

**COMPORTAMENTO HUMANO E O UNIVERSO DAS COMPETÊNCIAS  
ORGANIZACIONAIS: uma análise dos instrumentos mais utilizados na área de  
recursos humanos**

***HUMAN BEHAVIOR AND THE UNIVERSE OF ORGANIZATIONAL  
COMPETENCIES: An analysis of the instruments used in the area of human  
resources***

**Débora Aparecida de Andrade<sup>1</sup>, Livia da Silva Ciacci<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Centro Universitário do Sul de Minas, Varginha, MG,  
debora.andrade@alunos.unis.edu.br; <https://orcid.org/0009-0009-4505-5287>

<sup>2</sup> Centro Universitário do Sul de Minas, Varginha, MG,  
livia.neuro@universidadebgr.com.br; <https://orcid.org/0009-0009-1940-2230>

**RESUMO**

O presente trabalho realiza uma revisão integrativa da literatura com o objetivo de investigar as lacunas entre as práticas de avaliação de perfil comportamental utilizadas pelas organizações brasileiras e os fundamentos da neurociência do comportamento humano, buscando compreender como esse alinhamento pode aprimorar a gestão de pessoas. O estudo contextualiza as transformações do mercado de trabalho contemporâneo e a crescente valorização de competências profissionais como alta adaptabilidade, inteligência emocional, criatividade e resiliência. Embora as organizações já utilizem métodos e ferramentas para mapear e desenvolver essas e outras competências, muitas dessas práticas ainda se baseiam em modelos tradicionais, com pouca fundamentação científica e distantes das evidências neurobiológicas e psicométricas em parte das abordagens utilizadas, revelando uma tendência à simplificação de fenômenos complexos e à desconsideração dos princípios de neuroplasticidade e adaptabilidade comportamental. Os resultados indicam que o desalinhamento entre ciência e prática compromete a eficácia das decisões organizacionais, limita o desenvolvimento de competências essenciais e restringe o potencial inovador das equipes. Conclui-se que é imprescindível alinhar a gestão de pessoas às evidências científicas, adotando instrumentos validados e reconhecendo a natureza dinâmica do comportamento humano, a fim de fortalecer o papel estratégico do RH na construção de organizações mais humanas, adaptáveis e preparadas para o futuro.

**Palavras-chave:** Habilidades. Neurociências. Comportamento. Competências Organizacionais. Ferramentas Comportamentais.

**1 INTRODUÇÃO**

O mercado de trabalho contemporâneo, marcado por rápidas transformações e novos modelos de gestão, tem se tornado cada vez mais exigente, tanto para colaboradores quanto para organizações. Os candidatos buscam empresas que valorizem sua força de trabalho por meio de salários compatíveis, benefícios robustos, planos de desenvolvimento aplicáveis à realidade organizacional e ambientes que promovam bem-estar físico, emocional e psicológico, pautados pela transparência, empatia e diversidade. Esse cenário dinâmico, exige uma nova visão sobre a gestão de pessoas, em que a eficácia dos processos de recrutamento e desenvolvimento de talentos torna-se um pilar para a sobrevivência e o sucesso empresarial. Por outro lado, as organizações demandam talentos alinhados à cultura corporativa, com altos níveis de adaptabilidade, inovação e inteligência emocional. Competências como resiliência, flexibilidade e agilidade serão essenciais para a inovação, colaboração e sustentabilidade organizacional (WEF, 2025; Chiavenato, 2014).

Nesse contexto, práticas de gestão de pessoas precisam evoluir, adotando estratégias alinhadas às novas demandas do mercado e fundamentadas em evidências científicas, incluindo mecanismos neurobiológicos relacionados à motivação, aprendizagem e esforço cognitivo. Essas práticas têm o potencial de promover engajamento intrínseco, criatividade, aprendizagem contínua e desempenho sustentável, tornando os colaboradores parceiros estratégicos no alcance dos resultados organizacionais (WEF, 2025).

Entre essas práticas, destacam-se os métodos e ferramentas utilizados na análise de perfil comportamental, que devem ser repensados à luz da neurociência para garantir maior precisão na identificação de potencialidades humanas e na tomada de decisões estratégicas sobre desenvolvimento individual e coletivo. Os colaboradores conhecem profundamente os processos, os negócios e o futuro da empresa, e devem ser vistos como agentes de transformação que agregam valor e contribuem estrategicamente para os resultados corporativos (Chiavenato, 2014).

A complexidade do desenvolvimento de habilidades comportamentais, especialmente as relacionadas a aspectos afetivos e emocionais, constitui um desafio significativo. Metodologias tradicionais de seleção e desenvolvimento mostram-se frequentemente insuficientes para sustentar esse tipo de formação. Podemos perceber a urgência em melhorar os processos seletivos pelos dados do Cadastro Geral de Empregos e Desempregados (CAGED), que indicam que, entre agosto de 2024 e agosto de 2025,

ocorreram 26,6 milhões de contratações frente a 26,9 milhões de desligamentos (BRASIL, 2025).

O aprendizado e o aprimoramento das habilidades estão diretamente condicionados à capacidade de processamento e aos recursos cognitivos disponíveis em cada indivíduo no momento da aprendizagem. Portanto, qualquer método sistematizado de desenvolvimento de competências precisa estar alinhado às evidências da neurociência e considerar as particularidades cognitivas e emocionais envolvidas nesse processo (Kandel; Schwartz; Jessel, 2003; Duarte, 2020).

Apesar da crescente demanda por ferramentas capazes de mapear e diagnosticar habilidades e competências, grande parte desse mercado ainda é composta por instrumentos com pouca validação científica, ou validação para uso diferente do que é realizado na prática das organizações. A preferência por popularidade ou promessas de eficácia, sem considerar o rigor científico, compromete a valorização dos profissionais e revela fragilidade na formação e atuação estratégica da gestão de pessoas (Gil, 2019). Isso representa não apenas um risco à qualidade das decisões estratégicas, mas também custos para as organizações, que frequentemente não alcançam os resultados esperados.

