

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE GRAFOLOGIA CRÉPIEUX JAMIN

**GRAFOLOGIA COMO INSTRUMENTO PARA SELEÇÃO E
DESENVOLVIMENTO NOVOS LIDERES**

Adriana MENEGATTI– Psicóloga, Especialista em Psicologia Organizacional
Rosane PELUSO– Economista, Especialista em Gerenciamento de Projetos

Salvador, setembro, 2010

GRAFOLOGIA COMO INSTRUMENTO PARA SELEÇÃO E DESENVOLVIMENTO NOVOS

LIDERES

MENEGATTI, Adriana
PELUSO, Rosane

RESUMO

Este artigo aborda o relato de caso aplicado em indústria do ramo metal mecânico do RS para o desenvolvimento de novas lideranças na empresa. A empresa em questão utilizou a grafologia como instrumento para seleção de funcionários candidatos potenciais para a “escola de liderança”. Com o objetivo de ser mais eficiente na seleção das pessoas e atingir os resultados esperados o uso da grafologia apresentou melhora significativa, no desempenho e aproveitamento do treinando e como consequência do investimento da empresa. Como resultado houve melhora no cumprimento de metas, o que levou a decisão da empresa de dar continuidade a este processo.

I. INTRODUÇÃO

As empresa no Brasil tem dificuldade de encontrar gestores que coordenem suas equipes com sucesso. Com o objetivo de ser mais eficiente na seleção de gestores para atingir os resultados planejados elas buscam o desenvolvimento de talentos internos através de capacitações e treinamentos na tentativa de suprir as demandas internas de líderes.

II. A GRAFOLOGIA APLICADA PARA SELEÇÃO DE NOVOS LIDERES

A empresa em questão sentindo a dificuldade de encontrar líderes decidiu abrir no programa CRESCER vagas para funcionários de diversas áreas e posições a participar de um programa de desenvolvimento de liderança. Os candidatos podiam se inscrever de forma voluntária desde que cumprissem os pré requisitos: superior completo, pelo menos 1 ano na empresa, qualquer cargo, qualquer posição e apresentem características pessoais selecionadas dentro do *perfil esperado* para participar da *escola de liderança*.

O perfil esperado pela empresa é que a pessoa apresente características de dinamismo, energia, capacidade de realização, otimismo, capacidade de comunicação e relacionamento, confiável, equilíbrio, responsabilidade.

O processo de seleção se deu em duas etapas. Na primeira etapa foi realizada uma seleção através do histórico laboral do indivíduo, comprometimento com metas, resultados na empresa, assiduidade. Nesta fase em torno de 50% dos inscritos foram selecionados.

Na segunda etapa foram realizados testes gerais e grafológico. Nesta etapa a ferramenta grafologia foi determinante para a seleção final dos candidatos. Além das características que compõem o perfil esperado buscou-se levantar o potencial que faz a força da pessoa e as características que fragilizam a pessoa.

A partir do perfil esperado e perfil dos candidatos o trabalho na *escola de liderança* se desenvolveu através de dinâmicas, técnicas dentro dos pontos que precisavam ser desenvolvidos, *coaching* individual e capacitações em módulos internos e com profissionais contratados externamente. O curso compreendeu 100h sendo 50% dentro do horário normal de trabalho e 50% extra-horário de trabalho.

O investimento se deu naquelas pessoas que se aproximaram das características esperadas.

III. ANÁLISE GRAFOLÓGICA

Com base em Crépieux Jamin (1957), procurou-se inicialmente as características gráficas da escrita (sinais, classificação quanto a gêneros e espécies) classificando-se as dominantes por ordem de intensidade.

A medida das dimensões das escritas (grande, pequena, exagerada, ventilada, desiguais, reduzidas, com ângulos) foram usadas como signos para análise e não interpretações psicológicas. A observação da discordância da assinatura com o texto foi considerado.

Usou-se o simbolismo tradicional (zona mediana, baixa, alta, inclinação da letra e da linha) e o simbolismo do espaço de Pulver (PULVER *apud* Obry, J.C., 2005).

As espécies manifestadas de forma isolada foram consideradas de pouca importância, levadas em consideração as repetitivas e numerosas. Não houve preocupação de encontrar grande número de signos na escrita.

