



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO/CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

JUCYNALVA OLIVEIRA CABRAL

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DO SEBRAE/PB:
uma proposta baseada no Perfil Comportamental DISC

JOÃO PESSOA
2023

JUCYNALVA OLIVEIRA CABRAL

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DO SEBRAE/PB:
uma proposta baseada no Perfil Comportamental DISC

Dissertação apresentada à Banca do Mestrado Profissional em Organizações Aprendentes, linha de pesquisa *Inovação em Gestão Organizacional* da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de mestre.

Linha de Pesquisa 1 – Inovação em Gestão Organizacional

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira

JOÃO PESSOA

2023

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

C117p Cabral, Jucynalva Oliveira.

Plano de desenvolvimento de equipes do Sebrae/PB :
uma proposta baseada no Perfil Comportamental DISC /
Jucynalva Oliveira Cabral. - João Pessoa, 2023.
139 f. : il.

Orientação: Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Gestão de pessoas. 2. Comportamento - Equipes de
trabalho. 3. People Analytic. 4. DISC - Teoria. I.
Bandeira, Lucilene Klenia Rodrigues. II. Título.

UFPB/BC

CDU 005.96(043)

Dedico este trabalho a mim mesma, por todo o esforço, comprometimento e vontade de estar sempre aprendendo; por buscar ser um ser humano melhor; e poder contribuir, de forma efetiva, para o outro. Pois Deus me colocou no mundo para servir ao próximo.

AGRADECIMENTOS

A Deus e a Nossa Senhora, por terem me concedido a oportunidade de fazer o mestrado e terem me dado forças para não desistir.

A Fernando, meu esposo, Matheus e Maria Clara, meus filhos, por todo o apoio desde a inscrição até a conclusão do mestrado, com palavras de incentivo e a atitude de acreditarem em meu potencial e em minha competência, além da compreensão de minhas ausências nesse período.

A meus pais, Inaldo e Jucy, minha irmã e minha sobrinha por compreenderem a minha ausência e dedicação aos estudos, sempre me apoiando.

A minha amiga-irmã, Maria Antônia, que foi parceira desde o início do processo. Juntas, somos criativas, realizadoras e sonhadoras e não largamos as mãos uma da outra.

Ao casal amigo Luciano e Liliane Holanda, pelo apoio e pelo incentivo durante o processo de seleção.

A minha amiga Anilza Medeiros, pelas palavras de incentivo e inspiração de foco e determinação para meu crescimento.

Ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) da Paraíba, que me proporcionou a oportunidade de usá-lo como estudo de caso para este trabalho e por ter permitido minhas ausências para estar em sala de aula.

A minha professora, doutora e orientadora, Lucilene Bandeira, por todo o apoio, ensinamentos, incentivo e comprometimento comigo, não soltando a minha mão em momento algum.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes (MPGOA), que contribuíram para o meu aprendizado pessoal e profissional.

Agradeço a todos os colegas da turma 12 do MPGOA o carinho e o comprometimento que tivemos uns com os outros, tonando essa jornada menos pesada e mais estimulante.

Agradeço, também, a um professor inesperado e cruel, o câncer, que me fez compreender que não devo adiar meus sonhos, levando-me a vencê-lo e a estar aqui fechando mais um ciclo da vida e realizando mais um sonho e projeto.

“Os maiores problemas enfrentados hoje pelo mundo só poderão ser resolvidos se melhorarmos nossa compreensão do comportamento humano.”
(SKINNER, 1974, p. 8).

RESUMO

O desenvolvimento e o envolvimento das pessoas agregam valor à organização para o alcance dos resultados. Nessa perspectiva, conhecer o perfil comportamental das equipes de trabalho tem sido um dado analítico relevante para as estratégias da área de gestão de pessoas, atuando com o People Analytics e com foco na competitividade do negócio. Enveredando-se nessa abordagem, este trabalho tem o objetivo de Analisar o perfil comportamental das equipes do Sebrae Paraíba e o perfil de seus cargos, à luz da teoria DISC, proposta por William Moulton Marston, ante os desafios e as estratégias da organização. Ademais, esta pesquisa adotou como metodologia um estudo de caso, caracterizado como descritivo e exploratório, de abordagens quantitativa e qualitativa, aplicada às equipes do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba. De acordo com a adequação dos perfis das equipes aos perfis dos cargos, propõem-se, ao final, soluções que possibilitem o desenvolvimento comportamental das equipes de forma a estarem mais aderentes aos seus cargos, e ainda sugestões para a melhoria de processos da área de gestão de pessoas, a exemplo de provimento, clima e cultura organizacionais, desenvolvimento de lideranças, etc, a partir da análise do perfil comportamental.

Palavras-chave: gestão de pessoas; comportamento, *People Analytics*; DISC.

ABSTRACT

The development and involvement of people add value to the organization to achieve results. From this perspective, knowing the behavioral profile of work teams has been relevant analytical data for strategies in the area of people management, working with People Analytics and focusing on business competitiveness. Adopting this approach, this work aims to analyze the behavioral profile of the Sebrae Paraíba teams and the profile of their positions, in the light of the DISC theory, proposed by William Moulton Marston, in view of the challenges and strategies of the organization. Furthermore, this research adopted a case study methodology, characterized as descriptive and exploratory, with quantitative and qualitative approaches, applied to the teams of the Brazilian Service of Support to Micro and Small Companies in Paraíba. According to the suitability of the teams' profiles to the job profiles, solutions are proposed at the end that enable the behavioral development of the teams in order to be more adherent to their jobs, and even suggestions for improving processes in the area of people management, such as provision, organizational climate and culture, leadership development, etc., based on the analysis of the behavioral profile.

Keywords: people management; behavior, *People Analytics*; DISC.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Gestão de pessoas, o novo papel dos recursos humanos nas organizações.....	20
Figura 2 – As três etapas das Organizações no decorrer do século XX.....	22
Figura 3 – Os novos e mutáveis desafios	25
Figura 4 – Eixos da teoria DISC, Marston (1928).....	34
Figura 5 – Relação dos eixos propostos por Marston (1928) para combinação dos perfis DISC	34
Figura 6 – Gráfico DISC	35
Figura 7 – Subfatores dos perfis comportamentais DISC	35
Figura 8 – Gráficos do inventário de perfil comportamental.....	36
Figura 9 – Exemplo de perfil de cargo Gerente de Tecnologia da Informação (TI)	37
Figura 10 – Dodecaedro dos subfatores do perfil DISC.....	38
Figura 11 – Perfil estrutural DISC de candidato fictício.....	39
Figura 12 – Perfil adaptado DISC de candidato fictício.....	39
Figura 13 – Esforço do perfil DISC para adequação.....	40
Figura 14 – Aderência do perfil do indivíduo × perfil do cargo.....	40
Figura 15 – Os 12 talentos de liderança	41
Figura 16 – Resultado pesquisa <i>Talentos da liderança nacional</i>	42
Figura 17 – Organograma do Sebrae Paraíba.....	45
Figura 18 – Mapa estratégico do Sebrae-PB.....	46
Figura 19 – Design de pesquisa.....	47
Figura 20 – Perfil da equipe AR01.....	49
Figura 21 – Gráfico de aderência AR01.....	51
Figura 22 – Eixos dos fatores e subfatores DISC.....	52
Figura 23 – Plano de Desenvolvimento de Equipe AR01.....	53
Figura 24 – Perfil da equipe AR02.....	54
Figura 25 – Perfil comportamental cargo × equipe AR02	55
Figura 26 – Gráfico de aderência AR02.....	55
Figura 27 – Plano de Desenvolvimento de Equipe AR02.....	57
Figura 28 – Perfil da equipe AR03.....	58
Figura 29 – Perfil comportamental cargo × equipe – Assistentes AR03	59
Figura 30 – Gráfico de aderência – Assistentes AR03.....	59
Figura 31 – Plano de Desenvolvimento de Equipe – Assistentes AR03.....	61
Figura 32 – Perfil comportamental cargo × equipe – Analistas técnicos AR03	61
Figura 33 – Gráfico de aderência – Analistas técnicos AR03.....	62
Figura 34 – Plano de Desenvolvimento de Equipe – Analistas técnicos AR03.....	63
Figura 35 – Perfil da equipe AR04.....	64

Figura 36 – Perfil comportamental cargo × equipe AR04	65
Figura 37 – Gráfico de aderência AR04.....	66
Figura 38 – Plano de Desenvolvimento de Equipe AR04.....	67
Figura 39 – Perfil da equipe UE01.....	69
Figura 40 – Perfil comportamental cargo × equipe UE01.....	69
Figura 41 – Gráfico de aderência UE01.....	70
Figura 42 – Plano de Desenvolvimento de Equipe UE01	71
Figura 43 – Perfil da equipe UE02.....	72
Figura 44 – Perfil comportamental cargo × equipe – Assistentes UE02.....	73
Figura 45 – Gráfico de aderência – Assistentes UE02.....	74
Figura 46 – Plano de Desenvolvimento de Equipe – Assistentes UE02	75
Figura 47 – Perfil comportamental cargo × equipe – Analistas técnicos UE02.....	76
Figura 48 – Gráfico de aderência – Analistas técnicos UE02.....	77
Figura 49 – Plano de Desenvolvimento de Equipe – Analistas técnicos UE02	78
Figura 50 – Perfil da equipe UE03.....	79
Figura 51 – Perfil comportamental cargo × equipe UE03.....	80
Figura 52 – Gráfico de aderência UE03.....	80
Figura 53 – Plano de Desenvolvimento de Equipe UE03	82
Figura 54 – Perfil da equipe UE04.....	83
Figura 55 – Perfil comportamental cargo × equipe – Assistentes UE04.....	84
Figura 56 – Gráfico de aderência – Assistentes UE04.....	84
Figura 57 – Planejamento de Desenvolvimento de Equipe – Assistentes UE04	85
Figura 58 – Perfil comportamental cargo × equipe – Analistas técnicos UE04.....	86
Figura 59 – Gráfico de aderência – Analistas técnicos UE04.....	87
Figura 60 – Plano de Desenvolvimento de Equipe – Analistas técnicos UE04	88
Figura 61 – Perfil da equipe UE05.....	89
Figura 62 – Perfil comportamental cargo × equipe UE05.....	90
Figura 63 – Gráfico de aderência UE05.....	90
Figura 64 – Plano de Desenvolvimento de Equipe UE05	92
Figura 65 – Perfil da equipe UE06.....	93
Figura 66 – Perfil comportamental cargo × equipe – Assistente UE06	94
Figura 67 – Gráfico de aderência – Assistentes UE06.....	94
Figura 68 – Plano de Desenvolvimento de Equipe – Assistentes UE06	95
Figura 69 – Perfil comportamental cargo × equipe – Analistas técnicos UE06.....	96
Figura 70 – Gráfico de aderência – Analistas técnicos UE06.....	97
Figura 71 – Plano de Desenvolvimento de Equipe – Analistas técnicos UE06	98

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo do perfil comportamental das Agências de Desenvolvimento Regional.	68
Quadro 2 – Resumo do perfil comportamental das Unidades Estaduais.....	99
Quadro 3 – Subfatores DISC para desenvolvimento.....	100

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil comportamental cargo × equipe AR01	50
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	15
1.1.1 Objetivo geral	15
1.1.2 Objetivos específicos	16
1.2 JUSTIFICATIVA	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	19
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	22
2.3 <i>PEOPLE ANALYTICS</i>	25
2.4 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	27
2.5 COMPORTAMENTO HUMANO	28
2.6 PERFIL COMPORTAMENTAL DO INDIVÍDUO	28
2.7 PERFIL COMPORTAMENTAL DO CARGO.....	31
2.8 TEORIA DISC.....	32
2.9 COMPREENDENDO O DISC.....	36
2.10 AGREGAÇÃO DE VALOR	40
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	43
3.2 CAMPO DA PESQUISA	44
3.2.1 Universo e amostra da pesquisa.....	46
3.3 COLETA DE DADOS.....	47
3.3.1 Tratamento e análise dos dados	47
4 ANÁLISE DOS DADOS E PROPOSIÇÕES.....	49
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	101
REFERÊNCIAS	104
ANEXO A - QUESTIONÁRIO DE FRASES	107
ANEXO B - INVENTÁRIO COMPORTAMENTAL DE EQUIPE.....	108

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, os desafios que se apresentam em diferentes contextos têm provocado as organizações a iniciarem uma corrida por atualizações em seus modelos de gestão de pessoas, de forma a se tornarem cada vez mais competitivas no mercado. A partir dos anos 1990, o olhar para o setor de Recursos Humanos (RH) começa a mudar, e passam a ser atribuídas a esse setor atividades voltadas à gestão. Logo, há a necessidade de maior alinhamento com as estratégias organizacionais, exigindo do profissional de RH novos aprendizados, competências e habilidades para uma postura proativa. Inclusive, atribuem-se novas denominações à área, a exemplo de Gestão de Pessoas, Desenvolvimento Humano e Gestão de Talentos.

Nesse contexto, a tecnologia exerce um papel essencial na comunicação e no armazenamento de dados, informações e conhecimentos, assim como apresenta potencial para o desenvolvimento profissional e a tomada de decisão. Segundo Chiavenato (2014), o sistema de informação de RH baseia-se em um banco de dados (incluindo um banco de talentos ou um banco de competências), a fim de disponibilizar, em tempo real, informações sobre pessoas, capital humano e capital intelectual da empresa. Analisar, refletir e questionar a importância desses dados como estratégia de mercado é um ponto a ser visitado de modo constante, sobretudo quando se referem aos colaboradores e clientes, elementos cruciais para qualquer empresa manter-se viva.

As tecnologias digitais, no dia a dia da sociedade e na rotina das empresas, independentemente do porte, não retrocede. Ao contrário, a cada momento se intensifica e se instala. Nessa abordagem, com o uso das ferramentas digitais, a gestão de pessoas passa a ter mais e melhores oportunidades de aperfeiçoamento de seus processos, sendo mais demandada para desempenhar um papel estratégico em uma atuação mais analítica, o *People Analytics*. Nesse caso, no processo de coleta, organização e análise de dados sobre os colaboradores e como estes podem contribuir para o alcance dos resultados organizacionais. Sendo assim, conhecer o perfil comportamental das equipes que fazem a organização torna-se um dado valioso para uma gestão de pessoas estratégica, analítica e humanizada, uma vez que os melhores resultados dependem do comportamento e do engajamento dessas pessoas no desempenho de suas atividades.

Com base no princípio de que pessoas são o ativo mais valioso das organizações, surgem questionamentos sobre como atraí-las, retê-las, desenvolvê-las e engajá-las para que sejam mais produtivas e felizes no desempenho de suas atividades. Do mesmo modo, indaga-

se como colocar as pessoas certas, nos lugares certos, realizando uma gestão por competências. Pessoas insatisfeitas podem sair em busca de soluções ou, pior, acomodarem-se, assumindo uma postura detratora dos processos organizacionais. O ponto de partida para obter as respostas de que a organização precisa enquanto gestão de pessoas é conhecer o indivíduo na sua essência. Para Goleman (1999, p. 15): “(...) não importa o quanto somos inteligentes, mas também a maneira como lidamos com nós mesmos e com os outros. Este critério vem sendo utilizado para decidir quem será contratado ou quem não será”.

O modo como as pessoas se comportam e interagem em grupo configura uma habilidade indispensável no processo de decisão, relegando a segundo plano as competências técnicas. Isso porque as competências comportamentais/atitude podem alavancar ou extinguir o poder de competitividade organizacional. Nesse sentido, Robbins (2005, p. 78) afirma que: “Nossa personalidade molda nosso comportamento. Assim, se queremos entender melhor o comportamento de alguém na organização, é bom que saibamos alguma coisa sobre a sua personalidade”.

Desse modo, nesta pesquisa, pretende-se conhecer o perfil comportamental do indivíduo, correlacionando-o com o perfil comportamental do cargo e suas contribuições para a gestão de pessoas. Para tanto, ampara-se na teoria DISC, criada pelo pesquisador e doutor em Psicologia William Moulton Marston. Tal teoria categoriza os comportamentos presentes em cada ser humano, configurando um insumo relevante para a governança ante a gestão de pessoas. Com base em seu uso para alavancar a gestão do negócio, o campo de pesquisa é o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) da Paraíba (PB), instituição reconhecida em âmbito nacional por sua consultoria de gestão de negócios e educação empreendedora.

O Sebrae-PB, junto às demais unidades federativas, compõe o Sistema Sebrae, organização privada, sem fins lucrativos, criada pelo Governo Federal em 1972. Desde 1990, passou a assumir características de entidade de direito público e privado, com plena autonomia administrativa. Trata-se de uma estrutura federada, com direção superior em Brasília e unidade autônoma nos estados, cujo financiamento provém de parcela constitucional das receitas da União, prestação de serviços e contribuições das empresas, de acordo com o Decreto n.º 99.570 de 9 de outubro de 1990 (BRASIL, 1990).

O decreto desvincula-o da Administração Pública Federal do Centro Brasileiro de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas (Cebrae), transformando-o em serviço social autônomo. Sua missão é “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e estimular o empreendedorismo”.

As unidades federativas são independentes em sua gestão. Contudo, uma vez que compõem o Sistema Sebrae, há um alinhamento na estrutura organizacional. Todo Sebrae estadual constitui-se de setores estaduais, chamados de unidades estaduais, que atuam em todo o território do estado onde estão sediados, e de agências regionais, localizadas em municípios estratégicos para o estado. O Sebrae Paraíba, atualmente, divide-se em 11 agências regionais e 12 unidades estaduais.

Embora as unidades federativas tenham autonomia, há direcionamentos estratégicos que possuem abrangência nacional. Um deles respeita à gestão de pessoas, que é o Sistema de Gestão de Pessoas (SGP), desenvolvido pelo Sebrae nacional, visando atender as necessidades da organização como um todo e que estivesse de acordo com a demanda de modernização da instituição.

O SGP foi construído abordando-se os diversos processos da área de gestão de pessoas, entre os quais se destaca o processo de capacitação e desenvolvimento e sua forma de construção. Ele ocorre por meio da elaboração do Plano de Acompanhamento do Desempenho Individual (PADI), com base no aperfeiçoamento das competências técnicas, em uma leitura dos gaps da avaliação de competências. Tal processo foi implantado no Sebrae Paraíba em 2013, considerado um dos indicadores para a progressão de carreira, sendo, portanto, elaborado anualmente.

A partir de 2018, percebeu-se uma redução na adesão à construção do PADI. Embora bem elaborado pelo Sebrae nacional e tendo peso na evolução da carreira, consiste em um modelo ultrapassado e que não retrata a realidade da instituição. Nessa perspectiva, somada a pesquisas sobre o uso do perfil comportamental para a gestão de pessoas, emerge, portanto, o questionamento deste estudo: qual o perfil comportamental e dos respectivos cargos das equipes do Sebrae-PB? O alcance da resposta servirá como base para elaboração de um Plano de Desenvolvimento de Equipes (PDE) mais estratégico para a instituição.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar o perfil comportamental das equipes do Sebrae Paraíba e o perfil de seus cargos, à luz da teoria DISC.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar o perfil comportamental das equipes do Sebrae-PB, com amparo nos perfis individuais.
- Verificar a aderência do perfil comportamental das equipes ao perfil de cada cargo do Sebrae-PB.
- Propor um Plano de Desenvolvimento de Equipe (PDE) para o Sebrae-PB.

1.2 JUSTIFICATIVA

A motivação do presente estudo surgiu da atuação desta autora como funcionária do Sebrae Paraíba há 27 anos. Trabalhou em diversas áreas da instituição, como Mercado, e foi membro da equipe de Administração do Shopping Sebrae e secretária executiva. Ademais, há mais de dez anos faz parte da área de Gestão de Pessoas, tendo passado por gestão de provimento, gestão de estágio e programa de *trainee*. Participou do grupo de trabalho multidisciplinar sobre pessoas e cultura organizacional e, de forma paralela, da gestão da Universidade Coporativa. Desde 2014, atua como gestora no estado, respondendo pelo processo de Capacitação e Desenvolvimento do Sebrae Paraíba.

Tais experiências levaram-na a questionar e a identificar a necessidade de um planejamento de capacitação coerente e alinhado às estratégias da organização. Reconhece-se como entusiasta do assunto e inquieta por conhecer aspectos que possam contribuir para a melhoria da gestão estratégica de pessoas e, em especial, a construção de um plano de desenvolvimento individual estratégico com base em dados.

O Sebrae Paraíba tem em suas políticas de gestão de pessoas o núcleo de capacitação e desenvolvimento, o qual orienta a forma e os critérios para a construção do PADI. Este deve ser elaborado a cada ano pelo funcionário, em pactuação com o superior imediato, apoiado no planejamento gerencial para cada equipe ou nos gaps da avaliação de competências técnicas. Todavia, ainda são expressivas a solicitação e a participação em capacitações por demanda individual, algumas vezes com pouco alinhamento com a atividade desempenhada. Ao longo dos anos de atuação na área, nota-se que toda evolução na forma de atuação dos profissionais requer processos mais assertivos, alinhados e atuais, que não os compreendam apenas como “competências técnicas” necessárias para organização, mas em sua essência, suas atitudes, seus comportamentos e sua intervenção no coletivo.

Ademais, o interesse na temática deste trabalho surgiu por meio de leituras que

apontavam a relevância de conhecer o perfil comportamental do indivíduo e da equipe dentro da organização para os processos de decisão da governança, somadas à identificação da necessidade de ofertar capacitações estratégicas para a organização, fruto da experiência da autora na área. Dessa maneira, vislumbra-se contribuir com novas soluções para a melhoria do processo de construção de um Plano de Desenvolvimento de Equipes mais estratégico e que agregue valor pessoal e profissional a esses grupos, de forma a melhorar a competitividade e o alcance dos resultados organizacionais.

Este estudo baseia-se em conceitos de gestão de pessoas, comportamento humano, perfil comportamental, teoria DISC e *People Analytics*, relevante para a entidade objeto do estudo, para outras organizações, bem como para:

- Indivíduo: possibilita o autoconhecimento, que é crucial para a evolução humana e, por conseguinte, para o convívio em sociedade. Pode ser utilizado para orientação vocacional, profissional e redirecionamento de vida;
- Organização: contribui para que a área de Gestão de Pessoas atue de forma mais estratégica, no que tange aos processos de captação, retenção e desenvolvimento dos talentos internos de uma instituição. Torna-se insumo para a governança no direcionamento para tomada de decisão, definição de estratégias, valor agregado e competitividade da organização;
- Sociedade: por estar presente no cotidiano do indivíduo a busca diária da satisfação no ambiente de trabalho, somada à valorização das pessoas, alinhando-as aos cargos, entre outros fatores que elevam o bem-estar do profissional, refletindo tanto na organização como na sociedade e possibilitando indivíduos melhores para atender as demandas, impactando as relações sociais;
- Academia: abre espaço para novos estudos sobre o comportamento do indivíduo e sua relação com as organizações, abrangendo todos os processos da área de Gestão de Pessoas. A exemplo da lacuna descrita por Rocha (2015), referente a estudos sobre o comportamento na construção de uma organização sustentável. Há também Matos (2008), que vislumbra a possibilidade de vários estudos futuros, por exemplo, sobre as relações entre comportamento, conhecimento e habilidades na trajetória de carreiras ascendentes em direção a atitudes de alto desempenho. Quanto a sua relevância para o MPGOA, além de abrir espaço para estudos futuros, possibilita o uso da teoria DISC como incremento na ementa do curso ou, ainda, no processo de seleção de novos discentes.

Outrossim, há pesquisas que corroboram a relevância do tema, ao apontarem que o cenário de pandemia impactou a qualidade de vida das pessoas, o que abre possibilidades de estudos sobre o perfil comportamental do indivíduo dentro da organização pós-pandemia. Ressalta-se, ainda, a preocupação com as relações humanas e suas interações no contexto organizacional e seus impactos para o alcance dos resultados.

Em síntese, a presente pesquisa justifica-se pela contribuição que poderá conferir aos mais diversos segmentos de negócios, por meio da compreensão de uma das barreiras para o sucesso dos empreendimentos: a falta do conhecimento sobre o ser humano. Isso afeta de modo negativo o ambiente de trabalho e a vida pessoal dos funcionários. Um modelo de gestão pautado na valorização das pessoas pelo conhecimento de quem elas são poderá ser um grande avanço para as mudanças no cenário empresarial, permitindo a inovação na gestão organizacional.

Sob esse prisma, como primeira contribuição, será abordada a linha do tempo de evolução do setor de RH para uma área de gestão de pessoas, seguida da importância dos dados desse setor para a governança. Nessa linha, destaca-se a relevância de a organização conhecer o perfil comportamental de suas equipes, vislumbrando o desenvolvimento destas para uma atuação mais competitiva da organização.

Em relação à estrutura do trabalho, esta dissertação apresenta quatro seções. A primeira trata dos aspectos introdutórios, quais sejam a contextualização do tema, a exposição do problema, do objetivo geral e dos objetivos específicos e a justificativa da pesquisa.

Na segunda seção concentra-se a base teórica do estudo. Esta versa sobre a transição do RH para a gestão estratégica de pessoas; a necessidade da análise de dados dos Recursos Humanos como subsídio para a melhoria da gestão – no caso desta pesquisa, voltada ao comportamento humano, abordando o perfil comportamental do indivíduo e da organização; a teoria DISC, que avalia o perfil comportamental individual e, em consequência, de equipes; e estudos que comprovam a agregação de valor da teoria para quem utiliza o perfil comportamental.

Na terceira seção, apresenta-se a metodologia utilizada para esta pesquisa, bem como as estratégias de coleta de dados e os procedimentos usados para a análise dos resultados.

Por fim, na quarta seção, encontram-se as considerações finais da dissertação, incluindo sugestões para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A interação entre a literatura, as indagações e as reflexões sobre gestão de pessoas e comportamento individual são vastas. Portanto, apontar-se-ão algumas contribuições de diferentes autores sobre a temática.

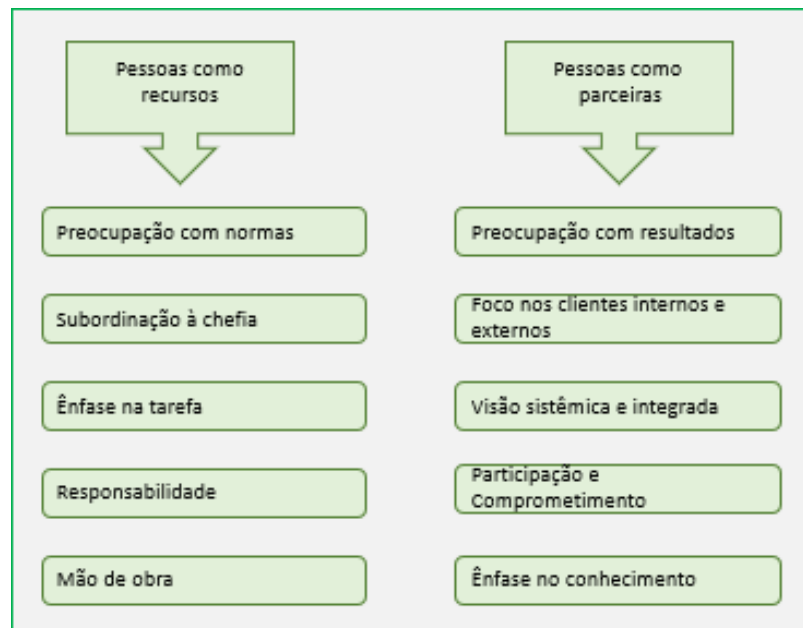
2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Na década de 1920, a gestão de recursos humanos tratava de atividades burocráticas de contratação, limitando-se ao Departamento de Pessoal (DP), sem qualquer estruturação. Frederick Taylor, conhecido como “pai” da administração, prescrevia a pessoa certa ao lugar certo, com esforços repetitivos para obtenção de produtividade. Porém, com os experimentos de Hawthorne, liderados pelo psicólogo Elton Mayo, em Chicago, no início dos anos 30, o modelo de recursos humanos ampliou-se e passou a tratar de questões mais complexas que envolviam as chamadas “relações humanas”. Entre estas destacavam-se: desenvolvimento de grupos, liderança, motivação, atitude, comunicação, entre outros aspectos que passaram a ser considerados na análise da produtividade e da satisfação das pessoas no trabalho (GECOMPANY, 2022).

Miguel Pinto Caldas, Maria José Tonelli e Beatriz Lacombe (s/d) afirmam que o setor de RH passa a ter outras denominações, como Gestão de Pessoas, Gestão Estratégica de RH e Gestão de Talentos. O foco sai de um trabalho burocrático de DP e transfere-se para a gestão de competências, apoiando a organização na atração e na retenção de talentos que colaborem para a sua competitividade, em um cenário em constante mudança. Dessa maneira, exige-se uma visão estratégica de pessoas, ligada ao negócio, o que implica que a organização enxergue os empregados como parceiros.

A transição da área de RH para gestão de pessoas começou quando as organizações compreenderam que as pessoas não eram apenas recursos para alcançar lucratividade. Isso porque, com a entrada de outras ciências, como Psicologia e Educação, demanda-se a observação das pessoas como organismos vivos, consideradas em toda a sua complexidade e subjetividade. Uma visão prática das diferenças entre essas duas visões encontra-se na Figura 1, elaborada com base em Chiavenato (2014).

Figura 1 – Gestão de pessoas, o novo papel dos recursos humanos nas organizações



Fonte: adaptado de Chiavenato (2014, p. 3).

Essa evolução da visão organizacional sobre as pessoas pode ser constatada ao longo da história do trabalho. As transformações que influenciaram a mudança de comportamento das pessoas e das organizações remetem à Era Industrial Clássica, à Era Industrial Neoclássica e à Era da Informação, as quais, de acordo com Chiavenato (2003), caracterizam-se de maneira distinta:

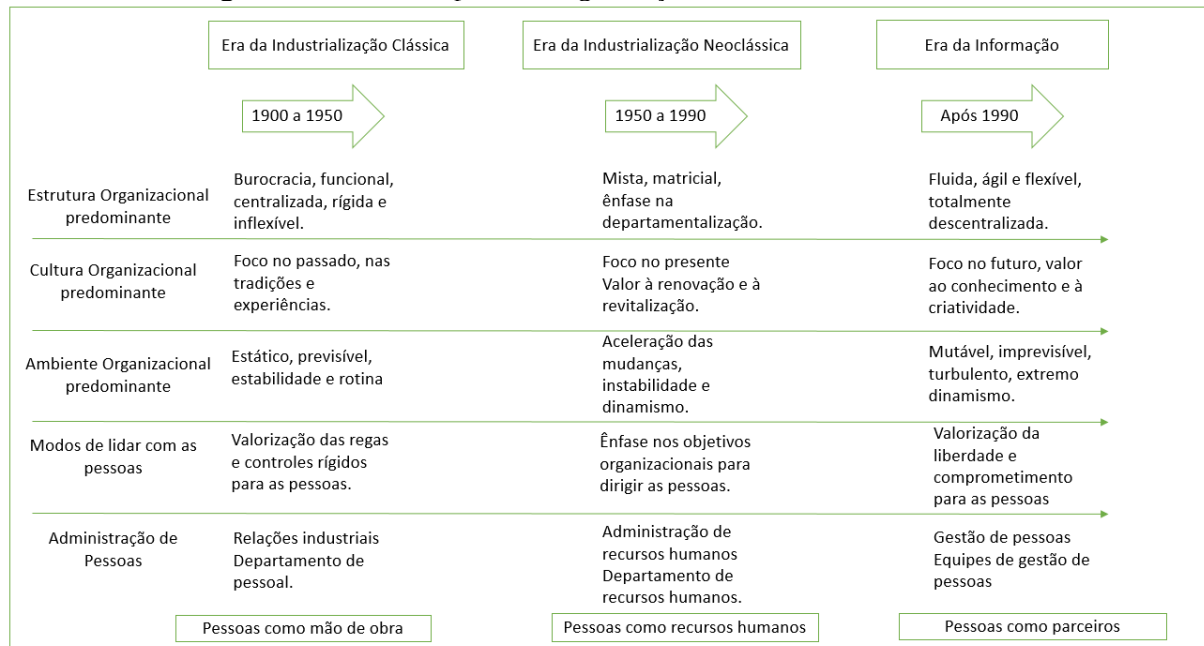
- Era Industrial Clássica: ênfase na estrutura da organização, tendo a divisão de trabalho como mola do sistema, em uma visão limitada que compara a instituição a uma máquina. Isso torna esta era, também, conhecida como a teoria da máquina. Constitui uma cadeia de comando, com ênfase na autoridade entre os cargos da empresa, determinando, assim, o fluxo de subordinação, tratado como um sistema fechado. Essa teoria não considera o comportamento humano na organização. Ele é visto apenas como recurso produtivo, assim como máquinas e capital. Período em que as mudanças aconteciam de forma mais lenta e, por isso, eram previsíveis.
- Após a Segunda Guerra Mundial, o mundo viveu um momento Era Industrial Neoclássica: de transformações, sobretudo na indústria, que ocorreram em uma velocidade progressiva. Esta concepção surge, então, para criticar a teoria clássica, compreendendo que toda organização existe para alcançar objetivos e produzir resultados. Nessa teoria, o homem é reconhecido como um ser racional e inteligente, voltado para o alcance dos resultados, contribuindo para que o sistema seja descentralizado. Entretanto, não conseguiu romper com a rigidez burocrática da era

clássica.

