



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE ARAGUAÍNA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA**

MYLLENA VIEIRA MODESTO DE SOUZA

**TIPOS COMPORTAMENTAIS:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE INFRAESTRUTURA
NA CIDADE DE ARAGUAÍNA-TO**

Araguaína, TO

2023

Myllena Vieira Modesto de Souza

**Tipos comportamentais:
um estudo de caso em uma empresa do setor de infraestrutura na cidade de Araguaína-
TO**

Artigo apresentado à Universidade Federal do Tocantins (UFT), Campus Universitário de Araguaína para obtenção do título de Tecnólogo em Logística.

Orientador: Prof. Dr. Degson Ferreira

Araguaína, TO

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

S729t Souza, Myllena Vieira Modesto de.

Tipos comportamentais: um estudo de caso em uma empresa do setor de infraestrutura na cidade de Araguaína-TO. / Myllena Vieira Modesto de Souza. – Araguaína, TO, 2023.

32 f.

Monografia Graduação - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Araguaína - Curso de Logística, 2023.

Orientador: Degson Ferreira

1. Gestão de pessoas. 2. Perfil comportamental. 3. Metodologia DISC. 4. Treinamento e desenvolvimento. I. Título

CDD 658.5

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Myllena Vieira Modesto de Souza

**Tipos comportamentais:
um estudo de caso em uma empresa do setor de infraestrutura na cidade de Araguaína-
TO**

Artigo apresentado à UFT – Universidade Federal do Tocantins – Campus Universitário de Araguaína, Curso Superior de Tecnologia em Logística, avaliado para a obtenção do título de Tecnólogo em Logística e aprovado em sua forma final pelo Orientador Prof. Dr. Degson Ferreira e pela Banca Examinadora.

Data de aprovação: 05 / julho / 2023

Banca Examinadora

Prof. Dr. Degson Ferreira – Orientador, UFT

Prof^a Ma. Cristina Vieira da Costa – Examinadora, UFT

Prof. Dr. Rafael Marcurio da Cól – Examinador, UFT

Dedico este trabalho à minha família, pelo apoio, e ao meu Deus, que jamais me abandonou e esteve comigo do início ao fim da minha formação, da qual desisti por um período, mas retornei e aqui estou finalizando. “Muitos são os planos no coração do homem, mas o que prevalece é o propósito do Senhor”. Provérbios 19:2.

RESUMO

A presente monografia destina-se a efetuar uma análise comportamental sob a perspectiva de avaliação desempenhada através da teoria DISC, sendo esta uma ferramenta que tem por finalidade realizar análises comportamentais dos indivíduos chegando ao resultado final com a conclusão sobre o tipo comportamental predominante. No total são quatro tipos: dominante, influente, estável e conforme. O estudo trás como autores principais Idalberto Chiavenato com a temática da gestão de pessoas, William Moulton Marston literato da teoria sobre a ferramenta DISC e os escritores Paulo Vieira e Deibson Silva em obra que tem como recorte a aplicação da teoria DISC em uma linguagem atualizada. Possui como objetivo geral analisar os tipos comportamentais detectados nos colaboradores de uma construtora situada em Araguaína-TO e como eles podem afetar a qualidade dos serviços prestados. Em relação à metodologia e seus procedimentos, tratou-se de um estudo de caso, sendo uma pesquisa exploratória em relação aos objetivos, com tabulação dos dados através de tabela e gráfico, e tendo se configurado como uma pesquisa qualitativa quanto à abordagem do problema. A interpretação dos dados possibilitou concluir que, por intermédio da avaliação comportamental, através da ferramenta DISC, avaliando o tipo comportamental predominante por parte de cada colaborador, levando em consideração seus pontos fortes, que podem ser estrategicamente empregados, e pontos fracos, que requerem investimento para que possam ser desenvolvidos, é possível que a organização possa chegar ao êxito almejado, uma vez que, mediante análise apropriada, torna-se possível empreender desenvolvimento e treinamentos realmente efetivos.

Palavras-chaves: Gestão de Pessoas. Perfil Comportamental. Metodologia DISC. Treinamento e Desenvolvimento.