Neste trabalho apresenta-se a análise de uma carta de candidato ao curso da escola de liderança interessado em assumir posto de supervisão (figura 1). Buscou-se observar

através dos sinais, espécies e gêneros (fonte) as características do perfil esperado, os pontos positivos e aqueles precisam ser desenvolvidos (quadro 1).

O Confronto

Em março, enquanto Jerry estava no Oriente para uma série de palestras, o médico, juntamente com Susan e minha secretária, Caroline Coventry, entraram na minha sala de estar e me confrontaram. Começaram falando que eu tinha de parar de tomar os remédios e as bebidas alcoólicas. Fiquei tão envergonhado e perturbado que, depois que eles saíram, telefonei para um amigo e reclamei sobre a terrível invasão da minha privacidade.

Na manhã de 1º de abril - era um sábado - eu estava pensando em telefonar para meu filho Mike e sua esposa, Gayle, em Pittsburg, quando a porta da casa se abriu e eles entraram com toda a família. Fiquei tranquilo achando que tinham se reunido porque eu não estava me sentindo bem. Depois de nos abraçarmos, todos eles me confrontaram uma segunda vez, falando sério. Tinham trazido com eles o capitão Joe Pursh, o médico da Marinha que dirige o Alcohol ad Drug Rehabilitation Service em Long Beach.

Fiquei em estado de choque. Mike e Gayle disseram que queriam ter filhos e desejavam que o avô das crianças fosse saudável e capaz de assumir o controle de sua vida. Jerry mencionou as ocasiões em que eu tinha adormecido durante uma reunião e aquelas em que a minha voz ficava arrastada. Cada um tinha uma história desse tipo a contar.

Eu também fiquei profundamente magoado, embora soubesse que eles estavam ali porque me amavam e queriam me ajudar.

No entanto, eu resisti à ideia de que a bebida alcoólica estivesse contribuindo para minha doença; só admitia estar tomando remédios em excesso.

O motivo de eu ter rejeitado a ideia de que era alcoólatra foi o fato de meu vício não ser tão grave.

Arcio

Figura 1 - Exemplo de carta de candidato selecionado para a escola de liderança.

Fonte: setor de RH da empresa, 2010

IV. AVALIAÇÃO CIENTÍFICA DE CREPIEUX JAMIN

Para a classificação da escrita com base em Crépieux Jamin, utilizou-se o *Documento de Avaliação Científica das Diferentes Apresentações do Manuscrito* da Associação Brasileira de Grafologia Crépieux Jamin que apresenta 8 gêneros com 147 espécies. Com base na figura 1, obteve-se, assim, a seguinte classificação:

Gênero Ordenança:

- Espécie Invasora - que se caracteriza pela ausência de margens, tomando conta de todo o espaço da página.
- Espécie Ventilada - caracteriza-se pelo espaçamento entre as palavras e entre linhas, o ar circula entre a escrita. A distância mínima entre as palavras é a mesma ocupada pela letra “m” do escritor. A distância entre as linhas evita o toque das pernas de uma linha com as hampas da outra.

Gênero Dimensão:

- Espécie Baixa - as hampas e pernas não ultrapassam, ou muito pouco, as letras do corpo central. O movimento é concentrado na zona mediana.

Gênero Direção:

- Espécie Horizontal - a escrita não possui uma rigidez sobre a linha, mas parece ser traçada de forma igual em apoio sobre a linha.

Gênero Forma:

- Espécie Clara - as letras são formadas regularmente, sem complicações inúteis dentro de sua forma.

Gênero Velocidade:

- Espécie Pausada - é uma escrita que não mostra nem rapidez nem impaciência. O traçado não tem rasuras, não chega a ser lento, mas também não mostra sinais de rapidez.

Gênero Continuidade:

- Espécie Justaposta - as letras são separadas no interior da palavra.
- Desigual na zona inferior - pernas com variações na inclinação. Letra *f*.
- Desigual na pressão - traços em relevos, uns mais carregados de tinta e outros com pouca tinta.

Gênero Pressão:

- Espécie Nítida - tem contornos limpos, sem babas e tremidas.

Gênero Inclinação:

- Inclinação desigual - desigualdade de inclinação nas hampas e pernas, ora horizontal ora inclinada a direita principalmente nas letras *f, t, l*.
- Inclinado a direita - especificamente a letra *f*.