Diante desse cenário, o objetivo deste estudo investigar as lacunas entre as práticas de avaliação de perfil comportamental e os fundamentos da neurociência. Compreender essa relação pode contribuir para a implementação de processos de seleção, desenvolvimento profissional e avaliação de desempenho mais eficazes, éticos e sustentáveis, fortalecendo a capacidade das organizações de responder às demandas do século XXI e aprimorar a gestão de pessoas.

## **2 ANÁLISE CRÍTICA DOS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DE PERFIL E A PERSPECTIVA DA NEUROCIÊNCIA**

O desenvolvimento de competências transversais, como organizar informações, agir com flexibilidade, resolver problemas e tomar decisões fundamentadas, é essencial em qualquer área profissional. Entretanto, essas habilidades dependem de processos cognitivos complexos, influenciados por fatores individuais, contextuais e neurobiológicos. Nesta seção, serão apresentados os fundamentos conceituais e neurocientíficos que embasam a compreensão do comportamento humano e da gestão de pessoas no mundo contemporâneo (WEF, 2025).

## 2.1. Conceitos de competências, habilidades, comportamento e personalidade

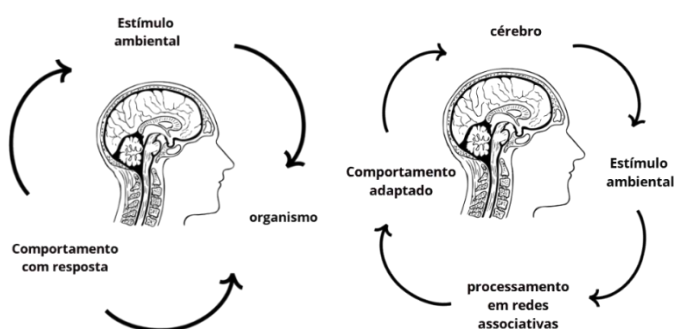
A compreensão de competências, habilidades, comportamento e personalidade é fundamental para orientar tanto a atuação profissional quanto a avaliação de desempenho nas organizações. Embora frequentemente usados como sinônimos, esses conceitos apresentam distinções importantes (Robbins; Judge, 2013).

Para Zarifian (2001), competência é a atitude adotada diante de uma situação, mobilizando continuamente conhecimentos, habilidades e disposições mentais para enfrentar desafios e tomar decisões. Fleury e Fleury (2001) complementam, definindo competência como a mobilização articulada de recursos internos para resolver problemas e gerar resultados contextualizados. Com a rápida transformação digital, torna-se essencial atualizar esse conceito, considerando a integração entre tecnologias avançadas e inteligência humana, exigindo profissionais colaborativos, adaptáveis e dinâmicos.

Habilidade refere-se à capacidade de transformar conhecimento em ação, alcançando o desempenho desejado (Chiavenato, 2014; Katz, 1974 apud Silva, 2008). Trata-se de competência adquirida, que permite executar tarefas de forma eficiente e adequada às exigências organizacionais.

Comportamento é a expressão observável de competências e habilidades. No contexto organizacional, Robbins e Judge (2013) destacam que ele representa o elo entre o que o indivíduo sabe e o que realiza efetivamente. Na psicologia, Watson (1913) definiu comportamento como ação objetiva e observável em resposta a estímulos ambientais. Pesquisas em neurociência, como as de Damásio (2011), evidenciam que comportamentos adaptativos se moldam por experiências e aprendizagem, demonstrando que o cérebro se constrói e ajusta ao longo da vida.

Figura 1 – Esferas do comportamento humano segundo Antônio Damásio.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

O comportamento humano reflete a manifestação observável de competências e habilidades, moldado por experiências, aprendizagem e fatores cognitivos, emocionais e contextuais (Damásio, 2011; Robbins; Judge, 2013). Compreender esses processos por meio da neurociência permite identificar como o cérebro aprende, se adapta e regula funções como atenção, raciocínio e controle emocional. Aplicada à gestão de pessoas, essa perspectiva fundamenta práticas que promovem aprendizado, motivação, inteligência emocional e bem-estar, fortalecendo engajamento, resiliência e eficácia no ambiente de trabalho (Duarte, 2020).

A personalidade constitui a estrutura subjacente que predispõe o indivíduo a agir de determinada forma, influenciando padrões de comportamento. Estudos clássicos, como os de Allport (1937) e Cattell (1965), destacam que traços de personalidade orientam a ação e permitem prever comportamentos em diferentes situações. Schultz e Schultz (2021) ampliam essa compreensão ao considerar a personalidade como um conjunto de características mentais, físicas, sociais e emocionais, que podem se modificar de acordo com o contexto e experiências vividas.

Pesquisas recentes reforçam a visão da personalidade como dinâmica e adaptável ao longo da vida, influenciada por maturidade, eventos significativos, traumas ou conquistas pessoais (Bleidorn *et al.*, 2022; Kyle, Willroth e Ford, 2024; Harris *et al.*, 2016). Intervenções específicas podem até alterar traços de personalidade de forma intencional (Stieger *et al.*, 2021). Dessa forma, compreender comportamento e personalidade de forma integrada permite fundamentar práticas de desenvolvimento profissional e gestão de pessoas mais flexíveis, adaptativas e centradas no indivíduo.