ABSTRACT

This monograph is intended to carry out a behavioral analysis from the perspective of evaluation performed through the DISC theory, which is a tool that aims to carry out behavioral analyzes of individuals reaching the final result with the conclusion about the predominant behavioral type. In total there are four types: dominant, influential, stable and conforming. The study brings as main authors Idalberto Chiavenato with the theme of people management, William Moulton Marston literature of theory about the DISC tool and the writers Paulo Vieira and Deibson Silva in a work that has as a cut the application of DISC theory in an updated language. Its general objective is to analyze the behavioral types detected in the employees of a construction company located in Araguaína-TO and how they can affect the quality of the services provided. Regarding the methodology and its procedures, it was a case study, being an exploratory research in relation to the objectives, with tabulation of data through table and graph, and having been configured as a qualitative research regarding the approach to the problem. The interpretation of the data made it possible to conclude that, through the behavioral assessment, through the DISC tool, evaluating the predominant behavioral type on the part of each employee, taking into account their strengths, which can be strategically employed, and weaknesses, which require investment so that they can be developed, it is possible that the organization can reach the desired success, since, through appropriate analysis, it becomes possible to undertake really effective development and training.

Keywords: People Management. Behavioral Profile. DISC Methodology. Training and development.

LISTA DE ILUSTRAÇÃO

Figura 1. Fatores Comportamentais.....	19
Gráfico 1. Percentil comportamental do quadro geral	21
Gráfico 1. Percentil comportamental do quadro geral	25

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Dados pessoais, profissionais e percentil individual comportamental	24
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Problema de pesquisa	12
1.1.1	Justificativa	13
1.2	Objetivos	13
1.2.1	Objetivo geral	13
1.2.2	Objetivos específicos	13
1.3	Metodologia	14
1.3.1	Metodologia de pesquisa	14
1.3.2	Procedimentos metodológicos	15
1.4	Estrutura do trabalho.....	15
2	GESTÃO DE PESSOAS	16
2.1	Análise comportamental.....	17
2.2	Ferramenta DISC	18
2.2.1	Dominance, Influence, Steadiness e Conscientiousness – DISC.....	19
2.3	Clima organizacional.....	21
3	RESULTADOS E ANÁLISE.....	23
3.1	Identificações de dados pessoais, profissionais e percentil comportamental	23
3.2	Utilização e análise dos perfis comportamentais	25
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
4.1	Contribuições da dissertação	27
4.2	Trabalhos futuros	27
	REFERÊNCIAS.....	28
	ANEXOS.....	30
	ANEXO A	30
	ANEXO B	32

1 INTRODUÇÃO

A rentabilidade é um fator primordial de subsistência para que uma organização se mantenha no mercado. Com a difusão da globalização, os crescentes avanços tecnológicos, exigências da constância em produtividade e a busca pelas inovações, fazem-se necessários para as empresas que busquem esse feito. Investimentos nos quesitos citados, todavia, somente nesses aspectos, não são suficientes para subsidiar a estabilidade e o êxito almejados.

Em face do exposto, a gestão de pessoas torna-se vital para se obter um desempenho satisfatório. Tendo em vista o desenvolvimento contínuo de pessoas, a organização deve contribuir no incremento de conhecimentos, no desenvolvimento de habilidades e competências, bem como levando em consideração a personalidade de cada um dos talentos que atuam em parceria com a empresa rumo ao sucesso. Portanto, para que “os objetivos da gestão de pessoas possam ser alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elemento básico para a eficácia organizacional” (CHIAVENATO, 2008, p. 11).

Em razão do atual cenário, o diferencial está permeado no autoconhecimento da organização como um todo, em especial dos ativos intangíveis que são os membros atuantes na coordenação, supervisão, controle e execução de suas atribuições organizacionais. Deste modo, torna-se indispensável a análise do perfil comportamental que promove a compreensão dos tipos comportamentais de cada indivíduo, e com estes dados agir estrategicamente, de modo a que se possam promover decisões de fato assertivas.

Para que isso seja efetivado a ferramenta DISC demonstra ser ideal, uma vez que cada pessoa possui competências profissionais distintas. Com o uso da ferramenta em questão, é possível identificar tendências comportamentais com antecedência. É um teste realizado por meio de um questionário para que se possa chegar ao resultado final sobre os perfis comportamentais do indivíduo, seja ele conforme, estável, influente ou dominante. Através da resultância é possível identificar aptidões ou inaptidões a determinadas funções, pontos fortes e fracos, potencializando as qualidades já existentes e evoluindo com os quesitos a melhorar sendo trabalhados com precisão.

Dentro desse contexto, o presente trabalho procura fazer uma contribuição na área de gestão de pessoas. O objeto de estudos da presente pesquisa é uma empresa construtora localizada no município de Araguaína-TO, instituição essa fundada em 2015, voltada ao setor de infraestrutura.