- Era da Informação: caracterizada pelas mudanças rápidas e imprevistas, teve seu início na década de 1990 e está vigente até os dias atuais. O conhecimento passa a ser mais importante, em detrimento do capital financeiro, e a estrutura organizacional tem sua base em grupos multifuncionais com foco nos objetivos organizacionais. A tecnologia acelerou e facilitou o acesso a informações, aumentou a competitividade e, com isso, a necessidade urgente de adaptação e flexibilidade. O ativo mais valioso passa a ser a pessoa, com seu conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, abrindo espaço para o comportamento individual na organização. De acordo com Chiavenato (2014, p. 3): “Nesse sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam as pessoas como parceiros do seu negócio e fornecedores de competências, e não mais como simples empregados contratados”.

Observa-se que se apresenta um novo contexto na forma de gerir pessoas, com a percepção de que elas sejam o diferencial competitivo da organização, exigindo uma nova maneira de mobilizá-las e engajá-las para o alcance dos resultados. Em suma, o investimento direto sai de produtos e serviços para o desenvolvimento das pessoas, uma vez que estas passam mais tempo de suas vidas dentro das organizações e ambas necessitam uma da outra para sobreviverem.

Convém observar, porém, que pessoas e organizações buscam alcançar objetivos próprios, que nem sempre coincidem. De um lado, há o indivíduo com a necessidade de atingir seus objetivos pessoais, dos básicos – de sobrevivência – aos prioritários – para sua realização como ser humano inteligente. Do outro, a instituição precisa do indivíduo para funcionar e ter resultados. Sendo assim, esse relacionamento é o principal desafio para a empresa manter-se competitiva e sustentável em cenários econômico, social e político tão dinâmicos, requerendo da gestão de pessoas uma atuação estratégica. Dessa maneira, na Figura 2 demonstra-se o processo histórico de transformação da área de RH, em uma busca constante de adaptação aos contextos econômicos enfrentados ao longo do tempo.

Figura 2 – As três etapas das Organizações no decorrer do século XX

Fonte: adaptado de Chiavenato (2014, p. 38-39).

Depreende-se, pois, que os Recursos Humanos eram vistos pela organização como um setor burocrático, cumpridor de regras e com uma relação fria e formal junto ao funcionário. Ao mesmo tempo, demonstra-se o ganho com a evolução nas relações organização-funcionário, com base na postura assumida pelo RH, mais flexível, criativa e com visão no futuro.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A área de gestão de pessoas dentro de uma organização é a que mais tem sido exigida a adaptar-se, sendo compelida a mudanças em sua forma de gerenciar pessoas, com foco e alinhamento aos objetivos da organização. De acordo com Romero, Costa e Silva (2011, p. 30),

A gestão estratégica de pessoas é uma forma de aumentar a vantagem competitiva das organizações. Incluir a GP alinhando pessoas ao negócio da organização é um dos grandes desafios dos gestores na atualidade. Manter os focos estratégicos em processos, operacionalização, pessoas e futuro é uma forma de as organizações se manterem competitivas.

A gestão de pessoas precisa, então, desempenhar papel operacional e estratégico ao mesmo tempo, migrando de uma atuação reativa e procedural, restrita à quantidade de pessoas necessárias ao funcionamento da organização, para uma forma proativa, que integre

as diversas áreas. Dessa forma, desenvolve-se a capacidade de planejamento, análise e comunicação para o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais.

Ademais, essa área é desafiada a compreender e absorver a relevância de sua participação nas estratégias da organização, identificando tendências e oportunidades de inovação que ajudem as equipes na obtenção de suas metas. Um desafio ainda maior é encontrar o equilíbrio entre as necessidades do indivíduo, da equipe e do negócio. Para Diniz (2018, p. 2044), “(...) o RH que conhece o negócio não cumpre ordens passivamente; questiona o número de pessoas, o perfil, a avaliação de desempenho, o desenvolvimento por competência. Discute, indaga, questiona”.

O novo papel do RH, como gestão de pessoas, precisa ser também compreendido pelas lideranças e pelas equipes. Na prática, corroborada pela literatura, demonstra-se que esse setor ainda é visto como responsável pelo gerenciamento operacional, o que dificulta sua evolução e a alteração de seu perfil, de ser considerada a cultura organizacional. Isso, portanto, pode promover o boicote da área. Nesse sentido, o maior desafio é deixar de ser uma área centrada para tornar-se uma área de resultados.

Nessa perspectiva, Dionísio (2011, p. 172) pontua que:

As organizações necessitam de uma área de recursos humanos forte, com planejamento estratégico estruturado, focado no desenvolvimento das pessoas e alinhado com os desafios da organização e, principalmente, com uma política de pessoal vinculada aos objetivos organizacionais.

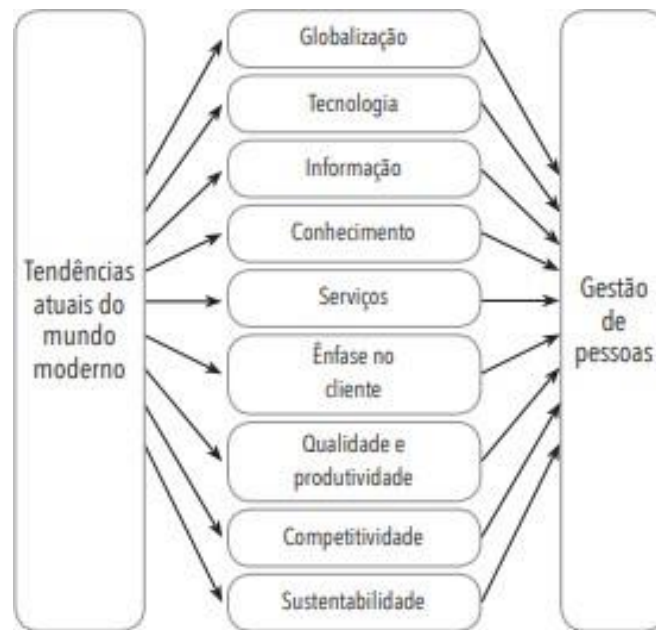
Em uma atuação estratégica, a área de gestão de pessoas deve analisar o ambiente de mercado do qual a organização faz parte, de modo a possibilitar provê-la de um capital humano com o perfil adequado. A análise das capacidades internas da instituição implica conhecer sua estrutura, seus processos, seus sistemas e, em especial, as pessoas e a cultura predominante. Tais fatores são imperativos para o desenho de uma estratégia de gestão mais assertiva e participativa.

A sintonia entre a gestão de pessoas e os objetivos estratégicos gera resultados positivos, visto que aquela está com o olhar para o negócio, contemplando o desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais, aumentando a qualificação e os conhecimentos e, assim, o seu diferencial competitivo.

Dutra (2014, p. 56) aponta como principais características da gestão estratégica de pessoas:

- Vinculação das práticas de gestão de pessoas às estratégias da organização;
- Tradução de estratégias empresariais em capacidades organizacionais e essas em práticas de gestão de pessoas;
- Capacidade de gerar, por meio de pessoas, maior competitividade para a empresa;
- Competência para prover a empresa com as pessoas necessárias para viabilizar seus objetivos estratégicos;
- Habilidade para desenvolver as competências críticas de que a organização necessita para criar vantagens competitivas sustentáveis a longo prazo;
- Envolvimento de todas as pessoas que atuam na organização, e não apenas o segmento executivo ou técnico;
- Preocupação e foco, a médio e longo prazos, voltados ao negócio da empresa;
- Reconhecimento de forma explícita dos impactos ambientais externos na atuação da área;
- Percepção de que a atuação da área deve perpassar as fronteiras internas da empresa, atingindo a cadeia de valor;
- Atuação descentralizada com ênfase na prestação de consultoria interna;
- Preocupação com a gestão das competências organizacionais e individuais.

Essas características ratificam a alteração de uma gestão de pessoas reativa e de controle para a gestão proativa e de comprometimento com os envolvidos na organização. É notória a complexidade corporativa atual, não cabendo uma gestão simplista, baseada em regras e processos. É preciso quebrar os paradigmas que aprisionam, modificar o mindset, adaptando-se às novas realidades. O mundo dos negócios mudou, tornou-se mais dinâmico, incerto e competitivo, e tanto as pessoas como os líderes são impactados, demandando um suporte mais assertivo da gestão de pessoas, como demonstrado na Figura 3.

Figura 3 – Os novos e mutáveis desafios

Fonte: Chiavenato (2014, p. 40).

Nesse contexto, não se pode esquecer de que a entrada de novas tecnologias altera a rotina e afeta o planejamento, subsidiando processos de gestão corporativa com um olhar para a gestão de pessoas sob um viés estratégico, focado no negócio. Nessa linha de compreensão acerca do novo papel da gestão de pessoas, abre-se espaço para um campo recente de estudos voltado para a utilização da análise de dados na tomada de decisões relacionadas a pessoas, conhecido como *People Analytics*. Este pode, ainda, ser abordado como *human resources analytics* ou *talent analytics*, conforme o autor.

2.3 PEOPLE ANALYTICS

Fitz-enz e Mattox (2014) explicam que o termo “*analytics*” deriva do grego “*analysis*” (ana + lysis), que significa o isolamento e a identificação de variáveis em uma situação com o propósito de melhorar a compreensão do fenômeno em estudo. Consideram que se trata de um encontro entre arte e ciência. A palavra “*analytics*”, em geral, associa-se à estatística. Porém, é incorreto pensar assim, uma vez que a estatística desempenha um papel importante, mas apenas depois da compreensão das interações, dos relacionamentos e dos elementos do problema. Para West (2020, p. 30): “Em um nível elevado, *people analytics* [sic] consiste apenas em aplicar evidência nas decisões de gestão sobre pessoas. Mais especificamente, o *people analytics* [sic] reside na interseção entre estatística, ciência comportamental, sistemas de tecnologia e estratégia de pessoas.”

As decisões relacionadas à gestão de pessoas, tomadas pelos líderes, baseiam-se em intuição e, muitas vezes, seguem o que empresas bem-sucedidas fazem. Por outro lado, a área de RH detém dados isolados, apresentados em relatórios estáticos, contribuindo apenas para o aumento do volume de documentos arquivados, os quais não são considerados pelas lideranças. Pease (2015 apud MOURÃO, 2020, p. 14) argumenta que as organizações que ancoram a tomada de decisão em *PeopleAnalytics* superam os seus concorrentes. Embora tão significativa, sua utilização ainda é escassa nas organizações. Isso se deve, talvez, à dificuldade dos profissionais da área de gestão de pessoas em quebrarem paradigmas, movimentando-se para atuarem de forma analítica, já que são detentores de inúmeros dados que estão sem a utilização devida.

A necessidade de evolução da área de RH com atuação tática, requerendo uma gestão de pessoas atuante como parceira estratégica do negócio, é possível de ser atingida por meio do *People Analytics*. Isso porque ele possibilita a formação de uma base sustentável para o negócio através da análise de dados, concorrendo como suporte da liderança, alinhamento com as prioridades e as estratégias corporativas, uso de tecnologia adequada, recrutamento, desenvolvimento e retenção de talentos adequados.

West (2020, p. 17) afirma que a metodologia *People Analytics* ancora-se na premissa de que o que torna as empresas ótimas são as pessoas e o que pode torná-las ainda melhores quanto as pessoas é a análise de dados. Não uma análise qualquer, mas a de pessoas no trabalho. Já Fitz-enz e Mattox (2014) declaram que o *People Analytics* nasce quando uma organização tenta vincular o seu modelo de liderança aos seus objetivos estratégicos. Sendo assim, depreende-se que as organizações mais competitivas são as que enxergam seus funcionários não apenas como indivíduos, mas também como uma fonte rica de dados, que pode ser utilizada para tomar as melhores decisões sobre pessoas e estratégias.

O *People Analytics* não está limitado a um setor específico ou ao tamanho da empresa. Ele pode ser usado por qualquer empresa que atue em qualquer área e com qualquer estrutura. A dificuldade em usá-lo é que a maioria dos líderes ainda não se acostumou a ver os dados para resolver problemas de gestão relacionados a pessoas, tampouco a enxergar a área de gestão de pessoas como uma fonte para obter informações relevantes.

As decisões que envolvem pessoas impactam qualquer organização, ao se considerar que tudo o que elas fazem ou deixam de fazer tem consequências. Os pensamentos, as atitudes e os comportamentos das pessoas afetam, portanto, os resultados organizacionais. Assim parece óbvio que o *People Analytics* é um método planejado para entender as pessoas, o quanto, como e onde podem dar mais resultados. Na concepção de West (2020, p. 109-110):

Se você puder ir além dos dados básicos das pessoas, um dia entenderá que novas visões sobre as pessoas são conduzidas basicamente por tipos de dados novos e mais profundos sobre elas. As pessoas são seres sociais avançados e cognitivos com mente própria. Para entender e prever seus comportamentos, é preciso “ver” dentro da cabeça delas, e, para tanto, você precisa lhes fazer perguntas.

Desse modo, entende-se que a utilização e a análise dos dados obtidos sobre as pessoas no ambiente de trabalho tornam-se relevantes para conhecê-las e compreendê-las e seus comportamentos dentro da organização, bem como sua influência na formação do comportamento organizacional.

2.4 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Falar sobre comportamento organizacional é investigar o que as pessoas fazem nas organizações e como isso impacta o desempenho delas. De acordo com Robbins (2005), um estudo sobre a força de trabalho nos Estados Unidos revelou que salários e benefícios adicionais não são os motivos pelos quais uma pessoa gosta de seu emprego ou permanece nele. A qualidade do trabalho e o apoio recebido no ambiente laboral destacam-se. Nesse cenário, as competências técnicas são significativas, contudo insuficientes para o sucesso organizacional. São as pessoas que fazem uma organização, e reconhecer suas atitudes e seus comportamentos, aliado ao conhecimento técnico, é a forma mais saudável para a competitividade organizacional.

O comportamento das pessoas na organização depende da personalidade delas, de como percebem o ambiente. Isso pode acarretar uma variação comportamental, a depender do conjunto situação-ambiente no momento, visto que cada indivíduo tem uma forma de compreender e reagir ao ambiente interno e externo.

Vecchio (2009, p. 27) informa a possibilidade de mudança pessoal por meio de forças ambientais. No entanto, acha difícil alterar a personalidade. “Um dos aspectos da personalidade que causa maior perplexidade é a sua resistência geral à mudança. Estudos de tentativas para alterar a personalidade de uma pessoa mostram que é muito difícil ou mesmo impossível conseguir isso para muitos indivíduos”.

A afirmação de Vecchio ratifica que a personalidade independe do ambiente e da situação vivida, mas o comportamento tem certa flexibilidade, a depender da sua leitura com o ambiente em um dado momento.

2.5 COMPORTAMENTO HUMANO

As relações humanas, seja no âmbito social, seja no profissional, dependerão da forma como os seres humanos interagem e se relacionam. Skinner (2000 apud ROCHA, 2015, p. 16) declara que “O comportamento humano é uma matéria difícil, não porque seja inacessível, mas porque é extremamente complexo.”

As pessoas são influenciadas pelo ambiente no qual estão inseridas. Em consequência, compreender o comportamento levará a organização a entender como as pessoas desempenham as atividades e o quanto seu comportamento influencia os esforços para atingir os objetivos estratégicos. “As premissas básicas da escola das relações humanas eram as de que as pessoas reagem ao ambiente social em que estão [...]” (GRIFIN; MOORHEAD, 2006, p. 12). Logo, conclui-se que o comportamento das pessoas depende de como percebem e diferenciam o ambiente interno e externo da organização, e esse será sempre uma variável que influirá na atitude e no comportamento do indivíduo.

Segundo um artigo da revista *Galileu*, apenas 0,5% do DNA humano é diferente entre os indivíduos e, portanto, responsável pela diversidade. E é essa multiplicidade que torna os seres especiais, atribuindo a cada pessoa um perfil comportamental único, que será detalhado nos tópicos subsequentes.

2.6 PERFIL COMPORTAMENTAL DO INDIVÍDUO

O conceito de perfil comportamental, segundo Coda e Darly (2016, p. 115), representa uma fonte de informações que fornece pistas concretas para um autoconhecimento ampliado. Tal autoconhecimento viabiliza tomadas de decisão mais racionais em ambientes de trabalho. Dessa forma, evita-se o estresse profissional e oferece-se a possibilidade de colocar em prática uma estratégia de atuação comportamental, portanto direcionada para o melhor aproveitamento do talento humano em organizações no cargo atual ou em posições futuras. Assim, a conscientização sobre os diferentes perfis comportamentais contribui para estratégias de gestão de pessoas mais assertivas, a exemplo do processo de desenvolvimento e alocação dos empregados em atividades compatíveis com o perfil.

Ainda consoante o autor, o que é esperado dos funcionários dentro de uma organização é o desempenho das atividades, que se concretiza se agir e exercer comportamentos que vão ao encontro das atividades e dos objetivos a serem atingidos. Algumas funções, todavia, requerem comportamentos particulares, exigindo, por exemplo, que o

indivíduo tenha, além do conhecimento técnico, um comportamento flexível e comunicativo.

Rocha (2015) acredita que há vários fatores que poderão intervir na satisfação de um colaborador dentro de uma organização. Entre eles, as diferenças de personalidade. E essas diferenças vão variar conforme as expectativas e as metas de cada sujeito, ao passo que, em muitas situações, a satisfação pode ser motivada pelo perfil de cada um. Nesse esteio, Coda e Darly (2016, p. 117) afirmam que:

Aceitar e lidar com diferenças no comportamento das pessoas não é uma tarefa fácil, embora seja amplamente reconhecido que o aproveitamento da diversidade comportamental que existe nas organizações é um dos aspectos que colaboram para gerar resultados, assim como níveis desejados de produtividade e do clima organizacional. É inegável que cada um de nós tem um jeito peculiar de pensar, de se organizar para atender desafios, enfim, de enfrentar as situações que se apresentam na vida cotidiana. Nas organizações, atualmente, as necessidades, os motivos e as intenções das pessoas estão sendo constantemente postos à prova devido à velocidade das mudanças, do surgimento de novas tecnologias de informação e de gestão, aspectos esses que acabam por causar insatisfações e graus consideráveis de estresse. Isso acaba também por fazer com que orientações ou preferências individuais no agir sejam vistas não como pontos a serem aproveitados, mas sim como fontes de conflitos entre pessoas que terminam por serem consideradas dificuldades para compreensão das reais intenções de cada um ao desempenhar seu trabalho.

As pessoas não possuem as mesmas motivações e personalidades. Por isso, são seres únicos. Senão, as empresas poderiam utilizar um “padrão” para tratar os indivíduos. Isso reforça a tese de que o sujeito deve ser tratado de forma individualizada, com respeito às diferenças. Dessa forma, o estudo do comportamento através da personalidade busca encontrar e compreender os principais fatores que vão, ou não, cooperar para o autoconhecimento, oportunizando melhorar as atitudes das pessoas e suas relações com o ambiente.

O psicólogo americano Willian Moulton Marston realizou as primeiras pesquisas sobre os tipos de perfis comportamentais, no princípio dos anos 20 do século XX. Com seu “invento, o detector de mentiras”, o qual, segundo ele, apresentava 97% de precisão, porém com uso proibido nas cortes norte-americanas, ele continuou seus estudos sobre as emoções. Esse trabalho ganhou força a partir da publicação do livro *As emoções das pessoas normais*, servindo de caminho para novas pesquisas e estudos. Matos (2008, p. 6) explica que: “O conjunto das características de um indivíduo determina o seu temperamento, compõe o seu perfil, e, de certa forma, torna previsíveis suas reações diante das situações. Essas

características têm uma conotação de identidade e não de virtudes ou defeitos”.

Mapear o perfil fomenta o autoconhecimento, o desenvolvimento pessoal e profissional e a melhoria na gestão de pessoas das organizações. E para compreender e classificar esses comportamentos, há várias teorias sobre o perfil comportamental, baseadas em Vieira (2018), entre as quais se destacam:

- Teoria de valores: o filósofo e psicólogo Eduard Spranger reforça que todas as pessoas têm seis valores que impulsionam suas ações e as motivam. Elas possuem intensidades diferentes: teórico (conhecimento), econômico (utilidade), estético (harmonia), social (altruísmo), político (relevância) e religioso (convicções).
- Teoria dos tipos psicológicos: o psiquiatra suíço Carl Gustav Jung desenvolveu essa teoria, em que as pessoas podem ser compreendidas com amparo em suas atitudes, extroversão e introversão, e de acordo com quatro funções psicológicas: sensação, intuição, sentimento e pensamento.
- Teoria DISC: o *Doctor of Philosophy* (Phd) em Psicologia Willian Moulton Marston identificou que as pessoas podem ser compreendidas com apoio em seus comportamentos relacionados a quatro fatores, a saber: dominância, influência, estabilidade e conformidade.

Matos (2008, p. 24) explica que:

(...) pesquisadores em todas as partes do mundo desenvolveram instrumentos para inventariar os tipos de comportamento existentes. Alguns dos mais conhecidos no meio empresarial brasileiro são o Caliper, MBTI – Myers-Briggs Type Indicator, MMPI – Minnesota Multiphasic Personality Inventory, 16PF – 16 Personality Factors, PI Predictive Index e Hicon. Esses tipos de inventários buscam, de forma mais ou menos complexa, atingir os mesmos propósitos que a metodologia DISC.

Matos (2008) aponta o estudo realizado pela Phd Karin Roodt, assistida por outros cientistas de renome, como Charles Robert. O estudo teve como finalidade testar a confiabilidade e a validade da metodologia DISC. Para tanto, aplicou em diferentes tipos de profissionais, nas mais variadas áreas de atuação de diversas organizações, um teste comportamental com base na teoria. Obteve, ao final do seu estudo, um coeficiente de correlação de Pearson¹ de 0,0001 de margem de erro, indicando, assim, uma precisão de

¹ O coeficiente de correlação de Pearson (r), ou coeficiente de correlação produto-momento, ou r de Pearson, mede o grau da correlação linear entre duas variáveis quantitativas. É um índice adimensional com valores

99,9%. Diante desse resultado, a teoria DISC é considerada pelos pesquisadores a mais completa para o estudo de emoções e comportamentos. Sendo assim, para esta dissertação, optou-se pela teoria DISC.

Não menos importante do que o comportamento humano nas organizações, definir o perfil comportamental requerido para cada cargo/função, não cabendo apenas os conhecimentos técnicos e as habilidades, é fator que atua para o entendimento do ambiente organizacional com base na correlação entre esses perfis, contribuindo para a tomada de decisão e a gestão de talentos.

2.7 PERFIL COMPORTAMENTAL DO CARGO

Chiavenato (2003, p. 60) define cargo como:

(...) o conjunto de tarefas executadas de maneira cíclica ou repetitiva. Desenhar um cargo é especificar seu conteúdo (tarefas), os métodos de executar as tarefas e as relações com os demais cargos existentes. O desenho de cargos é a maneira pela qual um cargo é criado e projetado e combinado com outros cargos para a execução das tarefas.

A forma atual de gerir uma organização tem cada vez mais contemplado o estudo do comportamento do indivíduo e sua aderência à empresa, provocando a necessidade do desenho do perfil comportamental ideal para cada cargo/função da organização. Dessa forma, possibilita-se uma análise do alinhamento entre funcionário e empresa, identificando o talento que o indivíduo tem para o desempenho satisfatório daquela função e eventuais lacunas que precisam ser preenchidas. Logo, propicia a assertividade em processos de movimentação, desenvolvimento versus resultados. E assim como o perfil, a teoria DISC encaixa-se nesse processo.

As dimensões definidas para identificação do perfil de comportamento das pessoas são as mesmas para o cargo/função. A diferença encontra-se na forma de descrever as características. O perfil de cargo deve ser, pois, desenhado com foco na estratégia da empresa e em que tipo de comportamento necessita para cada cargo, com visão no que se pretende, e não baseada no perfil da pessoa que já ocupa o cargo.

2.8 TEORIA DISC

A metodologia DISC, conforme afirma Zandoná (2019, p. 135), desenvolveu-se sobre sólidos conceitos aprovados em todo o mundo e possui índice de assertividade superior a 97%. Fornece informações sobre o perfil comportamental do profissional ou da pessoa como: melhor área de atuação, forma de atuação, influência do ambiente de trabalho, forma de tomada de decisão, liderança, perfil predominante, adequação atual à função exercida, índice de estresse, fatores motivadores e fatores de afastamento.

O psicólogo, professor e pesquisador William Moulton Marston (1883-1947) criou a teoria DISC para avaliar e medir o comportamento das pessoas, em publicação de 1928 – *Emotions of normal people*. Essa obra é fruto de pesquisas sobre o comportamento de soldados americanos na execução das ordens recebidas. O autor percebeu que as pessoas se comportavam de maneiras diferentes ante as mesmas ordens recebidas e que buscavam se agrupar por semelhanças de atitudes, que geravam comportamentos específicos diante das diversas situações da vida. Nas palavras de Marston (2014, p. 117): “Uma emoção é uma unidade complexa de consciência motora, composta de impulsos psicônicos que representam o ego motor; e de impulsos psicônicos que representam um estímulo motor”.

Ademais, o autor reforça que essas duas energias psicônicas relacionam-se entre si, por aliança ou antagonismo; e por superioridade e inferioridade recíprocas de sua força.

Vieira e Silva (2018) relatam que o objetivo de Marston e sua teoria não era investigar psicopatologias, mas sim compreender as emoções recorrentes ao ser humano comum. Conforme descrito, o objetivo de Marston foi criar uma forma de obter informações verídicas sobre o perfil de uma pessoa, que explicasse suas emoções e uma forma de medir os estilos de comportamentos mapeados. Com essa necessidade, desenvolveu sua própria técnica de medição dos fatores comportamentais mais relevantes, classificando-os em *Dominance*, *Influence*, *Steadiness* e *Compliance*, cujas iniciais das palavras em inglês resultam no nome DISC para sua teoria. Marston (2014, p. 118) explica que:

Os nomes que sugeri para as quatro emoções primárias foram escolhidos por atenderem a dois requisitos. Primeiro, que o significado mais comum da palavra descreva, com maior precisão e abrangência possíveis, a relação objetiva entre o ego motor e o estímulo motor, concebida como a base integrativa daquela emoção primária. Em segundo lugar, que o termo selecionado sugira a experiência de cada emoção, tal como observada introspectivamente na vida cotidiana.

Viera e Silva (2018, p. 80-81) apresentam, de modo mais claro, os fatores DISC e suas características:

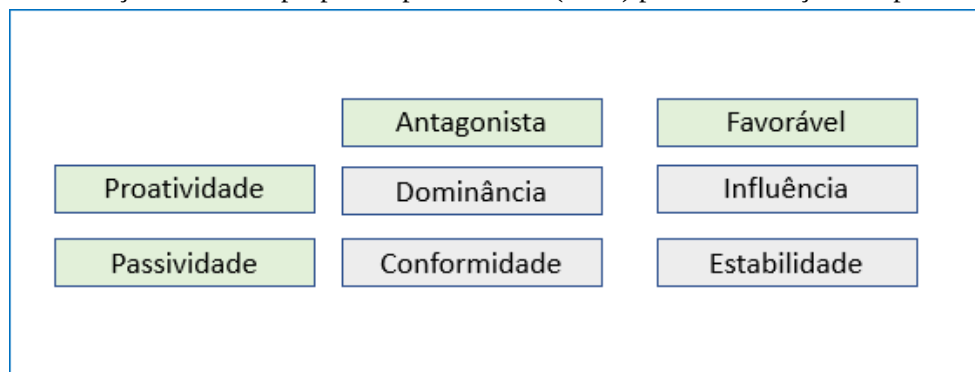
- **Dominância (*Dominance*):** nesse grupo estão pessoas com características dinâmicas, independentes, focadas nos resultados e que gostam de desafios; são mais autoritárias, e o desejo de ganhar é sempre maior que o de perder; tomam decisões rápidas e gostam de ter o controle da situação.
- **Influência (*Influence*):** pessoas com características mais comunicativas, sociáveis, extrovertidas, dinâmicas, persuasivas; confiam demais nas pessoas; são otimistas, criativas e ágeis; gostam de ter atenção; necessitam do contato interpessoal; não gostam de rotina; e o desejo por reconhecimento é forte, embora também apresente uma postura servidora.
- **Estabilidade (*Steadiness*):** as pessoas desse grupo apresentam características ponderadas e estáveis; são boas ouvintes, organizadas e pacificadoras; prezam a harmonia, o equilíbrio, a empatia e a lealdade; demonstram um interesse genuíno pelo sentimento dos outros; e têm propensão a servir ao outro.
- **Conformidade (*Compliance*):** pessoas com características voltadas para processos e regras; são ponderadas e valorizam mais a qualidade do que a quantidade; direcionam-se à estrutura, aos detalhes e aos fatos; são pessoas minuciosas, que tomam decisões com cautela e análise.

Nesses estudos, Marston divide as tendências de comportamento em quatro dimensões. Toda pessoa possui características dessas dimensões, e o que as difere será o percentual observável de cada uma, segundo as características comportamentais que sobressaiam com mais intensidade e predominância. As dimensões estão descritas na Figura 4.

Figura 4 – Eixos da teoria DISC, Marston (1928)

Fonte: E-talent (2022).

Marston considera dois eixos diferentes para inserir essas quatro dimensões: a passividade e a proatividade, demonstradas na Figura 5.

Figura 5 – Relação dos eixos propostos por Marston (1928) para combinação dos perfis DISC

Fonte: Pesquisa bibliográfica, adaptada pela autora.

O primeiro eixo consiste em um extremo à passividade e, no outro, a proatividade entendida como uma ação proveniente do indivíduo, independentemente de estimulação externa. O segundo eixo refere-se à percepção que o sujeito tem do meio, aparecendo em um extremo um meio antagonista e, no outro, um meio favorável. A combinação dos eixos e das dimensões determina o perfil comportamental da pessoa, com análise do comportamento na sua essência e como se mostra na organização.

Estas características – proatividade e passividade – que refletem Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade, são apresentadas em um gráfico (Figura 6) que aponta a intensidade de cada uma delas, no comportamento do indivíduo, sempre baseado na

teoria DISC.

Figura 6 – Gráfico DISC



Fonte: E-Talent (2022).

Ainda é possível verificar se cada um desses perfis apresenta subfatores, os quais ajudam a compreender por que duas pessoas com o mesmo perfil agem de maneira diferente. Isso se deve à combinação desses subfatores, identificando qual talento é exaltado no comportamento de uma e de outra pessoa. Na Figura 7, nota-se que há um conjunto de 12 subfatores, correspondendo a um grupo de três por perfil.

Figura 7 – Subfatores dos perfis comportamentais DISC



Fonte: E-Talent (2022).

A coleta das informações que identificam o perfil comportamental do indivíduo ocorre por meio de 24 grupos de adjetivos. O sujeito, ao responder ao inventário comportamental (Anexo A), depara-se com esses grupos, nos quais deverá reconhecer aos que mais e menos se adequa.

Para a organização, ter o conhecimento de como uma pessoa funciona, identificando qual dos quatro perfis é mais latente, garantirá dados que possibilitarão gerir suas equipes, alavancando e/ou desenvolvendo os talentos necessários para o alcance dos resultados. É

preciso ter consciência de que o DISC não aponta patologias, habilidades, conhecimentos ou desajustes de comportamento. Ele foi criado para analisar, por exemplo, o quanto uma pessoa está aderente ao cargo que irá exercer, não se aprofundando no quanto essa pessoa possui habilidades ou tem o temperamento equilibrado.

2.9 COMPREENDENDO O DISC

Identifica-se o perfil comportamental com o auxílio de um questionário, denominado inventário DISC, baseado no grupo de adjetivos mencionados no subtópico 2.8. Ocorre, do mesmo modo, por meio de um questionário de frases (Anexo B) que substituem tais adjetivos, o que reduz a possibilidade de uma compreensão incorreta por parte do respondente. É possível, com o inventário de perfil DISC, ter uma leitura do comportamento do indivíduo, na sua essência, bem como o quanto ele procura adaptar o seu comportamento natural, a fim de cooperar para o ambiente organizacional em que está inserido, demonstrando o esforço para se adaptar às mudanças. Os gráficos são apresentados na Figura 8.

Figura 8 – Gráficos do inventário de perfil comportamental



Fonte: E-talent (2022).

Logo, o gráfico estrutural retrata o perfil comportamental de essência do indivíduo, seguindo para um perfil que se adapta ao ambiente ou à situação vivida, demonstrando o quanto se distancia da essência para adaptar-se ao meio.

A título de ilustração, apresenta-se, na Figura 9, o perfil comportamental para o cargo de Gerente da Tecnologia e Informação (TI), com base na interação com a plataforma E-talent, sistema utilizado para mapeamento do perfil comportamental com base no DISC.

Figura 9 – Exemplo de perfil de cargo Gerente de Tecnologia da Informação (TI)



Com vistas à leitura do gráfico presente na Figura 9, deve-se ter em mente a descrição apresentada acerca de cada fator que determina o perfil comportamental. Em suma, no gráfico diz-se que o cargo de Gerente de TI demanda um comportamento:

- Dominância em 55% de suas características: necessidade de uma postura forte, objetiva, assertiva, com comunicação mais direta e diplomática, foco em resultados e proatividade.
- Influyente em 70% de suas características. Necessita que haja direcionamento social, comunicabilidade e expressividade, boa capacidade de persuasão e otimismo em qualquer situação, de forma a contagiar as pessoas e fazê-las se engajarem em seus projetos.
- Estabilidade em 30% de suas características comportamentais, o que significa, por exemplo, ter uma capacidade de adaptação a mudanças acima da média, ser flexível, ter senso de urgência. Embora tenha uma razoável busca por segurança, não pode perder oportunidade de melhoria de processos.
- Conformidade em 70%, o que requer um profissional orientado à qualidade técnica, aos detalhes, observando regras, normas e padrões. Exige que se minimizem riscos e se tenha autodisciplina.