Assinatura

É distinta ao texto, está bem colocada, à direita. Apresenta o nome dentro de elipse que envolve o conjunto da assinatura, ficando totalmente fechada. Um sinal de proteção por todos os lados, ele se fecha por medo de uma impressão de estar sendo perseguido. Há uma agressão voltada a si mesmo. Há muitos parágrafos desnecessários, o que indica uma forma de sedução ou de calculo para levá-lo aos objetivos, forma esta mais segura do que ser direto.

Quadro 1 - CLASSIFICAÇÃO DAS ESPÉCIES NOS GÊNEROS

PERFIL ESPERADO		GÊNERO	ESPÉCIE	OBSERVAÇÕES	DIFICULDADES	POTENCIALIDADES
CAPACIDADE DE COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO	INSERÇÃO SOCIAL	ORDENANÇA Adaptabilidade, inserção social, organização	Invasora	Texto toma conta de toda a folha. Sem margens. Uso de todo espaço.	Dependência do outro, precisa sentir-se seguro no grupo. Pode não respeitar o espaço alheio.	Predisposição para desenvolver trabalho em equipe. Permite-se observar e ouvir.
			Ventilada	Ventilada, contudo as margens inexistentes prejudicam as características positivas desta espécie		
		DIMENSÃO Impressão de si	Baixa	Tamanho normal 3,5 mm		
CONFIÁVEL RESPONSABILIDADE	MORALIDADE	DIREÇÃO Moral e vontade	Horizontal	Serenidade, igualdade de humor, constância. Contudo há uma ambivalência que se apresenta através da inclinação das letras <i>f</i> e <i>t</i> .		Tendência a ordem, disciplina, cumprir suas responsabilidades Senso crítico
		FORMA maneira que toco os outros e que eles percebem minha imagem.	Clara	Bom senso e retidão		
CAPACIDADE DE REALIZAÇÃO	DOMÍNIO DAS REALIZAÇÕES	VELOCIDADE Tempo pessoal	Pausada	Moderação, prudência, reflexão.	Dificuldade de coordenação da ação.	Capacidade de reflexão. Precisa de foco, metas e tarefas específicas para agir.
		CONTINUIDADE Idéias que se transformam em ação	Justaposta	Atividade reduzida. letras separadas O espaço entre as letras mostra dificuldade de coordenação da ação.		
			<i>Desigualdade zona inferior</i>	Falta adaptação a realidade prática		
			<i>Desigual na pressão</i>	Variação de energia que prejudica as realizações		
DINAMISMO ENERGIA OTIMISMO EQUILÍBRIO	DOMÍNIO AFETIVO	PRESSÃO vitalidade, força interior, como tira proveito desta força.	Nítida	Firmeza de convicções	Não consegue equilibrar a vida afetiva e profissional na realidade. Os problemas são difíceis a resolver.	Desejo de compreender os outros.
		INCLINAÇÃO Intensidade de relacionamento, os impulsos, paixões	Inclinação desigual	Dificuldade de concentração e realização por conflito interno.		
			Inclinado à direita	Especificamente da letra <i>f</i> que simboliza o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional na realidade		

Fonte: JAMIN, Crépieux (1957). Construção das autoras

Quadro 2 – ANÁLISE DO GESTO HIPER E HIPO VITAL E CARACTEROLOGIA

GESTO		CARACTEROLOGIA					
		ATIVIDADE		EMOTIVIDADE		RESSONÂNCIA	
Hipervital	Hipovital	Atividade	Não atividade	Emotivida de	Não emotividade	Primarie dade	Secundarieda de
Inclinação desigual <i>f</i>	horizontal	Equilíbrio entre redondos e ângulos	-	Desigual na pressão	Tendência a lenta e fechada	-	Com grampos no <i>t</i> fechada
Invasora nas margens	justaposta	Chicote na assinatura					
		A	-		NE	-	SECUNDÁRIO

Fonte: LE SENNE (1953) e Madame SAINT MORANT *apud* OBRY, J.C.,2005. Construção das autoras

O quadro 2 mostra a análise do gesto hiper, hipovital e a caracterologia usada na *teoria da personalidade* de Le Senne e Gaston Berger segundo a qual há 8 caracteres (tipos psicológicos) definidos a partir de três características básicas – emotividade, atividade e ressonância. A Emotividade é a propensão de vivenciar os acontecimentos de maneira mais ou menos emotiva, as pessoas que externalizam as emoções são "emotivas" e as que internalizam são "não-emotivas". A Atividade é a inclinação e o gosto pela ação em si, havendo os "ativos" e os "não-ativos". Ressonância indica, assim, a tendência do indivíduo de viver mais no presente - "primários" (reações rápidas e efêmeras) ou, pelo contrário, no passado ou no futuro - "secundários" (reações lentas e duradouras).