1.1 Problema de pesquisa

Por um longo período, não se tinha noção da importância da gestão de pessoas nas organizações. Até então, os chamados empregados eram pagos para serem estritamente engessados e cumprir suas atividades de acordo com seus contratos e normas da instituição. Contudo, este modelo de trabalho não teve êxito, e surgiram, então, as conflagrações por parte da classe operária. A desenvoltura na história da área de gestão de pessoas iniciou-se na Revolução Industrial através de associações sindicais que batalhavam por melhores condições de trabalho (LACOMBE, 2006).

Com o surgimento das escolas de relações humanas a partir das evoluções e mudanças concernentes ao contexto social e econômico que aconteceram no século XX, asserções voltadas ao comprometimento do indivíduo com a organização passaram a ganhar importância nas instituições (LACOMBE, 2006). Em meio a essas grandes transformações, os então funcionários passaram a ter seu valor agregado, sendo considerados como um diferencial em vantagem competitiva ante a concorrência.

Segundo Almeida (2015), vale enfatizar que as empresas precisam de pessoas para funcionar e alcançar seus objetivos, sendo que elas merecem ser estudadas, uma vez que conseguem se destacar no mercado através de indivíduos com as competências necessárias para alcançar as metas estabelecidas em seus planejamentos estratégicos.

Os métodos utilizados para apoiar a avaliação de desenvolvimento têm se demonstrado indispensáveis. Em especial, destaca-se a Teoria DISC, que atua realizando uma avaliação comportamental clara, que revela qualidades e pontos a serem melhorados. “Um dos fatores que impactam o comprometimento do colaborador é a percepção de que a empresa está investindo nele, apostando no seu desenvolvimento profissional e pessoal” (CHIAVENATO, 2013, p. 287).

Considerando que as organizações almejam a qualidade nos serviços prestados, mas que para isso é necessário haver colaboradores com um alto desempenho avaliando desenvolturas e aptidões individuais, chegamos ao seguinte questionamento:

Quais são os tipos comportamentais dos colaboradores da organização e de que forma eles podem afetar a qualidade dos serviços prestados pela construtora situada em Araguaína-TO?

1.1.1 Justificativa

A gestão de pessoas é voltada para a valorização dos profissionais e do ser humano por meio de um amplo conceito de aplicações. Portanto, faz-se necessário entender as individualidades de acordo com cada perfil, pelos quais os colaboradores serão acompanhados de modo peculiar, colaborando na definição de quem se sairá melhor em atividades pertinentes às suas habilidades, implicando nos resultados alcançados. Nesse contexto, assume relevância a análise dos tipos comportamentais detectados nos colaboradores de uma construtora situada em Araguaína-TO, e a forma com que eles podem afetar a qualidade dos serviços prestados.

Este trabalho se justifica tanto quanto a sua contribuição teórica quanto em relação à sua contribuição prática. Do ponto de vista teórico, espera-se contribuir para o avanço e desenvolvimento do conhecimento em uma área ainda pouco estruturada teoricamente, que é a análise dos tipos comportamentais através da ferramenta DISC. Do ponto de vista prático, espera-se poder contribuir com os gestores da organização promovendo informações úteis para melhorias ou correções nas políticas e diretrizes da organização.

1.2 Objetivos

Os objetivos deste estudo estarão descritos a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os tipos comportamentais detectados nos colaboradores de uma construtora situada em Araguaína-TO, e como eles podem afetar a qualidade dos serviços prestados.

1.2.2 Objetivos Específicos

(OE1) Identificar os tipos comportamentais predominantes de cada um dos colaboradores da organização;

(OE2) Examinar como o tipo comportamental de cada colaborador afeta sua desenvoltura no ambiente de trabalho;

(OE3) Relatar como a utilização da análise dos tipos comportamentais através da ferramenta DISC pode auxiliar o gestor na elaboração de planos de desenvolvimento e treinamentos realmente efetivos.

1.3 Metodologia

A metodologia estuda métodos de investigação voltados à verdade e realidade, através de processos sistemáticos. Desde definições primárias do trabalho até sua finalização, ela visa a manter os padrões definidos. “Em ciências, Método é a maneira, é a forma que o cientista escolhe para ampliar o conhecimento sobre determinado objeto, fato ou fenômeno. É uma série de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir determinado conhecimento” (ZANELLA, 2011, p. 19).

Em suma, este trabalho trata a análise dos tipos comportamentais através da ferramenta DISC, almejando alcançar o objetivo geral e os objetivos específicos, além de solucionar a pergunta de pesquisa proposta.

