DA PESQUISA CIENTÍFICA**. Fortaleza: UEC, Apostila, 2002. 127 p.
- GOLEMAN, Daniel. **INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Objetiva, 1995. 420 p.
- GOLFINHO. Plataforma de Conteúdo. Porto Alegre: 1996 Disponível em <<https://www.golfinho.com.br/glossario-de-terminos-de-pnl.htm>>
- GOODWIN, C. JAMES. **HISTÓRIA DA PSICOLOGIA MODERNA**. São Paulo: Cultrix, 2005. 576 p.

MALHOTRA, Naresh K. **PESQUISA DE MARKETING**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001. 768 p.

MARQUES, MARIA DE FÁTIMA GONÇALVES. **CONCEPÇÃO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL EM CONTEXTO EDUCATIVO E PROFISSIONAL**: Estudo Sobre uma Universidade Angolana. LISBOA: Repositório da Universidade de Lisboa - Instituto de Educação (IE) IE - Dissertações de Mestrado, 2011. 110 p. Disponível em < http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/5513/1/ulfpie039790_tm.pdf>. Acesso em 16 maio 2018.

MAYER, J. D., CARUSO, D. R., & SALOVEY, P. **MSCEIT – Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test**. Nova Iorque: Multi-Health Systems Inc., 2002. 21 p. Disponível em < <http://www.cjwolfe.com/MSCEIT%20Resource%20Report.pdf> >. Acesso em 16 maio 2018.

MIRANDA, MARIA JOSÉ. **A INTELIGÊNCIA HUMANA**: contornos da pesquisa. RIBEIRÃO PRETO: [s.n.], 2002. 19-29 p. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.1590/S0103-863X2002000200003>>. Acesso em: 13 maio 2018.

NORONHA, ANA PAULA PORTO et al. **ANÁLISE DOS ITENS DO MAYER-SALOVEY-CARUSO EMOTIONAL INTELLIGENCE TEST**: escalas da área estratégica. MARINGÁ: Psicol. Estud. V.12 N.2, 2007. 8 p. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-73722007000200023>>. Acesso em: 13 maio 2018.

NORONHA, A. P. P. **AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA SEGUNDO PSICÓLOGOS**: usos e problemas com ênfase nos testes. CAMPINAS: Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia e Fonoaudiologia, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, 2000. 144 p.

PIAGET, Jean. **A Psicologia da inteligência**. 2ª. ed. Petrópolis: Vozes, 2012. 256 p.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação Não-Violenta**. São Paulo: Ágora, 2006. 285p.

SALOVEY, PETER; MAYER, JOHN D. **EMOTIONAL INTELLIGENCE**: Imagination, Cognition and Personality. YALE: Baywood Publishing Co., Inc, 1990. 185 - 211 p. Disponível em: <<http://ei.yale.edu/journal/imagination-cognition-and-personality/>>. Acesso em: 19 maio 2018.

SILVA, M. J. M. R.. **A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FACTOR DETERMINANTE NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS:** Emoções, Expressões Corporais e Tomadas de Decisão. LISBOA: Dissertação De Mestrado Em Gestão / MBA - Área Científica de Gestão de Recursos Humanos, 2010. 127 p. Disponível em < <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/1529> >. Acesso em 18 maio 2018.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão Com Pessoas: Uma Abordagem Aplicada Às Estratégias De Negócios.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 312 p.

TOLEDO, M. L. **UMA REVISÃO SOBRE RETARDO MENTAL – I:** Conceitos e Definições de Inteligência e Considerações Históricas do Retardo Mental. SÃO PAULO: Infanto - Rev Neuropsiq. Da Inf. E Adol. 3(1): 44-48, 1995. 5p. Disponível em < https://drive.google.com/drive/u/1/folders/0BxOu_gs_vtjDR09uLWZCNm1RZIU>. Acesso em 02/07/2018.

WOYCIEKOSKI, Carla and HUTZ, Claudio Simon. **INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias.** SÃO PAULO: Psicol. Reflex. Crit. [online]. 2009, vol.22, n.1, pp.1-11. ISSN 0102-7972. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722009000100002>>. Acesso em 25 maio 2018.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ALUNOS

Prezado respondente,

Este questionário é um instrumento da pesquisa de campo que visa conhecer a percepção dos estudantes sobre as emoções vivenciadas em processos seletivos para estágios. Tal pesquisa tem caráter acadêmico, fazendo parte do Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal Fluminense, elaborado pela estudante Marina Zanetti, sob a orientação da Professora Ana Maria Lana Ramos. A sua participação é fundamental para o sucesso desta pesquisa. Os dados serão tratados com total confidencialidade e os respondentes não serão identificados.

1. Idade: _____ anos.
2. Curso: _____.
3. Período: _____.
4. Quantidade de processos seletivos para estágio de que já participou: _____.