Em complemento, como parte da metodologia, a figura do dodecaedro, apresentado na Figura 10, representa quais são os subfatores evidenciados para cada perfil.

Figura 10 – Dodecaedro dos subfatores do perfil DISC



Fonte: E-talent (2022).

Ao se correlacionarem os subfatores que se opõem, ainda em análise ao cargo/função de gerente de TI, ocorre:

- **Determinação × Sociabilidade:** essa função exige um equilíbrio relativo entre a atenção empática às pessoas e a orientação para tarefas. Esse estilo estará sempre atento ao estabelecimento de relações sociais produtivas, sem desconsiderar as tarefas.
- **Automotivação × Paciência:** o cargo demanda um comportamento proativo, energético, com menos paciência para esperar as situações acontecerem. O resultado é o foco, e o desejo de fazer é predominante.
- **Independência × Conexão:** esse cargo demanda um comportamento cuidadoso, disciplinado, porém o indivíduo deverá ter a capacidade de agir de forma mais autônoma, diante de situações emergenciais.
- **Entusiasmo × Consideração:** a função exige uma interação aberta e expansiva, com destaque para o poder de persuasão, mais impulsivo do que prudente, estimulando um clima de confiança e amigável.
- **Autoconfiança × Exatidão:** esse cargo requer equilíbrio entre a capacidade de síntese e a de improvisar diante do risco. Analisa e presta atenção aos detalhes, usando o bom senso para determinar qual comportamento será mais apropriado para a situação. Flexibilidade e necessidade de ter certeza dos fatos.
- **Persistência × Perceptividade:** comportamento mais observador e voltado para sugerir mudanças. Prioriza-se a reação crítica e analítica para buscar qualidade, mudando a forma de fazer as coisas, se essa for a solução cabível.

É possível traçar essa mesma linha de análise para o perfil comportamental do indivíduo, conforme representado na Figura 11, que, de forma fictícia, apresenta o perfil de um candidato a ocupar a vaga de gerente de TI.

Figura 11 – Perfil estrutural DISC de candidato fictício



Fonte: E-talent (2022).

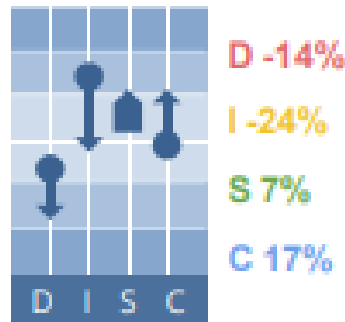
Considera-se o perfil estrutural como a representação da essência do indivíduo, descrevendo o seu verdadeiro estilo comportamental, se em ambiente ou situação que o deixe completamente à vontade. Contudo, também é percebido em uma situação de intensa pressão, considerando que tal condição limita a capacidade de adaptação. É o que se observa na Figura 12.

Figura 12 – Perfil adaptado DISC de candidato fictício



Fonte: E-talent (2022).

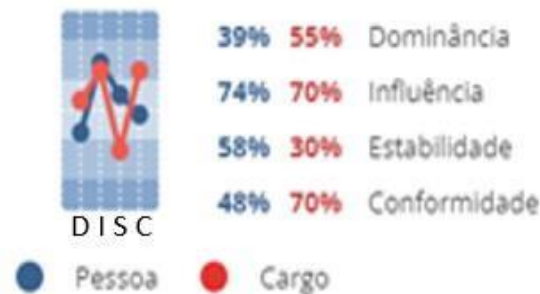
O perfil adaptado descreve o comportamento que a pessoa deseja demonstrar, consciente ou inconscientemente. São as características que ela tentará utilizar no seu ambiente de trabalho como resposta ao que julga ser necessário adaptar, o que gera um esforço, o qual pode ser medido e visto na Figura 13.

Figura 13 – Esforço do perfil DISC para adequação

Fonte: E-talent (2022).

O perfil de mudança, por sua vez, representa as possíveis alterações ocorridas entre os perfis estrutural e adaptado, indicando a ampliação ou a diminuição da intensidade de cada um dos fatores DISC. Nele, pode-se observar o esforço do indivíduo para se adequar ao momento presente.

A gestão de pessoas, de posse do conhecimento do perfil comportamental do candidato ou do funcionário da organização, poderá analisar o quanto está aderente ao perfil desejado para o cargo, no caso em questão, o de gerente de TI, tal qual exemplificado na Figura 14.

Figura 14 – Aderência do perfil do indivíduo × perfil do cargo

Fonte: E-talent (2022).

Sendo assim, a gestão de pessoas poderá definir diversas ações, a exemplo de contratação ou não do candidato, realocação de área, correlação com a avaliação de competências para progressão de carreira e desenvolvimento dos talentos para o alcance dos resultados organizacionais. Análise, essa, que é foco deste estudo, com base na aplicação do inventário comportamental dos funcionários na organização escolhida para a pesquisa.

2.10 AGREGAÇÃO DE VALOR

Matos (2008) afirma que, se o conhecimento não gerar resultados, não há valor para o

mundo empresarial. No entanto, é preciso compreender que toda atividade/função exercida exigirá atitudes comportamentais que, por sua vez, são adquiridas não somente por meio de conhecimentos, mas de comportamentos e habilidades.

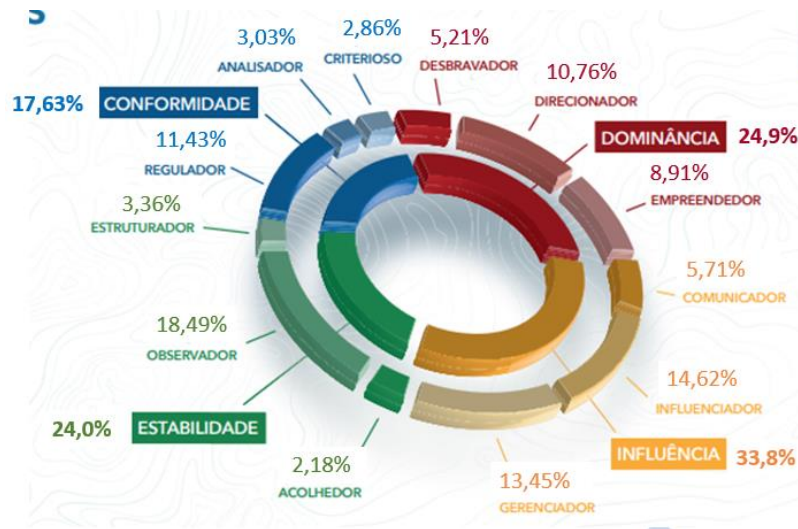
A E-talent, empresa de consultoria, em 2015, realizou uma pesquisa com mais de 500 líderes de grandes organizações, os quais participaram do evento de gestão de negócios, o *HSM ExpoManagement*. Para tal investigação, a E-talent mapeou 12 talentos de lideranças, detalhados na Figura 14, conforme a predominância de cada fator DISC. Nesse sentido, revelou-se que 18,49% desses líderes possuem como talento predominante Observador – Fator Estabilidade. Por isso, demonstram um perfil voltado para observação, planejamento e segurança, apesar de o fator DISC predominante para 33,8% tenha sido o fator Influência, justificando a boa comunicação desses líderes. Esse resultado pode ser conferido na Figura 15.

Figura 15 – Os 12 talentos de liderança



Fonte: Matos (2016, p. 6).

Figura 16 – Resultado pesquisa *Talentos da liderança nacional*



Fonte: Matos (2016, p. 8).

“O fato de termos tantos líderes de alta estabilidade, os observadores, explica o significativo número de líderes que ‘empurram’ a decisão para os liderados e não assumem seu papel”, ressalta Jorge Matos (ROCHA, 2018), em entrevista concedida ao Portal Nacional de Seguros.

Diante dessa constatação, ratifica-se a necessidade de conhecer o perfil das equipes que formam as organizações, buscando desenvolvê-las de forma a possibilitar estarem mais adequadas ao que a organização espera delas. Dessa forma, o presente trabalho traz insumos para estudos de análise de aderência do perfil comportamental do indivíduo e/ou da equipe em relação ao perfil de que o cargo necessita. Na próxima seção será detalhada a metodologia utilizada nesta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de uma pesquisa científica assegura a concretização dos objetivos, de modo que a averiguação dos dados seja elaborada e descrita com base nos padrões definidos pela ciência. Gil (2017, p. 1) define pesquisa como: “(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e a discussão dos resultados”.

A fim de explicar o conjunto de métodos adotados no desenvolvimento desta pesquisa, optou-se como percurso metodológico em três subseções: a) caracterização da pesquisa; b) campo e universo da pesquisa; e c) coleta de dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O estudo de caso acontece quando uma questão “como” ou “por quê” está a ser feita sobre um conjunto de acontecimentos contemporâneos sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controle (YIN, 1994). Tendo em vista que o objetivo desta pesquisa é analisar o perfil comportamental das equipes do Sebrae Paraíba e o perfil de seus cargos contribuem com vistas à elaboração de um plano de capacitação, logo o presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso. Segundo Yin (1994), o estudo de caso pode aliar-se a algumas estratégias de estudo do tipo exploratório e/ou descritivo.

As pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis. Elas pretendem determinar a natureza dessa relação, “(...) embora definidas como descritivas a partir de seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias” (GIL, 2017, p. 26). Dessa forma, conforme o objetivo da pesquisa, este trabalho é do tipo exploratório, descritivo e correlacional.

Quanto à natureza de dados, a pesquisa adota abordagem quanti-qualitativa. De acordo com Prodanov (2013, p. 69), a pesquisa quantitativa

(...) considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc.).

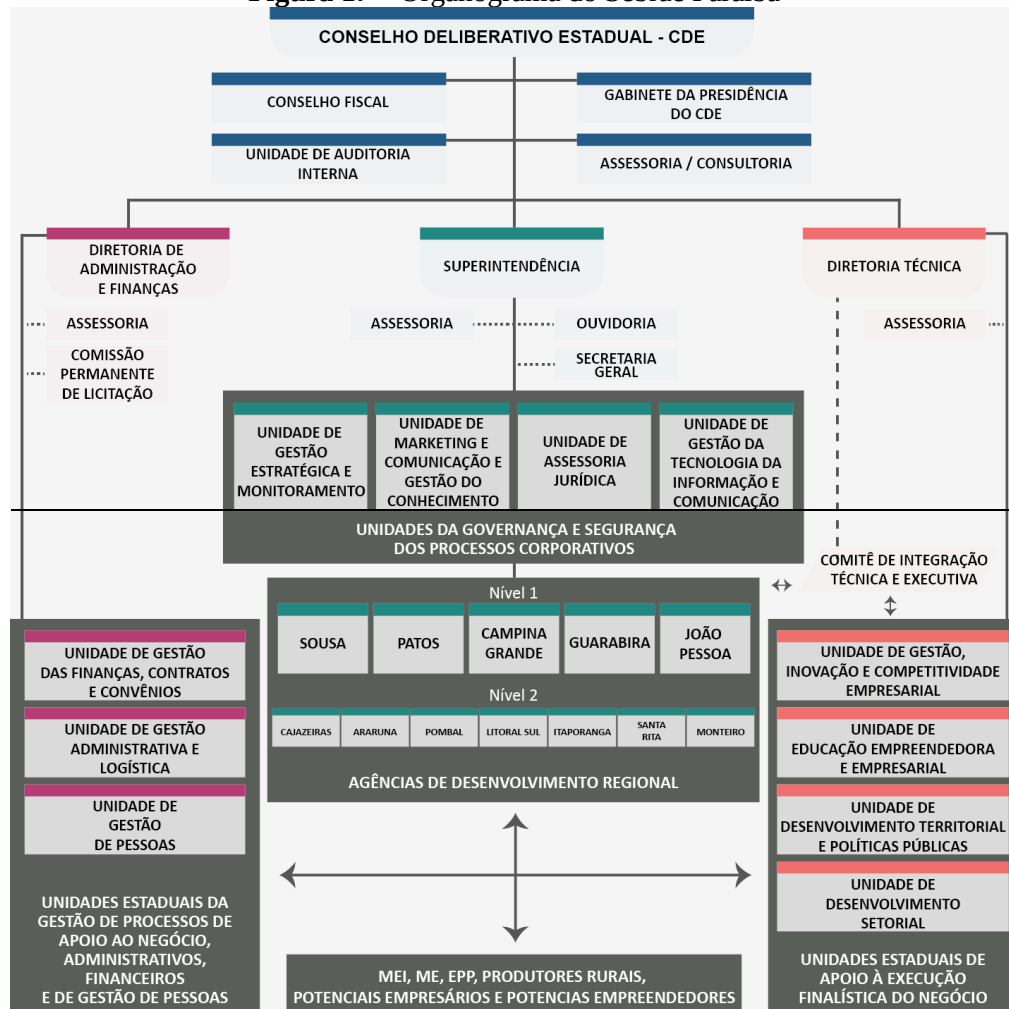
Em outras palavras, a pesquisa quantitativa analisa os dados numéricos com auxílio de procedimentos estatísticos. Extraíram-se os dados referentes ao perfil comportamental do inventário aplicado aos indivíduos e disponibilizado pelo Sebrae-PB. Nele, determina-se o comportamento predominante do respondente, por meio de equação matemática parametrizada que define o percentual de cada um dos quatros fatores comportamentais (Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade), com a descrição de suas características. Desse modo, revela-se o comportamento predominante das equipes.

Ademais, a pesquisa apresenta aspecto qualitativo, no que concerne ao exame dos perfis das equipes, com base nos comportamentos individuais, à luz da teoria DISC para definição de tais perfis e proposição do plano de desenvolvimento. Quanto à abordagem do problema, os dados foram analisados quanti-qualitativamente, verificando-se o nível de correlação dos perfis de comportamento das equipes aos perfis dos cargos/função.

3.2 CAMPO DA PESQUISA

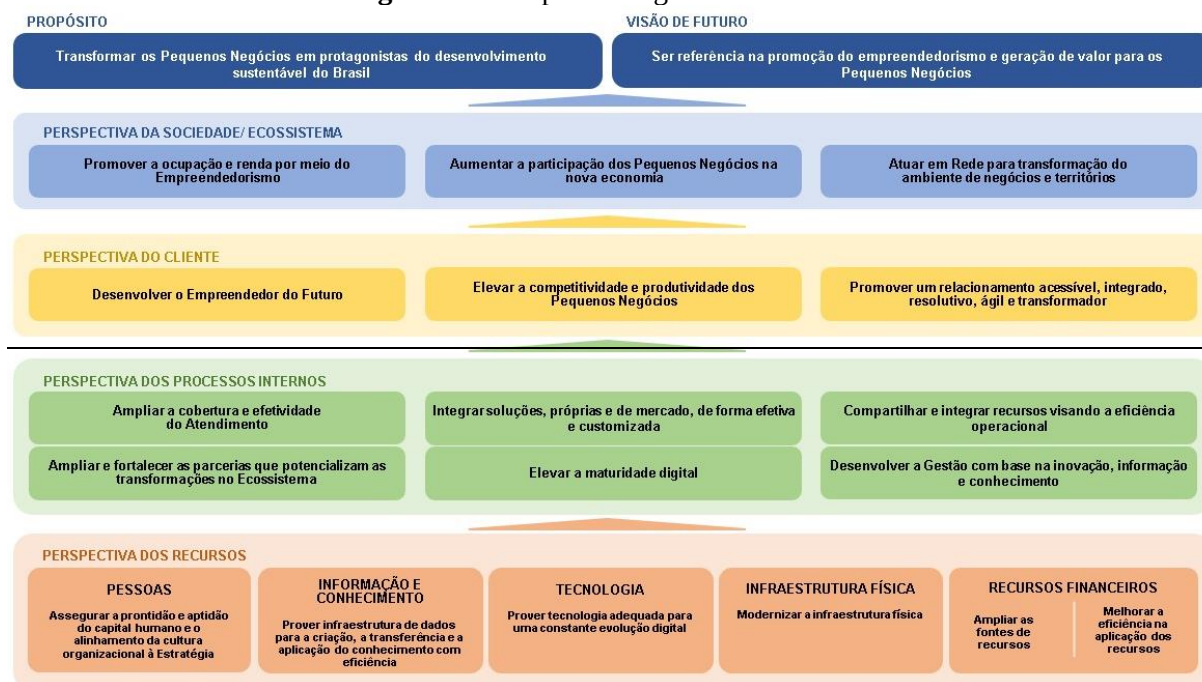
O campo de pesquisa foi o Sebrae Paraíba, que atualmente conta com 146 funcionários efetivos, distribuídos entre as 12 unidades estaduais e as 11 agências regionais de desenvolvimento.

As unidades estaduais são setores responsáveis pelo planejamento e pelas estratégias de atuação do Sebrae-PB em nível estadual e localizam-se em João Pessoa, no mesmo prédio em que funciona a sede da instituição. Já as agências regionais de desenvolvimento estão distribuídas em dez municípios paraibanos, sendo duas em João Pessoa e uma nas cidades de Araruna, Cajazeiras, Campina Grande, Guarabira, Itaporanga, Monteiro, Patos, Pombal e Souza, dedicadas a executarem esse planejamento, fomentando o desenvolvimento em suas microrregiões. Essa estrutura está detalhada na Figura 17.

Figura 17 – Organograma do Sebrae Paraíba

Fonte: O Sebrae (2023).

O Sebrae-PB desenvolve projetos e ações cujo intuito é fomentar o empreendedorismo no estado, trabalhando o desenvolvimento territorial, o comércio, o serviço e a indústria, fortalecendo-os na gestão e na competitividade, movimentando a economia local e, assim, melhorando a qualidade de vida do território. O mapa estratégico da instituição, no qual constam tais objetivos, está descrito na Figura 18.

Figura 18 – Mapa estratégico do Sebrae-PB

Fonte: Planejamento Estratégico (2023).

Escolheu-se o Sebrae Paraíba como organização a ser palco desta pesquisa em razão de expressar a sua relevância para o desenvolvimento social e econômico do país. Do mesmo modo, a presente autora orgulha-se de fazer parte da organização, desenvolvendo ações de treinamento e desenvolvimento para os funcionários da instituição. O objetivo de tais capacitações é possibilitar a evolução de suas competências técnicas e comportamentais, fortalecendo o comprometimento com a missão do Sebrae-PB.

3.2.1 Universo e amostra da pesquisa

Lakatos e Marconi (2021) definem como amostra a parte do universo ou de uma população com os mesmos atributos que identificam os elementos desse universo. Nessa linha, delimitou-se como universo da pesquisa a coleta e a análise de dados de dez equipes, entre as 23 equipes que a instituição tem. O critério de escolha pautou-se na quantidade de integrantes, compreendendo como prioridade as equipes a partir de cinco funcionários ativos. Estes atuam tanto nas áreas finalísticas – as quais direcionam suas ações ao cliente externo – como nas áreas meio, que desempenham processos internos e suporte para os demais setores.

A amostra da pesquisa compreendeu dez equipes. Destas, quatro equipes de agências de desenvolvimento regional e seis unidades estaduais do Sebrae-PB. A representatividade em termos de equipes é de 40%. Porém, ao se considerar o número de funcionários, cujos perfis

individuais contribuíram para o mapeamento do perfil das equipes, é de 63,07% da população total efetiva de 124 inventários, independentemente do cargo/função que exercem nessas áreas.

3.3 COLETA DE DADOS

3.3.1 Tratamento e análise dos dados

Os dados foram coletados a partir do resultado dos inventários, respondidos pelas equipes em julho de 2022, com base na teoria DISC, na plataforma on-line da E-talent, empresa contratada pelo Sebrae Paraíba, disponibilizada para este estudo. Ressalta-se que não foi aplicado um novo questionário, mas sim utilizados os dados dos inventários existentes, para exame e respostas aos objetivos específicos.

O inventário é um questionário desenvolvido com amparo na teoria DISC. Contém 24 questões, com quatro afirmações para cada uma delas, em que o participante escolhe as opções com que mais e menos se identifica. Por se tratar de uma plataforma parametrizada em fatores que determinam o perfil, as respostas são processadas, mensuradas e, por conseguinte, geram-se gráficos e análises descritivas dos níveis de intensidade dos fatores DISC.

Na Figura 19, detalha-se como ocorreu cada etapa da pesquisa.

Figura 19 – Design de pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

O design de pesquisa apresentado resume a caracterização do estudo e a forma de coleta de dados em cada uma das etapas efetuadas neste estudo de caso, culminando no

tratamento e na análise dos dados para a proposição do PDE.

A análise de dados foi realizada por média simples, desvio padrão e percentuais demonstrados por meio de gráficos individuais, parametrizados na plataforma contratada pela organização e disponibilizados para este estudo, como base para uso da gestão no processo de capacitação e desenvolvimento desempenhado pela autora. Desse modo, com os percentuais indicativos dos quatro fatores comportamentais da teoria DISC e a aderência entre os perfis comportamentais e os dos cargos, foi possível iniciar um estudo para a elaboração de um Plano de Desenvolvimento de Equipe.

Por fim, no que tange à análise qualitativa, esta foi realizada nos perfis das equipes, através da compreensão das características dos subfatores e dos fatores DISC e com apoio na literatura. Estabeleceu-se a relação desses atributos com temas pertinentes para desenvolvê-los, sem perder o foco no mapa estratégico da organização para, a partir disso, desenhar proposições de PDE.

4 ANÁLISE DOS DADOS E PROPOSIÇÕES

Para a análise, utilizaram-se os dados disponibilizados pela empresa, referentes ao perfil individual e ao perfil dos cargos. Como forma de preservar a identidade dos participantes, usaram-se as siglas AR, para agências de desenvolvimento regional, e UE para as unidades estaduais do Sebrae-PB. Nesse sentido, descrevem-se as características das equipes.

AR01: composta por dez profissionais, cujo perfil comportamental é Influência e Estabilidade, IS, com informações sobre a aderência aos subfatores de cada um dos fatores Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade (DISC), demonstrado na Figura 20.

Figura 20 – Perfil da equipe AR01



Fonte: E-Talent (2022).

Observa-se, conforme pontuado, que os comportamentos que predominam na equipe são Influência (I) e Estabilidade (S). De acordo com a teoria DISC, isso significa para a organização que as características predominantes dessa equipe estão voltadas para as pessoas muito mais do que para os processos. O Sebrae-PB é uma agência na qual seus integrantes são mais sociáveis e buscam oportunidades para se expressarem, além de sentirem necessidade de receber atenção individual por parte do líder. A motivação está, sobretudo, em receber elogios em público e desenvolver laços sociais fortes, prezando um ambiente de trabalho agradável.

Conforme os percentuais que indicam a aderência de cada subfator, informação

disponível na plataforma on-line, foi possível analisar a correlação entre o perfil comportamental da equipe e o perfil comportamental exigido para o cargo, através do gráfico de aderência. Percebeu-se uma distância considerável quanto aos fatores de Dominância (D), Estabilidade (S) e Conformidade (C), consoante se identifica na Tabela 1.

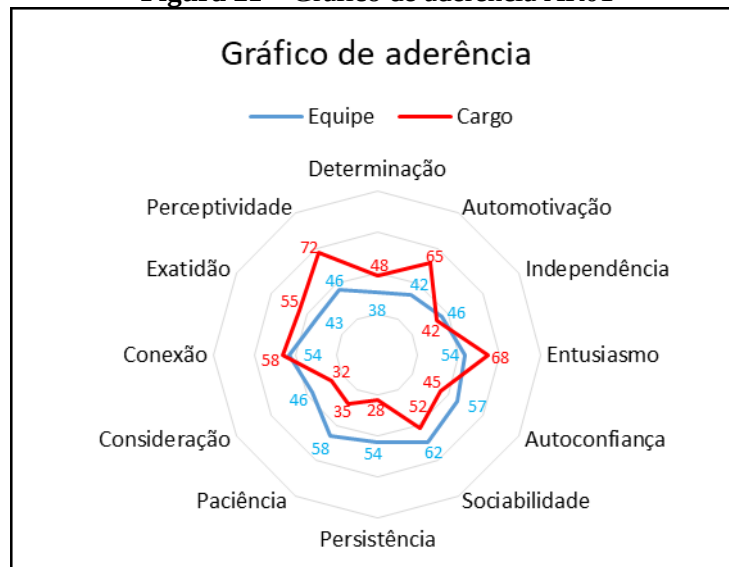
Tabela 1 – Perfil comportamental cargo × equipe AR01

Perfil do cargo		Perfil da equipe	
	D = 60%		D = 46%
	I = 65%		I = 69%
	S = 30%		S = 62%
	C = 75%		C = 55%

Fonte: Adaptada de E-talent (2022).

Nota-se que o cargo exige um comportamento voltado para a Conformidade (C) e a Influência (I). Em descrição mais clara, o cargo necessita de uma equipe orientada à qualidade técnica, aos detalhes, com procedimentos metódicos e sistemáticos, observando regras, normas e padrões, buscando minimizar os erros. Em contrapartida, a equipe, como descrito, está voltada para a sociabilidade, realizando as atividades com qualidade, porém sem se deter em padrões e prazos, enfatizando as relações, com perfil IS, ou seja, voltado para Influência e Estabilidade.

Segundo Marston (2014), os termos populares para descrever o comportamento caracterizado pela Influência são: persuasão, atração, convencer, causar boa impressão na outra pessoa, ganhar a confiança de outrem e conquistar a amizade de uma pessoa. Fato que corrobora a leitura do comportamento da equipe, que é voltado para as relações e menos para os processos, destacando-se, ainda, os subfatores de cada fator DISC, possibilitando uma análise de aderência entre os perfis da equipe e do cargo, conforme apresentado na Figura 21.

Figura 21 – Gráfico de aderência AR01

Fonte: Adaptada de E-talent (2022).

Embora não exista comportamento certo ou errado, a análise de aderência demonstra que é preciso desenvolver a equipe para que sejam despertados os talentos que a façam estar mais adequada ao comportamento exigido para o cargo, a exemplo de determinação, automotivação, entusiasmo, conexão, exatidão e perceptividade. Todavia, convém ressaltar que o desenvolvimento depende muito mais da vontade e do querer do indivíduo do que da capacitação ofertada pela empresa.

Matos (2017) estabelece uma analogia com a pirâmide, a fim de explicar a estrutura do comportamento. No topo está a atitude (ex.: falar, pensar, mover-se etc.) que, para acontecer, precisa de vários elementos, que são o alicerce (conhecimentos, comportamentos e habilidades). Isolando-se o comportamento, conforme teoria DISC, é dividido em quatro fatores (Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade), os quais são categorizados em subfatores, e estes em características, detalhadas para melhor compreensão na Figura 22.

Figura 22 – Eixos dos fatores e subfatores DISC

Fonte: Adaptada de Matos (2017, p. 200).

Nota-se onde os fatores DISC se posicionam nos eixos de assertividade, abertura, ponderação e controle, com as características de cada um desses fatores. Desse modo, facilita-se o processo de análise e compreensão dos perfis comportamentais das equipes, que são apresentados na sequência, possibilitando a construção do PDE, objetivo três desta pesquisa.

Proposição

Com base nas análises empreendidas e nas características de cada um dos fatores DISC, elaborou-se a proposição de um PDE, atendendo os objetivos desta pesquisa.

Cabe destacar que o PDE está alinhado com a exigência dos perfis e o mapa estratégico da organização. Ademais, o plano não direciona o funcionário exclusivamente para participação em cursos, mas para o uso de diversos formatos de aprendizagem, como jogos, vivências, grupos de discussão etc.

Plano de Desenvolvimento de Equipe AR01

A elaboração de um plano de desenvolvimento, alinhado à necessidade da organização e com horizonte na equipe AR01, necessita estimular/alavancar os comportamentos ligados à Dominância (D) (automotivação, determinação, independência) e à Conformidade (C) (conexão, exatidão, perceptividade), vislumbrando um equilíbrio no fator Estabilidade (S)

(paciência, persistência, consideração). Isso porque a equipe apresenta um alto índice Estabilidade em relação ao que o cargo requer. Dessa forma, busca-se melhor aderência ao cargo. As sugestões para cada fator estão descritas na Figura 23.

Figura 23 – Plano de Desenvolvimento de Equipe AR01



Fonte: Adaptada de Matos e Portela (2017).

Estruturou-se o PDE em consonância com a demanda identificada para os fatores e subfatores DISC demonstrados na Figura 18, considerando o que se pretende alcançar de melhoria no comportamento, em relação aos fatores Dominância, Influência e Conformidade, no caso da AR01. Sendo assim:

- Dominância: que a equipe tenha coragem de protagonizar mudanças e expressar suas ideias e opiniões, assumindo-as. Capacidade de objetividade, assertividade, tomada de decisão, de assumir riscos, comportamento proativo na busca de soluções e estabelecimento de metas e prazos, compreendendo a relevância da cooperação.

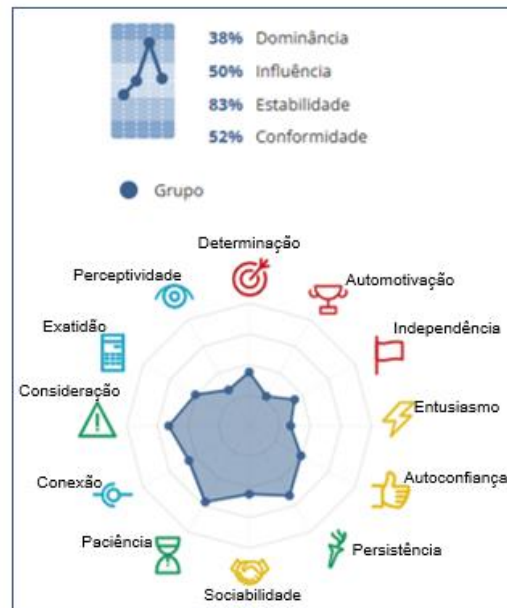
- Influência: que a equipe mantenha energia positiva, criatividade, se expresse de forma clara e cortês e procure agir de forma transformadora, engajando pessoas e agregando valor.

- Conformidade: que a equipe exercite a capacidade de minimizar erros, seguindo regras e procedimentos e tenha disciplina. Capacidade de raciocínio lógico e analítico, percebendo semelhanças e diferenças, bom senso, mantendo o controle e a qualidade de suas

entregas.

AR02: composta por cinco profissionais, os quais tiveram seus perfis comportamentais mapeados, resultando nos dados apresentados na Figura 24.

Figura 24 – Perfil da equipe AR02



Fonte: Adaptado de E-talent (2022).

O comportamento predominante na equipe AR02 é SC, isto é, Estável (S) e Conforme (C). Isso representa que as características gerais desse time estão voltadas para estabilidade, com entregas de qualidade, mas sem pressa para obtenção dos resultados. O ponto forte, pois, é a relação com as pessoas, embora de forma menos intensa caso ocorresse um perfil guiado pela Influência.

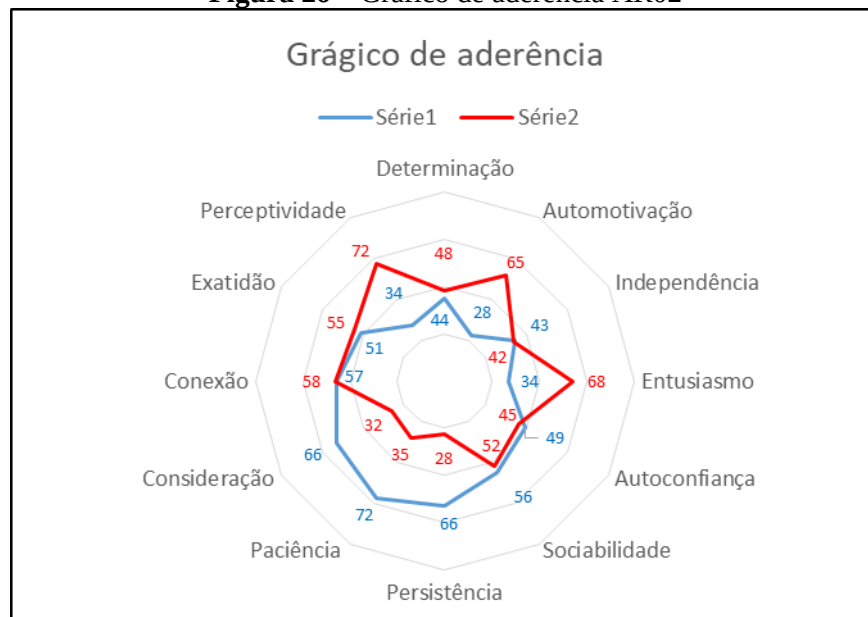
Com amparo na identificação do perfil comportamental exigido para o cargo e no perfil predominante da equipe, consoante expresso na Figura 25, é possível efetuar uma análise de aderência entre eles.

Figura 25 – Perfil comportamental cargo × equipe AR02

Perfil do cargo		Perfil da equipe	
	D = 60%		D = 38%
	I = 65%		I = 50%
	S = 30%		S = 83%
	C = 75%		C = 52%

Fonte: Adaptado de E-talent (2022).

Observa-se que o perfil comportamental da equipe, SC, e o perfil comportamental exigido para o cargo, Conformidade (C) e Influência (I), distanciam-se no que tange aos fatores DISC, sobressaindo-se no cargo os fatores Conformidade (C) e Dominância (D), não menos importantes que os demais fatores. Outrossim, verificam-se a aderência e a necessidade de alavancagem das características que se apresentam com maior distância da equipe para o cargo. É o que se nota na Figura 26.