1.3.1 Metodologia da Pesquisa

Metodologicamente, esta pesquisa é classificada conforme os instrumentos utilizados para obter entendimento sob a perspectiva do objeto de estudo, visando ao cumprimento dos objetivos necessários para a produção de conhecimento, sendo estes citados logo adiante.

O método de abordagem é dedutivo, partindo do geral para o específico. Andrade (2009, p. 121) define que, “segundo esse método, partindo-se de teorias e leis gerais, pode-se chegar à determinação ou previsão dos fenômenos particulares”.

Sob o ponto de vista da sua natureza, é considerada uma pesquisa aplicada. De acordo com Barros e Lehfeld (2000, p. 78), a pesquisa aplicada tem como impulso a necessidade de gerar conhecimento para a aplicação de seus resultados, com o objetivo de “contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade”.

Em relação à abordagem do problema, configura-se como qualitativa. Para Gil (1999), o uso dessa abordagem proporciona o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, através de valorização do contato sem desvios com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos.

No que se refere aos seus objetivos, é considerada uma pesquisa exploratória. Para Mattar (2001), os métodos utilizados pela pesquisa exploratória são amplos e versáteis. Quando empregados, compreendem levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudos de casos selecionados e observação informal.

1.3.2 Procedimentos Metodológicos

Quanto aos procedimentos metodológicos, o presente artigo utilizou como procedimentos técnicos a documentação direta extensiva realizada por meio de questionário, sendo este *on-line*, com perguntas de múltipla escolha que forneceram no resultado final o tipo comportamental predominante nos colaboradores da organização objeto do estudo de caso realizado durante a pesquisa. Já na documentação indireta, foram realizadas pesquisas documentais em arquivos particulares e pesquisas bibliográficas em revistas científicas, livros e monografias. Optou-se pela pesquisa observacional, avaliando a ocorrência de comportamentos perceptíveis, e monográfica, pela análise de pessoas em um estudo de caso particular realizado em determinada instituição.

Para Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa trata-se de levantamento de dados de diversas fontes relacionadas ao objeto de interesse, podendo ser realizada por intermédio de documentação direta, que são informações coletadas no próprio local onde os fatos ocorrem, e documentação indireta, em pesquisa documental, em fontes primárias, e pesquisas bibliográficas, que são as fontes secundárias.

1.4 Estrutura do trabalho

No presente trabalho são retratados os conceitos em relação à Teoria DISC, relacionando sua aplicação a uma construtora localizada na cidade de Araguaína. No total, são 4 capítulos. O Capítulo 1 apresenta a introdução ao tema proposto, com dados sobre o problema de pesquisa, objetivos, metodologia e estrutura do trabalho. O Capítulo 2 traz consigo informações sobre toda a fundamentação teórica utilizada. No Capítulo 3, encontram-se dados dos resultados obtidos com o estudo e análise. E finalizando com o Capítulo 4, em que constam as considerações finais, baseadas na plena execução da pesquisa acadêmica.

2 GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas é focada no desenvolvimento do principal diferencial de qualquer organização, que são os indivíduos que compõem a empresa, objetivando a evolução das duas vertentes em questão, através da ampliação da visão sobre todos os contextos situados e também as relações estratégicas de acordo com o quadro atual da empresa. Para Chiavenato (2014), “o contexto geral da Gestão de Pessoas é de que é formado por pessoas e organizações em uma incrível e duradoura interdependência”.

Malafaia (2011) afirma que em meio a um ambiente altamente competitivo as pessoas que até então eram consideradas irrelevantes, perdendo lugar aos ativos financeiros, passaram a ser consideradas como um ativo diferencial, vindo a agregar valor à instituição. Uma vez que dinheiro, por si só, não mantém nenhuma empresa, há necessidade do conhecimento e de pessoas, para que outras pessoas sejam devidamente atendidas de acordo com suas necessidades e assim as organizações exerçam seus papéis.

Conforme Soviensi e Stigar (2008), com a nova visão de que o comportamento humano e suas capacidades são vistos como fatores competitivos em meio à globalização, o sucesso das organizações modernas necessita do investimento em pessoas, com identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual, que implica na necessidade não somente de o gestor investir em suas habilidades e competências, como também os colaboradores se dedicarem para chegar a sua melhor performance.

De acordo com Chiavenato (2014) a função da Gestão de Pessoas se expande dia após dia, aumentando também sua importância face ao exposto. Não se suspendem projetos excepcionais por conta de falta de capital financeiro, mas em casos de falta de capital intelectual sim, e este é o grande divisor de águas que faz com que cada vez mais as organizações busquem investir em seus colaboradores, contribuindo então para a eficácia organizacional, através da construção de talentos por meio de processos para formar uma base intelectual sólida.