Analise cada afirmação de acordo com o que você sente em relação ao dia-a-dia de trabalho. Assinale a opção que representa o que você sente, considerando:

(1) NUNCA (2) RARAMENTE (3) FREQUENTEMENTE (4) SEMPRE

5. Me senti nervoso ou inseguro quando recebi a confirmação de participação no processo/agendamento da entrevista	1	2	3	4
6. Me senti nervoso ou inseguro quando cheguei ao local da entrevista	1	2	3	4
7. Me senti nervoso ou inseguro durante as dinâmicas junto a outros entrevistados e/ou avaliadores	1	2	3	4
8. Me senti nervoso ou inseguro aguardando o <i>feedback</i> do processo seletivo	1	2	3	4
9. Os avaliadores me deixaram à vontade ou confortável durante o processo seletivo	1	2	3	4
10. A forma de avaliação me trouxe segurança durante o processo seletivo	1	2	3	4
11. Acredito que a credibilidade/posição de mercado/status da empresa a que me candidatei à vaga influenciou no meu estado emocional durante o processo	1	2	3	4
12. Acredito que a vontade de trabalhar em determinada empresa influencia diretamente no meu estado emocional durante o processo	1	2	3	4
13. Sinto-me emocionalmente preparado pela faculdade para participar de processos seletivos	1	2	3	4
14. A faculdade oferece disciplinas e atividades complementares que permitem o desenvolvimento emocional dos alunos	1	2	3	4
15. Tenho professores preocupados com o desenvolvimento da minha inteligência emocional	1	2	3	4

Obrigada pela sua participação!

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFISSIONAIS DE SELEÇÃO

Prezado respondente,

Este questionário é um instrumento da pesquisa de campo que visa conhecer a percepção dos profissionais de Recursos Humanos sobre a inteligência emocional de candidatos a estágios em processos seletivos. Tal pesquisa tem caráter acadêmico, fazendo parte do Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal Fluminense, elaborado pela estudante Marina Zanetti, sob a orientação da Professora Ana Maria Lana Ramos. A sua participação é fundamental para o sucesso desta pesquisa. Os dados serão tratados com total confidencialidade e os respondentes não serão identificados.

- 1) Idade: _____ anos.
- 2) Ramo da empresa em que trabalha: _____
- 3) Porte da empresa em que trabalha: () pequeno () médio () grande
- 4) Como os candidatos a estágios se apresentam nos processos seletivos, em termos emocionais?

- 5) O preparo emocional do candidato a estagiário influencia no decorrer da entrevista e no resultado final da seleção? Justifique ou exemplifique.

Obrigada pela sua participação!