## **2.4 Desafios da gestão de pessoas na atualidade**

A gestão de pessoas no mundo corporativo contemporâneo tem sido amplamente discutida, especialmente em um contexto de transformação digital, globalização e valorização das soft skills, em que o capital humano é frequentemente destacado como diferencial competitivo. Contudo, permanece o questionamento sobre se os gestores realmente praticam uma gestão humanizada, estratégica e transformadora, ou se ainda se apoiam em modelos tradicionais, centrados em processos administrativos, como controle de ponto, folha de pagamento e recrutamento padrão (Gil, 2019; Chiavenato, 2014).

Para Chiavenato (2014), a gestão de pessoas deve ser um processo dinâmico e integrado, voltado não apenas à manutenção da força de trabalho, mas também ao

desenvolvimento das potencialidades dos colaboradores, tornando-os parceiros estratégicos do negócio. Gil (2019) ressalta que uma das falhas contemporâneas é a dissociação entre o discurso dos gestores e a valorização efetiva do indivíduo, evidenciando a dificuldade de alinhar métricas de desempenho e produtividade a fatores como motivação, bem-estar, inteligência emocional e engajamento.

A diversidade geracional nos ambientes de trabalho aumenta essa complexidade com até cinco gerações, de Baby Boomers à Geração Z, convivendo simultaneamente, cada uma com expectativas e características distintas. A Geração Z, em especial, relata maiores níveis de estresse e ansiedade em comparação com as gerações anteriores, além de demandar maior suporte à saúde mental por parte dos empregadores, como apontam pesquisas globais sobre o tema (Deloitte, 2024). Essa nova realidade sugere que os modelos de gestão atuais podem estar ultrapassados e inflexíveis, dificultando a captação e retenção de talentos que priorizam o bem-estar e o equilíbrio.

As transformações tecnológicas também impõem novos desafios. Segundo o Fórum Econômico Mundial, até 2030, 37% das competências essenciais sofrerão mudanças significativas devido à inteligência artificial e ao Big Data. Embora essas tecnologias promovam a qualificação técnica, habilidades humanas, como pensamento criativo, aprendizagem contínua e liderança, tornam-se cada vez mais estratégicas. A interação produtiva entre humanos e máquinas depende da capacidade de interpretar dados, liderar equipes e adaptar-se a cenários inéditos reforçando a importância de competências socioemocionais como resiliência, flexibilidade e agilidade (WEF, 2025).

Diante desse cenário, torna-se fundamental reavaliar práticas, ferramentas e capacitar líderes para modelos de gestão realmente humanizados, estratégicos e orientados para o futuro, reconhecendo o capital humano como elemento central para o crescimento e sustentabilidade organizacional.

## **2.5 Testes e ferramentas mais utilizadas**

Compreender o comportamento, as motivações e as competências dos indivíduos são essenciais para o desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas mais estratégicas e humanizadas (Chiavenato, 2014). A complexidade do comportamento humano, influenciado por fatores cognitivos, emocionais e contextuais, exige instrumentos capazes de fornecer informações confiáveis sobre características individuais que impactam o desempenho organizacional (Cunha *et al.*, 2010; Pasquali, 2010). Nesse sentido, testes e

ferramentas de avaliação surgem como recursos estratégicos para apoiar decisões relacionadas a recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, planos de desenvolvimento individual (PDI) e formação de equipes.

Os principais instrumentos utilizados no contexto corporativo estão sintetizados no Quadro 1, destacando suas características, objetivos e aplicações mais relevantes.

Quadro 1: Principais instrumentos de avaliação de perfil e comportamento.

<b>Instrumento</b>	<b>Descrição e objetivo principal</b>	<b>Aplicações e características</b>
DISC (Dominância, Influência, Estabilidade e Conscienciosidade)	Avalia o estilo comportamental e a forma como o indivíduo reage a diferentes ambientes.	Amplamente utilizado em processos seletivos, formação de equipes e desenvolvimento de liderança.
PROFILER (Sólides)	Ferramenta baseada em diversas metodologias, incluindo o DISC, que oferece informações detalhadas sobre perfis comportamentais.	Apresenta análises rápidas e de alta precisão, sendo aplicada em contextos organizacionais para mapeamento de perfis.
BIG FIVE (Cinco Grandes Fatores da Personalidade)	Modelo cientificamente validado que avalia cinco traços: abertura à experiência, conscienciosidade, extroversão, agradabilidade e neuroticismo.	Utilizado para prever aderência à cultura organizacional, desempenho e adequação ao cargo.
MBTI (Myers-Briggs Type Indicator)	Baseado na teoria de Carl Jung, classifica os indivíduos em 16 tipos de personalidade conforme quatro dicotomias: Extroversão/Introversão, Sensação/Intuição, Pensamento/Sentimento e Julgamento/Percepção.	Auxilia na compreensão das preferências pessoais e de como influenciam a comunicação e o trabalho em equipe.
Avaliação de Competências (Modelo CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes)	Modelo desenvolvido internamente nas organizações, mensura competências específicas de acordo com o cargo e a cultura organizacional.	Permite identificar lacunas de desempenho e orientar planos de desenvolvimento individual e coletivo.

Fonte: Adaptado de Cunha *et al.* (2010); Pasquali (2010); Sólides (2023); Myers-Briggs Company (2022).

Apesar do uso dessas ferramentas ser bastante popular nas organizações, muitas delas são carentes de validação científica sólida ou não consideram os fundamentos da neurociência sobre o comportamento humano, o que pode gerar dúvidas e vieses ou ainda interpretações equivocadas. Ou mesmo quando existe respaldo, acabam sendo aplicadas (ou desenvolvidas internamente) por pessoas sem o conhecimento necessário, ou seja, torna-se essencial que os profissionais de gestão de pessoas escolham instrumentos baseados em evidências, validados psicometricamente e aplicados com ética, seriedade e responsabilidade técnica (Cunha *et al.*, 2010; Pasquali, 2010).