Para Silva et al. (2020), a gestão de pessoas configura-se em um conjunto de práticas, políticas, métodos e ordenações realizadas pelo gestor após detalhada análise dentro de uma organização, onde o mesmo visa administrar e fortalecer a relação humana e laboral, atento ao perfil dos colaboradores com as medidas necessárias a serem adotadas para chegar a excelentes resultados.

2.1 Análise Comportamental

No que se refere à análise comportamental, a temática é voltada a características particulares dos indivíduos, a forma como reagem a estímulos externos, a exemplo de suas vivências e estímulos internos, além da maneira de agir frente a variadas situações. “Conhecer os comportamentos é ir ao encontro, sem nenhuma máscara, do temperamento, responsável pela definição da individualidade” (MATOS, 2008, p. 5).

Deviney, Mills e Gelich (2009) apontam que compreender a si mesmo, seu funcionamento e como as pessoas ao redor funcionam, é entendido como uma ferramenta para o sucesso. De uma forma geral, saber como as pessoas se sentem, conhecer a maneira como buscam atingir seus objetivos e poder prever suas reações é uma forma de encontrar um ambiente de trabalho equilibrado e coerente com seus próprios objetivos e formas de alcançá-los.

Em conjuntura com as ideias anteriores, possíveis reações comportamentais diante de estímulos ou situações sociais mostram-se valorizadas, uma vez que as relações de trabalho estão permeadas de relações sociais que deverão fluir adequadamente para o alcance do potencial máximo.

A Análise do Comportamento é uma abordagem criada pelo comportamentalista B. F. Skinner, que procurou investigar o comportamento dos indivíduos através de estudos com métodos objetivos e rigor experimental. Nas pesquisas, Skinner preocupou-se em focar as características individuais ao invés de tendências grupais generalizadas (HALL; LINDZEY; CAMPBELL, 2000).

Face ao exposto, os dois pontos de vista dos autores citados precedentemente estão em concordância. A análise comportamental possui como viés estudos voltados aos comportamentos em sua individualidade, investigando o eu interior como um todo em busca do equilíbrio almejado através de previsões antecipadas.

Este tema apresenta forte relevância, uma vez que, segundo Matos (2008), cada pessoa traz consigo comportamentos e um tipo de inteligência (matemática, investigativa, social, artística etc.), que, se adequadamente desenvolvida e direcionada para funções afins, irá produzir, frequentemente, acima das expectativas.

Para Vieira e Silva (2018, p. 11), “nosso maior desafio é conseguir estabelecer relações harmoniosas com os outros, compreendendo seus comportamentos e ajudando-os a encontrar espaço e oportunidades para que possam crescer e se desenvolver”. Embora o mundo seja o mesmo para todos, cada indivíduo o pensa e observa de modo único e específico, de acordo

com os próprios interesses e paradigmas, havendo assim certo grau de dificuldade, pois temos de juntar as diferenças preservando a individualidade de cada um sem perder de vista o bem comum.

Uma avaliação de perfil evita problemas futuros dentro de uma empresa, seja em recrutamento e seleção, remanejamento de cargos, ou até mesmo escolha de um cargo de liderança. Avaliando a importância desta análise, pesquisadores desenvolveram instrumentos para inventariar os tipos de comportamento existentes, buscando aumento na qualidade da gestão das pessoas nas organizações. Através de atributos voltados à objetividade e funcionalidade, foi desenvolvida então a Teoria DISC (MATOS, 2008).

2.2 Ferramenta DISC

Acerca da análise dos tipos comportamentais através da ferramenta DISC, o teor é guiado a buscar diagnosticar e examinar tendências comportamentais característicos de cada pessoa a fim de favorecer o entendimento de si mesmo e dos outros, aperfeiçoando a capacidade de modificação dos indivíduos deparados a diversas situações. Na década de 1920, William Moulton Marston, formado na Universidade de Harvard, natural dos Estados Unidos, desenvolveu uma teoria para explicar as respostas emocionais das pessoas (MATOS, 2008).

Suas concepções passaram a entender a interação entre as pessoas e seus ambientes. Com isso, elaborou duas asserções explanadas na obra *Emotion of Normal People*, uma delas biossocial, relacionada à interdependência das emoções, ações e ambientes, e a outra, referente aos mecanismos diversos utilizados pelas pessoas na caçada pela harmonia e prazer (DUARTE, 2006).