Figura 26 – Gráfico de aderência AR02

Fonte: Adaptado de E-talent (2022).

A leitura que pode ser feita dessa análise de aderência é que o cargo exige um comportamento voltado para a Conformidade (C) e a Influência (I), diferente do que apresenta a equipe – estável e conforme. Há lacunas para os subfatores que estão com percentuais abaixo do necessário para o cargo, a exemplo de determinação, automotivação, independência, entusiasmo, conexão, exatidão e perceptividade. Em outras palavras, o cargo

necessita de uma equipe orientada à qualidade técnica e aos detalhes, com procedimentos metódicos e sistemáticos, observando regras, normas e padrões e minimizando os erros. Ao mesmo tempo, devem focar as pessoas, exercitando a empatia e a comunicação.

A equipe apresenta um alto índice de estabilidade, o que pode contribuir para encontrar um ponto de equilíbrio com o fator de influência. Isso em virtude de ambos se voltarem para as relações, atentando-se em despertar e desenvolver os talentos que ajudem a equipe a ter um perfil comportamental mais aderente ao cargo.

Proposição

Com base nas análises empreendidas e nas características de cada um dos fatores DISC, elaborou-se a proposição de um PDE, atendendo os objetivos desta pesquisa.

Plano de Desenvolvimento de Equipe AR02

O PDE destinado à equipe AR02 necessita desenvolver os comportamentos ligados à Dominância (D) (determinação, automotivação), à Influência (I) (entusiasmo) e à Conformidade (C) (exatidão e perceptividade). Desse modo, é possível “reduzir/equilibrar” os comportamentos relacionados à Estabilidade (paciência, consideração, persistência), buscando melhor aderência ao cargo. As sugestões para cada fator encontram-se na Figura 27.

Figura 27 – Plano de Desenvolvimento de Equipe AR02

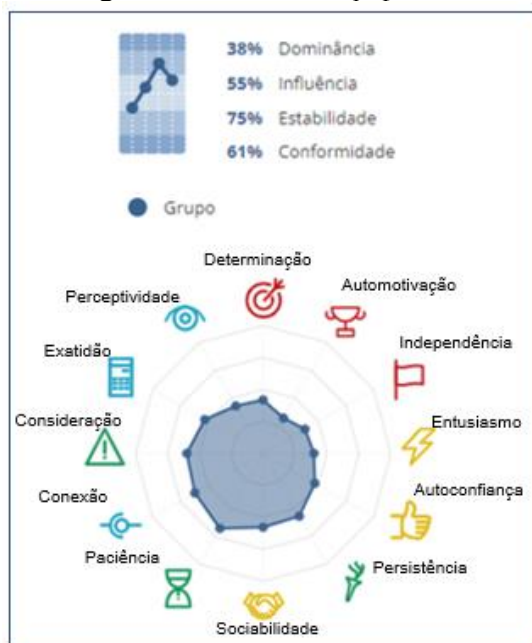
Fonte: Adaptada de Matos e Portela (2017).

O PDE estruturou-se de acordo com a necessidade identificada para os fatores e subfatores DISC, demonstrados na Figura 19. Para tanto, considerou-se o que se pretende alcançar de melhoria no comportamento, em relação a cada um dos fatores Dominância, Influência e Conformidade, no caso da AR02. Buscando melhor compreensão para o alinhamento do PDE, detalha-se:

- **Dominância:** que a equipe tenha coragem de protagonizar mudanças e expressar suas ideias e opiniões, assumindo-as. Capacidade de objetividade, assertividade, tomada de decisão, de assumir riscos, comportamento proativo na busca de soluções e estabelecimento de metas e prazos, compreendendo a relevância da cooperação.
- **Influência:** que a equipe mantenha energia positiva, criatividade, se expresse de forma clara e cortês e procure agir de forma transformadora, engajando pessoas e agregando valor.
- **Conformidade:** que a equipe exercite a capacidade de minimizar erros, seguindo regras e procedimentos e tenha disciplina. Capacidade de raciocínio lógico e analítico, percebendo semelhanças e diferenças, bom senso, mantendo o controle e a qualidade de suas entregas.

AR03: composta por 16 profissionais, os quais tiveram seus perfis comportamentais mapeados, permitindo indentificar o perfil comportamental predominante na equipe. É o que se observa na Figura 28.

Figura 28 – Perfil da equipe AR03



Fonte: Adaptado de E-talent (2022).

O comportamento predominante na equipe é Estável (S) e Conforme (C). De acordo com a Teoria DISC, esta equipe está comprometida com a estabilidade e a conformidade, com entregas de qualidade, ainda que tenha uma necessidade maior de segurança do que de qualidade. Estabelece uma boa relação com as pessoas, porém preservando o seu espaço.

Entretanto, essa equipe é composta por dois cargos, Assistente e Analista Técnico. Assim, fez-se necessário identificar e analisar o perfil da equipe correspondente a cada um desses cargos.

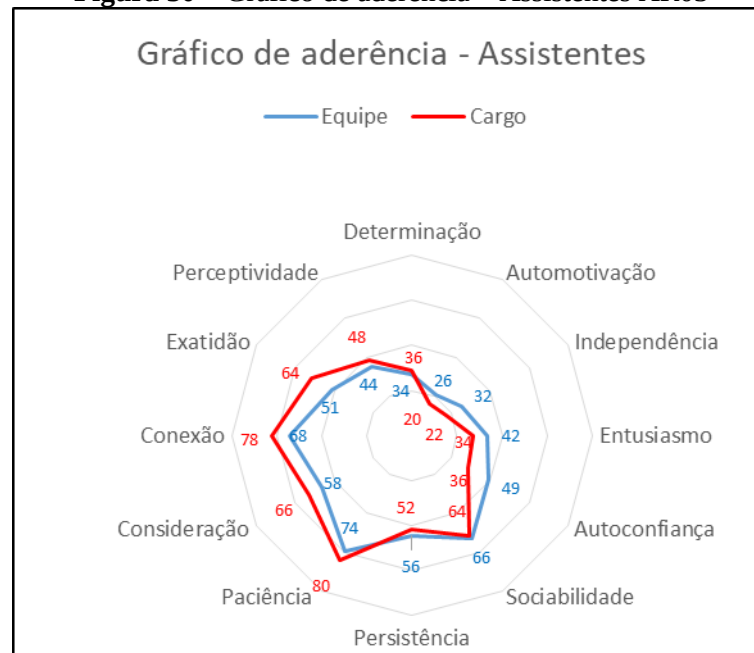
Conforme a identificação do perfil comportamental exigido para o cargo e o perfil predominante da equipe, é possível efetuar uma análise de aderência entre eles, tal qual exposto na Figura 29.

Figura 29 – Perfil comportamental cargo × equipe – Assistentes AR03

Perfil do cargo – Assistentes	Perfil da equipe – Assistentes
 D = 20% I = 47% S = 80% C = 75%	 D = 30% I = 63% S = 78% C = 65%

Fonte: Adaptado de E-talent (2022).

Nesse cenário, identifica-se que, embora essa equipe apresente o mesmo perfil comportamental do cargo, ainda assim há uma distância dos fatores DISC. Sendo assim, constata-se a aderência e a necessidade de alavancagem das características que se apresentam com maior distância da equipe, em relação ao exigido para o cargo, tal como expresso na Figura 30.

Figura 30 – Gráfico de aderência – Assistentes AR03

Fonte: Adaptado de E-talent (2022).

Na análise de aderência, o cargo exige um comportamento estável e conforme, e o perfil da equipe está aderente a ele. Contudo, verificou-se um distanciamento entre os subfatores de cada um dos fatores DISC, em especial quando o foco da observação é a diferença dos subfatores. Nesse caso, há lacunas entre os subfatores que estão com percentuais abaixo do necessário para o cargo, a exemplo de paciência, consideração,

conexão, exatidão e perceptividade. Isso representa, portanto, que a equipe precisa desenvolver mais esses talentos para estar mais próxima do cargo. Por outro lado, há que se reforçar que, no momento em que se fala de perfil comportamental individual, não há perfil certo ou errado, mas perfil que se adequa ou não ao cargo. Diante dessa análise, propõe-se um plano de desenvolvimento de equipe.

Proposição

Com base no exame das características de cada um dos fatores DISC, desenvolveu-se a proposição de um PDE, atendendo o objetivo trêz desta pesquisa.

Plano de Desenvolvimento de Equipe – Assistentes AR03

Um plano de desenvolvimento, alinhado à necessidade da organização, deve prever que a equipe AR03 necessita desenvolver os comportamentos ligados à Estabilidade (S) (paciência e consideração) e à Conformidade (C) (conexão, exatidão e perceptividade). Logo, possibilitará “equilibrar” os comportamentos relativos à Estabilidade (S) (paciência, consideração, persistência), buscando melhor aderência ao cargo. Como sugestão para cada fator, postula-se o que se inscreve na Figura 31.

Figura 31 – Plano de Desenvolvimento de Equipe – Assistentes AR03

Fonte: Adaptada de Matos e Portela (2017).

Considerando os dois cargos existentes na AR03, na Figura 32 apresenta-se o perfil comportamental da equipe de analistas do Sebrae Paraíba.

Figura 32 – Perfil comportamental cargo × equipe – Analistas técnicos AR03

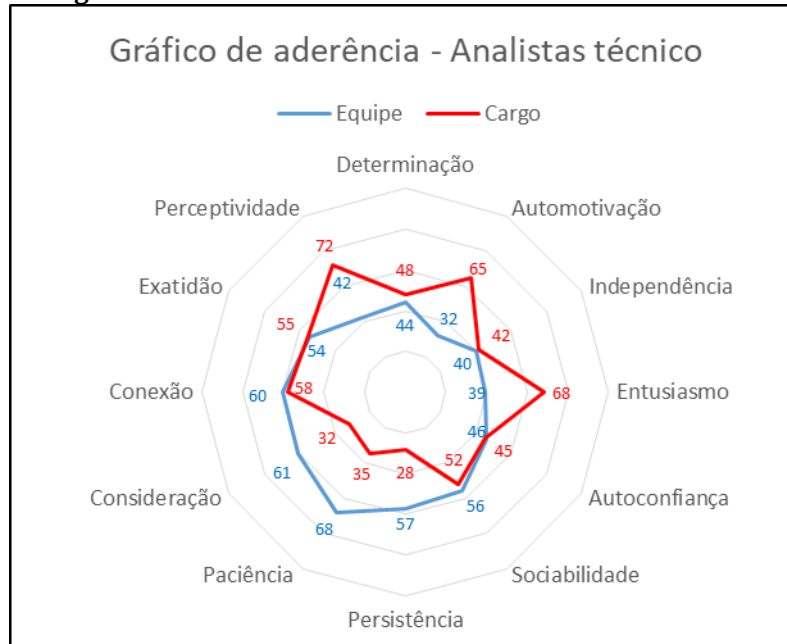
Perfil do cargo – Analista técnico	Perfil da equipe – Analista técnico
 D = 60% I = 65% S = 30% C = 75%	 D = 40% I = 55% S = 75% C = 60%

Fonte: Adaptado de E-talent (2022).

No que concerne ao exame da aderência entre o perfil comportamental da equipe de analistas e o perfil comportamental exigido para o cargo de analista técnico, depreende-se que o perfil da equipe é de Estabilidade (S) e Conformidade (C). De certo modo, vai de encontro ao perfil do cargo, que é de Conformidade (C) e Influência (I). Os percentuais apresentados para cada subfator de ambos os perfis sugerem a aderência e a necessidade de alavancagem das características que se apresentam com maior distância da equipe, em relação ao exigido

para o cargo, conforme descrito na Figura 33.

Figura 33 – Gráfico de aderência – Analistas técnicos AR03



Fonte: Adaptado de E-talent (2022).

Na análise de aderência, o cargo exige um comportamento conforme e influente, ao passo que o perfil da equipe mostrou SC – Estabilidade e Conformidade. Tal constatação sinaliza a relevância de desenvolvimento da equipe para uma melhor adequação ao cargo. O foco da observação é a diferença em relação aos subfatores, ou seja, as lacunas entre os subfatores que estão com percentuais abaixo do necessário para o cargo. Nesse sentido, destacam-se determinação, automotivação, independência, entusiasmo, exatidão e perceptividade. Repise-se que não há perfil comportamental individual certo ou errado, mas aquele que se adequa ou não ao perfil de determinado cargo. Sob essa ótica, é possível propor um PDE.

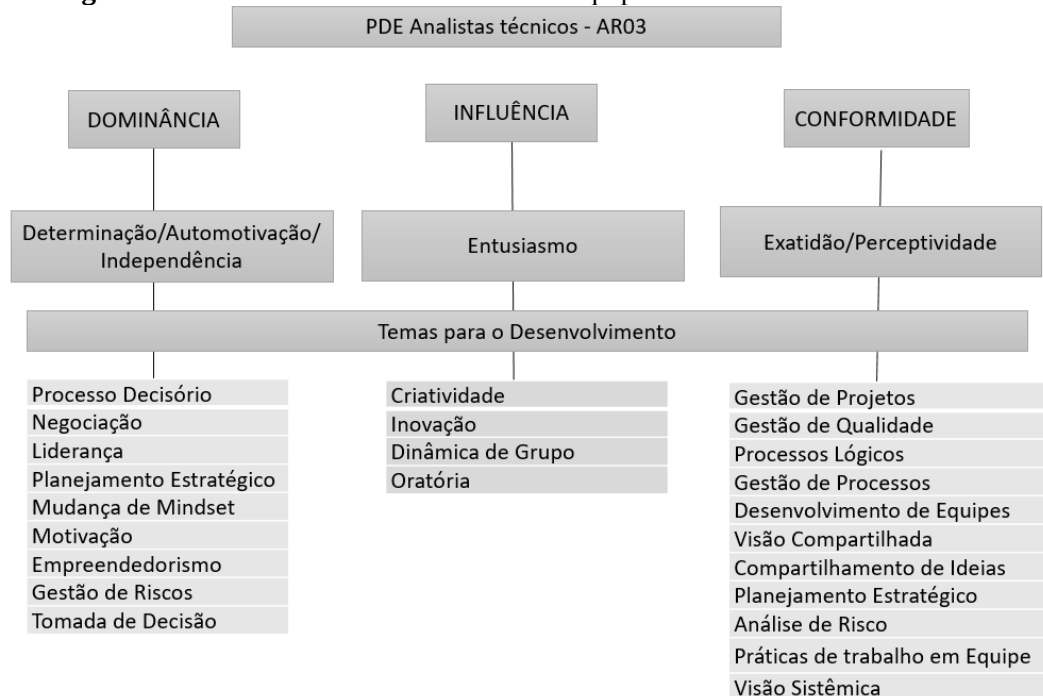
Proposição

As análises empreendidas com amparo nas características de cada um dos fatores DISC permitiram a proposição de um PDE, atendendo o objetivo três desta pesquisa.

Plano de Desenvolvimento de Equipe – Analistas técnicos AR03

Um PDE, em consonância com as demandas da organização e tendo em vista as características da equipe AR03, deve aperfeiçoar os comportamentos ligados à Dominância (D) (determinação, automotivação e independência) e à Conformidade (C) (exatidão e perceptividade). Com isso, será possível “equilibrar” os comportamentos relacionados à Estabilidade (S) (paciência, consideração, persistência), buscando melhor aderência ao cargo. Como sugestão para cada fator, descreve-se a Figura 34.

Figura 34 – Plano de Desenvolvimento de Equipe – Analistas técnicos AR03



Fonte: Adaptada de Matos e Portela (2017).

O Plano de Desenvolvimento de Equipe foi estruturado de acordo com a necessidade identificada para os fatores e os subfatores DISC, demonstrados na Figura 34. Para tanto, levou-se em consideração o que se pretende alcançar de melhoria no comportamento em cada um dos fatores Dominância, Influência e Conformidade, no caso da AR03. Sendo assim, detalha-se:

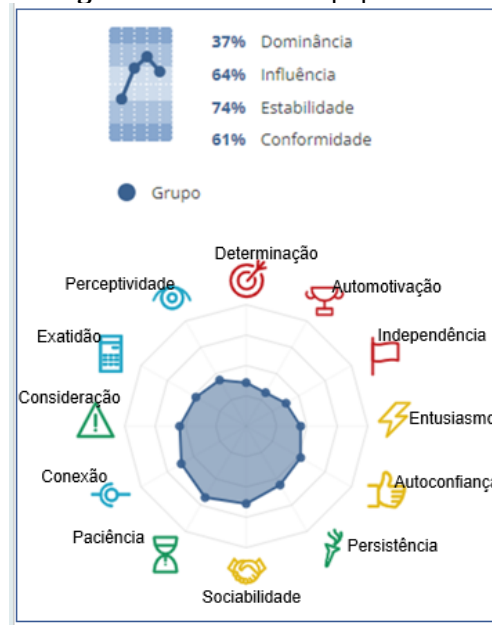
- **Dominância:** que a equipe tenha coragem de protagonizar mudanças e expressar suas ideias e opiniões, assumindo-as. Capacidade de objetividade, assertividade, tomada de decisão, de assumir riscos, comportamento proativo na busca de soluções e estabelecimento de metas e prazos, compreendendo a relevância da cooperação.

- **Influência:** que a equipe mantenha energia positiva, criatividade, se expresse de forma clara e cortês e procure agir de forma transformadora, engajando pessoas e agregando valor.
- **Conformidade:** que a equipe exercite a capacidade de minimizar erros, seguindo regras e procedimentos e tenha disciplina. Capacidade de raciocínio lógico e analítico, percebendo semelhanças e diferenças, bom senso, mantendo o controle e a qualidade de suas entregas.

Acerca dessa equipe, verificou-se que o perfil geral da AR03 é semelhante ao perfil da equipe de analistas técnicos que a compõem. Isso se justifica porque, nessa equipe, 90% de seus integrantes estão nesse cargo. Ao mesmo tempo, reforça que, para trabalhar o desenvolvimento a nível de equipe, é necessário verificar de forma individualizada cada grupo correspondente a cada cargo.

AR04: composta por oito profissionais, os quais tiveram seus perfis comportamentais mapeados, permitindo identificar o perfil comportamental predominante na equipe. É o que se apresenta na Figura 35.

Figura 35 – Perfil da equipe AR04



Fonte: Adaptado de E-talent (2022).

Observa-se que o perfil comportamental que predomina na equipe é a Estabilidade (S) e a Influência (I). Para a teoria DISC, significa que as características predominantes dessa

equipe estão voltadas para a segurança e as relações com limites, trazendo para os eixos pessoas e processos, apresentados no capítulo 2. Trata-se de um perfil direcionado mais às pessoas do que aos processos, embora as entregas sejam de alto padrão. É uma agência em que os seus integrantes buscam mais segurança, são sociáveis e não têm pressa, levando a liderança a ser mais paciente.

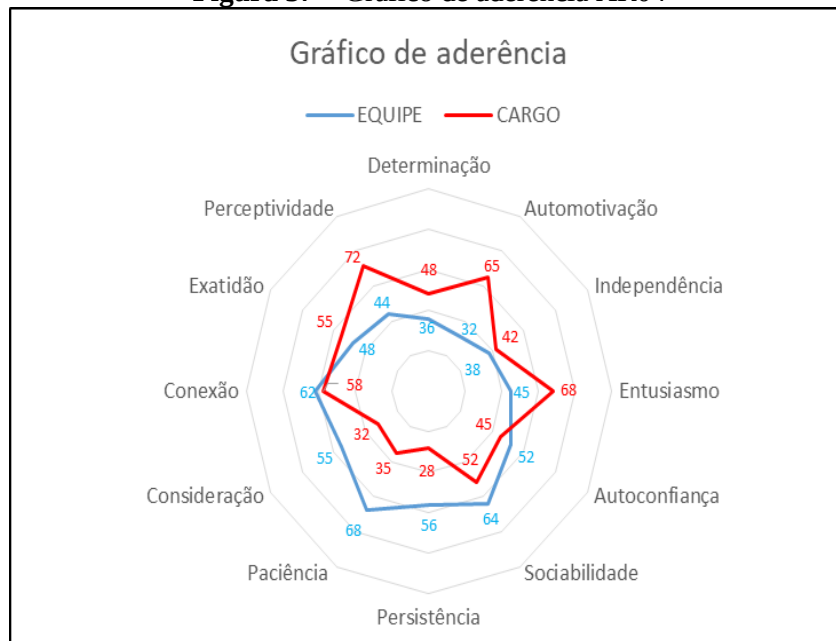
Com apoio nos percentuais que indicam a aderência de cada subfator, informação disponível na plataforma on-line disponibilizada para este estudo, examinou-se a aderência entre o perfil comportamental da equipe e o perfil comportamental exigido para o cargo, através do gráfico de aderência. Neste, notou-se uma distância considerável quanto aos fatores de Dominância, Estabilidade e Conformidade, conforme Figura 36.

Figura 36 – Perfil comportamental cargo × equipe AR04

Perfil do cargo		Perfil da equipe	
	D = 60% I = 65% S = 30% C = 75%		D = 37% I = 64% S = 74% C = 61%

Fonte: Adaptado de E-talent (2022).

Quanto à análise de aderência entre o perfil comportamental da equipe e o perfil comportamental exigido para o cargo, ressalta-se o distanciamento entre os fatores DISC, destacando-se com maior diferença os fatores Dominância (D), Estabilidade (S) e Conformidade (C). De acordo com os percentuais apresentados para cada subfator desses perfis no inventário, verificam-se a aderência e a necessidade de alavancagem das características que se apresentam com maior distância da equipe, em relação ao cargo. Sendo assim, criou-se a Figura 37.

Figura 37 – Gráfico de aderência AR04

Fonte: Adaptado de E-talent (2022).

A leitura que se realiza dessa análise de aderência é que o cargo exige um comportamento voltado para a Conformidade (C) e a Influência (I), em oposição ao que apresenta a equipe (SI). Nesse caso, mostram-se lacunas para os subfatores que estão com percentuais abaixo do necessário para o cargo, a exemplo de determinação, automotivação, independência, entusiasmo, exatidão e perceptividade.

A função necessita de uma equipe orientada à qualidade técnica, aos detalhes, com procedimentos metódicos e sistemáticos, seguindo regras, normas e padrões e diminuindo os erros. Ao mesmo tempo, deve centrar-se nas pessoas, exercitando a empatia e a comunicação e contar com independência e proatividade. A equipe, por fim, apresenta um alto índice de estabilidade, o que pode contribuir para encontrar um ponto de equilíbrio com o fator de influência. Isso em razão de que ambos são voltados para as relações, atentando-se para despertar e desenvolver os talentos que ajudem a equipe a ter um perfil comportamental mais conforme e, assim, aderente ao cargo.

Proposição

Amparado nas análises empreendidas e nas características de cada um dos fatores DISC – Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade –, elaborou-se a proposição de um PDE, atendendo o terceiro objetivo desta pesquisa.

Plano de Desenvolvimento de Equipe AR04

Um plano de desenvolvimento, alinhado à necessidade da organização, deve prever que a equipe AR04 necessita desenvolver os comportamentos ligados à Dominância (D) (determinação, automotivação e independência), à Influência (I) (entusiasmo) e à Conformidade (C) (exatidão e perceptividade). Logo, será possível “reduzir/equilibrar” os comportamentos relacionados à Estabilidade (paciência, consideração, persistência), buscando melhor aderência ao cargo. Sugere-se para cada fator os elementos descritos na Figura 38.

Figura 38 – Plano de Desenvolvimento de Equipe AR04



Fonte: Adaptada de Matos e Portela (2017).

O PDE estruturou-se consoante a demanda identificada para os fatores e os subfatores DISC. Considerou-se o que se pretende alcançar de melhoria no comportamento, no que tange a cada um dos fatores Dominância, Influência e Conformidade, no caso da AR04. Dessa forma, tem-se:

- **Dominância:** que a equipe tenha coragem de protagonizar mudanças e expressar suas ideias e opiniões, assumindo-as. Capacidade de objetividade, assertividade, tomada de decisão, de assumir riscos, comportamento proativo na busca de soluções e estabelecimento de metas e prazos, compreendendo a relevância da cooperação.
- **Influência:** que a equipe mantenha energia positiva, criatividade, se expresse de

forma clara e cortês e procure agir de forma transformadora, engajando pessoas e agregando valor.

- **Conformidade:** que a equipe exercite a capacidade de minimizar erros, seguindo regras e procedimentos e tenha disciplina. Capacidade de raciocínio lógico e analítico, percebendo semelhanças e diferenças, bom senso, mantendo o controle e a qualidade de suas entregas.

No que respeita ao perfil apresentado pelas quatro equipes das agências regionais – AR01, AR02, AR03 e AR04 –, conclui-se que o perfil do cargo é o mesmo, independentemente do tamanho da agência, da estrutura e do orçamento. Ainda que as equipes sejam formadas por perfis individuais diferentes, apresentaram perfis de equipe próximos, possibilitando a oferta de capacitações destinadas a esse grupo das agências, reduzindo custos e otimizando o tempo.

Em continuidade às análises dos grupos propostos como amostra deste estudo, apresentam-se os resultados e as proposições para as equipes das unidades estaduais. Convém relembrar que essas unidades são setores que formulam as estratégias para atuação das agências regionais no estado da Paraíba (Quadro 1).

Quadro 1 - Resumo do perfil comportamental das Agências de Desenvolvimento Regional

Agência/Unidade	Cargo	Nº de funcionários	D	I	S	C	Subfatores a serem desenvolvidos em relação ao cargo
AR01	Analista técnico	10	46%	69%	62%	55%	Dominância (automotivação, determinação, independência) Conformidade (conexão, exatidão, perceptividade)
AR02	Analista técnico	5	38%	50%	83%	52%	Dominância (determinação, automotivação) Influência (entusiasmo) Conformidade (exatidão e perceptividade).
AR03 (16 funcionários)	Assistente	3	30%	63%	78%	65%	Estabilidade (paciência e consideração) Conformidade (conexão, exatidão e perceptividade)
	Analista técnico	11	40%	55%	75%	60%	Dominância (determinação, automotivação e independência) Conformidade (exatidão e perceptividade)
AR04	Analista técnico	8	37%	64%	74%	61%	Dominância (determinação, automotivação e independência) Influência (entusiasmo) Conformidade (exatidão e perceptividade)

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

UE01: composta por seis profissionais, os quais tiveram seus perfis comportamentais mapeados, permitindo identificar o perfil comportamental predominante na equipe, conforme descrito na Figura 39.

Figura 39 – Perfil da equipe UE01



Fonte: Adaptado de E-talent (2022).

Constata-se que o comportamento predominante da equipe é Influyente (I) e Estável (S). As características gerais dessa equipe, por sua vez, estão voltadas para a Influência, com foco nas pessoas. É uma equipe expressiva e entusiasmada, que prefere trabalhar em um ambiente agradável e sem pressão.

A identificação do perfil comportamental exigido para o cargo de Analista Técnico e o perfil predominante da equipe, descritos na Figura 40, propiciaram uma análise de aderência entre eles.

Figura 40 – Perfil comportamental cargo × equipe UE01

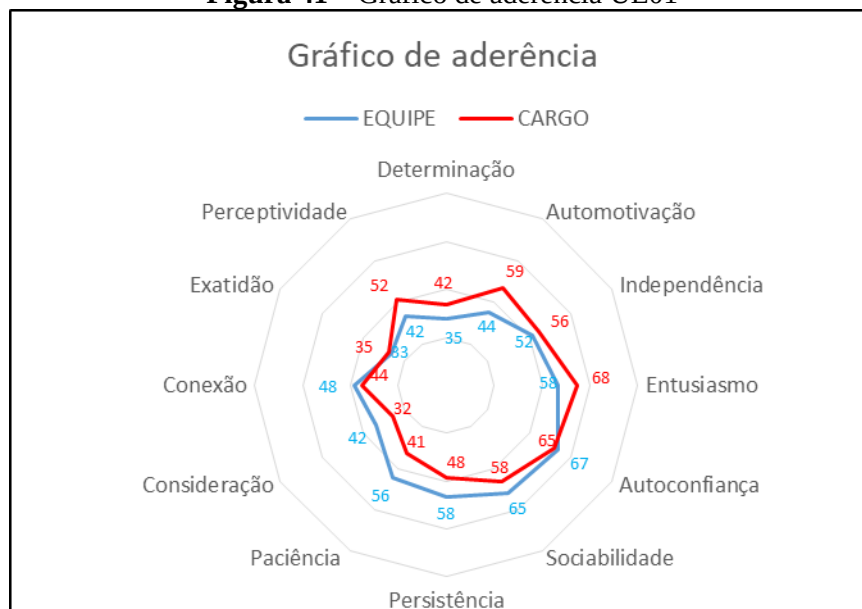
Perfil do cargo	Perfil da equipe
 D = 58% I = 75% S = 40% C = 45%	 D = 50% I = 80% S = 63% C = 46%

Fonte: Adaptado de E-talent (2022).

Depreende-se dessa análise de aderência entre o perfil comportamental da equipe e o perfil comportamental exigido para o cargo uma distância quanto aos fatores DISC. Isso em razão dos percentuais apresentados para cada subfator de ambos os perfis, no inventário. É

possível, pois, verificar a aderência e a necessidade de alavancagem das características que se apresentam com maior distância da equipe para o cargo, detalhadas na Figura 41.

Figura 41 – Gráfico de aderência UE01



Fonte: Adaptado de E-talent (2022).

Tendo por base a Figura 41, identifica-se que o cargo exige um comportamento voltado para a Influência (I) e a Dominância (D), ao contrário do que apresenta a equipe, influente e estável. As lacunas observadas nos subfatores que estão com percentuais abaixo do necessário para o cargo, a exemplo de determinação, automotivação, independência, entusiasmo, exatidão e perceptividade, provam que o cargo necessita de uma equipe com um direcionamento social, apoiado por sua alta comunicabilidade e expressividade e capacidade de persuasão. Essas possibilitam que as pessoas acreditem e se engajem em seus projetos, assim como seja uma equipe determinada, que busque alcançar os resultados com eficiência e rapidez.

Com base nessas diferenças entre os perfis, buscando despertar e desenvolver os talentos que ajudem a equipe a ter um perfil comportamental mais aderente ao cargo, desenhou-se um plano de capacitação para a equipe.

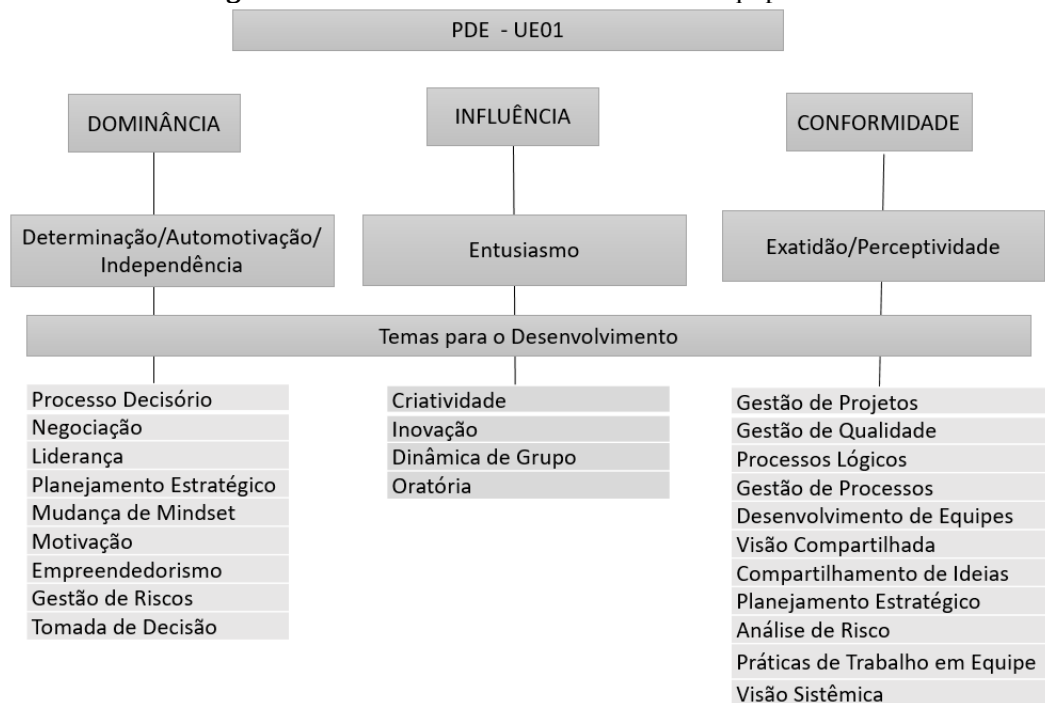
Proposição

De acordo com as análises empreendidas e nas características de cada um dos fatores DISC, propôs um PDE, atendendo o terceiro objetivo desta pesquisa.

Plano de Desenvolvimento Equipe UE01

Elaborar um plano de desenvolvimento alinhado à necessidade da equipe UE01 requer desenvolver os comportamentos ligados à Dominância (D) (independência, determinação, automotivação), à Influência (I) (entusiasmo) e à Conformidade (C) (exatidão e perceptividade). Desse modo, possibilita-se equilibrar os comportamentos reativos à Estabilidade (S) (paciência, consideração, persistência), buscando melhor aderência ao cargo. Como sugestão para cada fator, tem-se o descrito na Figura 42.

Figura 42 – Plano de Desenvolvimento de Equipe UE01



Fonte: Adaptada de Matos e Portela (2017).