### **3 MATERIAL E MÉTODOS**

O presente trabalho consiste em uma revisão integrativa da literatura, de caráter qualitativo e descritivo, com o objetivo de reunir, organizar e analisar criticamente a produção científica relevante acerca das relações entre comportamento humano, competências, habilidades interpessoais (*soft skills*), desenvolvimento organizacional e práticas de gestão de pessoas.

A pesquisa foi realizada entre abril e outubro de 2025, por meio de um levantamento sistemático de publicações científicas disponíveis em bases de dados reconhecidas: SciELO (Scientific Electronic Library Online), LILACS (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde), Science Direct, PsycINFO, Google Acadêmico e PubMed.

As buscas foram conduzidas com o uso combinado de descritores e operadores booleanos (“AND”, “OR”), em português e inglês, incluindo: “análise do comportamento”, “competências organizacionais”, “habilidades interpessoais”, “*soft skills*”, “ciência do comportamento”, “gestão de pessoas”, “desenvolvimento organizacional”, “avaliação de desempenho” e “recrutamento e seleção”, “DISC”, “MBTI”, “BIG FIVE”, “CHA - Conhecimento, Habilidades e Atitudes”, “Profile Sólides”.

Foram estabelecidos como critérios de inclusão: artigos de revisão, estudos teóricos, experimentais e meta-análises publicados entre 2000 e 2025, em português ou inglês, com disponibilidade de texto completo e que abordassem de forma direta a relação entre práticas organizacionais e aspectos comportamentais, cognitivos ou neurobiológicos.

Foram excluídas publicações que não se relacionassem diretamente aos objetivos da

pesquisa, como relatos de experiência, textos opinativos, duplicados ou sem respaldo teórico-metodológico.

A análise dos estudos selecionados foi conduzida de forma integr, com base na leitura crítica e no fichamento sistemático dos textos, permitindo identificar categorias temáticas e convergências conceituais entre os autores.

Essa abordagem permitiu uma compreensão integrada e multifatorial do fenômeno investigado, articulando os campos da gestão de pessoas, neurociência e comportamento humano, sob uma perspectiva contemporânea de desenvolvimento organizacional baseado em evidências científicas.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A presente revisão integrativa investiga a aderência entre as práticas de gestão de pessoas nas organizações brasileiras e os conhecimentos consolidados da neurociência do comportamento humano. Os resultados indicam um desalinhamento significativo entre as ferramentas frequentemente utilizadas nos processos de recrutamento, seleção, avaliação e desenvolvimento e o conhecimento científico atual sobre personalidade, aprendizagem e comportamento. Essa lacuna pode comprometer a eficácia dos processos de gestão de pessoas e a construção de ambientes organizacionais realmente estratégicos e humanizados.

O processo de seleção dos estudos segue as etapas metodológicas próprias de uma revisão integrativa de literatura. Inicialmente, realiza-se uma busca em bases de dados científicas, SciELO, Google Acadêmico, LILACS e Science Direct, Pubmed, no período de abril a outubro de 2025. As palavras-chave utilizadas são: neurociências, gestão de pessoas, competências e personalidade.

A busca retorna aproximadamente 1.500 publicações. Após a leitura de títulos e resumos, 1.420 artigos são excluídos por não apresentarem relação direta com o tema central da pesquisa. Em seguida, os 80 estudos remanescentes são lidos integralmente, sendo 38 excluídos por não atenderem aos critérios de inclusão, por exemplo, investigações voltadas exclusivamente a contextos clínicos, educacionais ou sem abordagem neurocientífica, sendo utilizados 42 artigos para compor este artigo.

Ao final do processo de seleção, onze publicações foram incluídas na análise qualitativa, constituindo a base teórica desta revisão. O Quadro 2, apresenta de forma sintetizada os autores, ano de publicação, objetivos e principais conclusões de cada

estudo. O conjunto dessas obras possibilita a construção de uma linha de raciocínio integrada, articulando gestão de pessoas, psicometria e neurociência, e permitindo compreender tanto os modelos clássicos de competências quanto os fundamentos biológicos e cognitivos do comportamento humano, fornecendo embasamento crítico para a avaliação das ferramentas de mapeamento de perfil e suas implicações práticas.

Quadro 2: Principais estudos sobre ferramentas de avaliação de perfil comportamental:

<b>Autor (ano)</b>	<b>Título do estudo</b>	<b>Objetivo principal</b>	<b>Tipo de estudo</b>	<b>Principais resultados/conclusões</b>	<b>Base de dados</b>	<b>Justificativa da inclusão</b>
Couto, G.; et al. (2019)	Investigação de validade para o MBTI baseada na estrutura interna	Analisar a estrutura fatorial brasileira do instrumento MBTI® para verificar evidências de validade psicométrica.	Estudo empírico	Demonstrou que os itens da versão brasileira do MBTI agrupavam-se em quatro fatores independentes, o que sugere uma estrutura interna diferente da teoria original.	PePSIC / SciELO	Discute criticamente a validade de um dos instrumentos de perfil comportamental (MBTI) que é avaliado.
Chiavenato, I. (2014)	<i>Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações</i>	Definir o papel estratégico da gestão de pessoas.	Estudo teórico	Argumenta sobre a atuação estratégica do RH, tratando os colaboradores não apenas como recursos, mas como parceiros do negócio.	Google Acadêmico	Referência clássica sobre a evolução do papel estratégico da gestão de pessoas.
Fleury & Fleury (2001)	<i>Construindo o conceito de competência</i>	Construir e consolidar o conceito de competência.	Estudo teórico	Apresenta o CHA como um framework de gestão, e não um teste.	SciELO	Fundamenta o conceito de competência usado nas organizações contemporâneas.
Gattai, M. C. P.; Camanho	<i>Perfil MBTI e a Tipologia dos Quatro Temperamentos</i>	Avaliar se existe um perfil de personalidade/t	Estudo	Encontrou que os tipos ESTJ e ISTJ (do MBTI) e o temperamento	Psicologia Revista	Demonstra empiricamente a utilização corporativa do

Continua...