Conjuntamente com as declarações anteriores, para aferir suas teorias, Marston precisava medir os estilos comportamentais que tentava retratar. As definições dessas duas percepções deram base ao DISC, o Perfil Emocional e o Perfil Adaptativo. Marston desenvolveu então sua própria técnica. Dentre os fatores, escolheu quatro (figura 1), que deram origem a sigla DISC: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade - Dominance, Influence, Steadiness e Conscientiousness (MARSTON, 1928).

Figura 1- Fatores Comportamentais



Fonte: Vieira e Silva (2018, p. 64).

O mapeamento do perfil comportamental promove o autoconhecimento, o que sobreleva sua relevância, permitindo desenvolver limitações e intensificar pontos fortes, através do desenvolvimento da inteligência emocional, e “isso ocorre porque as habilidades da inteligência emocional quão bem gerimos nossa vida e nossos relacionamentos, são habilidades que distinguem aqueles com desempenho excepcional” (GOLEMAN, 2015, p. 7).

O contato das pessoas com seu perfil promove autoconhecimento que descomplica o processo de captação do conteúdo de treinamento, traz sensibilidade e abertura necessária ao desenvolvimento pessoal e profissional. Para Matos (2008), o reconhecimento dos próprios potenciais e limitações favorece o comprometimento de cada indivíduo com as mudanças a serem realizadas.

2.2.1 Dominance, Influence, Steadiness e Conscientiousness – DISC

Os indivíduos dominantes, denominados Alto D, possuem peculiaridades, sendo detentores de um perfil de pessoas visionárias, com tendência a enxergar o futuro e a quebrar limites externos, por apreciarem desafios. São perspicazes e ambiciosos, sempre atentos às oportunidades, tendem a ser bastante competitivos. Detêm foco em resultados, não admitem falhas, tomam decisões com rapidez, o que os leva a assumirem o poder e ditar ordens. Contudo

todos esses adjetivos podem causar desequilíbrio, quando não harmoniosos. São vistos como pessoas arrogantes, centralizadoras e competitivas, o que faz com que costumem atropelar outras pessoas. Por isso, precisam lapidar esses adjetivos destrutivos, colocando em prática a paciência, descentralização, interdependência e altruísmo (MARSTON, 1928).

Em relação aos indivíduos influentes, denominados Alto I, são otimistas, empáticos, habilidosos, extrovertidos e amistosos, sempre abertos a novos relacionamentos por serem bastante sociais, o que pode causar impressão de serem superficiais e complacentes de modo demasiado, além de serem desmemoriados, impulsivos e irracionais. Estão sempre buscando reconhecimento, gostam de laborar tendo contato com outras pessoas em trabalhos que possam promover sentimento de satisfação, pois apreciam as interações, apesar de que podem ser inconvenientes (MARSTON, 1928).

No que se refere aos estáveis, denominados Alto S, são pessoas pacientes. Não gostam de se arriscar, são sérios, bons ouvintes de modo atencioso e sempre dispostos a colaborar. Apreciam sentimentos e relações com outras pessoas com quem tenham laços de confiança, manifestando lealdade e simpatia. No trabalho, prezam pela monotonia em atividades de planejamento previsíveis e constantes, com vastas informações antes de chegar a decisões finais. Possuem como fragilidade o fato de se magoarem com facilidade, serem rancorosos, temperamentais, terem medo de mudanças e cargos estratégicos (MARSTON, 1928).

Em síntese, o último perfil é o conforme, denominado Alto C. São indivíduos dirigidos por regras e procedimentos, uma vez que buscam a exatidão. São passivos e só manifestam suas falas ao serem convidados, gostam de ser controladores por intermédio de regras, a fim de alcançar resultados. No trabalho, não gostam de pressão e tendem a ser evasivos quando isso ocorre, prorrogam as soluções aos contratempos. Por falta de altruísmo, têm dificuldades em enxergar o próximo e de se socializar. Preferem laborar sozinhos e não fazem questão nenhuma de conviver com outras pessoas (MARSTON, 1928).

Segue abaixo o quadro 1, visando a proporcionar melhor análise dos aspectos comportamentais relacionados a cada um dos perfis.