No caso estudado a combinação de atividade, não emotividade e secundariedade define o caráter fleumático segundo LE SENNE (1953) que caracteriza Indivíduos trabalhadores, regulares, calmos e pontuais. Homens de hábitos tem respeito pelos princípios, pontuais, objetivos, merecedores de confiança, ponderados. De humor igual geralmente impassíveis são também pacientes, tenazes, desprovidos de toda afetação. Em geral, possuem senso de humor muito aguçado. Gostam dos sistemas abstratos.

Aqui o termo Fleumático ajusta-se perfeitamente aos que, pouco influenciados pelas emoções, são eficientes e constantes. Fleuma significa ausência de emoções, e não preguiça; esta característica significa que o indivíduo é colocado em movimento, nem com rapidez nem com facilidade, mas de maneira persistente.

O gesto hipo vital é a parte da vida que mergulha nas raízes, dentro do psiquismo, é a vida psíquica. O gesto hiper vital procurará se afirmar dentro do mundo material e perceptível. São as realizações da vida ativa (MADAME SAINT MORAND *apud* OBRY, J. C, 2005). No caso da análise em questão a pessoa acumula as duas tendências, a hiper e a hipo vitalidade, balança de um excesso até o outro não conseguindo fazer o equilíbrio, ou seja, colocar na realidade suas vontades e sonho.

Há quatro alavancas de energia poderosas que provocam o movimento até os objetivos. São elas: a necessidade de parecer (construir certo valor, ser observado, provocar atenção alheia); instinto de possuir; instinto do prazer; instinto de se impor (ser vaidoso, interesseiro, autoritarismo) (MADAME SAINT MORAND *apud* OBRY, J. C, 2005). No caso da análise em questão a pessoa manifesta o instinto de possuir por apresentar alguns grampos e letra com tendência a fechada. O que vai impulsioná-lo a avançar é a alavanca de energia em busca de possuir.

As características de caráter, encontradas na análise grafológica em questão, vem de encontro a algumas das características buscadas pela empresa como disciplina, confiabilidade, responsabilidade, respeito nas questões de relacionamento que foram vistas como potencialidades do indivíduo para o cargo de liderança.

Este estudo também aponta a necessidade de um trabalho individual para ajudar o candidato a equilibrar sua vida afetiva e profissional e reduzir conflitos que estão bloqueando sua capacidade de realização.

Do grupo de candidatos a *escola de liderança* este caso se aproximou de algumas das características buscadas pela empresa, foi um dos selecionados para participar e próximo ao término do curso foi promovido a cargo de supervisor de produção.

V. CONCLUSÃO

A grafologia demonstrou ser uma ferramenta a ser utilizada para auxiliar a gestão de pessoas nas empresas. Facilita o encontro de talentos, características e temperamentos que dinamizam o ambiente de trabalho de forma a trazer produtividade, efetividade e também satisfação pessoal. A assertividade da grafologia dada à riqueza e profundidade na análise

propiciou, pela observação das potencialidades destacadas, maior foco e objetividade no trabalho de gestão de pessoas.

No exemplo apresentado neste artigo o candidato selecionado e participante da *escola de liderança* da empresa foi nomeado para assumir a coordenação de um setor e lá iniciou um trabalho onde obteve melhora na assiduidade dos funcionários, nas metas de qualidade e clima de trabalho do setor.

O caso da empresa estudada mostra o acerto no procedimento de seleção de candidatos para a *escola de liderança*. Felizes na escolha dos candidatos, olhando as características, perfil comportamental, o trabalho realizado na *escola de liderança* da empresa apresentou resultados já que se obteve através do estudo grafológico as características intrínsecas que foram dinamizadas durante o curso assim como as fragilidades motivo de trabalho no *coaching* individual.

BIBLIOGRAFIA

- JAMIN, J. Crépieux . **ABC de la grafología**. Barcelona, Ed. Ariel , 1957.
LE SENNE, R. **Tratado de Caracterología**. Buenos Aires. Ed. Ateneo, 1953.
OBRY, J.C. Apostila Curso de Grafologia, 2005.
KLAGES, L. **Escritura y Character**. Manual de técnica grafológica. Buenos Aires. Ed. Paidós.