APÊNDICE C – TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS ALUNOS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	19 a 21	Administração	2	1 a 5	Raramente	Frequentemente	Sempre	Frequentemente	Frequentemente	Nunca	Raramente	Sempre	Nunca	Frequentemente	Raramente
2	19 a 21	Administração	2	1 a 5	Sempre	Frequentemente	Frequentemente	Sempre	Sempre	Frequentemente	Raramente	Frequentemente	Raramente	Frequentemente	Frequentemente
3	19 a 21	Administração	3	1 a 5	Nunca	Raramente	Frequentemente	Frequentemente	Sempre	Raramente	Sempre	Sempre	Nunca	Raramente	Raramente
4	19 a 21	Administração	1	6 a 10	Raramente	Frequentemente	Raramente	Sempre	Frequentemente	Raramente	Raramente	Frequentemente	Raramente	Raramente	Raramente
5	19 a 21	Administração	4	1 a 5	Frequentemente	Frequentemente	Raramente	Frequentemente	Frequentemente	Raramente	Sempre	Sempre	Nunca	Nunca	Raramente
6	19 a 21	Administração	1	1 a 5	Frequentemente	Raramente	Frequentemente	Raramente	Frequentemente	Frequentemente	Raramente	Frequentemente	Frequentemente	Raramente	Raramente
7	19 a 21	Administração	5	Mais de 10	Frequentemente	Frequentemente	Frequentemente	Frequentemente	Raramente	Raramente	Frequentemente	Sempre	Nunca	Nunca	Nunca
8	19 a 21	Administração	3	1 a 5	Frequentemente	Raramente	Frequentemente	Raramente	Raramente	Nunca	Nunca	Raramente	Nunca	Nunca	Nunca
9	19 a 21	Administração	2	Mais de 10	Frequentemente	Frequentemente	Frequentemente	Sempre	Raramente	Raramente	Raramente	Sempre	Raramente	Nunca	Nunca
10	19 a 21	Administração	2	1 a 5	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Frequentemente	Raramente	Sempre	Sempre	Nunca	Nunca	Raramente
11	19 a 21	Administração	2	1 a 5	Frequentemente	Sempre	Sempre	Frequentemente	Sempre	Frequentemente	Frequentemente	Frequentemente	Nunca	Nunca	Nunca
12	19 a 21	Administração	3	1 a 5	Sempre	Frequentemente	Sempre	Frequentemente	Frequentemente	Raramente	Nunca	Raramente	Nunca	Raramente	Raramente
13	19 a 21	Administração	8	1 a 5	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Frequentemente	Raramente	Sempre	Sempre	Nunca	Raramente	Raramente
14	19 a 21	Administração	7	6 a 10	Raramente	Sempre	Sempre	Raramente	Raramente	Raramente	Frequentemente	Sempre	Raramente	Raramente	Raramente
15	19 a 21	Administração	3	1 a 5	Raramente	Sempre	Sempre	Frequentemente	Frequentemente	Frequentemente	Raramente	Sempre	Raramente	Raramente	Frequentemente
16	22 a 24	Administração	Acima do 8	1 a 5	Raramente	Frequentemente	Frequentemente	Frequentemente	Frequentemente	Frequentemente	Raramente	Sempre	Nunca	Raramente	Raramente
17	22 a 24	Administração	7	Mais de 10	Raramente	Frequentemente	Frequentemente	Raramente	Frequentemente	Frequentemente	Frequentemente	Frequentemente	Frequentemente	Raramente	Raramente
18	22 a 24	Administração	8	Mais de 10	Nunca	Raramente	Frequentemente	Nunca	Frequentemente	Frequentemente	Sempre	Sempre	Nunca	Nunca	Raramente
19	22 a 24	Administração	8	1 a 5	Nunca	Nunca	Raramente	Raramente	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Raramente	Raramente	Frequentemente
20	22 a 24	Administração	8	1 a 5	Raramente	Frequentemente	Sempre	Sempre	Frequentemente	Frequentemente	Sempre	Sempre	Nunca	Nunca	Raramente
21	22 a 24	Administração	6	1 a 5	Frequentemente	Frequentemente	Frequentemente	Frequentemente	Frequentemente	Frequentemente	Raramente	Frequentemente	Nunca	Raramente	Raramente
22	22 a 24	Administração	5	Mais de 10	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Frequentemente	Raramente	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Raramente
23	22 a 24	Administração	4	1 a 5	Raramente	Raramente	Raramente	Frequentemente	Sempre	Frequentemente	Sempre	Sempre	Raramente	Raramente	Frequentemente
24	22 a 24	Administração	6	Mais de 10	Sempre	Sempre	Sempre	Raramente	Raramente	Raramente	Sempre	Sempre	Nunca	Raramente	Nunca
25	22 a 24	Administração	2	6 a 10	Frequentemente	Frequentemente	Frequentemente	Frequentemente	Raramente	Raramente	Sempre	Sempre	Raramente	Raramente	Raramente
26	22 a 24	Administração	7	1 a 5	Frequentemente	Frequentemente	Frequentemente	Frequentemente	Frequentemente	Frequentemente	Frequentemente	Sempre	Raramente	Raramente	Raramente
27	22 a 24	Administração	2	Mais de 10	Frequentemente	Frequentemente	Frequentemente	Frequentemente	Frequentemente	Raramente	Raramente	Sempre	Nunca	Nunca	Nunca
28	22 a 24	Administração	8	6 a 10	Nunca	Raramente	Raramente	Frequentemente	Frequentemente	Sempre	Raramente	Raramente	Sempre	Raramente	Raramente
29	22 a 24	Administração	3	6 a 10	Frequentemente	Frequentemente	Sempre	Frequentemente	Sempre	Sempre	Frequentemente	Frequentemente	Nunca	Nunca	Raramente
30	22 a 24	Administração	7	Mais de 10	Raramente	Raramente	Raramente	Raramente	Sempre	Raramente	Frequentemente	Sempre	Raramente	Raramente	Raramente
31	25 a 27	Administração	7	6 a 10	Sempre	Frequentemente	Frequentemente	Sempre	Frequentemente	Raramente	Frequentemente	Sempre	Nunca	Nunca	Nunca
32	25 a 27	Administração	5	6 a 10	Sempre	Raramente	Raramente	Raramente	Frequentemente	Frequentemente	Frequentemente	Sempre	Nunca	Raramente	Raramente
33	25 a 27	Administração	Acima do 8	Mais de 10	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Frequentemente	Raramente	Frequentemente	Frequentemente	Raramente	Raramente	Nunca
34	Mais de 27	Administração	6	Mais de 10	Frequentemente	Frequentemente	Sempre	Raramente	Raramente	Raramente	Frequentemente	Sempre	Nunca	Raramente	Raramente
35	Mais de 27	Administração	7	1 a 5	Raramente	Sempre	Sempre	Raramente	Raramente	Raramente	Raramente	Sempre	Frequentemente	Raramente	Raramente
36	Mais de 27	Administração	8	Mais de 10	Raramente	Raramente	Raramente	Raramente	Raramente	Nunca	Nunca	Sempre	Frequentemente	Frequentemente	Raramente
37	Mais de 27	Administração	6	Mais de 10	Frequentemente	Frequentemente	Frequentemente	Raramente	Raramente	Raramente	Nunca	Sempre	Nunca	Nunca	Nunca
38	Mais de 27	Administração	Acima do 8	Mais de 10	Raramente	Frequentemente	Raramente	Raramente	Raramente	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Raramente	Nunca
39	Mais de 27	Administração	6	Mais de 10	Sempre	Sempre	Frequentemente	Raramente	Frequentemente	Raramente	Frequentemente	Sempre	Nunca	Raramente	Nunca