Quadro 1 – Aspectos dos perfis comportamentais

DISC				
Aspectos a serem avaliados	Perfis Comportamentais			
	Dominância	Influência	Estabilidade	Conformidade
Definição do perfil	Fator relacionado ao controle e assertividade.	Fator da comunicação e sociabilidade	Fator do equilíbrio, empatia e lealdade.	Fator da estrutura, do detalhe e do fato.
Indicativo	Indica como lidam com adversidades e desafios.	Indica como lidam com pessoas e as influenciam.	Indica como lidam com mudanças e estabelece seu ritmo.	Indica como lidam com regras e procedimentos.
Palavra-chave	Intolerância	Sociável	Previsibilidade	Crítico
Emoção	Raiva	Otimismo	Apatia	Medo
Motivador	Desafio/Poder	Reconhecimento social	Segurança	Informação/Estar de acordo com regras e altos padrões
Comunicação	Direta/objetiva	Informal/Pessoal	Suave/Empática	Formal/Específica
Valor para a organização	Comando/Iniciativa	Negociação/Criatividade	Planejamento/Cooperação	Qualidade/Atenção aos detalhes
Tomada de decisão	Racional/Rápida	Emocional/Rápida	Emocional/Demorada	Racional/Demorada

Fonte: Adaptado de Vieira e Silva (2018).

Conforme dados apresentados no Quadro 1, é possível que sejam observadas averiguações sobre os aspectos em comum a serem avaliados em relação a cada um dos perfis de modo individual, uma vez que, cada um irá apresentar dados distintos entre si de acordo com o perfil predominante.

2.3 Clima Organizacional

O clima organizacional proporciona aumento em relação à motivação entre colaboradores, favorecendo as relações profissionais permeadas por padrões comportamentais que já estão inseridos nos indivíduos da organização e que podem ser trabalhados através da ferramenta DISC. Segundo Chiavenato (2004, p. 121), “O clima representa o ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus membros”.

Para Chiavenato (2014), o clima organização foi originado para retratar convicções e emoções pessoais considerando estruturas das organizações, processos e padrões de condutas levando a um significado mediante interações, o que ressalta a importância da compreensão do real significado para que haja um alinhamento do clima ideal e, assim, os colaboradores sintam-se motivados e a organização possa intensamente frutificar.

O conceito de clima organizacional compreende-se como percepção, seja de modo formal ou informal dos procedimentos da empresa, sendo este fator um forte agravante na qualidade dos resultados, uma vez que, quando há consciência do real quadro e o clima está equilibrado, há maior engajamento e conseqüentemente resultância assertiva por parte da classe trabalhadora (SANTOS; PARANHOS, 2017).

Bispo (2006) assegura que investigações sobre o clima organizacional são de grande valia, pois fornecem segurança. As avaliações e diagnósticos atuam como instrumento indispensável em projetos de melhoria na qualidade, políticas internas e produtividade em busca de falhas na Gestão de Pessoas, para que se encontrem resoluções, visto que um clima organizacional equilibrado resplandece em empresa, colaboradores e clientes satisfeitos. Caso contrário, com um clima desfavorável, todos saem insatisfeitos.

Em conjuntura, para Chiavenato (2014), todos os processos têm um objetivo em comum, que é proporcionar um ambiente permeado pela busca constante da construção de um clima organizacional afável, no qual os indivíduos sintam-se bem, tanto produzindo quanto contentes com o que recebem em troca por parte das organizações. Assim, terão uma esfera física, psicológica e social agradável, objetivando a execução dos objetivos organizacionais e assegurando associações com os sindicatos.

3 RESULTADOS E ANÁLISE

3.1 Identificações de dados pessoais, profissionais e percentil comportamental

Para identificar quais são os tipos comportamentais dos colaboradores de uma construtora situada em Araguaína-TO, e como eles podem afetar na qualidade dos serviços prestados, empreendeu-se uma pesquisa que se iniciou no dia 29 de maio e finalizou no dia 05 de junho de 2023, realizada com 5 colaboradores da organização, os quais aceitaram participar da pesquisa realizada através de questionário *on-line*, cuja escolha foi devido ao fato de ser apropriado para proteger a privacidade dos dados pessoais e rápida formulação do resultado final. O instrumento foi aplicado por meio de um smartphone com acesso à internet. Todos podem ter acesso a esta plataforma *on-line* e sem custos utilizando qualquer smartphone ou computador com internet pelo link: <https://www.nosce.me/>.

Antes de todos os colaboradores realizarem o questionário, foram instruídos de modo individual sobre a teoria DISC e a finalidade das perguntas, sendo orientados sobre a relevância do tema e mantendo a privacidade dos dados informados, além de informar que para um resultado assertivo era essencial responder de acordo com veracidade, conforme a realidade atual de cada um, e não com informações referentes ao que gostariam de ser.