<b>Autor (ano)</b>	<b>Título do estudo</b>	<b>Objetivo principal</b>	<b>Tipo de estudo</b>	<b>Principais resultados/conclusões</b>	<b>Base de dados</b>	<b>Justificativa da inclusão</b>
, M. V. (2021)	<i>os: relações possíveis entre cargos de gestão e não gestão</i>	emperamento, segundo o instrumento Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) e a teoria de temperamentos de Keirsey.	empírico	Guardião aparecem com maior frequência entre participantes em cargos de gestão, porém concluiu que não há um tipo ou temperamento que diferencie claramente quem está em cargo de gestão ou não.		MBTI no Brasil, reforçando a argumentação de que embora o MBTI seja amplamente usado, não apresenta uma diferenciação clara para gestão de pessoas.
Harris, M. T. et al. (2016)	<i>Personality stability from childhood to old age: a 63-year longitudinal study</i>	Investigar a estabilidade da personalidade em um estudo longitudinal com os mesmos indivíduos.	Estudo longitudinal	Não encontrou evidências de estabilidade, concluindo que a personalidade muda gradualmente ao longo da vida.	PubMed	Evidencia a plasticidade da personalidade ao longo da vida, dialogando com a neurociência comportamental.
Kandel, E. R. et al. (2003)	<i>Principles of Neural Science</i>	Apresentar os princípios fundamentais da neurociência.	Revisão teórica	Estabelece a neuroplasticidade como um princípio central, demonstrando que o cérebro é modificado biologicamente pelas experiências.	Science Direct	Base neurocientífica essencial para compreender aprendizagem e comportamento humano.
Lent, R. (2017)	<i>Cem bilhões de neurônios: conceitos fundamentais de neurociência</i>	Analisar as contribuições da neurociência para os processos de aprendizagem.	Revisão teórica	Explora as bases neurais da memória e do aprendizado, reforçando que experiência e emoção são	LILACS	Referência nacional de base neurocientífica aplicada à educação e comportamento.

Continuação...

<b>Autor (ano)</b>	<b>Título do estudo</b>	<b>Objetivo principal</b>	<b>Tipo de estudo</b>	<b>Principais resultados/conclusões</b>	<b>Base de dados</b>	<b>Justificativa da inclusão</b>
				cruciais para o desenvolvimento.		
Pasquali, L. (2010)	<i>Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação</i>	Apresentar os fundamentos da psicometria e da teoria dos testes psicológicos	Estudo teórico	Define critérios de validade e confiabilidade de instrumentos psicológicos.	SciELO	Fundamenta a avaliação científica de instrumentos de mensuração de comportamento.
Pittenger, D. J. (1993)	<i>Measuring the MBTI... And Coming Up Short</i>	Analisar criticamente as propriedades psicométricas do teste MBTI.	Revisão crítica	Conclui que o MBTI possui baixa confiabilidade e validade, não sendo recomendado para seleção ou carreira.	PsycINFO	Suporte à crítica sobre o uso inadequado de instrumentos.
Sackett, P. R. et al. (2023)	<i>Personnel selection: Current knowledge and emerging trends</i>	Revisar a validade dos métodos mais utilizados em processos de seleção.	Revisão sistemática	Reforça que a validade preditiva é essencial e que o uso de ferramentas sem validação leva à exclusão de talentos.	Science Direct	Atualiza o debate sobre seleção baseada em evidências e validade científica.
Stein, R.; Swan, A. B (2019)	<i>Evaluating the validity of Myers-Briggs Type Indicator theory: A teaching tool and window into intuitive psychology</i>	Avaliar criticamente a teoria do MBTI, sua base teórica, testabilidade, concordância com evidências e consistência.	Estudo teórico-crítico	Conclui que a teoria do MBTI falha em critérios rigorosos: falta de concordância com dados conhecidos, contradições internas, e baixa testabilidade.	Social and Personality Psychology	Critica uma das ferramentas de mais usadas nas organizações (o MBTI), alinhando-se ao tema deste TCC sobre validade de instrumentos e vínculo com a neurociência.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Mediante pesquisas documentais mencionadas neste trabalho referente a ferramentas de avaliação de perfil comportamental o modelo BIG FIVE (Cinco grandes fatores) surge como padrão-ouro no campo da avaliação da personalidade, sendo a que tem maior respaldo científico. A confiabilidade do modelo Big Five se deu devido a décadas de pesquisas que o distingue das outras alternativas, validando sua capacidade de mensurar traços estáveis como, abertura, conscienciosidade, extroversão, amabilidade e neuroticismo com prognóstico para o desenvolvimento profissional. Uma recente revisão sistemática confirma essa validade ao concluir que traços como conscienciosidade, extroversão e amabilidade estão positiva e significativamente relacionadas com a performance no trabalho para uma seleção mais estratégico e baseado em evidências (Sya'ban, Elivana e Sridadi, 2023).

Em outro patamar, encontra-se o DISC, uma ferramenta comum no recrutamento por sua aparente praticidade em análises rápidas de perfis comportamentais. Contudo, sua metodologia, que categoriza os indivíduos em quatro perfis principais (Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade), é criticada por simplificar excessivamente a complexidade do comportamento humano. Essa abordagem tipológica leva a uma visão limitada e a uma tendência a rotular profissionais, desconsiderando a riqueza de traços individuais e o papel do ambiente, refletindo uma dissociação entre o discurso estratégico e a prática efetiva de gestão (Gil, 2019). Adicionalmente, por se basear em autoavaliações contextuais, o instrumento mede um estado comportamental momentâneo, e não um traço de personalidade estável, carecendo dos rigorosos critérios de validade e confiabilidade exigidos pela psicometria, o risco, portanto, não reside apenas na ferramenta, mas em sua interpretação e uso inadequado como um teste de personalidade, o que pode levar a decisões de recrutamento equivocadas e ocultar problemas culturais que são erroneamente atribuídos ao "perfil" do colaborador (Pasquali, 2010).