O PDE estruturou-se de acordo com a necessidade identificada para os fatores e os subfatores DISC, tendo em vista o que se pretende alcançar de melhoria no comportamento da UE01. Sendo assim, detalha-se:

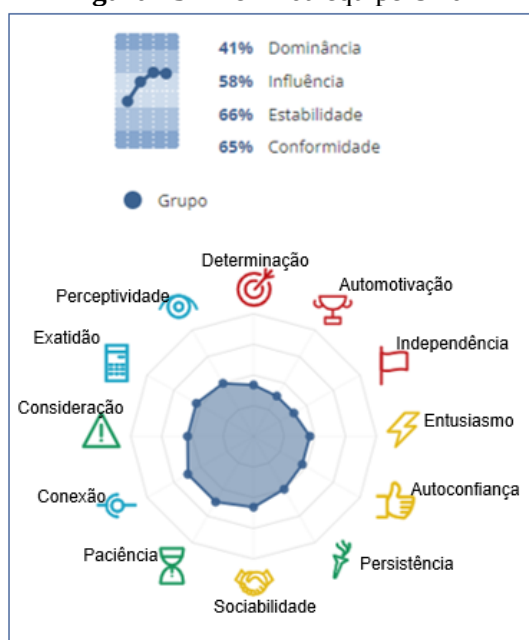
- **Dominância:** que a equipe tenha coragem de protagonizar mudanças e expressar suas ideias e opiniões, assumindo-as. Capacidade de objetividade, assertividade, tomada de decisão, de assumir riscos, comportamento proativo na busca de soluções e estabelecimento de metas e prazos, compreendendo a relevância da cooperação.
- **Influência:** que a equipe mantenha energia positiva, criatividade, se expresse de forma clara e cortês e procure agir de forma transformadora, engajando

pessoas e agregando valor.

- **Conformidade:** que a equipe exercite a capacidade de minimizar erros, seguindo regras e procedimentos e tenha disciplina. Capacidade de raciocínio lógico e analítico, percebendo semelhanças e diferenças, bom senso, mantendo o controle e a qualidade de suas entregas.

UE02: composta por dez profissionais distribuídos em dois cargos, Assistente e Analista Técnico. Porém, todos tiveram seus perfis comportamentais mapeados, permitindo identificar o perfil comportamental predominante na equipe, presente na Figura 43, independentemente dos cargos ocupados.

Figura 43 – Perfil da equipe UE02



Fonte: Adaptado de E-talent (2022).

Constata-se que o comportamento predominante da equipe é Estabilidade (S) e Conformidade (C), sem distinção do cargo. As características gerais dessa equipe estão voltadas para pessoas e processos na mesma intensidade de importância. Dessa forma, direcionam-se a um ambiente estável, com relações agradáveis, mas, ao mesmo tempo, com o desempenho voltado para regras e procedimentos, em ambiente de trabalho sem pressão e a necessidade de proteção e segurança.

Sob a ótica desses dois cargos e do perfil comportamental exigido para cada um deles, a análise de adequação do perfil da equipe com o perfil do cargo realizou-se de forma separada. Portanto, apresentaram-se os resultados de maneira individualizada, dividindo-se a

equipe conforme os cargos, levando a uma análise mais próxima da real demanda de desenvolvimento para cada equipe $\times$ cargo. Assim, na Figura 44, demonstra-se o perfil da equipe de assistentes da unidade 2.

UE02 – Equipe de assistentes

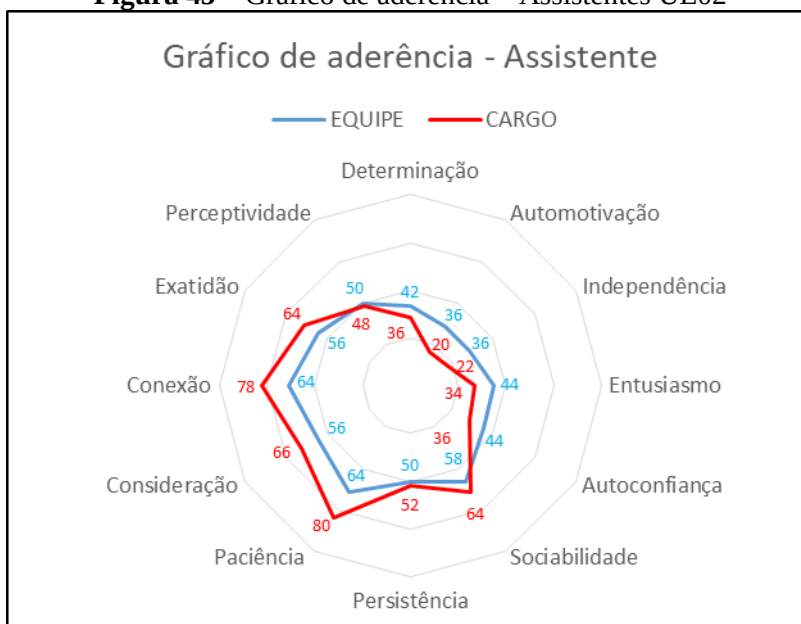
Em exame do perfil do grupo de assistentes que integram a equipe da unidade 2, observa-se na Figura 44, os perfis comportamentais exigidos para o cargo e o identificado pela equipe.

Figura 44 – Perfil comportamental cargo $\times$ equipe – Assistentes UE02

Perfil do cargo – Assistentes		Perfil da equipe – Assistentes	
	D = 20%		D = 40%
	I = 47%		I = 56%
	S = 80%		S = 67%
	C = 75%		C = 68%

Fonte: Adaptado de E-talent (2022).

Percebe-se que tanto o perfil da equipe como o do cargo são os mesmos, Estável (S) e Conforme (C), porém inversos. Quando a análise é a aderência entre o perfil comportamental da equipe e o perfil comportamental exigido para o cargo de assistente, ainda assim se nota uma distância no tocante aos fatores DISC. Apoiado nos percentuais apresentados para cada subfator de ambos os perfis no inventário, é possível verificar a aderência e a necessidade de alavancagem das características que se apresentam com maior distância da equipe para o cargo. Os detalhes encontram-se na Figura 45.

Figura 45 – Gráfico de aderência – Assistentes UE02

Fonte: Adaptado de E-talent (2022).

A leitura que pode ser feita dessa aderência é que o cargo exige um comportamento voltado para a Estabilidade (S) e a Conformidade (C) e que a equipe apresenta o mesmo perfil, porém com os subfatores abaixo do que o cargo exige. Nesse caso, além dos demais fatores a serem desenvolvidos – seja para alavancar, seja para diminuir a intensidade –, será preciso desenvolver, sobretudo, os subfatores ligados ao perfil SC. Nesse esteio, é imperativo aperfeiçoar os subfatores que se apresentaram menores do que o esperado para o cargo de assistente, a exemplo de sociabilidade, persistência, paciência, consideração, conexão e exatidão.

Proposição

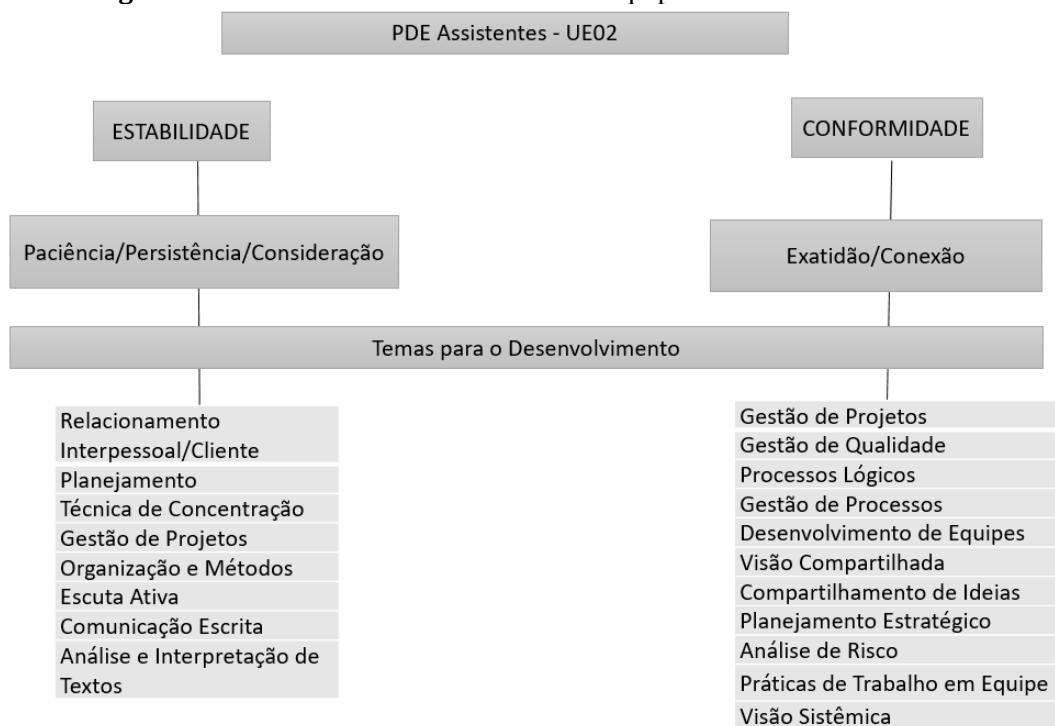
Com base nas análises empreendidas e nas características de cada um dos fatores DISC, propôs-se um PDE, atendendo os objetivos desta pesquisa. Ressalta-se que esta proposição é voltada para a equipe de assistentes que integram a UE02.

Plano de Desenvolvimento Equipe – Assistentes UE02

O PDE destinado à equipe UE02 necessita aprimorar os comportamentos ligados à Estabilidade (S) (paciência, persistência, consideração) e à Conformidade (C) (conexão e exatidão). Com isso, é possível equilibrar os comportamentos relacionados à Dominância (D)

e à Influência (I), buscando melhor aderência ao cargo. A sugestão para cada fator encontra-se na Figura 46.

Figura 46 – Plano de Desenvolvimento de Equipe – Assistentes UE02



Fonte: Adaptada de Matos e Portela (2017).

O Plano de Desenvolvimento da Equipe de assistentes da unidade 2 foi estruturado de acordo com a necessidade identificada para os fatores e os subfatores DISC. Para tanto, considerou-se o que se pretende alcançar de melhoria no comportamento, em relação a cada um dos fatores Estabilidade e Conformidade. Buscando melhor compreensão para o alinhamento desse PDE, detalha-se:

- **Estabilidade:** que a equipe seja capaz de escutar o cliente na sua essência, com amabilidade, organizar os pensamentos de forma lógica, ter autocontrole em situações de tensão e pressão, conduzir atividades/trabalhos até a sua conclusão; ter senso de responsabilidade, comportar-se de forma adequada aos diferentes ambientes, definir limites de comunicação e manter sigilo, quando couber.
- **Conformidade:** que a equipe exercite a capacidade de minimizar erros, seguindo regras e procedimentos e tenha disciplina. Capacidade de raciocínio lógico e analítico, percebendo semelhanças e diferenças, bom senso, mantendo o controle e a qualidade de suas entregas.

Em continuidade à análise da equipe UE02, mostram-se os dados do perfil comportamental da equipe de analistas técnicos dessa unidade.

UE02 – Equipe de analistas técnicos

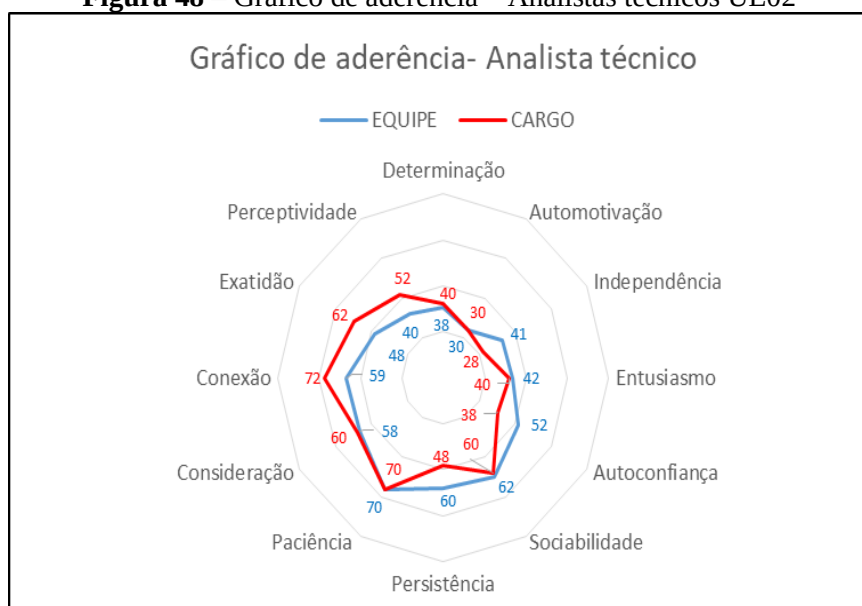
Análise realizada tendo em vista o perfil comportamental exigido para o cargo de Analista Técnico, de acordo com a Figura 47, e sua aderência com o perfil da equipe de analistas que integram a unidade estadual 2.

Figura 47 – Perfil comportamental cargo × equipe – Analistas técnicos UE02

Perfil do cargo – Analista técnico		Perfil da equipe – Analista técnico	
	D = 30%		D = 37%
	I = 50%		I = 60%
	S = 70%		S = 76%
	C = 75%		C = 55%

Fonte: Adaptado de E-talent (2022).

Quando analisada a aderência entre o perfil comportamental da equipe de analistas, que é Estável (S) e Influyente (I), percebeu-se que difere do perfil comportamental do cargo, Conforme (C) e Estável (S). Isso reflete uma distância considerável quanto aos fatores DISC. A partir dos percentuais apresentados para cada subfator no inventário, é possível verificar a aderência e a necessidade de alavancagem das características que se apresentam com maior distância da equipe em relação ao cargo. Nesse caso, há o cuidado de diminuir a intensidade de subfatores que não são prioridades para o cargo. Esse nível de aderência é ilustrado na Figura 48.

Figura 48 – Gráfico de aderência – Analistas técnicos UE02

Fonte: Adaptado de E-talent (2022).

Infere-se do dodecaedro de aderência que o cargo exige um comportamento com maior intensidade para os subfatores Conformidade (C) e Estabilidade (S), de modo distinto da equipe – Estável (S) e Influyente (I).

Considerando o nível de aderência apresentado no Quadro 26, tornou-se clara a necessidade de serem desenvolvidos, como prioridade, os subfatores ligados ao perfil CS. Nessa linha de compreensão, os subfatores que se apresentaram menores do que o esperado para o cargo de Analista Técnico foram determinação, consideração, conexão, exatidão e perceptividade, o que possibilita a identificação de um plano de desenvolvimento de equipe.

Proposição

Amparado nas análises arroladas e nas características para cada um dos fatores Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade, sugere-se um PDE para a função de Analista Técnico, atendendo as metas desta pesquisa. Ressalta-se que essa proposição destina-se à equipe de analistas que integram a UE02.

Planejamento de Desenvolvimento Equipe – Analistas técnicos UE02

Para a equipe de analistas da UE02, o PDE deve priorizar os comportamentos ligados à Dominância (D) (determinação), Estabilidade (S) (consideração) e Conformidade (C)

(conexão, exatidão e perceptividade). Dessa forma, é oportunizado equilibrar os comportamentos referentes aos demais subfatores, visando à melhor aderência ao cargo. Para tanto, o PDE está descrito na Figura 49.

Figura 49 – Plano de Desenvolvimento de Equipe – Analistas técnicos UE02



Fonte: Adaptada de Matos e Portela (2017).

O Plano de Desenvolvimento da Equipe de analistas técnicos da unidade 2 estruturou-se segundo a demanda identificada para os fatores e os subfatores DISC representados na Figura 25. Com fins de aprofundamento para o alinhamento desse PDE, detalha-se:

- **Dominância:** que a equipe tenha capacidade de trabalhar com assertividade, resistir às dificuldades, ser protagonista da mudança, estabelecer metas e prazos, objetividade.
- **Estabilidade:** que a equipe seja capaz de escutar o cliente na sua essência, com amabilidade, organizar os pensamentos de forma lógica, ter autocontrole em situações de tensão e pressão, conduzir atividades/trabalhos até a sua conclusão; ter senso de responsabilidade, comportar-se de forma adequada aos diferentes ambientes, definir limites de comunicação e manter sigilo, quando couber.
- **Conformidade:** que a equipe exercite a capacidade de minimizar erros, seguindo regras e procedimentos, disciplina; capacidade de raciocínio lógico e analítico, percebendo as semelhanças e as diferenças, bom senso, mantendo o controle e a

qualidade de suas entregas.

UE03: composta por cinco profissionais, os quais tiveram seus perfis comportamentais mapeados, permitindo indentificar o perfil comportamental predominante na equipe, tal como ilustrado na Figura 50.

Figura 50 – Perfil da equipe UE03



Fonte: Adaptado de E-talent (2022).

O comportamento predominante da equipe é Estabilidade (S) e Conformidade (C). As características gerais dessa equipe estão voltadas a uma entrega de ótima qualidade. A obtenção dos resultados de forma rápida, contudo, não é a prioridade, exigindo uma paciência por parte da liderança.

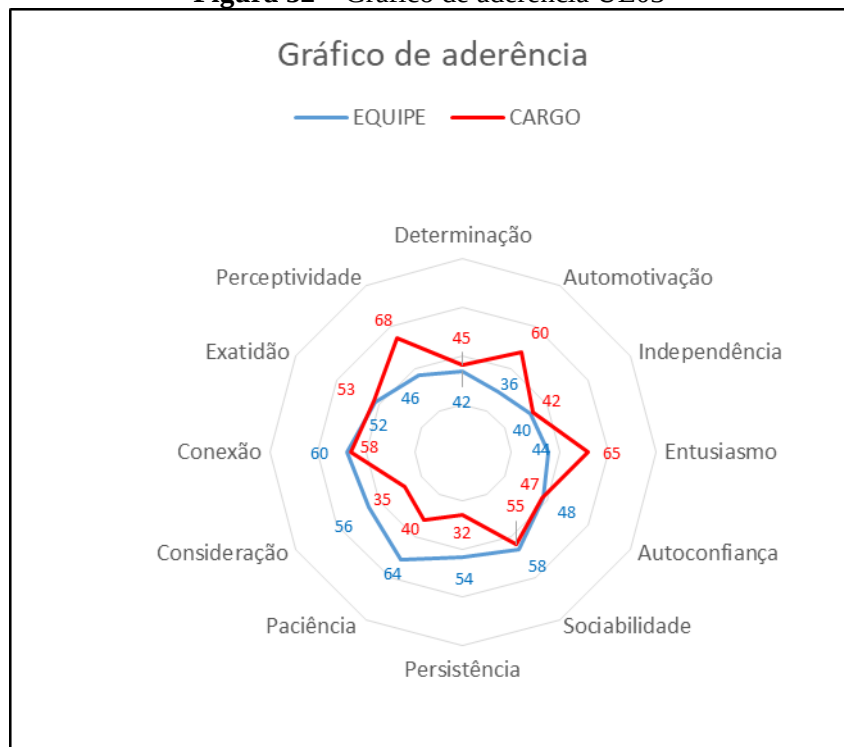
A identificação do perfil comportamental exigido para o cargo e o perfil predominante da equipe, demonstrados na Figura 51, permitiram uma análise de aderência entre eles.

Figura 51 – Perfil comportamental cargo × equipe UE03

Perfil do Cargo	Perfil da Equipe
 D = 50% I = 60% S = 30% C = 66%	 D = 42% I = 58% S = 69% C = 61%

Fonte: Adaptado de E-talent (2022).

No tocante à aderência entre o perfil comportamental da equipe e o perfil comportamental exigido para o cargo, percebe-se uma distância entre os fatores DISC. Os percentuais apresentados para cada subfator dos perfis no inventário possibilitou verificar a aderência e a necessidade de alavancagem das características que se apresentam com maior distância da equipe com o cargo. É o que se nota na Figura 52.

Figura 52 – Gráfico de aderência UE03

Fonte: Adaptado de E-talent (2022).

Portanto, o cargo exige um comportamento voltado para a Conformidade (C) e a Influência (I), diferente do que apresenta a equipe SC – Estável e Conforme. Destacam-se lacunas nos subfatores que estão com percentuais abaixo do necessário para o cargo, tais como determinação, automotivação, independência, entusiasmo, exatidão e perceptividade.

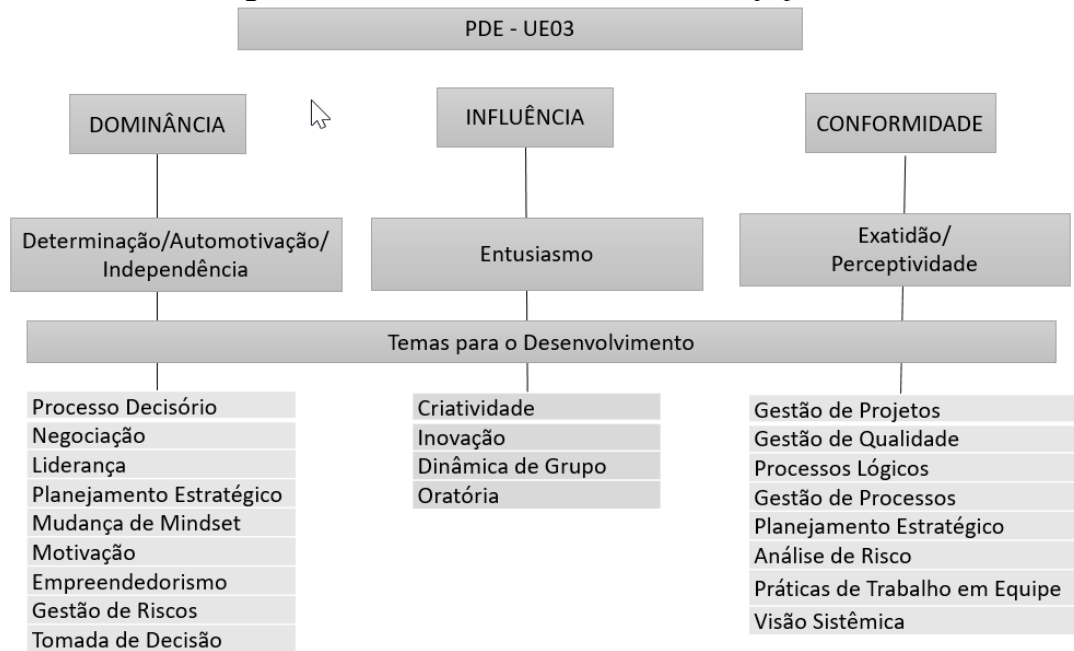
Traduzindo-se, o cargo necessita de uma equipe voltada para regras, procedimentos e reflexão analítica, mas também com um direcionamento social, apoiado em sua comunicabilidade e expressividade, capacidade de persuasão e otimismo que possibilite que as pessoas acreditem e se engajem em seus projetos. Diante de tais diferenças entre os perfis, é preciso despertar e aprimorar os talentos que ajudem a equipe a contar com um perfil comportamental mais aderente ao cargo.

Proposição

Com base nas análises empreendidas e nas características de cada um dos fatores DISC, elaborou-se a proposição de um PDE, atendendo o objetivo três desta pesquisa.

Plano de Desenvolvimento Equipe UE03

A construção de um PDE, alinhado à necessidade da organização e visando à equipe UE03, precisa incentivar os comportamentos ligados à Dominância (D) (independência, determinação, automotivação), à Influência (I) (entusiasmo) e à Conformidade (C) (exatidão e perceptividade). Sendo assim, será possível “reduzir/equilibrar” os comportamentos relacionados à Estabilidade (S) (paciência, consideração, persistência), buscando melhor aderência ao cargo. A sugestão para cada fator está descrita na Figura 53.

Figura 53 – Plano de Desenvolvimento de Equipe UE03

Fonte: Adaptada de Matos e Portela (2017).

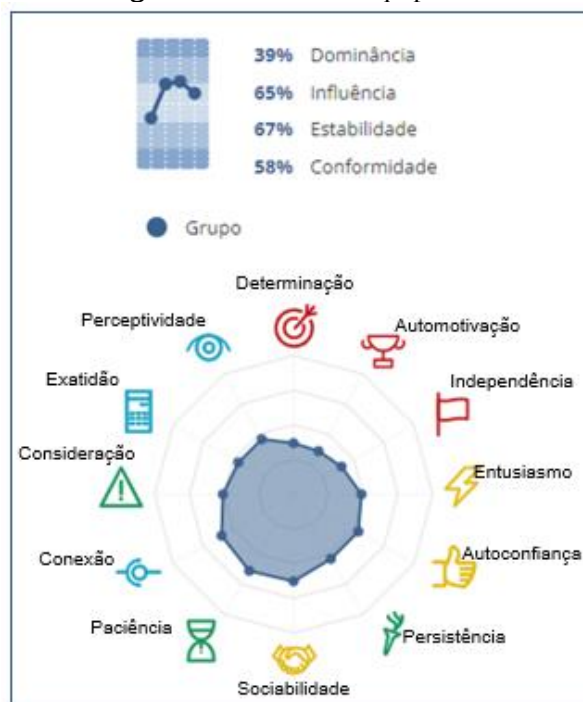
O PDE estruturou-se consoante a demanda identificada para os fatores e os subfatores DISC. Considerou-se o que se pretende alcançar de melhoria no comportamento, no que tange a cada um dos fatores Dominância, Influência e Conformidade, no caso da UE03. Dessa forma, tem-se:

- **Dominância:** que a equipe tenha coragem de protagonizar mudanças e expressar suas ideias e opiniões, assumindo-as. Capacidade de objetividade, assertividade, tomada de decisão, de assumir riscos, comportamento proativo na busca de soluções e estabelecimento de metas e prazos, compreendendo a relevância da cooperação.
- **Influência:** que a equipe mantenha energia positiva, criatividade, se expresse de forma clara e cortês e procure agir de forma transformadora, engajando pessoas e agregando valor.
- **Conformidade:** que a equipe exercite a capacidade de minimizar erros, seguindo regras e procedimentos e tenha disciplina. Capacidade de raciocínio lógico e analítico, percebendo semelhanças e diferenças, bom senso, mantendo o controle e a qualidade de suas entregas.

UE04: composta por sete profissionais, os quais tiveram seus perfis comportamentais mapeados, distribuídos entre os cargos de Assistente e Analista Técnico, o que não foi impeditivo para identificar o perfil comportamental predominante na equipe. É o que se

delineia na Figura 54.

Figura 54 – Perfil da equipe UE04



Fonte: Adaptado de E-talent (2022).

O comportamento predominante da equipe é, portanto, a Estabilidade (S) e a Influência (I). Essa equipe apresenta como características gerais as pessoas, embora tenha uma entrega de ótima qualidade. Todavia, a obtenção dos resultados de forma rápida não é a prioridade, e a equipe se motiva por elogios em público, exigindo da liderança uma dose de paciência.

Considerando que a equipe UE04 é composta por dois cargos, a análise de aderência foi realizada conforme os perfis dos cargos e o grupo de colaboradores de cada uma dessas funções, agrupando-as.

UE04 – Equipe de assistentes

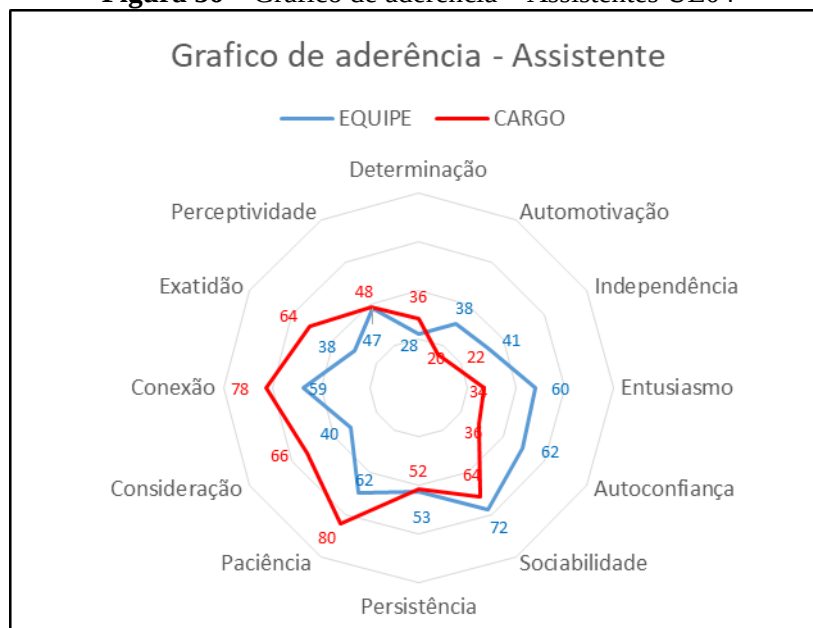
Em exame do perfil do grupo de assistentes que integram a equipe da unidade 4, observam-se, na Figura 55, os perfis comportamentais exigidos para o cargo e o identificado pela equipe.

Figura 55 – Perfil comportamental cargo × equipe – Assistentes UE04

Perfil do cargo – Assistentes	Perfil da equipe – Assistentes
 D = 20% I = 47% S = 80% C = 75%	 D = 38% I = 81% S = 62% C = 56%

Fonte: Adaptado de E-talent (2022).

Quando a análise efetuada é a aderência entre o perfil comportamental da equipe e o perfil comportamental exigido para o cargo de assistente, percebe-se um distanciamento entre os fatores DISC. A partir dos percentuais apresentados para cada subfator, no inventário, é possível constatar a aderência e a necessidade de alavancagem das características que se apresentam com maior distância da equipe para o cargo. Essa análise de aderência apresenta-se na Figura 56.

Figura 56 – Gráfico de aderência – Assistentes UE04

Fonte: Adaptado de E-talent (2022).

Nesse cenário, o cargo exige um comportamento voltado para a Estabilidade (S) e a Conformidade (C), ao passo que a equipe apresentou o perfil voltado para a Influência (I) e a Estabilidade (S). Nesse caso, além dos demais fatores a serem aprimorados para alavancar ou diminuir a intensidade, será preciso desenvolver os subfatores vinculados ao perfil C. Sendo assim, identificou-se a necessidade de desenvolver os subfatores que manifestaram menor

frequência do que o esperado para o cargo de assistente, quais sejam determinação, paciência, consideração, conexão, exatidão e perceptividade.

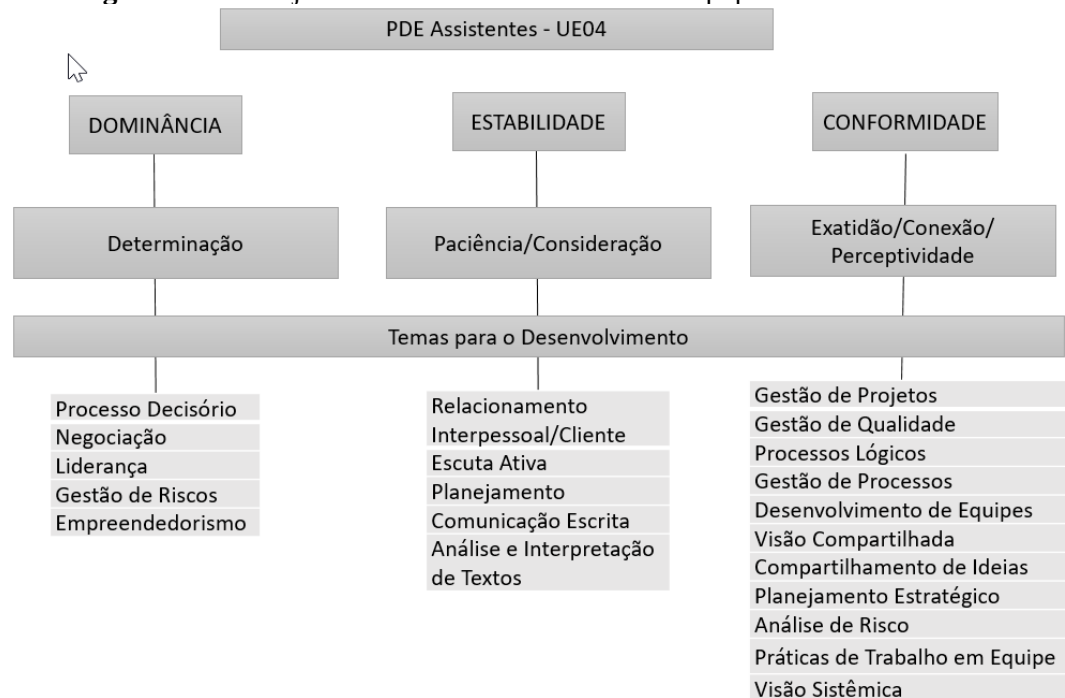
Proposição

O PDE estruturou-se consoante a demanda identificada para os fatores e os subfatores DISC. Considerou-se o que se pretende alcançar de melhoria no comportamento, no que tange a cada um dos fatores Dominância, Influência e Conformidade. Convém pontuar que tal proposição é voltada para a equipe de assistentes que integra a UE04.

Plano de Desenvolvimento Equipe – Assistentes UE04

Para os assistentes UE04, é preciso elaborar um PDE que desenvolva os comportamentos ligados à Dominância (D) (determinação), à Estabilidade (S) (paciência e consideração) e à Conformidade (C) (conexão, exatidão e perceptividade). Como sugestão para cada fator, delinear-se os aspectos presentes na Figura 57.

Figura 57 – Planejamento de Desenvolvimento de Equipe – Assistentes UE04



Fonte: Adaptada de Matos e Portela (2017).