Seguindo a análise, o Profiler da Sólides exemplifica a lacuna entre ciência e prática. Trata-se de um produto comercial cuja metodologia, conforme divulgado pela própria empresa, combina elementos de diversas teorias, incluindo o DISC (Sólides, 2024), herdando, portanto, as fragilidades conceituais desses modelos. A pesquisa indicou que, por sua natureza proprietária, os algoritmos e os estudos de validação completos da ferramenta não são publicados em periódicos científicos para revisão independente por pares. Consequentemente, sua ampla aceitação e utilização no mercado parecem ser impulsionadas mais pelo forte posicionamento comercial do que pela existência de validação científica transparente e publicamente verificável.

O MBTI embora elaborado com base na teoria de Carl Jung e sendo muito popular entre os profissionais de recursos humanos, é bastante criticado pela comunidade científica pois parte do pressuposto de que ao categorizar as pessoas em 16 “tipos” coloca a prova a complexidade humana pois além de simplificar excessivamente os indivíduos, ele opera sob a premissa de personalidade fixa o que é contraditório pelas evidências da neurociência baseada no fator de adaptabilidade cerebral e do comportamento (Bleidorn *et al.*, 2022).

O Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos (SATEPSI) do CFP, em 2018, reverteu uma decisão desfavorável de 2008 e concedeu um parecer favorável ao uso do MBTI por psicólogos no Brasil, com prazo estabelecido até 2033 para a apresentação de novos estudos de normatização e validade (Gattai; Camanho, 2021). Esta aprovação institucional confere ao MBTI um selo de legitimidade profissional no contexto brasileiro que ele não possui em muitos outros países. A análise do estudo de validação brasileiro revela um foco em parâmetros como a consistência interna e a estrutura fatorial, que, embora importantes, não abordam as críticas mais fundamentais ao modelo, que é a aplicação para tomada de decisão profissional e uso por profissionais não psicólogos nos ambientes corporativos (Couto *et al.*, 2008).

A validade dos resultados é diretamente comprometida pela formulação das perguntas. Muitas são ambíguas e vulneráveis a vieses de resposta (Pasquali, 2010). Uma questão como "Lido bem com desafios" tem uma resposta socialmente desejável óbvia, tornando a autoavaliação objetiva extremamente difícil. As pessoas tendem a responder de acordo com o que acreditam que o avaliador quer ouvir. As pessoas subconscientemente tentam agradar. Quando pedimos para concordar ou não concordar, mostramos uma tendência para responder, dependendo da forma como acreditamos que a pessoa ou instituição pedindo a pergunta quer que nós respondamos (Pittenger, 1993).

O CHA (Conhecimento, Habilidades e Atitudes) é frequentemente utilizado como um framework na gestão estratégica de pessoas para definir o que será medido de acordo com as necessidades de cada setor (Fleury; Fleury, 2001). A avaliação se dá por meio de vários instrumentos e/ou ferramentas como provas técnicas para o conhecimento, estudos de caso e/ou dinâmicas para as habilidades e entrevistas comportamentais para as atitudes. Contudo, a confusão frequente entre este modelo de gestão e uma ferramenta de diagnóstico revela uma dissociação entre o discurso estratégico e a prática efetiva, sintoma da necessidade de maior fundamentação científica nas práticas de Recursos

Humanos (Gil, 2019). Em última análise, essa falha degrada o ativo mais valioso e estratégico de qualquer organização: o capital humano (Chiavenato, 2014).

A utilização de ferramentas sem validação científica, conforme aponta a revisão de Sackett *et.al.* (2022), geram dois riscos que se interligam: a alocação inadequada de capital humano e a exclusão sistemática de talentos. A exclusão ocorre quando o processo seletivo é amparado pela estereotipia pré-definida originada de métodos simplistas, favorece indivíduos que se encaixam em sua perspectiva, descartando candidatos com potencial elevado, mas apresentam perfis diferentes do sugerido. Esse caminho não só empobrece o banco de talentos da organização, como também cria equipes homogêneas minando a diversidade cognitiva que é essencial para a resolução de problemas e conflitos complexos.

Os gestores de pessoas enfrentam o dilema de como preparar suas organizações para um futuro disruptivo, visto que muitas práticas atuais se baseiam em ferramentas que simplificam os indivíduos. Essa tensão é evidenciada por um relatório do Fórum Econômico Mundial (WEF, 2025), que projeta as competências essenciais para 2025-2030, destacando o Pensamento Analítico e habilidades socioemocionais, como Resiliência e Aprendizagem Contínua. O conflito é claro: o futuro exige competências ligadas à neuroplasticidade, mas as ferramentas atuais classificam os sujeitos em perfis fixos, ignorando o potencial de desenvolvimento. Este descompasso é uma falha estratégica grave, pois o mesmo relatório aponta que 63% dos empregadores citam as lacunas de qualificação como a maior barreira à transformação. Assim, não utilizar instrumentos de avaliação validados cientificamente é um erro que impede a correta identificação e desenvolvimento de talentos, comprometendo a inovação e a adaptação das empresas.