O Plano de Desenvolvimento da Equipe de assistentes da unidade 4 foi estruturado de acordo com a necessidade identificada para os fatores e os subfatores DISC demonstrados na Figura 27. Para tanto, considerou-se o que se pretende alcançar de melhoria no comportamento relativo a cada um dos fatores Dominância, Estabilidade e Conformidade. Dessa forma, tem-se:

- **Dominância:** que a equipe tenha coragem de protagonizar mudanças e expressar suas ideias e opiniões, assumindo-as. Capacidade de objetividade, assertividade e tomada de decisão.
- **Estabilidade:** que a equipe seja capaz de escutar o cliente na sua essência, com amabilidade, organizar os pensamentos de forma lógica, ter autocontrole em situações de tensão e pressão, conduzir atividades/trabalhos até a sua conclusão; ter senso de responsabilidade, comportar-se de forma adequada aos diferentes ambientes, definir limites de comunicação e manter sigilo, quando couber.
- **Conformidade:** que a equipe exercite a capacidade de minimizar erros, seguindo regras e procedimentos e tenha disciplina. Capacidade de raciocínio lógico e analítico, percebendo semelhanças e diferenças, bom senso, mantendo o controle e a qualidade de suas entregas.

Em continuidade à investigação da equipe UE04, mostra-se a equipe de analistas técnicos que integram a referida unidade.

UE04 – Equipe de analistas técnicos

Na Figura 58, demonstra-se o perfil comportamental da equipe de analistas técnicos e o perfil comportamental exigido para o cargo.

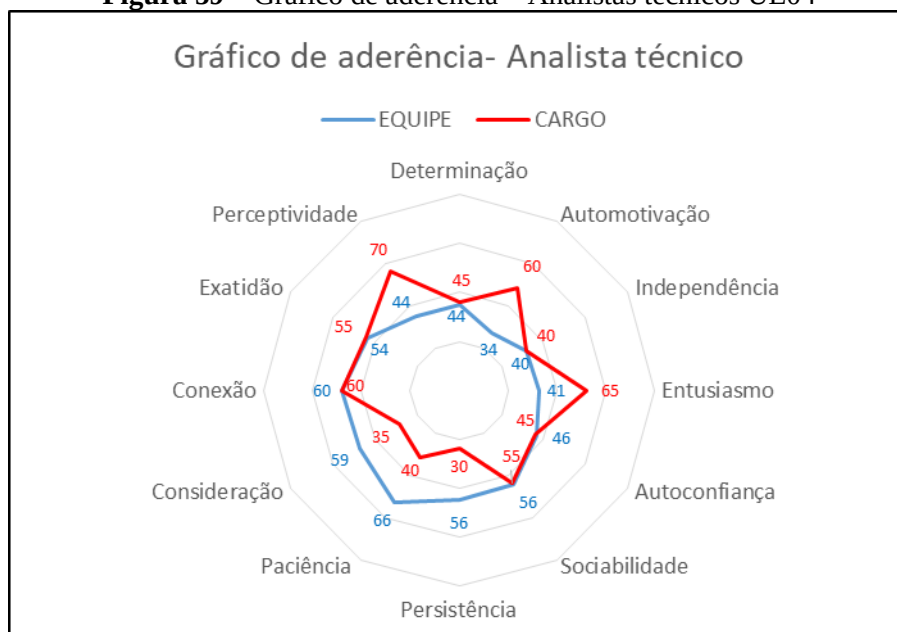
Figura 58 – Perfil comportamental cargo × equipe – Analistas técnicos UE04

Perfil do cargo – Analista técnico		Perfil da equipe – Analista técnico	
	D = 50% I = 60% S = 30% C = 70%		D = 40% I = 53% S = 71% C = 60%

Fonte: Adaptado de E-talent (2022).

Uma vez que se analisa a aderência entre o perfil comportamental da equipe e o perfil comportamental exigido para o cargo de Analista Técnico, percebe-se um afastamento quanto aos fatores DISC. Com base no inventário, é possível determinar a aderência e a necessidade de aprimoramento das características que se apresentam com maior distância da equipe para o cargo, vistas na Figura 59.

Figura 59 – Gráfico de aderência – Analistas técnicos UE04



Fonte: Adaptado de E-talent (2022).

A leitura que pode ser feita dessa aderência é que o cargo exige um comportamento voltado para a Conformidade (C) e a Influência (I), enquanto a equipe apresentou o perfil SC, ou seja, Estável e Conforme. Nesse caso, os fatores a serem desenvolvidos, seja para aumentar ou reduzir sua intensidade, serão os subfatores ligados ao perfil Conforme (C) e Influyente (I). Com base nessa compreensão, identificou-se a necessidade de desenvolver os subfatores que se apresentaram menores do que o esperado para o cargo de Analista Técnico. Nesse caso, são determinação, automotivação, entusiasmo, exatidão e perceptividade. Dessa forma, é expressiva a possibilidade de um equilíbrio entre os demais subfatores.

Proposição

Com base nas análises empreendidas e nas características de cada um dos fatores DISC, elaborou-se a proposição de um PDE, atendendo o objetivo três desta pesquisa.

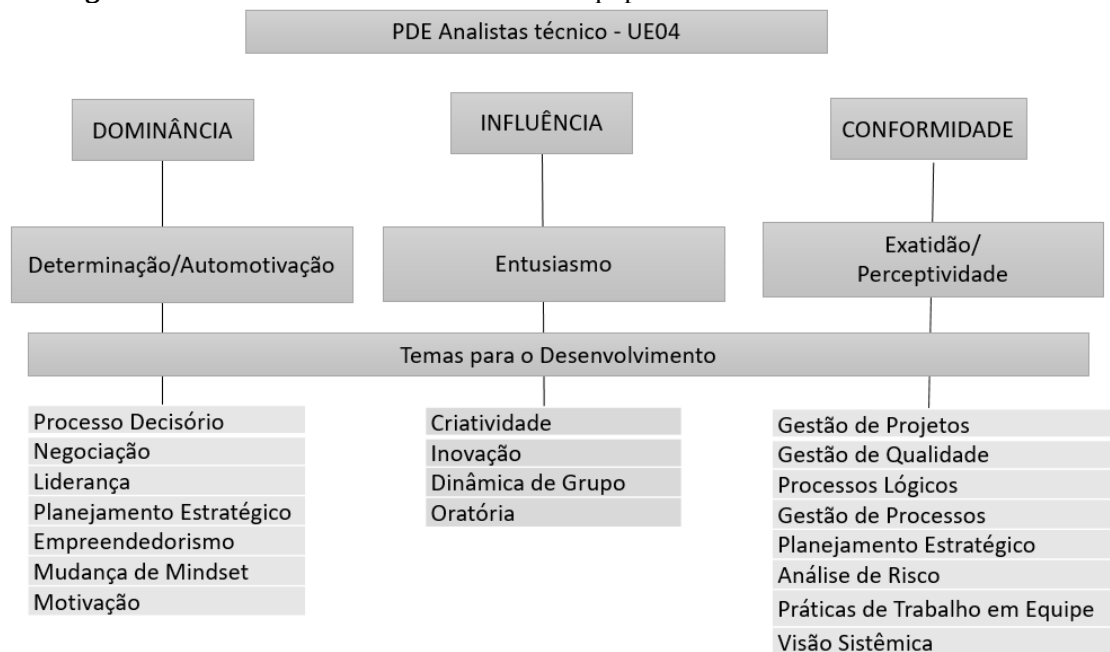
Ressalta-se que a proposta é voltada para a equipe de analistas técnicos que integram a

UE04.

Plano de Desenvolvimento Equipe – Analistas técnicos UE04

É preciso elaborar um PDE para a equipe da UE04, cujos comportamentos ligados à Dominância (D) (determinação, automotivação), à Influência (I) (entusiasmo) e à Conformidade (C) (conexão e exatidão) sejam aprimorados. Como sugestão para cada fator, ressalta-se o inscrito na Figura 60.

Figura 60 – Plano de Desenvolvimento de Equipe – Analistas técnicos UE04



Fonte: Adaptada de Matos e Portela (2017).

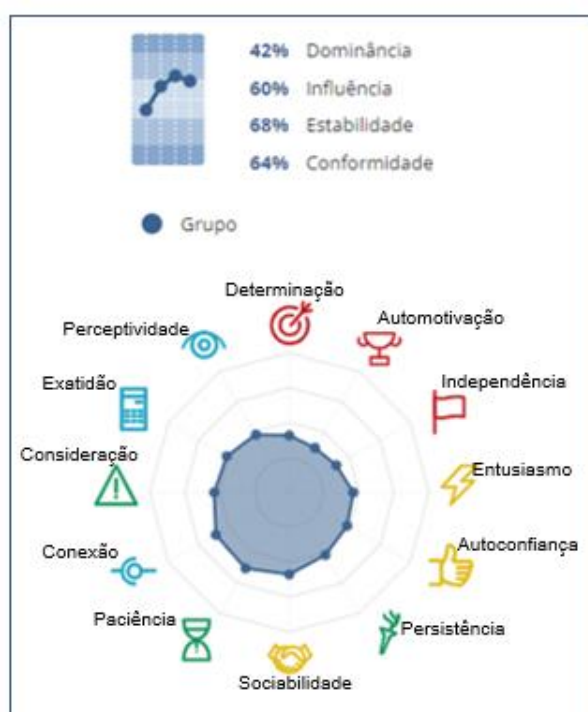
O PDE estruturou-se consoante a demanda identificada para os fatores e os subfatores DISC. Considerou-se o que se pretende alcançar de melhoria no comportamento, no que tange a cada um dos fatores Dominância, Influência e Conformidade, no caso da AR04. Dessa forma, tem-se:

- **Dominância:** que a equipe tenha coragem para protagonizar as mudanças, expressar suas ideias e opiniões, assumindo-as. Capacidade de objetividade, assertividade, tomada de decisão, proatividade para dar soluções, definir objetivos, administrar emoções.
- **Influência:** que a equipe seja capaz de ser otimista, expressar-se com clareza, acreditar na capacidade do outro, agregar valor às atividades, inovar.

- Conformidade: que a equipe exerce a capacidade de minimizar erros, seguindo regras e procedimentos, disciplina. Capacidade de raciocínio lógico e analítico, percebendo as semelhanças e as diferenças, bom senso, mantendo o controle e a qualidade de suas entregas.

UE05: composta por sete profissionais, os quais tiveram seus perfis comportamentais mapeados, permitindo identificar o perfil comportamental predominante na equipe, conforme exemplificado na Figura 61.

Figura 61 – Perfil da equipe UE05



Fonte: Adaptado de E-talent (2022).

O comportamento predominante da equipe é, segundo apresentado no Quadro 34, a Estabilidade (S) e a Conformidade (C). As características gerais dessa equipe estão voltadas a uma entrega de ótima qualidade. Porém, a obtenção dos resultados de forma rápida não é a prioridade, o que exige paciência por parte da liderança. Tal equipe procura segurança e é ponderada e perfeccionista.

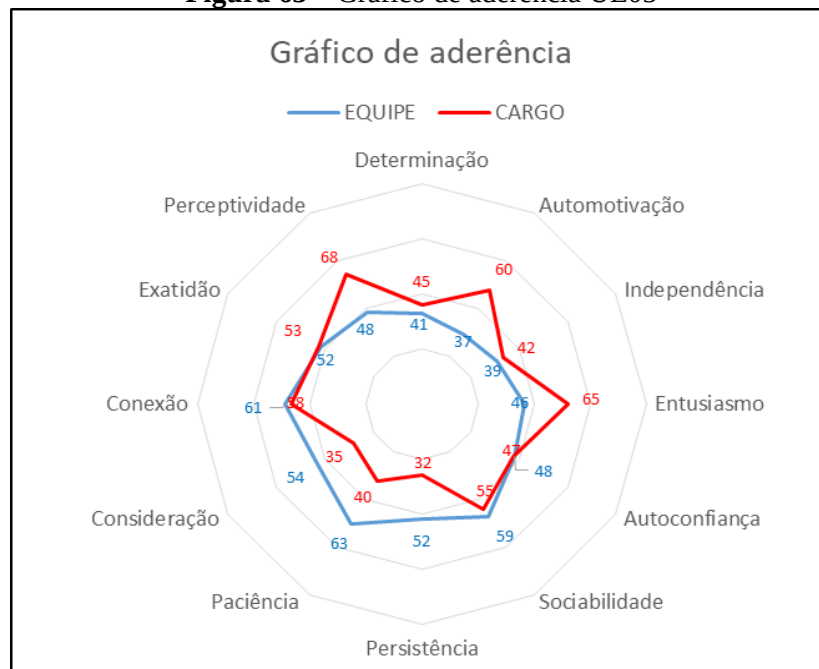
A partir da identificação do perfil comportamental exigido para o cargo e do perfil predominante da equipe, representados na Figura 62, é possível efetuar uma análise de aderência entre eles.

Figura 62 – Perfil comportamental cargo × equipe UE05

Perfil do cargo	Perfil da equipe
 D = 50% I = 65% S = 30% C = 70%	 D = 42% I = 60% S = 68% C = 64%

Fonte: Adaptado de E-talent (2022).

Quanto à análise da aderência entre o perfil comportamental da equipe e o perfil comportamental exigido para o cargo, percebe-se uma lacuna entre os fatores DISC. A partir dos percentuais apresentados para cada subfator dos perfis no inventário, é possível determinar a aderência e a necessidade de alavancagem das características que se apresentam com maior distância da equipe com o cargo. É o que se destaca na Figura 63.

Figura 63 – Gráfico de aderência UE05

Fonte: Adaptado de E-talent (2022).

A leitura que pode ser realizada dessa aderência é que o cargo demanda um comportamento voltado para a Conformidade (C) e a Influência (I), diferente do que apresenta a equipe – um perfil SC –, com a Influência (I) bem próxima desses. Com isso, identificaram-se lacunas para os subfatores que estão com percentuais abaixo do necessário para o cargo, a exemplo de determinação, automotivação, independência, entusiasmo, exatidão e

perceptividade.

Em suma, o cargo necessita de uma equipe orientada à qualidade técnica, aos detalhes, com procedimentos metódicos e sistemáticos. Nesse sentido, com foco em processos, ao mesmo tempo em que requer que a equipe tenha um efetivo direcionamento social, apoiado por sua comunicabilidade, expressividade e persuasão. É preciso considerar essas diferenças, de forma a orientar para o desenvolvimento dos talentos que ajudem a equipe a revelar um perfil comportamental mais aderente ao cargo.

Proposição

Com base nas análises arroladas e nas características de cada um dos fatores DISC, propôs-se um PDE, atendendo o terceiro objetivo desta pesquisa.

Plano de Desenvolvimento de Equipe UE05

A construção de um plano de desenvolvimento, alinhado à necessidade da organização, considerando a equipe UE05, necessita desenvolver os comportamentos ligados à Dominância (D) (independência, determinação, automotivação), à Influência (I) (entusiasmo) e à Conformidade (C) (exatidão e perceptividade). Desse modo, é possível haver melhor aderência ao cargo. Como sugestão para cada fator, pontua-se, conforme Figura 64.

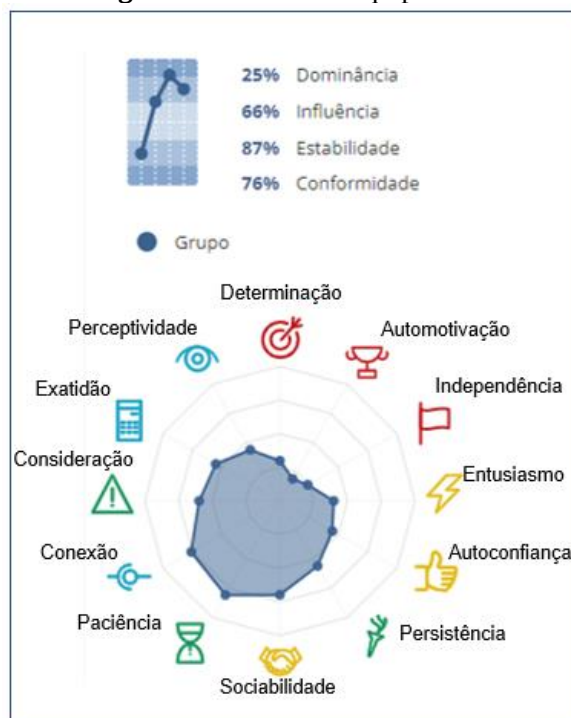
Figura 64 – Plano de Desenvolvimento de Equipe UE05

Fonte: Adaptada de Matos e Portela (2017).

O Plano de Desenvolvimento da Equipe da unidade 5 estruturou-se segundo a demanda para os fatores e os subfatores em exame. Por isso, detalha-se:

- **Dominância:** que a equipe tenha coragem de protagonizar as mudanças, expressar suas ideias e opiniões, assumindo-as. Capacidade de objetividade, assertividade, tomada de decisão, proatividade para dar soluções, definir objetivos, administrar emoções.
- **Influência:** que a equipe seja capaz de ser otimista, expressar-se com clareza, acreditar na capacidade do outro, agregar valor as atividades, inovar.
- **Conformidade:** que a equipe exercite a capacidade de minimizar erros, seguindo regras e procedimentos, disciplina. Capacidade de raciocínio lógico e analítico, percebendo as semelhanças e as diferenças, bom senso, mantendo o controle e a qualidade de suas entregas.

UE06: composta por seis profissionais, os quais tiveram seus perfis comportamentais mapeados, distribuídos entre os cargos de Assistente e Analista Técnico, o que não foi impeditivo para identificar o perfil comportamental predominante na equipe. É o que se apresenta na Figura 65.

Figura 65 – Perfil da equipe UE06

Fonte: Adaptado de E-talent (2022).

A equipe apresenta comportamento predominante estável e conforme. Em contrapartida, as características gerais dessa equipe voltam-se para a busca por segurança. Realiza entregas de alto padrão, entretanto sem pressa para obtenção dos resultados. Exige, pois, da liderança paciência, além de compreensão e participação.

Ao se considerar que a equipe UE06 é composta por dois cargos, a análise de aderência foi realizada de acordo com os perfis dos cargos e o grupo de colaboradores de cada um deles, agrupando-os respectivamente.

UE06 – Equipe de assistentes

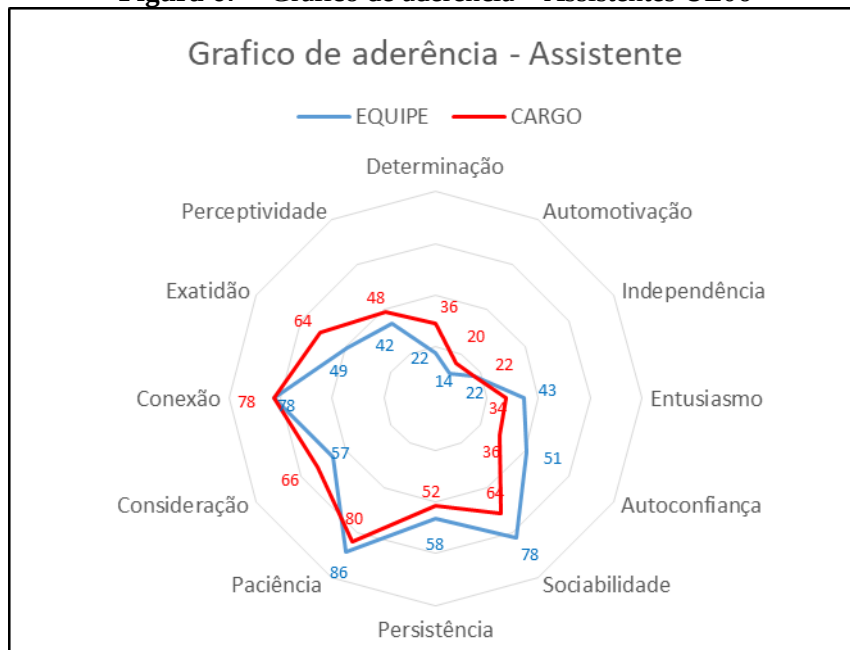
Na Figura 66, consta o perfil comportamental DISC do grupo de assistentes que fazem parte da unidade 6, bem como o perfil exigido para o cargo.

Figura 66 – Perfil comportamental cargo × equipe – Assistente UE06

Perfil do cargo – Assistentes	Perfil da equipe de Assistentes
 D = 20% I = 47% S = 80% C = 75%	 D = 20% I = 77% S = 91% C = 75%

Fonte: Adaptado de E-talent (2022).

Ambos os perfis são aderentes, embora apresentem uma distância considerável em relação ao fator Estabilidade (S). Quando a análise é a aderência entre o perfil comportamental da equipe e o perfil comportamental exigido para o cargo de assistente, percebe-se uma distância considerável quanto aos demais fatores DISC, com exceção do C. A partir dos percentuais apresentados para cada subfator no inventário, é possível verificar a aderência e a necessidade de alavancagem das características que se apresentam com maior distância da equipe para o cargo. Através da Figura 67, detalha-se essa aderência.

Figura 67 – Gráfico de aderência – Assistentes UE06

Fonte: Adaptado de E-talent (2022).

A leitura que pode ser feita dessa aderência é que o cargo exige um comportamento voltado para a Estabilidade (S) e a Conformidade (C), enquanto a equipe apresentou o perfil SI – Estável e Influyente. É perceptível que a equipe mostra-se aderente aos fatores

Dominância (D) e Conformidade (C), o que indica uma necessidade maior de equilíbrio entre os fatores Estabilidade (S) e Influência (I). Nessa linha de raciocínio, identificou-se a necessidade de desenvolver os subfatores que apresentaram intensidade menor do que o esperado para o cargo de assistente, a exemplo de determinação, automotivação, consideração, exatidão e perceptividade.

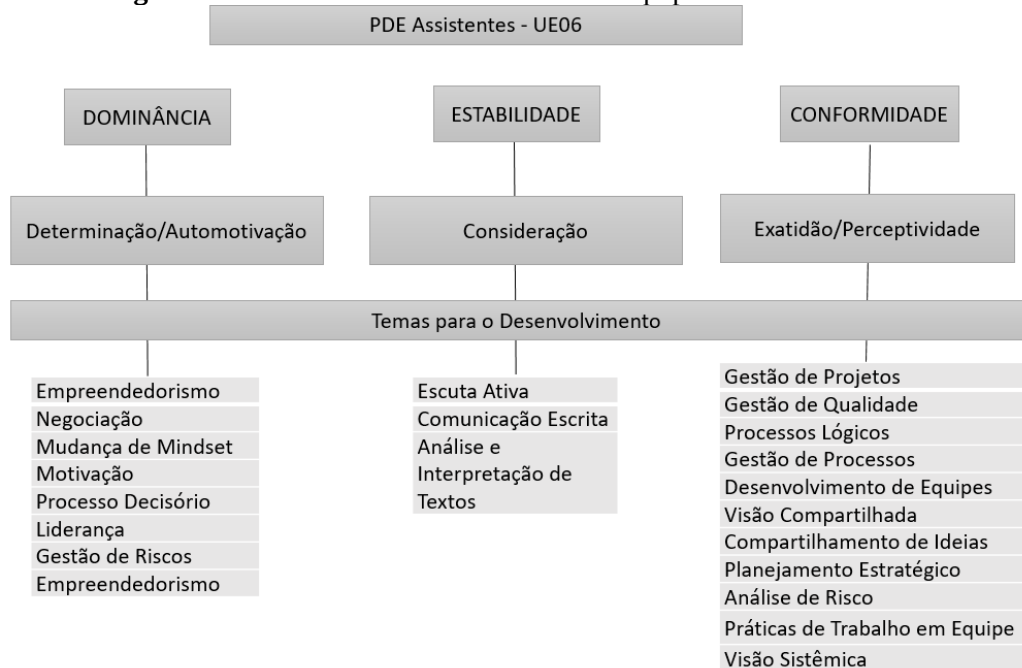
Proposição

As análises efetuadas e as características para cada um dos fatores Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade permitiram sugerir um Plano de Desenvolvimento de Equipe, atendendo o objetivo três desta pesquisa. Ressalta-se que tal proposição é voltada para a equipe de assistente que integram a UE06.

Plano de Desenvolvimento de Equipe – Assistentes UE06

É preciso construir um PDE para esse público com vistas ao desenvolvimento dos comportamentos referentes à Dominância (D) (determinação e automotivação), Estabilidade (S) (consideração) e Conformidade (C) (exatidão e perceptividade). Como sugestão para cada fator, elaborou-se o plano que se encontra na Figura 68.

Figura 68 – Plano de Desenvolvimento de Equipe – Assistentes UE06



Fonte: Adaptada de Matos e Portela (2017).

O Plano de Desenvolvimento da Equipe de assistentes da unidade 6 foi estruturado de acordo com a necessidade identificada para os fatores e os subfatores DISC. Sendo assim, levou-se em consideração o que se pretende alcançar de melhoria no comportamento, em relação a cada um dos fatores Dominância, Estabilidade e Conformidade. Dessa forma, detalha-se:

- **Dominância:** que a equipe tenha coragem para protagonizar as mudanças, expressar suas ideias e opiniões, assumindo-as. Capacidade de objetividade, assertividade, tomada de decisão, proatividade para dar soluções, definir objetivos, administrar emoções.
- **Estabilidade:** que a equipe seja capaz de definir limites de confiança nas relações, escutar as pessoas na sua essência, manter sigilo, ter comportamento adequado aos diversos ambientes.
- **Conformidade:** que a equipe exercite a capacidade de minimizar erros, seguindo regras e procedimentos, disciplina, capacidade de raciocínio lógico e analítico, percebendo as semelhanças e as diferenças, bom senso, mantendo o controle e a qualidade de suas entregas.

Ademais, há o grupo de analistas técnicos, sobre o qual se dará a próxima análise.

UE06 – Equipe de analistas técnicos

É possível observar na Figura 69 o perfil comportamental do grupo de analistas técnicos e o perfil comportamental exigido para o cargo, na unidade seis.

Figura 69 – Perfil comportamental cargo × equipe – Analistas técnicos UE06

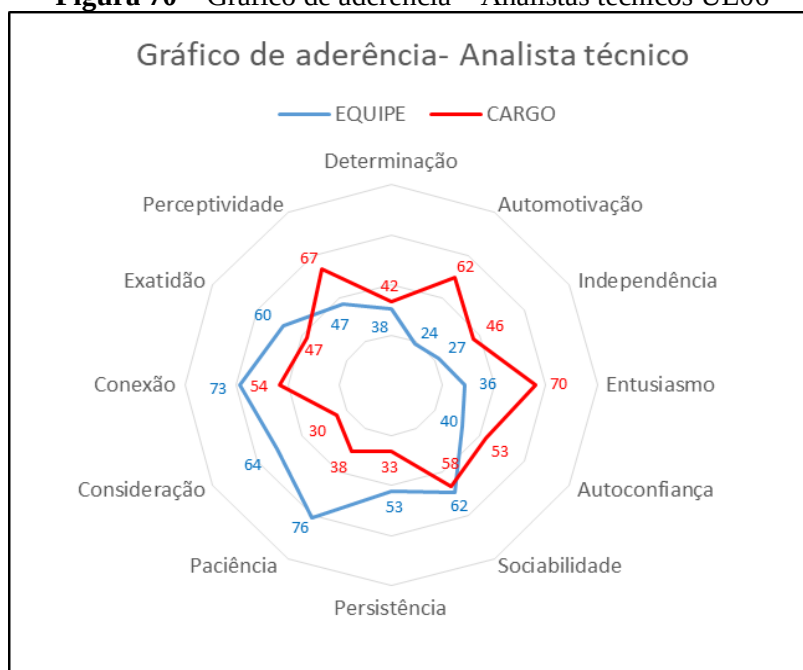
Perfil do cargo – Analista técnico	Perfil da equipe – Analista técnico
 D = 55% I = 70% S = 30% C = 64%	 D = 25% I = 66% S = 87% C = 76%

Fonte: Adaptado de E-talent (2022).

Quanto à aderência entre o perfil comportamental da equipe e o perfil comportamental exigido para o cargo de analista técnico, percebe-se um distanciamento quanto aos fatores

DISC. A partir dos percentuais apresentados para cada subfator, no inventário, é possível constatar a aderência e a necessidade de alavancagem das características que se apresentam com maior distância da equipe para o cargo. Na Figura 70, observa-se, em detalhes, a aderência entre os subfatores.

Figura 70 – Gráfico de aderência – Analistas técnicos UE06



Fonte: Adaptado de E-talent (2022).

Depreende-se do Quadro 41 que a função requer um comportamento voltado para a Influência (I) e a Conformidade (C), enquanto a equipe apresentou o perfil voltado para Estabilidade (S) e Conformidade (C). Nesse caso, além dos demais fatores a serem desenvolvidos – quer para alavancar, quer para diminuir a intensidade –, será preciso desenvolver os subfatores relativos ao perfil Influência (I). Com amparo nessa compreensão, identificou-se a necessidade de aperfeiçoar os subfatores que aparecem menores do que o esperado para o cargo de Analista Técnico, tais como determinação, automotivação, independência, entusiasmo, autoconfiança e perceptividade. Dessa maneira, ocorrerá um equilíbrio entre os demais subfatores.

Proposição

Com base nas análises empreendidas e nas características de cada um dos fatores DISC, elaborou-se um PDE, atendendo o terceiro objetivo desta pesquisa.

Destaca-se que esta proposição é voltada para a equipe de analistas técnicos que integram a UE06.

Plano de Desenvolvimento de Equipe – Analistas técnicos UE06

A elaboração de um PDE que conjugue a necessidade da organização com a demanda da equipe UE06 necessita aprimorar os comportamentos ligados à Dominância (D) (determinação, automotivação, independência), à Influência (I) (entusiasmo, autoconfiança) e à Conformidade (C) (exatidão). Como sugestão para cada fator, elaborou-se a Figura 71.

Figura 71 – Plano de Desenvolvimento de Equipe – Analistas técnicos UE06



Fonte: Adaptada de Matos e Portela (2017).

O PDE para analistas técnicos da unidade 6 organizou-se de acordo com a necessidade identificada para fatores e subfatores DISC. Buscando melhor compreensão para o alinhamento desse PDE, detalha-se:

- **Dominância:** que a equipe tenha coragem para protagonizar as mudanças, expressar suas ideias e opiniões, assumindo-as. Capacidade de objetividade, assertividade, tomada de decisão, proatividade para dar soluções, definir objetivos, administrar emoções.
- **Influência:** que a equipe tenha capacidade de adaptação às pessoas e aos ambientes, persuasão, senso de urgência, otimismo frente as diversidades, criar, agregar valor,

demonstrar motivar.

- Conformidade: que a equipe exerce a capacidade perceber os detalhes, coerência, organização e cumprimento de prazos, trabalhar atividades repetitivas.

No que concerne às equipes que integram as seis unidades estaduais, observou-se que a variação dos perfis comportamentais das funções concentrou-se no cargo de Analista Técnico, em razão da necessidade específica de cada uma das unidades. O cargo de Assistente, por sua vez, foi desenhado para ocupar qualquer agência ou unidade, o que possibilita ações de desenvolvimento comportamental destinadas a esse grupo, independentemente da área de atuação (Quadro 2).

Quadro 2 – Resumo do perfil comportamental das Unidades Estaduais

Agência/Unidade	Cargo	Nº de funcionários	D	I	S	C	Subfatores a serem desenvolvidos em relação ao cargo
UE01	Analista técnico	6	50%	80%	63%	46%	Dominância (independência, determinação, automotivação) Influência (entusiasmo) Conformidade (exatidão e perceptividade).
UE02 (10 funcionários)	Assistente	6	40%	56%	67%	68%	Estabilidade (paciência, persistência, consideração) Conformidade (conexão e exatidão).
	Analista técnico	4	37%	60%	76%	55%	Dominância (determinação) Estabilidade (consideração) Conformidade (conexão, exatidão e perceptividade)
UE03	Analista técnico	5	42%	58%	69%	61%	Dominância (independência, determinação, automotivação) Influência (entusiasmo) Conformidade (exatidão e perceptividade)
UE04 (07 funcionários)	Assistente	3	38%	81%	62%	56%	Dominância (determinação), Estabilidade (paciência e consideração) Conformidade (conexão, exatidão e perceptividade).
	Analista técnico	4	40%	53%	71%	60%	Dominância (determinação, automotivação) Influência (entusiasmo) Conformidade (conexão e exatidão)
UE05	Analista técnico	7	42%	60%	68%	64%	Dominância (independência, determinação, automotivação) Influência (entusiasmo) Conformidade (exatidão e perceptividade)
UE06 (06 funcionários)	Assistente	3	20%	77%	91%	75%	Dominância (determinação e automotivação) Estabilidade (consideração) Conformidade (exatidão e perceptividade)
	Analista técnico	3	25%	66%	87%	76%	Dominância (determinação, automotivação, independência), Influência (entusiasmo, autoconfiança) Conformidade (exatidão)

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Vale ressaltar que, embora haja diferenças entre os perfis de analistas técnicos, ainda assim tais discrepâncias foram sutis, no que se refere aos subfatores a serem desenvolvidos. Todavia, é fundamental levar em consideração que a intenção não é colocar os funcionários e/ou as equipes em “caixas”, padronizando comportamentos, mas, sim, trabalhar as diferenças que impactam o todo.

Com base nas equipes que serviram de amostra, delinearam-se, no Quadro 3, os subfatores que mais demandaram aderência aos cargos, contando com seis equipes e 14 perfis.