Em suma, a análise demonstrou o desalinhamento entre ciência e prática na avaliação de perfil, desde a subutilização de modelos validados como o Big Five até a aplicação de *frameworks* como o CHA. Superar essa lacuna é a chave para resolver o dilema estratégico da gestão de pessoas: é imperativa a transição para práticas baseadas em evidências, com ferramentas capazes de mensurar as competências dinâmicas exigidas pelo futuro do trabalho.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Retomamos a pergunta que iniciou a discussão deste trabalho: Em que medida as ferramentas de análise de perfil comportamental utilizadas atualmente pelas organizações brasileiras incorporam fundamentos da neurociência do comportamento humano e quais as principais lacunas existentes entre a prática organizacional e conhecimento científico? Essa pesquisa se propôs a fazer uma análise entre ferramentas de avaliação de perfil comportamental mais utilizadas pelas organizações brasileiras e os conhecimentos da neurociência e da psicologia organizacional tendo como hipótese um desalinhamento considerável.

Podemos confirmar a hipótese inicial deste TCC, a análise demonstrou que as ferramentas mais conhecidas e utilizadas pelas organizações incorporam minimamente os fundamentos da neurociência. A principal falha encontrada foi que as práticas de RH ainda se prendem a uma visão desatualizada, que trata como se a personalidade fosse fixa com “tipos” corretos a serem seguidos e que deve encaixar perfeitamente nos moldes das organizações. Dessa forma, essa abordagem ignora os princípios científicos, como a neuroplasticidade, que é a capacidade de mudança do cérebro humano que permite o desenvolvimento contínuo, e a capacidade de aprendizagem para adaptação comportamental relacionada aos contextos profissionais. As consequências são graves pois, ao se basear em dados frágeis, as decisões importantes podem ser comprometidas levando a erros e injustiças nas contratações e nas realocações de colaboradores já empregados.

Por fim, por se tratar de uma revisão integrativa, este trabalho requer maior aprofundamento nos temas, que poderá ser alcançado por meio de futuras pesquisas. É recomendado que se faça uma pesquisa de campo quantitativa para mapear a prevalência do uso de cada ferramenta, a fim de tornar esse trabalho ainda mais robusto e alinhado com o que se espera para o futuro da gestão de pessoas nas organizações. Portanto o principal desafio na gestão de pessoas é a superação do desalinhamento discutido neste trabalho, ao superar este problema a gestão de pessoas partirá de simples setor a real parceira estratégica na construção de organizações cada vez mais humanas, inteligentes e preparadas para o futuro.

## **ABSTRACT**

*This paper reviews the literature on the adherence of people management practices in Brazilian organizations to knowledge from the neuroscience of human behavior. The study highlights that the contemporary job market demands employees with high*

*adaptability, emotional intelligence, creativity, and resilience, while organizations require effective tools to identify and develop these competencies. A critical analysis of behavioral profile assessment instruments, such as DISC, MBTI, Big Five, and CHA, reveals significant gaps. While the Big Five has robust scientific validation, other popular methods, such as DISC and MBTI, have psychometric limitations and oversimplify the complexity of human behavior. The results indicate that many management practices are still based on outdated models that assume fixed personality, ignoring principles of neuroplasticity and behavioral adaptability. This approach reduces the effectiveness of organizational decisions, negatively impacts team engagement and cognitive diversity, and limits the development of essential competencies for innovation and organizational sustainability. The conclusion is that it is necessary to align people management practices with scientific evidence, using validated instruments and considering the dynamics of human behavior, in order to transform the HR sector into a strategic partner capable of building more humane, adaptable, and future-ready organizations. Future research, including quantitative field studies, is recommended to map the use of assessment tools and consolidate evidence-based practices.*

**Keywords:** *Soft Skills. Behavior. Neuroscience. Behavior Assessment. Organizational Skills. Human Resources.*

## **REFERÊNCIAS**

ALLPORT, G. W. *Personality: A psychological interpretation*. New York: **Holt**, 1937.

ALMEIDA, L. S. *et al. Avaliação psicológica: fundamentos, aplicações e tendências*. Porto: Edições Afrontamento, 2017.

BLEIDORN, W.; HOPWOOD, C. J.; LUCAS, R. E. Personality trait stability and change. **Nature Reviews Psychology**, v. 1, p. 343–355, 2022.

BOYATZIS, R.; MCKEE, A. *Liderança ressonante: Renovando-se e conectando-se com os outros por meio da atenção plena, esperança e compaixão*. Boston: **Harvard Business School Press**, 2005.

BOYLE, G. J. Myers-Briggs Type Indicator (MBTI): Some psychometric limitations. **Australian Psychologist**, v. 30, n. 1, p. 71–74, 1995.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora n.º 01 (NR-01): Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais**. Brasília, DF: MTE, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/nr-01-atualizada-2025-i-1.pdf>. Acesso em: 18 out. 2025.

CATTELL, R. B. *The scientific analysis of personality*. Baltimore: **Penguin Books**, 1965.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: **Elsevier**, 2014.

- CORONADO-MALDONADO, I.; BENÍTEZ-MARQUEZ, M. D. Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. **Heliyon**, v. 9, n. 10, p. e20356, 2023. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10543214/>. Acesso em: 13 out. 2025.
- COUTO, G.; MOURA, R.; REIS, C.. Avaliação psicológica e personalidade: uma revisão crítica do MBTI. **Revista Brasileira de Psicologia**, v. 3, n. 2, p. 112–129, 2016.
- CUNHA, M. I. S. *et al.* Avaliação psicológica e as políticas públicas brasileiras. São Paulo: **Vetor**, 2010.
- DAMÁSIO, A. E o cérebro criou o homem. São Paulo: **Companhia das Letras**, 2011.
- DELOITTE. The Deloitte Global 2024 Gen Z and Millennial Survey. London: **Deloitte Global**, 2024. Disponível em: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genz-millennial-survey.html>. Acesso em: 20 out. 2025.
- DIAMOND, A., Ling, D. S. Conclusions about interventions, programs, and approaches for improving executive functions that appear justified and those that, despite much hype, do not. **Dev Cogn Neurosci**. 2016 Apr; 18:34-48. doi: 10.1016/j.dcn.2015.11.005. Epub 2015 Dec 7. PMID: 26749076; PMCID: PMC5108631.
- DUARTE, H. M. **Neurociência cognitiva organizacional e suas aplicações no ambiente de trabalho: uma análise sobre a percepção dos líderes**. 2020. Dissertação (Mestrado em Gestão e Negócios) – Escola de Gestão e Negócios, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2020. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/9501>. Acesso em: 9 out. 2025.
- FARIA, L. C. R. de. **Neurociência, educação e cérebro que aprende**. Curitiba: Juruá, 2014.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/658>. Acesso em: 21 jun. 2025.
- GATTAI, M. C. P.; CAMANHO, M. V. Perfil MBTI e a Tipologia dos Quatro Temperamentos: relações possíveis entre cargos de gestão e não gestão. **Psicologia Revista**, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 193-225, 2021. DOI: 10.23925/2594-3871.2021v30ilp193-225. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/psicorevista/article/view/50125>. Acesso em: 20 out.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 6. ed. São Paulo: **Atlas**, 2019.
- HARRIS, M. T. *et al.* Personality Stability From Age 14 to Age 77 Years. **Psychology and Aging**, v. 31, n. 8, p. 862–874, 2016.