Quadro 3 – Subfatores DISC para desenvolvimento

Fatores	Subfatores	Quantidade de vezes que apareceu para desenvolvimento
Dominância	Determinação	14
	Automotivação	9
	Independência	7
Influência	Entusiasmo	8
	Autoconfiança	1
	Sociabilidade	1
Estabilidade	Persistência	1
	Paciência	3
	Consideração	4
Conformidade	Conexão	6
	Exatidão	12
	Perceptividade	13

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Portanto, os subfatores de maior ocorrência nos perfis de equipes analisados neste estudo foram a determinação, a perceptividade e a exatidão. Isso sugere que, de modo geral, as equipes precisam atuar com mais firmeza, assertividade, decisão, autodisciplina, precisão e planejamento, conforme preceitua a teoria DISC.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática em exame nesta dissertação fomentou o autoconhecimento e a modificação do comportamento profissional desta pesquisadora e de seus pares. Isso em virtude da troca de experiências com diferentes profissionais, ambientes (acadêmico e organizacional) e, sobretudo, com a possibilidade de desenvolver um projeto que contribua para a evolução do processo de desenvolvimento de talentos.

Nesse sentido, resgatando-se os objetivos desta pesquisa, conclui-se que eles foram atingidos. Por meio do perfil individual de cada funcionário do Sebrae-PB, foi possível identificar o perfil predominante em cada equipe, permitindo a análise de aderência entre o perfil comportamental da equipe e o perfil comportamental do cargo, à luz da teoria DISC, culminando na proposição do PDE.

Refletindo sobre o propósito da organização – “Transformar os Pequenos Negócios em protagonistas do desenvolvimento sustentável do Brasil” –, entende-se que, para transformar, é preciso determinação e planejamento. Contudo, isso não representa que as equipes não estejam transformando ou empreendendo. O que se conclui é que se os resultados da organização já são considerados ótimos e reconhecidos como referência em empreendedorismo, manifestando em suas equipes comportamentos e competências alinhados às estratégias, tais resultados, com certeza, serão melhores, possibilitando maior capilaridade das ações em prol do desenvolvimento sustentável.

Posto isso, torna-se clara a relevância de a organização conhecer o perfil comportamental de suas equipes. Porém, antes, conhecer o perfil individual de cada funcionário. Tal conhecimento concorre não apenas para um planejamento estratégico de capacitação e desenvolvimento, mas utiliza os dados para outros processos decisórios ligados à gestão de pessoas, vislumbrando a melhoria da governança e da competitividade. Com o auxílio dos dados sobre o perfil comportamental, sugere-se ainda que a organização analise a possibilidade de realizar intervenções de melhoria nos processos, como:

- 1º Desenvolvimento de lideranças: nessa linha de trabalho, apresenta-se uma lacuna quanto à necessidade de desenvolver a liderança para gerir comportamentos tão diferentes em sua equipe, de forma a alavancar o melhor de cada um. Ter o perfil comportamental da equipe e/ou individual possibilita que a liderança realize a gestão de pessoas de modo estratégico, permitindo o direcionamento das atividades de maneira mais assertiva, com uma comunicação personalizada, tornando o ambiente de trabalho mais agradável.

- 2º Movimentação de pessoal: a organização, de posse da análise de correlação entre o comportamento da equipe versus o do cargo, averigua e decide a melhor estratégia de pessoal: se desenvolver o funcionário para tentar que fique o mais aderente possível ao cargo ou transferi-lo para outra área em que seu perfil esteja mais aderente à função. Desse modo, proporciona ao colaborador melhor desempenho profissional e, por conseguinte, melhores resultados organizacionais. Em síntese: pessoas certas nos lugares certos.
- 3º Provimento: com o conhecimento dos perfis, vinculando-os à necessidade de novos talentos para a equipe, somando-se a outros dados para o alcance dos resultados – como estratégias, metas, orçamento, idade média da equipe e tempo de empresa –, possibilita que a governança decida quanto ao momento oportuno para investir na captação de novos talentos, por meio de processos seletivos, seja para o quadro efetivo, seja para programa de *trainee*. Inclusive, utilizando o mapeamento do perfil comportamental como uma das etapas de seleção. Assim, reduz-se o risco de haver perfis tão distintos do que se busca.
- 4º Clima e cultura organizacionais: ações realizadas para o desenvolvimento de equipes e lideranças, com amparo no perfil comportamental. Se colocadas em prática de forma adequada na gestão de pessoas e na tomada de decisão, melhoram o clima interno, originando uma mudança de mindset e de atitudes e provocando movimentos significativos na cultura organizacional.
- 5º Gestão de desempenho: é possível haver estudos futuros que conduzam a uma relação entre o comportamento do indivíduo e as competências técnicas exigidas pela empresa. Nesse sentido, possibilita-se uma avaliação de desempenho mais objetiva, a qual reduza os riscos da subjetividade e aconteça baseada em dados e evidências.

No caso do Sebrae Paraíba, vale ressaltar que há uma pesquisa em andamento, sob a gestão de uma funcionária da instituição e aluna do MPGOA, que tem como tema *Avaliação de desempenho por competências: percepção de analistas das agências regionais do Sebrae/PB*. O resultado pode contribuir para a condução do processo de avaliação, haja vista o comportamento somado às entregas, aos conhecimentos técnicos e a outros indicadores estratégicos.

- 6º Capacitação e desenvolvimento: esta pesquisa pode ser usada para trabalhos futuros sobre a identificação de metodologias de aprendizagem baseadas no perfil

comportamental de aluno, funcionário ou equipe, permitindo que o processo de aprendizado seja efetivo.

Conclui-se este estudo enaltecendo o perfil comportamental tanto para o indivíduo quanto para a organização. Para o primeiro, visto que auxilia em seu autoconhecimento, incrementando as relações interpessoais, a forma de enfrentar as situações adversas e a utilização de seus talentos para a construção de uma jornada profissional. Já para a segunda, além de todas as possibilidades apresentadas neste trabalho, abre espaço para novos e diversos estudos sobre o impacto do perfil comportamental do indivíduo para os resultados da organização, a exemplo da aderência entre o perfil da liderança e o alcance das metas organizacionais, assim como o perfil comportamental predominante numa organização e o seu nível de competitividade, ou ainda de inovação. Tal viéses permitem que os dados sobre o perfil comportamental individual e de equipe contribuam para a gestão de pessoas em sua totalidade. São tantas as possibilidades, que em muitos momentos da pesquisa, encontrei-me tão absorvida pelo tema, ao ponto de gerar um certo conflito entre os papéis de estudante/pesquisador e o profissional da área de gestão de pessoas e funcionária da empresa pesquisada.

Por fim é importante reiterar que não existe perfil comportamental certo ou errado; há o perfil comportamental do sujeito que pode ser utilizado como fonte para alavancar seus melhores talentos e desenvolver as aptidões que estão adormecidas.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Decreto n.º 99.570, de 9 de outubro de 1990.** Desvincula da Administração Pública Federal o Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (Cebrae), transformando-o em serviço social autônomo. Brasília, DF: Presidência da República, [1990]. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d99570.htm#:~:text=DECRETO%20No%2099.570%2C%20DE,o%20em%20servi%C3%A7o%20social%20aut%C3%B4nomo. Acesso em: 22 set. 2022.
- CALDAS, Miguel Pinto; TONELLI, Maria José; LACOMBE, Beatriz. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena (Org.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes.** São Paulo: Editora Gente, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CODA, Roberto; DARLY, Alcarpe Coda. Desempenho Estratégico do Departamento de Gestão de Recursos Humanos: uma Pesquisa Exploratória Acerca das Implicações dos Estilos Comportamentais de seus Profissionais BBR. **Brazilian Business Review**, [s. l.], v. 11, n. 4, p. 116-140, jul./ago. 2016.
- DINIZ, Daniela. **Grandes líderes de pessoas: a trajetória dos líderes de recursos humanos mais influentes no Brasil e o seu legado para as futuras gerações.** São Paulo: Benvirá, 2018.
- DIONISIO, Ely Teresinha. **Gestão Estratégica de Pessoas.** Natal: Edunp, 2011.
- DUTRA, Ademar. **Gestão estratégica de pessoas: livro didático.** Design instrucional Carmelita Schulze. 2. ed. rev. e ampl. Palhoça: UnisulVirtual, 2014.
- FITZ-ENZ, Jac; MATTOX, Jonh. **Predictive Analytics for Human Resources.** USA: SAS Institute Inc. 2014.
- GIL, Antonio. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 6. ed. Grupo GEN, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/>. Acesso em: 22 set. 2022.
- GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a Inteligência Emocional.** Rio de Janeiro: Editora Objetiva Ltda, 1999.
- GRIFIN. Ricky W.; MOORHEAD. Gregory. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** São Paulo: Ática, 2006.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2021. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 22 set. 2022.

MARQUES, Danielle. Guia completo da Metodologia DISC. **E-Talent**, 2022. Disponível em: <https://etalent.com.br/artigos/metodologia-disc/guia-completo-metodologia-disc/>. Acesso em: 22 set. 2022.

MARSTON, William Moulton. **As emoções das pessoas normais**. São Paulo: Success For You Editora, 2014.

MATOS, Jorge Fernandes de. Pesquisa Talentos da Liderança Nacional. **E-Talent**, 2016. Disponível em: http://links.etalentmkt.com.br/digital/talentosdaliderancanacional/files/assets/common/downloads/Ebook-Pesquisa_Talentos_da_Lideranca_Nacional.pdf. Acesso em: 21 jan. 2023.

MATOS, Jorge Fernandes de. **Análise dos Aspectos Comportamentais Através da Ferramenta DISC**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, 2008.

MATOS, Jorge Fernandes de; PORTELA, Vânia. **Talento para vida: Alavancar Pessoas e Organizações Através do Comportamento**. Rio de Janeiro: Human Learning, 2017.

MOURÃO, Pamela Pires. **A Importância do People Analytics na Retenção de Talento nas Organizações**. 2020. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento dos Recursos Humanos) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, 2020.

O SEBRAE na Paraíba. **Sebrae**, 2022. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb/quem_somos? Acesso em: 22 set. 2022.

PLANEJAMENTO Estratégico (2023). **Sebrae**, 2022. Disponível em: <https://sebrae2023.com.br/>. Acesso em: 22 set. 2022.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROBBINS, Stephen R. **Comportamento organizacional**. 11. ed. Tradução Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, Roseli Gonçalves da. **A análise do perfil comportamental versus o nível de satisfação dos servidores do IF Goiano em relação aos cargos e atividades desempenhadas**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdades Alves Faria, 2015.

ROMERO, Sonia Mara Thater; COSTA, Selma França da; SILVA, Lucia Maria Kops. **Gestão de pessoas**. Canoas: ULBRA, 2011. 128p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Sistema de Gestão de pessoas – SGP** - Manual de Políticas e procedimentos. João Pessoa: Sebrae/PB, 2004.

SKINNER, Burrhus Frederic. **About Behaviorism**. London: Jonathan Cape, 1974.

VECCHIO, Robert P. **Compartamento Organizacional**: conceitos básicos. Tradução de Roberto Galman. 6. ed. norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

VIEIRA, Paulo; SILVA, Deibson. **Decifre e influencie pessoas como conhecer a si e aos outros, gerar conexões poderosas e obter resultados extraordinários**. São Paulo: Editora Gente, 2018. Edição do Kindle.

WEST, Mike. **People Analytics para Leigos**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

YIN, Robert K. **Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1994.

ZANDONÁ, Rafael. **Mapeamento comportamental**. São Paulo: Literare Books, 2019. Edição do Kindle.

ANEXO A - QUESTIONÁRIO DE FRASES

Questionário de Frases



Portugues BR

Ficha de Cadastro

Questionário de frases



Nome Completo:		
Data de Nascimento:	Gênero:	Cargo Atual:
CPF:	Empresa:	
E-mail:		
Telefone com DDD:	Celular com DDD:	
Endereço/Bairro:		
Cidade:	UF:	CEP:

Instruções

Cada questão contém quatro frases. Escolha aquela frase que você mais se identifica e a que você menos se identifica. Indique suas escolhas marcando o círculo correspondente na coluna "Mais" e na coluna "Menos".

Imagine-se como realmente você é no seu dia-a-dia.

Responda sozinho e sem interrupções.

Não pule nenhuma questão. Seja espontâneo e não racional. Ao final, confira se você preencheu todas as questões e certifique-se de que a mesma frase não foi marcada na coluna "mais" e "menos".

Veja os exemplos abaixo.

Correto

Questão 1	Mais	Menos
1. Sou bondoso com os outros	☒	☐
2. Consigo convencer as pessoas	☐	☐
3. Sou humilde ao descrever minhas realizações	☐	☒
4. Tenho ideias originais	☐	☐

Incorreto

Questão 1	Mais	Menos
1. Sou bondoso com os outros	☐	☐
2. Consigo convencer as pessoas	☐	☐
3. Sou humilde ao descrever minhas realizações	☒	☒
4. Tenho ideias originais	☐	☐

Questão 1	Mais	Menos
1. Sou bondoso com os outros	☐	☐
2. Consigo convencer as pessoas	☐	☐
3. Sou humilde ao descrever minhas realizações	☐	☐
4. Tenho ideias originais	☐	☐

Questão 2	Mais	Menos
1. Sou envolvente com as pessoas	☐	☐
2. Trabalho de forma cooperativa	☐	☐
3. Sou insistente quando acho que estou certo	☐	☐
4. Demonstro afeto nas relações	☐	☐

Questão 3	Mais	Menos
1. Costumo a aceitar as coisas como elas são	☐	☐
2. Gosto de realizar novas experiências	☐	☐
3. Sou leal com as pessoas	☐	☐
4. Sou uma pessoa animada	☐	☐

Questão 4	Mais	Menos
1. Sou aberto a novas ideias	☐	☐
2. Gosto de ajudar os outros	☐	☐
3. Sou determinado para alcançar meus objetivos	☐	☐
4. Sou uma pessoa alegre	☐	☐

Questão 5	Mais	Menos
1. Sou bem humorado	☐	☐
2. Dou atenção aos detalhes	☐	☐
3. Sou ousado	☐	☐
4. Busco o equilíbrio nas atitudes	☐	☐

Questão 6	Mais	Menos
1. Sou competitivo	☐	☐
2. Gosto de dar atenção às pessoas	☐	☐
3. Sou uma pessoa feliz	☐	☐
4. Busco a harmonia com as pessoas	☐	☐

Questão 7	Mais	Menos
1. Executo as atividades de forma precisa	☐	☐
2. Sigo bem regras e ordens	☐	☐
3. Busco ter o controle da situação	☐	☐
4. Sou uma pessoa divertida	☐	☐

Questão 8	Mais	Menos
1. Não tenho medo de correr riscos	☐	☐
2. Inspiro as pessoas	☐	☐
3. Submeto-me às ordens dos superiores	☐	☐
4. Sou tímido	☐	☐

Questão 9	Mais	Menos
1. Gosto de estar em companhia das pessoas	☐	☐
2. Tolero as falhas das pessoas	☐	☐
3. Sou autoconfiante em minhas ações	☐	☐
4. Tenho uma postura contida	☐	☐

Questão 10	Mais	Menos
1. Não tenho medo de arriscar	☐	☐
2. Sou receptivo às opiniões dos outros.	☐	☐
3. Sou amigável e cordial	☐	☐
4. Comporto-me de uma forma moderada	☐	☐

Questão 11	Mais	Menos
1. Sou comunicativo	☐	☐
2. Mantenho uma atitude reservada	☐	☐
3. Sigo os padrões estabelecidos	☐	☐
4. Sou decidido	☐	☐

Questão 12	Mais	Menos
1. Sou polido e educado com as pessoas	☐	☐
2. Sou audacioso	☐	☐
3. Ajo diplomaticamente nos conflitos	☐	☐
4. Estou satisfeito com minha situação	☐	☐

Questão 13	Mais	Menos
1. Ajo com firmeza	☐	☐
2. Atraio a atenção das pessoas	☐	☐
3. Acolho e ajudo as pessoas	☐	☐
4. Evito riscos	☐	☐

Questão 14	Mais	Menos
1. Tomo cuidado ao fazer as coisas	☐	☐
2. Tomo decisões objetivas	☐	☐
3. Exerço influência sobre outras pessoas	☐	☐
4. Tenho bom temperamento	☐	☐

Questão 15	Mais	Menos
1. Sou solidário com os outros	☐	☐
2. Sou uma pessoa entusiasmada	☐	☐
3. Busco pacificar as pessoas	☐	☐
4. Sou dinâmico nas minhas atitudes	☐	☐

Questão 16	Mais	Menos
1. Procuro ver o lado positivo das coisas	☐	☐
2. Sou compreensivo com as pessoas	☐	☐
3. Sou paciente	☐	☐
4. Exijo resultados concretos	☐	☐

Questão 17	Mais	Menos
1. Sou disciplinado	☐	☐
2. Sou generoso com as pessoas	☐	☐
3. Sou convincente ao expor minhas ideias	☐	☐
4. Procuro alcançar grandes objetivos	☐	☐

Questão 18	Mais	Menos
1. Sou admirado pelas pessoas	☐	☐
2. Sou amável e atencioso	☐	☐
3. Busco aceitar as coisas como são	☐	☐
4. Sou enérgico	☐	☐

Questão 19	Mais	Menos
1. Sou gentil e educado com as pessoas	☐	☐
2. Inovo na solução de problemas	☐	☐
3. Sou confiante nas minhas atitudes	☐	☐
4. Tendo a ceder aos outros sem problemas	☐	☐

Questão 20	Mais	Menos
1. Entro em confronto com os outros quando necessário	☐	☐
2. Adapto-me bem as situações	☐	☐
3. Sou uma pessoa tranquila	☐	☐
4. Sou descontraído	☐	☐

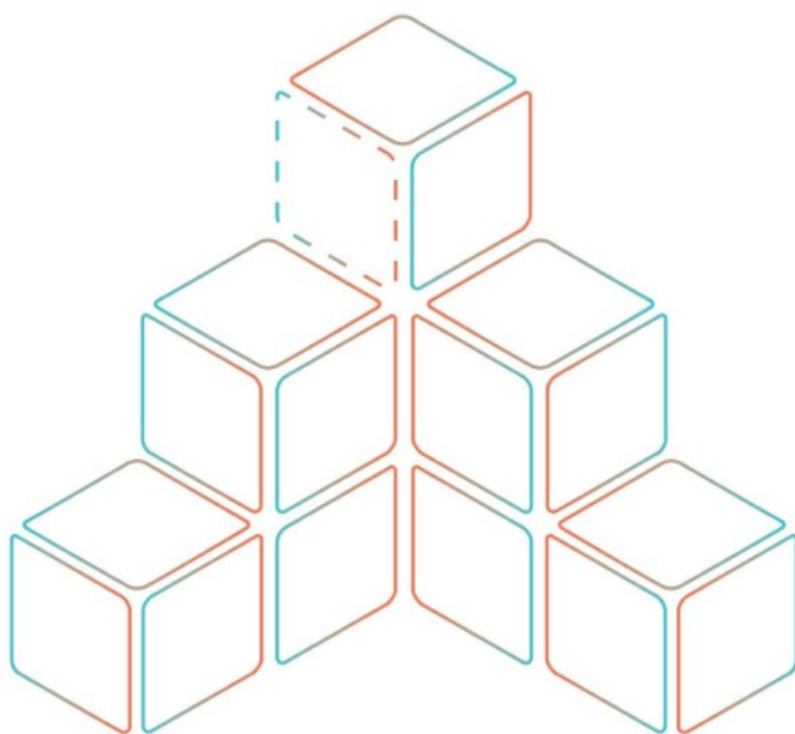
Questão 21	Mais	Menos
1. Costumo acreditar nas pessoas	☐	☐
2. Sou uma pessoa satisfeita	☐	☐
3. Mantenho uma atitude positiva	☐	☐
4. Tenho uma natureza pacífica	☐	☐

Questão 22	Mais	Menos
1. Sou uma pessoa agradável	☐	☐
2. Sou culto	☐	☐
3. Ajo vigorosamente no meu dia a dia	☐	☐
4. Aceito as falhas das pessoas	☐	☐

Questão 23	Mais	Menos
1. Sou considerado uma boa companhia	☐	☐
2. Asseguro-me que o trabalho esteja preciso	☐	☐
3. Falo o que penso	☐	☐
4. Sou cauteloso ao tomar uma decisão	☐	☐

Questão 24	Mais	Menos
1. Sou impaciente	☐	☐
2. Mantenho uma política de boa vizinhança	☐	☐
3. Tenho um amplo círculo de relações	☐	☐
4. Lido com os problemas metodicamente	☐	☐

ANEXO B - INVENTÁRIO COMPORTAMENTAL DE EQUIPE



Relatório Comportamental de Gestão

ETALENT Apresentação

Paula Avatar

Perfil ETALENT preenchido em **08/01/2020**

Decisões a respeito de pessoas devem, sempre que possível, incluir diversas análises e técnicas como dinâmicas e entrevistas.



Sumário

PAULA AVATAR

- 01** Introdução
- 02** Visão Geral
- 03** Visão Gráfica do Perfil DISC
- 04** Pessoa e o Talento
- 05** Correlação da Pessoa e o Talento
- 06** Classificação da Pessoa e o Talento
- 07** Análise Descritiva do Comportamento

Resumo do Comportamento

Como se motiva

Como gostaria de ser gerenciado

Características que se destacam

Características que não se destacam

Como se comunica

Como toma decisão

Como se planeja e organiza

Como gerencia outras pessoas

- 08** Análise dos Subfatores DISC
- 09** Glossário
- 10** Para saber mais

A **ETALENT** é uma empresa de tecnologia especializada na Gestão do Comportamento. Desde o nosso surgimento, em 1987, desenvolvemos um conjunto de soluções inovadoras, oferecendo **Sistemas, Treinamentos e Consultorias** para milhares de empresas e profissionais. Superamos a marca de mais de **12 milhões de pessoas** com nossas análises comportamentais. Acesse etalent.com.br e saiba mais.



Introdução

PAULA AVATAR

"Aquele que conhece os outros é sábio; aquele que conhece a si próprio é iluminado."

Lao Zi

Na atualidade, os aspectos **comportamentais** começam a ganhar espaço e importância. Complementando a tríade com **conhecimentos** e **habilidades**, formam a base para a construção de **atitudes de alta performance**, geradoras de resultados para as empresas e a sociedade como um todo.

Recentemente eleito ao patamar das variáveis estratégicas para o sucesso, a maioria dos profissionais ainda têm dificuldades para compreender e utilizar os diferentes perfis comportamentais com um olhar mais amplo e sinérgico, porque desconhecem suas peculiaridades, aplicações e impactos.

Pesquisas realizadas pela ETALENT ao longo de mais de 32 anos de atuação confirmam que **mudar o comportamento é muito mais difícil do que aprender novos conhecimentos**. Isso porque o comportamento faz parte da essência do indivíduo. Mas, em muitos casos, as organizações ainda não o consideram sequer nos processos de **Atração**. Assim, frequentemente, o resultado é que **empresas contratam pelo conhecimento e demitem pelo comportamento**.

Por isso, seguindo o propósito de **alavancar pessoas e organizações através do comportamento**, a ETALENT entende que conhecer profundamente o perfil comportamental de uma pessoa e também do seu cargo permite que líderes e profissionais identifiquem e avaliem as competências e o grau de adequação, aproximando-se do match perfeito. E esse é o primeiro passo para alcançar os resultados exponenciais. Outros passos, como suportar os processos de **Educação, Gestão e Manutenção**, serão vitais para o sucesso do negócio e permanência dos profissionais na organização.

Este relatório possibilita diversos usos, como visto na figura ao lado e oferece **uma visão profunda e integrada do comportamento de Paula**.

Inicialmente, é apresentada uma ampla descrição do Talento do profissional, além de explicações detalhadas sobre sua natureza comportamental, adaptação, o seu comportamento atual e a

mudança que está fazendo. A Análise de Gestão fornece informações sobre como **Paula** se motiva, como gostaria de ser gerenciado, quais as características que se destacam em seu comportamento, quais não se destacam, como se comunica, como toma decisão, como planeja e organiza, e como gerencia outras pessoas.

Esta é a Análise Comportamental de **Paula** e visa facilitar o relacionamento com todos os seus interlocutores, ajudá-lo a extrair o melhor de si e direcionar o seu desenvolvimento através de atitudes de alta performance e geração de excelentes resultados.

Boa reflexão e ação!





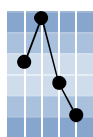
Visão Geral

PAULA AVATAR

Características predominantes

Paula é Confiante, Otimista, Persuasiva, Sociável, Comunicativa, Firme, Persistente, Audaciosa, Independente, Impulsiva

Principal Talento



Estimulador

Principal Talento

Dados cadastrais

Nome

Paula

C.P.F.

Sobrenome

Avatar

Telefone

Email

adrianikoller@gmail.com

Centro de Custo

ETALENT Apresentação

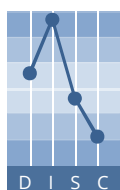


Visão Gráfica do Perfil DISC

PAULA AVATAR

A Metodologia DISC apresenta a intensidade de cada Fator: Dominância, Influência, eStabilidade e Conformidade, numa escala de 0% a 100%. A partir das respostas da pessoa ao inventário, são gerados 4 gráficos, como explicado abaixo.

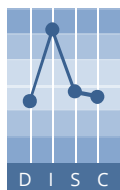
Gráfico Estrutural



D 60%
I 95%
S 44%
C 19%

Este gráfico representa a **essência da pessoa**, descrevendo seu verdadeiro estilo comportamental quando está completamente à vontade. Pode ser percebido também quando a pessoa é exposta a uma situação de intensa pressão, já que tal condição limita sua capacidade de adaptação. Este perfil tende a permanecer mais constante ao longo do tempo.

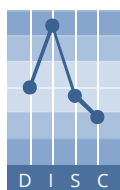
Gráfico Adaptado



D 40%
I 86%
S 46%
C 43%

Este gráfico descreve o comportamento que a pessoa **deseja demonstrar**, consciente ou inconscientemente. São as características que ela tentará utilizar no seu ambiente de trabalho, como resposta ao que julga ser necessário adaptar.

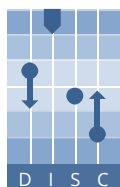
Gráfico Resultante



D 50%
I 90%
S 45%
C 31%

Este gráfico representa o comportamento mais provável no **presente momento**, pois é o resultado da combinação do Perfil Estrutural com o Perfil Adaptado.

Gráfico de Mudança



D -20%
I -9%
S 2%
C 24%

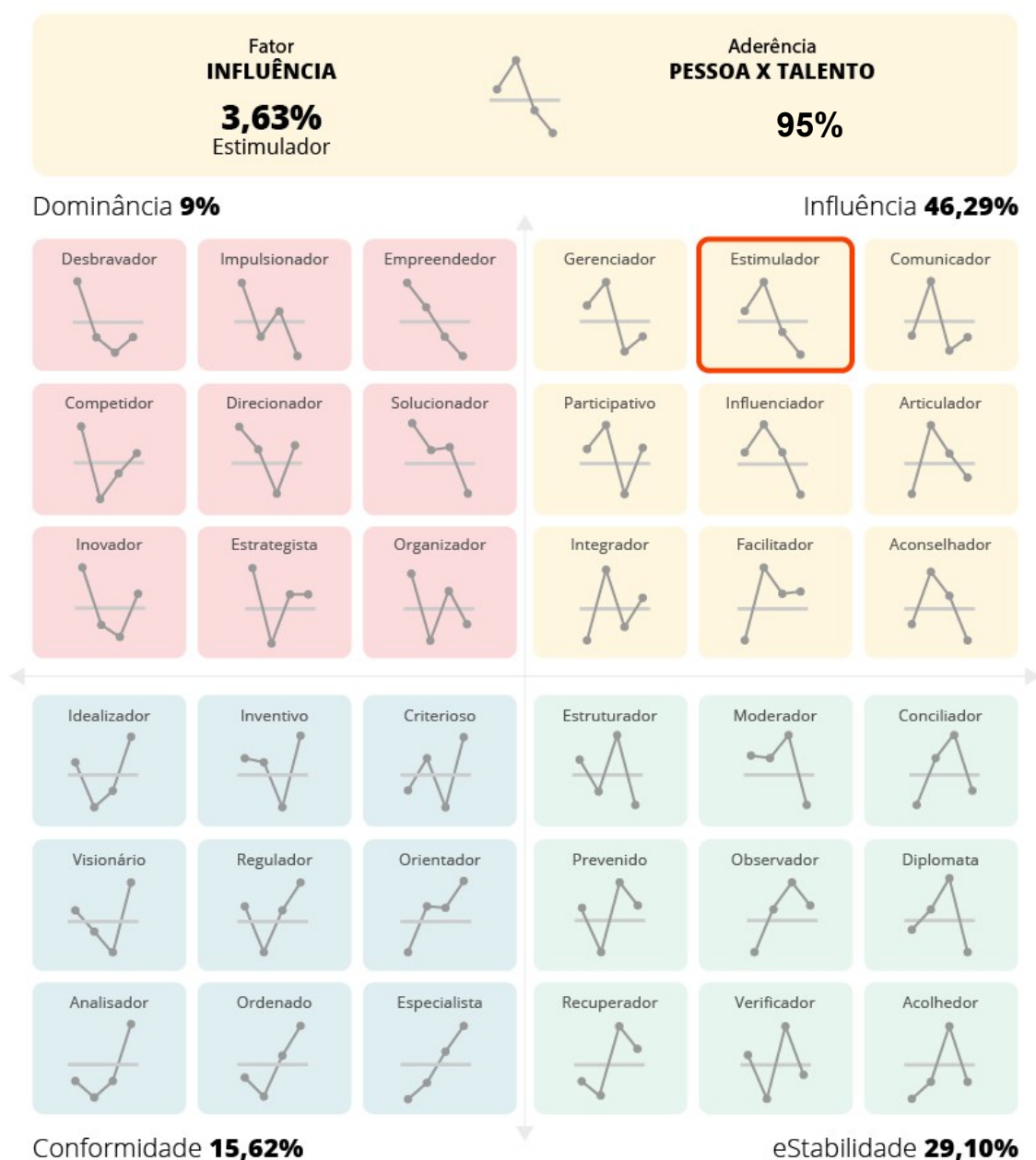
Este gráfico representa as possíveis **mudanças** ocorridas entre o Perfil Estrutural e o Adaptado, indicando a ampliação ou a diminuição da intensidade de cada um dos fatores DISC. Nele, pode-se observar o esforço do indivíduo para se adequar ao momento atual.



Pessoa e o Talento

PAULA AVATAR

Os 36 talentos aqui apresentados, 9 para cada Fator DISC predominante, foram definidos pela ETALENT a partir de perfis comportamentais típicos, que apontam para competências e motivações das pessoas. O Mapa de Talentos permite uma visualização rápida e objetiva dos talentos que integram o seu time, bem como o equilíbrio ou concentração dessas tendências, o que permite gestão mais efetiva do grupo. Desta forma, por exemplo, comparando o perfil de **Paula** com os 36 talentos, identificamos que aquele que possui maior aderência é o **Estimulador**, com uma pontuação de **95%** de semelhança. Este talento está presente em **3,63%** da população brasileira, segundo pesquisa da ETALENT, sendo o **12º** na predominância total.



A ETALENT, publicou a PESQUISA TALENTO BRASILEIRO que contou com uma amostra significativa de 1,3 milhão de pessoas revelando a concentração DISC da nossa população, o que permite a construção de diversas estratégias para Atração de novos profissionais, bem como para Educação, Gestão e Manutenção. O gestor pode identificar os perfis mais e menos frequentes.

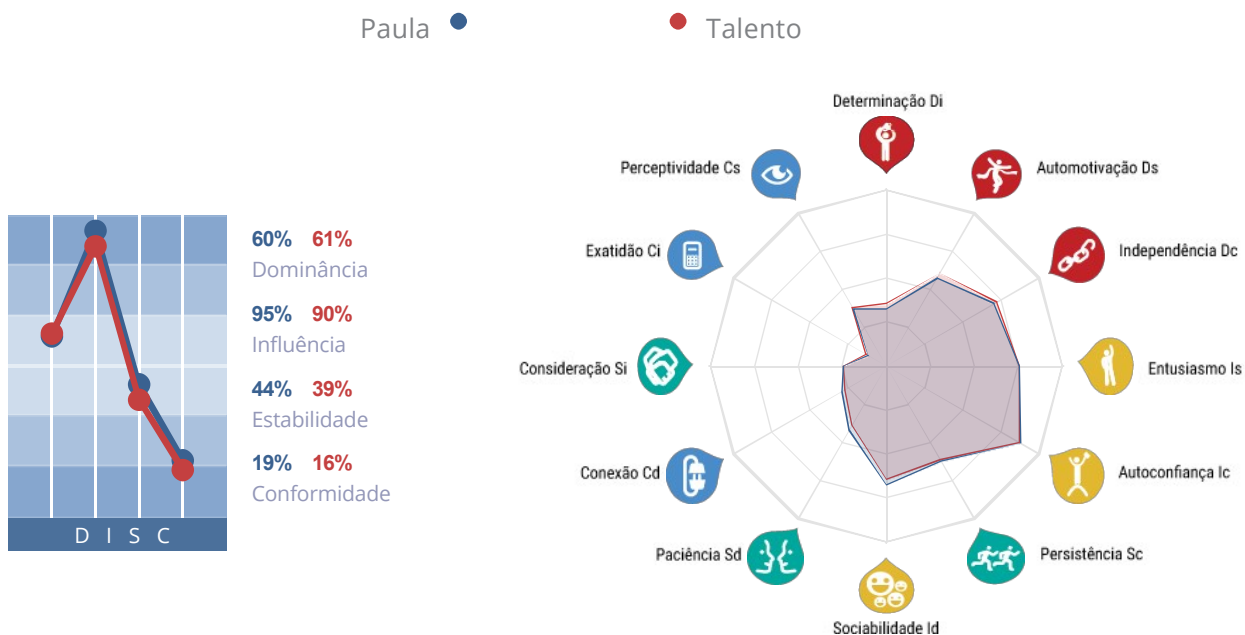


Correlação da Pessoa e o Talento

PAULA AVATAR

Esta correlação permite ver o grau de aderência entre o perfil pessoal e os talentos.

Dentre os 36 talentos, o perfil de **Paula** teve a maior correlação, a partir do Gráfico Estrutural e dos Subfatores do Dodecaedro (que será apresentado adiante), com o talento **Estimulador**, para o qual apresenta uma correspondência de **95%**.



Análise do Talento

Os Estimuladores são pessoas que, normalmente, valorizam a família, são altruístas e espirituais. Possuem valores centrais que dão às suas vidas significado e satisfação. Para eles, sucesso é bem mais do que dinheiro e prestígio e, por este motivo, o trabalho deve ser significativo para valer a pena. Como são capazes de dar conselhos e de serem bem aceitos pelos outros, os Estimuladores sabem ajudar os demais a alcançar suas metas. Para eles, o mais importante é ajudar as pessoas a se desenvolver. Pequenos progressos que observam naqueles que estão ajudando são o seu combustível, trazendo força e satisfação. Por isso, são muito procurados por pessoas que buscam ajuda, pois elas sabem que sua assistência é genuína e enriquecedora.

É importante ressaltar que este não é o único talento com o qual PAULA se mostra compatível. No entanto, é o que tem maior adequação e provavelmente exigirá menos de PAULA, tornando sua vida profissional mais produtiva e prazerosa. Na classificação da pessoa com os 36 talentos, é possível observar de forma decrescente o mais aderente até o menos aderente.

O Talento faz parte da natureza básica do indivíduo. Assim, a correlação do perfil do indivíduo com o Talento deve utilizar preferencialmente o Perfil Estrutural. A comparação eventual com o Perfil Adaptado mostra apenas o movimento circunstancial da pessoa e não que ela está assumindo definitivamente aquele como seu Talento Primário.

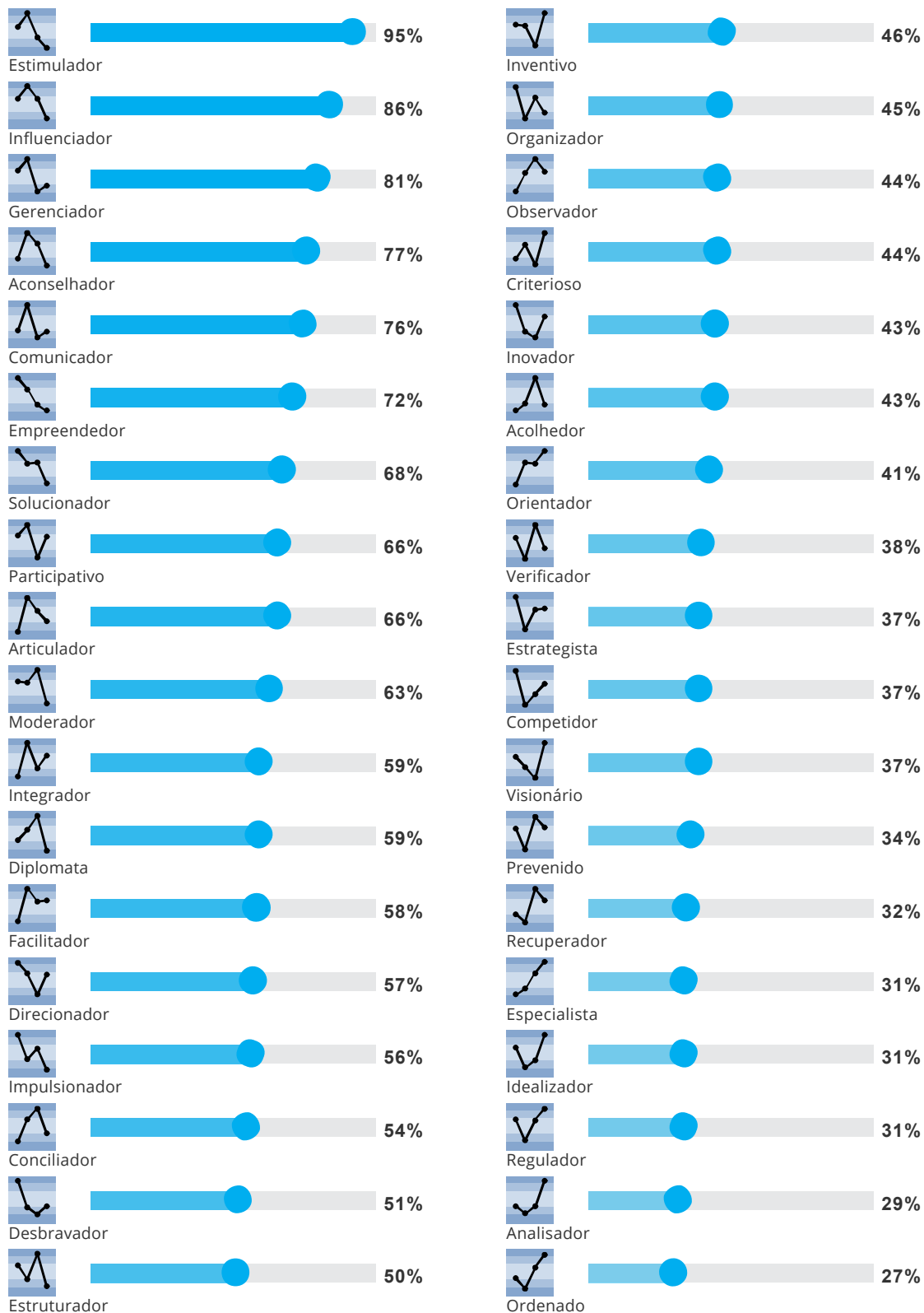
Talento é tudo aquilo que fazemos com naturalidade e prazer. É a habilidade natural que contribui para desenvolvermos nossas potencialidades e se bem aproveitada, pode transformar a pessoa em um profissional de sucesso. Algumas vezes o talento é percebido pelas pessoas mais próximas de nós, quando ainda somos crianças, mas pode ser reprimido pelas pressões sociais. Há pessoas que passam uma vida inteira sem descobrir ou conhecer o seu verdadeiro talento. Conhecer o seu perfil pessoal, é descobrir a base do seu talento, é o primeiro passo para tirar melhor proveito dele.



Classificação da Pessoa e os Talentos

PAULA AVATAR

Este relatório apresenta a classificação decrescente (de **100%** até **0%**) resultante da correlação do perfil de **Paula**, apontado no Gráfico Estrutural com os 36 **talentos**.

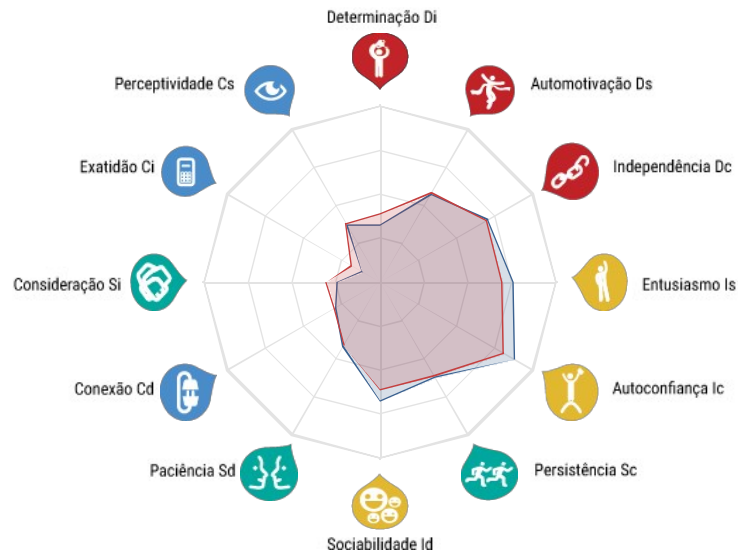
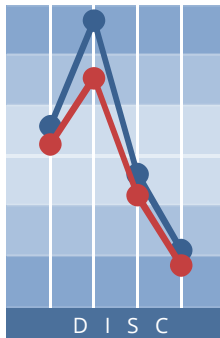




Correlação com cargo

PAULA AVATAR

Essa correlação foi compilada com o **gráfico estrutural** e esta pessoa está **aderente** para o cargo, **Vendas jr.**, com uma correlação correspondente a **85%**.



Dominância 60% 54%

SUBFATORES

Determinação

32

39

DIFERENÇA

-7

Automotivação

58

58

0

Independência

70

70

0

Influência 95% 76%

SUBFATORES

Sociabilidade

68

61

DIFERENÇA

7

Entusiasmo

76

70

6

Autoconfiança

88

81

7

Conformidade 19% 14%

SUBFATORES

Conexão

30

30

DIFERENÇA

0

Exatidão

12

19

-7

Perceptividade

38

38

0

Estabilidade 44% 37%

SUBFATORES

Paciência

42

42

DIFERENÇA

0

Consideração

24

30

-6

Persistência

62

62

0

● Pessoa ● Cargo ● Diferença

Comparando o perfil DISC de **Paula** com o cargo **Vendas jr.**, são obtidas uma série de informações que apoiarão as ações de dinâmicas de grupo, entrevista e análise histórica do candidato.

Importante ressaltar que todos os gráficos devem ser analisados de forma sistêmica e que a decisão de um ou outro gráfico deve ser qualitativa.

Características que se destacam

- Capacidade para trabalhar sem aprovação explícita

Características que não se destacam

- Não existem pontos a serem destacados



Análise Descritiva do Comportamento

PAULA AVATAR

As análises descritivas apresentadas a seguir foram geradas a partir dos dados obtidos nos Gráficos DISC de **Paula** e detalham as principais tendências comportamentais do profissional e suas características específicas.



Resumo do seu Comportamento

Gráfico DISC usado: **Resultante**

PAULA é voltado para o lado social e para os relacionamentos pessoais. Costuma enxergar as situações como um todo, em vez de dar muita atenção aos detalhes. Isso faz dela uma pessoa extremamente adaptável, mas também pode levá-la a tomar decisões baseada apenas na intuição, sem analisar detalhadamente os fatos. Usa a comunicação de forma eficiente, motivando a equipe e mantendo seu otimismo e entusiasmo.



Como se motiva

Gráfico DISC usado: **Estrutural**

A interação social é o fator primordial de motivação para PAULA. Dar vazão à sua grande comunicabilidade, tendo oportunidade de se expressar e ganhar a admiração, confiança e respeito das pessoas ao seu redor é fundamental para estimulá-la em qualquer situação. Para ser aceita e acolhida, PAULA tende a fazer tudo que estiver ao seu alcance, quer nas situações pessoais ou profissionais.

Interagir com pessoas tão entusiasmadas como ela costuma fazê-la ter seu desempenho máximo e construir um clima muito positivo e de realizações. Por outro lado, regras muito formais e restritivas, ou qualquer sinal de rejeição podem deixar PAULA num estado de grande desmotivação.



Como gostaria de ser gerenciado

Gráfico DISC usado: **Estrutural**

Aproveitar o estilo muito autoconfiante e entusiasmado de PAULA, de forma direcionada, é provavelmente o grande desafio de seu gerente. Além de autoconfiante e entusiasmada, PAULA é muito comunicativa e pode ter tendência a dar atenção demais aos aspectos de relacionamento social e de menos aos aspectos mais práticos, detalhistas e de precisão e regras do trabalho. Seu gerente deverá ser hábil para direcioná-la e orientá-la a respeito, sem restringir a tendência de PAULA à expansividade, o que pode desmotivá-la intensamente e fazê-la neutralizar seu principal talento.



Análise Descritiva do Comportamento

PAULA AVATAR



Características que se destacam

Gráfico DISC usado: [Resultante](#)

O principal ponto forte do perfil de PAULA é a facilidade para se expressar. Ela se comunica muito bem, expondo suas ideias de forma clara e usando bons argumentos para defender seus pontos de vista. Sabe lidar com mudanças rápidas, tomando decisões sem perda de tempo e se adaptando a novos cenários. É capaz de tomar a iniciativa tanto em ocasiões sociais quanto em situações mais formais.



Características que não se destacam

Gráfico DISC usado: [Resultante](#)

É muito provável que PAULA, em muitas ocasiões, se envolva tanto nas relações sociais que perca um pouco o foco em alcançar os objetivos a que se propôs. O entusiasmo e autoconfiança que demonstra, nessas situações, podem fazê-la considerar menos os efeitos de suas atitudes e perder um pouco a precisão que seria necessária em suas abordagens.



Como se comunica

Gráfico DISC usado: [Resultante](#)

Não é difícil reconhecer que comunicabilidade é a marca mais intensa do perfil de PAULA. O talento natural dela para a interação social com pessoas de diferentes naturezas é claro em qualquer tipo de ambiente em que esteja. PAULA consegue criar uma atmosfera muito amistosa a seu redor, atraindo a todos. Entusiasmo é um atributo que não lhe falta para enfatizar sua capacidade de convencimento, transmitindo confiança quando defende qualquer posição.

Já que não gosta de criar conflito ou confrontar as pessoas, em algumas ocasiões é possível que se torne ainda mais extrovertida, dando mais atenção à interação do que às considerações mais práticas relacionadas ao problema.



Análise Descritiva do Comportamento

PAULA AVATAR



Como toma decisão

Gráfico DISC usado: [Adaptado](#)

Interagir positivamente com as pessoas é o grande traço marcante de PAULA, e suas decisões costumam se vincular a esse talento natural. É possível que, de vez em quando, ela seja impetuosa, mas os aspectos de relacionamento serão importantes para PAULA. Já que não lhe falta entusiasmo para acreditar e falar de suas posições, PAULA não costuma analisar com detalhes uma situação, e costuma delegar os detalhes a outras pessoas. É comum PAULA usar seu potencial comunicativo para que todos acreditem e apoiem suas decisões.



Como se planeja e organiza

Gráfico DISC usado: [Adaptado](#)

Muito habilidosa para as interações sociais, PAULA costuma realizar atividades ligadas a planejamento usando sua grande característica comunicativa. Para organizar os elementos organizacionais, ela provavelmente reunirá as pessoas mais afeitas a esses trabalhos. No que diz respeito ao planejamento, ela tende a agir da mesma forma, retratando uma boa visão geral da situação, e deixará os detalhes operacionais para as pessoas com talento para tanto.



Como gerencia outras pessoas

Gráfico DISC usado: [Adaptado](#)

Ao assumir uma posição gerencial, a postura democrática de PAULA será um atributo bastante notável. Para ela, a forma mais eficiente de gerenciamento é através da persuasão, portanto, tende a não impor suas ideias. PAULA também demonstra de um entusiasmo natural que costuma conquistar a adesão das pessoas muito rapidamente, e usará essa habilidade para gerenciar sua equipe. Ela busca construir um relacionamento positivo e evita atitudes disciplinares, a menos que isso seja absolutamente necessário.



Análise dos subfatores DISC

PAULA AVATAR

Os **Subfatores do Comportamento** fornecem um aprofundamento a partir da combinação dos fatores DISC, evidenciado em 12 dimensões, que denominamos **Dodecaedro de Competências**. A análise dos subfatores do perfil comportamental de **Paula**, realizada a partir do Gráfico Estrutural, fornece um diagnóstico preciso e profundo sobre o profissional, que traduz dados subjetivos a respeito do comportamento em informações objetivas e específicas, eliminando percepções equivocadas sobre **Paula**.



Os **Subfatores** descrevem cada um dos Fatores DISC em três dimensões diferentes, que posicionados de forma antagônica permitem identificar com maior grau de precisão o comportamento de **Paula**, conforme detalhado adiante.

Por fim, detalhamos as principais características de cada um dos Subfatores na tabela ao final da análise dos subfatores.





Análise dos subfatores DISC

PAULA AVATAR

Na prática o comportamento é como se fosse um cobertor curto. Quanto mais você puxa de um lado, menos sobra do outro. A seguir são apresentados os Subfatores demonstrando a relação antagônica entre eles.



Determinação

32% / Baixo

Capacidade de buscar resultados com eficiência e objetividade, desconsiderando pessoas se necessário.

A **Determinação** aparece em um perfil DISC quando a Dominância é significativamente mais alta que a Influência. Portanto, se a pessoa não tem a sociabilidade do I e pouco ou nenhum interesse por assuntos pessoais, logo a Determinação fica mais exacerbada. Um indivíduo determinado é direto e assertivo. Ele tem uma visão objetiva e analítica das coisas e persegue seus objetivos incansavelmente. Precisa ver resultados no seu trabalho e, para alcançá-los, frequentemente desconsidera qualidade e detalhes.

Pessoas como **PAULA**, que possuem um nível de determinação relativamente baixo, em relação à preocupação com as pessoas, tendem a ser diplomáticas nos seus relacionamentos e tomam decisões com razoável cautela. Na busca para atingir resultados, ou tomar decisões, tendem a considerar os aspectos subjetivos, pessoais ou sociais, preocupando-se mais com as repercussões nas pessoas do que com os resultados pragmáticos que possa atingir.



Sociabilidade

68% / Alto

Capacidade de comunicar e relacionar facilmente com as pessoas, colocando-as em primeiro lugar ao tomar decisões

Este subfator se refere a pessoas amigáveis, que adoram conversar. Comunicação é o elemento mais forte deste estilo. A **Sociabilidade** ganha força se o D é muito baixo. Estas pessoas não estão voltadas para resultados e competitividade. São muito extrovertidas e não conseguem se concentrar com facilidade nas tarefas do dia a dia, se distraíndo frequentemente no trabalho devido às oportunidades de interagir socialmente.

PAULA é dotada de alta sociabilidade, com uma forte tendência a privilegiar aspectos subjetivos e sociais, em que pode utilizar sua grande habilidade de comunicação e exercer sua empatia. É muito provável que evitará tomar decisões que tenham repercussões negativas sobre as pessoas à sua volta, em detrimento de abordagens mais pragmáticas e voltadas para fatos e resultados concretos.



Análise dos subfatores DISC

PAULA AVATAR



Automotivação

58% / Médio

Característica de pessoas que reagem rapidamente a novos acontecimentos, são incansáveis e impacientes e perseguem incessantemente seus objetivos.

A **Automotivação** aparece em um perfil DISC quando a Dominância é significativamente mais alta que a Estabilidade. Quando não há a necessidade de segurança e a passividade do Alto S, a ação passa a ser o ingrediente básico neste subfator. Estas pessoas precisam estar ativas o tempo todo e costumam ser impacientes com aqueles que não querem ou não são capazes de acompanhar seu ritmo. Reagem rapidamente a novos acontecimentos e nunca deixam de perseguir suas ambições e metas.

O perfil de **PAULA** demonstra uma automotivação em nível médio. Ela não deixa de ser orientada por resultados e demonstrar bastante atividade, mas pode, também, em algumas ocasiões, adotar um comportamento mais paciente e cauteloso, de acordo com a percepção da situação



Paciência

42% / Médio

Capacidade de manter o trabalho organizado, dentro do ritmo necessário e realizar atividades repetitivas quando necessário.

Pessoas com o subfator **Paciência** alto costumam ter pouco senso de urgência, adotando um ritmo mais lento de trabalho por conta da necessidade de manter tudo organizado. São diplomáticas e evitam conflitos. Precisam de segurança para tomar decisões. Esta característica se torna mais forte quando o D é baixo, porque o estilo arrojado e a mobilidade deste perfil estão sendo pouco acessados.

A paciência, em **PAULA**, está posicionada num grau médio. Isso significa que em certas circunstâncias ela pode se mostrar mais diplomática, serena, amável e boa ouvinte, buscando segurança; e em outras ocasiões poderá agir com um pouco mais de impetuosidade, assertividade e agitação, não se mostrando tão receptiva e paciente com o ritmo das pessoas que a cercam.



Análise dos subfatores DISC

PAULA AVATAR



Independência

70% / Alto

Se apresenta em pessoas que preferem seguir suas próprias ideias e se sentem frustradas quando submetidas as normas e regras. São capazes de trabalhar sozinhas e tomam decisões sem apoio de outras pessoas.

Independência aparece em um perfil DISC quando a Dominância é substancialmente mais alta que a Conformidade. Este indivíduo se sente frustrado quando submetido a regras, procedimentos e regulamentos. Prefere seguir suas próprias ideias e com frequência trabalha sozinho ou em posições de autoridade isolada. Este subfator é comum, por exemplo, nos estilos empreendedores.

O estilo de **PAULA** é independente, indicando uma pessoa que não lida bem com regras e normas que possam restringir suas ações. Ela aprecia liberdade para agir e demonstra até mesmo certa irreverência e altivez, além de pioneirismo, em suas ações. **PAULA** demonstra sua alta autoestima sem se deixar influenciar pelas opiniões das outras pessoas.



Conexão

30% / Baixo

Capacidade de seguir normas e regras estabelecidas, tomando decisões apenas quando seguro em fatos ou apoio de gerente, amigos, ect.

Este é o clássico subfator 'orientado para regras'. É relacionado a pessoas que precisam se sentir absolutamente seguras da sua posição e usam os regulamentos e procedimentos estabelecidos como parâmetro para apoiar suas ideias. São chamadas "**conectivas**", porque demandam apoio prático de gerentes, colegas e amigos e buscam manter relacionamentos positivos no trabalho. Esta característica aumenta sua intensidade quando não conta com a independência e a inquietude típicas do alto D.

O perfil de **PAULA** revela uma baixa conexão com o grupo, significando que ela tende a agir de forma mais independente, guiando-se mais por seus próprios instintos e ideias do que por normas estabelecidas.

PAULA não costuma solicitar apoio de líderes para agir e provavelmente parecerá muito autossuficiente às outras pessoas.



Análise dos subfatores DISC

PAULA AVATAR



Entusiasmo

76% / Alto

Subfator presente em pessoas cheias de energia, cujo estilo animado e gregário é capaz de persuadir e motivar outras pessoas

Entusiasmo é um subfator de pessoas descontraídas e extrovertidas, o que tem a ver com a sociabilidade, acrescida de energia e ritmo. Este estilo animado demonstra intensamente seu interesse por um assunto, e sua natureza efusiva pode servir para motivar os outros ao seu redor. Essas características ganham força na medida em que a pessoa não conta com a passividade e a alta dose de paciência do S.

PAULA é uma pessoa dotada de um alto entusiasmo natural, e isso faz com que consiga inspirar facilmente as pessoas à sua volta e engajá-las em seus projetos. Ela mostra muita energia, otimismo e bastante persuasivo, podendo chegar a ser impetuosa e não tomar cautelas importantes em certas situações.



Consideração

24% / Baixo

Característica de pessoas ponderadas, que planejam suas ações e evitam agir por impulso, levando em consideração as pessoas em suas decisões sempre que possível.

Indivíduos com **Consideração** planejam e organizam suas palavras e ações cuidadosamente, e dificilmente agem por impulso. Têm dificuldades para lidar com prazos e outras limitações de tempo. Suas qualidades, no entanto, são a confiabilidade e a estabilidade que trazem para o trabalho. Essas características se tornam mais fortes quando não contam com a impulsividade e a impaciência do I.

A tendência de **PAULA** é de se deter menos em ponderações e reflexões e partir para a ação de forma mais prática e rápida. Ela tende a dar menos atenção ao efeito de suas palavras e ações, se julgar que elas são necessárias. **PAULA** tem uma postura mais impetuosa e enfática.



Análise dos subfatores DISC

PAULA AVATAR



Autoconfiança

88% / Muito Alto

Sentir-se a vontade em quaisquer tipos de situações sociais, dar opiniões e sugerir ideias mesmo quando não possui todas as informações a disposição.

Perfis **autoconfiantes** representam pessoas que raramente têm dúvidas sobre como agir e se sentem à vontade em praticamente qualquer situação social. Lidam facilmente com estranhos e não têm medo de iniciar contatos. Às vezes são confiantes demais, o que pode levá-las a agir por impulso. Esta característica ganha força se os indivíduos possuem um baixo C, já que não necessitam pesar e medir muito antes de realizar qualquer ação.

PAULA tem um estilo extremamente auto-confiante, expresso por uma maneira de agir bastante rápida, segura e firme. Sua auto percepção intensamente positiva faz com que ela confie totalmente em suas decisões e não hesite em se lançar adiante, tanto em suas relações como em suas tarefas ou missões. Os riscos não são obstáculo para ela. Se levado a extremos, essa autoconfiança pode, potencialmente, leva-la a agir de forma impetuosa, deixando de lado detalhes que podem ser importantes em suas ações.



Exatidão

12% / Muito Baixo

Ser cauteloso em suas atividades evitando cometer erros e correr riscos desnecessários, tratando seu trabalho com perfeccionismo.

Este subfator pode também ser denominado '**cautela**'. São pessoas que ficam abatidas ao cometer erros e, por isso, verificam várias vezes seu trabalho antes de entregá-lo. Um indivíduo cauteloso está sempre pronto para corrigir as falhas de outra pessoa, independentemente de ter sido solicitado ou não. Essa necessidade de certeza significa que ele raramente assume riscos, a menos que seja absolutamente necessário. Sua comunicação também é cautelosa – dificilmente revela mais informações sobre si mesmo do que o essencial. Esta característica tem sua intensidade aumentada quando não conta com a sociabilidade e com o interesse que os Altos I têm pelas pessoas.

PAULA tende a nunca perder tempo com detalhes, pois o que busca mesmo é uma visão geral das situações e os resultados finais de uma tarefa ou missão. Como ela guia-se por uma confiança muito grande em sua própria capacidade, sua postura torna-se mais arrojada e generalista, e não aprecia, em geral, abordagens meticulosas.



Análise dos subfatores DISC

PAULA AVATAR



Persistência

62% / Alto

Subfator presente em pessoas que têm facilidade de se concentrar no trabalho, buscando seguir suas etapas e dar continuidade a tudo que faz até o final.

Este subfator é representado por indivíduos que conseguem realizar tarefas que outros perfis achariam monótonas e repetitivas. Além disso, pessoas com alta **Persistência** procuram manter as coisas como estão, mostrando grande lealdade e resistência na defesa do seu ambiente atual e do seu círculo social. Esta característica ganha força quando não depende dos diversos pontos de vista do Alto C e de sua tendência à dispersão.

PAULA tem a perseverança como uma de suas características mais marcantes. Manter as coisas nos trilhos, para ela é muito importante e não abandonará facilmente seu curso de ação, mesmo que ele não esteja dando certo. Para **PAULA** cabe quase sempre tentar mais uma vez na mesma perspectiva.



Perceptividade

38% / Baixo

Capacidade de perceber detalhes e pequenas variações do ambiente para garantir a qualidade de seu trabalho.

Pessoas com alta **Perceptividade** são extremamente atentas ao meio ambiente e suas mudanças, a ponto de, com frequência, notarem sutilezas que os outros não percebem. Indivíduos com Perceptividade alta frequentemente têm muito pouca tolerância ao tédio, se distraíndo com facilidade. Esta característica sobressai quando não conta com a preocupação do S em relação aos problemas alheios e sua capacidade de concentração.

PAULA não costuma ser o tipo de pessoa que observa mudanças em detalhes num ambiente. Seu comportamento se aproxima mais de uma pessoa que vislumbra as situações gerais e não suas nuances sutis.



Análise dos subfatores DISC

PAULA AVATAR

A tabela abaixo possibilita uma visão sintetizada dos Fatores, Subfatores e Características do comportamento de Paula evidenciados em negrito.

Dominância

Influência

Determinação	Automotivação	Independência	Entusiasmo	Autoconfiança	Sociabilidade
Assertividade	Ambição	Assumir riscos	Criatividade	Expansão	Articulação
Audácia	Auto-estima	Auto-suficiência	Ênfase	Flexibilidade	Comunicação
Firmeza	Competitividade	Inquisição	Fluência verbal	Persuasão	Descontração
Objetividade	Energia	Mobilidade	Inspiração	Senso de urgência	Empatia
Tomada de decisões	Iniciativa	Pioneirismo	Otimismo	Versatilidade	Participação
Conexão	Exatidão	Perceptividade	Persistência	Paciência	Consideração
Bom senso	Autodisciplina	Detalhismo	Autocontrole	Amabilidade	Confiança
Cooperação	Cautela	Distanciamento	Organização	Comedimento	Formalidade
Interdependência	Meticulosidade	Observação	Preservação	Diplomacia	Moderação
Lógica	Perfeccionismo	Planejamento	Responsabilidade	Saber ouvir	Ponderação
Reflexão analítica	Precisão	Uniformidade	Tenacidade	Segurança	Reflexão

Conformidade

eStabilidade



Glossário

PAULA AVATAR

Eficiência: Refere-se à realização de uma atividade com o menor custo e prazo.

Evasivo: Aquele ou aquilo que é sutil e foge de posicionar-se; utiliza-se de subterfúgios.

Feedback: Processo de comunicação entre duas ou mais pessoas cujo objetivo é corrigir possíveis falhas de um processo ou estimular continuamente o bom desempenho.

Gradações: Aumento ou diminuição gradual.

Gregário: Aquele que tem a facilidade de unir pessoas ao redor de si.

Inquisitivo: Relativo a ou que envolve inquisição, interrogativo.

Integridade: Qualidade que uma pessoa tem de se manter dentro dos padrões de ética e honestidade e agir de acordo com seus princípios.

Interpessoal: Relação que existe ou se efetua entre duas ou mais pessoas.

Intuição: Ato de ver, perceber, discernir; percepção clara e imediata; discernimento instantâneo; visão. Ato ou capacidade de pressentir; pressentimento.

Nuance: Diferença delicada entre coisas do mesmo gênero.

Overshift: Superestimado.

Planejador : Pessoa que demonstra grande facilidade para organizar e estruturar atividades.

Potencialidade: Relativo a quem apresenta possibilidade ou probabilidade de uma melhor realização ou aproveitamento.

Realinhar: Alinhar ou nivelar algo novamente.

Realocação: Dar novo destino a alguém ou a alguma coisa; transferir.

Reconfigurar: Dar a forma novamente

Resiliência: Habilidade de se adaptar, se possível melhor do que antes, a intempéries, alterações ou infortúnios.

Resoluto: Aquele que lida com as situações de forma desembaraçada, decidida.

Status quo: Nível de status atual ou condição socioeconômica atual.

Subfator: Conjuntos de elementos que compõe os fatores DISC, bem como suas inter-relações.

Talento: Habilidade natural identificada no comportamento.

Tenaz: Qualidade de quem tem persistência para concluir uma tarefa com ritmo constante.

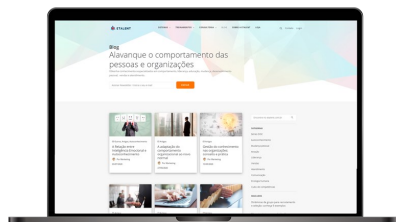
Undershift: Subestimado.



Para saber mais

PAULA AVATAR

Encontre aqui tudo o que precisa para o **autoconhecimento** e os **processos de mudança** para você e sua equipe:



Blog

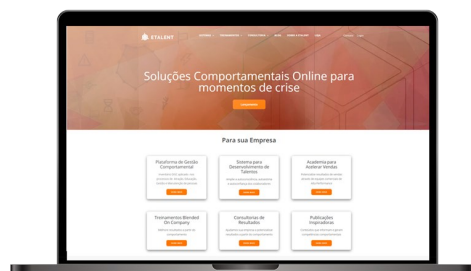
Fique por dentro das novidades e de conteúdos exclusivos sobre comportamento, liderança, educação, gestão, mudança, desenvolvimento pessoal, vendas e atendimento.

[Ver blog](#)

Site

Conheça detalhes sobre a ETALENT e nossas soluções: Plataformas, Treinamentos, Consultorias publicações e muito mais! Além disso, para ficar informado sobre todas as novidades, você poderá assinar nossa newsletter e baixar nossos e-books gratuitamente.

[Ver site](#)



MyEtalent

O **MyEtalent** é uma plataforma de coaching on-line que oferece aos usuários uma profunda experiência de autoconhecimento, autodesenvolvimento e mudança pessoal e profissional, proporcionando a construção de uma visão de futuro clara, positiva e estimulante.

[Ver MyEtalent](#)





Para saber mais

PAULA AVATAR



Livro Talento para a Vida

O livro **Talento para a Vida** mostra como você pode se aproximar dos seus verdadeiros talentos e desenvolver atitudes de alta performance a partir do autoconhecimento e do autodesenvolvimento.

[Ver livro](#)

Pesquisa Talento Brasileiro

Com um olhar ousado e inovador, a **Pesquisa Talento Brasileiro** revela os comportamentos mais comuns dos profissionais no Brasil, através do mapeamento de 1,3 milhão de participantes.

[Ver pesquisa](#)



Pesquisa Talento da Liderança Nacional

A partir do mapeamento do perfil comportamental de executivos brasileiros, a **Pesquisa Talento da Liderança Nacional** traz análises aprofundadas sobre os estilos de liderança no Brasil. Nela, você conhecerá os 12 Talentos da liderança e o tipo de líder mais adequado para cargos de CEO e de gerência, entre outras informações.

[Ver pesquisa](#)