IBM. **Guia empresarial para eliminar a lacuna de competências**. IBM Institute for Business Value, 2019. Disponível em: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/closing-skills-gap>. Acesso em: 21 jun. 2025.

KANDEL, E. R.; SCHWARTZ, J. H.; JESSELL, T. M. **Princípios de neurociência**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2003.

KATZ, R. L. Habilidades de um administrador eficaz. **Harvard Business Review**, v. 52, n. 5, p. 90-102, 1974.

KYLE, A.; WILLROTH, E.; FORD, B. Q. Personality change and adaptation: A lifespan perspective. **Annual Review of Psychology**, v. 75, p. 215–239, 2024.

LENT, R. Aprendizagem significativa: contribuições da neurociência. Petrópolis: **Vozes**, 2017.

MORADZADEH, L.; BLUMENTHAL, G.; WISEHEART, M. Treinamento musical, bilinguismo e função executiva: um olhar mais atento à alternância de tarefas e ao desempenho em dupla tarefa. **Cognitive Science**, v. 39, n. 5, p. 992–1020, 2015.

PASQUALI, L. **Psicometria**: teoria dos testes na psicologia e na educação. Petrópolis: Vozes, 2010.

PINHO, D. B.; MELLO, D. P.; ANDRADE, L. G. A Psicologia nas Organizações de Trabalho no Brasil: O que a Adoção de Modismos Gerenciais Pode Revelar? **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 35, n. 2, p. 371-387, jun. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/v6RgnYnS6zHhYh9C8GgKgNN/?lang=pt>. Acesso em: 18 out. 2025.

PITTENGER, D. J. Cautionary comments regarding the Myers-Briggs Type Indicator. **Journal of Career Planning and Employment**, v. 54, n. 1, p. 48-52, 1993. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/232494957\\_Cautionary\\_comments\\_regarding\\_the\\_Myers-Briggs\\_Type\\_Indicator](https://www.researchgate.net/publication/232494957_Cautionary_comments_regarding_the_Myers-Briggs_Type_Indicator). Acesso em: 13 out. 2025.

PRIMI, R.; FERREIRA-RODRIGUES, C. F.; CARVALHO, L. F. Cattell Personality Factors Questionnaire (CPFQ): Construction and preliminary study. **Psico-USF**, v. 19, n. 2, p. 255-266, 2014.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

ROBERTS, B. W. *et al.* O poder da personalidade: a validade comparativa de traços de personalidade, status socioeconômico e capacidade cognitiva para prever resultados importantes na vida. **Perspectives on Psychological Science**, v. 2, n. 4, p. 313-345, 2007.

SACKETT, P. R. *et al.* Revisitando o design de sistemas de seleção à luz de novas descobertas sobre a validade de preditores amplamente utilizados. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 16, n. 3, p. 283-300, 2023.

SAYALA, S.; SALA, J. B.; COURTNEY, S. M. Increased Neural Efficiency with Repeated Performance of a Working Memory Task is Information-type Dependent. **Cerebral Cortex**, v. 16, n. 5, p. 609-617, 2006.

SÓLIDES. **Profiler**: Mapeamento comportamental. Belo Horizonte: Sólides Tecnologia, 2024. Disponível em: <https://loja.solides.com.br/>. Acesso em: 12 out. 2025.

STEIN, R.; SWAN, A. B. Evaluating the validity of Myers-Briggs Type Indicator theory: A teaching tool and window into intuitive psychology. **Social and Personality Psychology Compass**, v. 13, n. 2, p. e12434, 2019. DOI: 10.1111/spc3.12434.

STIEGER, M.; KAWABATA, Y.; ROBERTS, B. W. Changing personality traits with psychological interventions: A meta-analysis. **Psychological Bulletin**, v. 147, n. 5, p. 327–361, 2021.

SYA'BAN, M. I.; ELIYANA, A.; SRIDADI, M. R. Big Five Personality Traits on Job Performance: A Systematic Literature Review. **Journal of Human Resource and Sustainability Studies**, v. 11, p. 155-168, 2023.

WATSON, J.B. (1913). Psicologia como a Visão Behaviorista. **Psychological Review**, 20, 158-177. <https://doi.apa.org/doi/10.1037/h0074428>

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). **The Future of Jobs Report 2025**. Genebra: World Economic Forum, 2025. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/series/future-of-jobs/> . Acesso em: 17 out. 2025.

ZARIFIAN, P. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: **Atlas**, 2001.

ZIMMERMAN, B. J.; SCHUNK, D. H. Self-regulated learning and academic achievement: Theoretical perspectives. 4. ed. New York: **Routledge**, 2019.