Para realizar o teste, não há necessidade de realizar cadastro na plataforma *on-line*, basta clicar em “Fazer Auto-DISC”. Em seguida, o usuário é redirecionado às perguntas, que somam um total de dez. Com o questionamento de “Como você se definiria?”, ao escolher os adjetivos com que cada um mais se identifica, basta clicar na opção até finalizar as dez perguntas. Ao final, a plataforma dará o resultado em formato de gráfico de colunas, com o percentual de cada um dos tipos comportamentais e o perfil predominante que se sobressaiu com maior porcentagem dentre todos os quatro elencados.

Nesta seção, são expostos todos os dados coletados na pesquisa realizada com os colaboradores. Para melhor compreensão e análise dos resultados apresentados nos objetivos do artigo, serão expostos por meio de uma tabela. Na tabela 1, são observadas averiguações em relação aos dados pessoais, profissionais e a porcentagem em relação a cada um dos tipos comportamentais e ao perfil predominante:

Tabela 1 – Dados pessoais, profissionais e percentil individual comportamental

Colaborador	Cargo	%D	%I	%S	%C	Total	Perfil Predominante
Maria Fictício	Assistente Administrativo	40%	20%	30%	10%	100%	Alto D - Dominância
Antonio Fictício	Operador de máquinas pesadas	20%	60%	10%	10%	100%	Alto I - Influência
José Fictício	Motorista	10%	20%	40%	30%	100%	Alto S - Estabilidade
Geraldo Fictício	Ajudante geral	20%	50%	30%	0%	100%	Alto I - Influência
Roberto Fictício	Ajudante Geral	50%	20%	0%	30%	100%	Alto D - Dominância

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Conforme a base de dados apresentada na Tabela 1, responde-se o primeiro objetivo específico do artigo, que é identificar quais são os tipos comportamentais predominantes de cada um dos colaboradores da organização. Em seguida, por meio deste resultado, pôde-se chegar ao segundo objetivo específico, voltado a examinar como o tipo comportamental de cada colaborador afeta sua desenvoltura no ambiente de trabalho.

O resultado do perfil predominante da assistente administrativa chamada Maria e do ajudante geral chamado Roberto foi o Alto D, denominado dominância, que, de acordo com o escritor Marston (1928), por este perfil são propensos a demonstrar como características positivas o fato de serem diretos, objetivos e raciocinar com rapidez, o que proporciona para Maria e Roberto, em suas funções, serviços administrativos e gerais ágeis e precisos. No entanto, em contrapartida, também apresentam comportamentos de raiva em face a contratempos, o que pode acarretar comportamentos de descontrole diante de problemas que irão precisar resolver. Além disso, são ambiciosos, o que faz com que queiram sempre novas oportunidades e seja gerado um espírito competitivo que os leva a almejarem cargos de poder pelos quais possam ditar ordens, podendo demonstrar também arrogância de modo demasiado.

O resultado do perfil predominante do operador de máquinas pesadas chamado Antonio e do ajudante geral chamado Geraldo foi o Alto I, denominado influência, por cujo perfil, segundo o teórico Marston (1928), são propensos a demonstrar como características positivas o fato de serem otimistas, habilidosos e atuarem em tomadas de decisões com rapidez, o que para Antonio é excelente aos serviços do cargo que exerce, operando maquinários no controle da velocidade de tração e freio movimentando várias cargas, nivelando terrenos, dentre outras atividades pertinentes. Tais características também trazem um diferencial ao cargo de Geraldo que atua no auxílio imediato de diversas funções. No entanto, em contrapartida apresentam

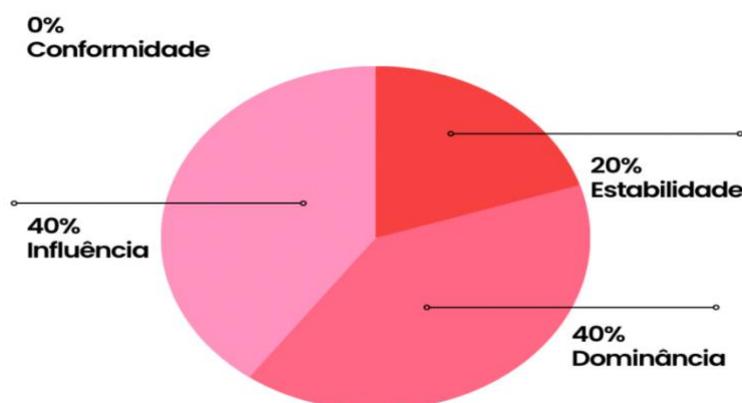
como características negativas o fato de que podem extrapolar e passar a serem inconvenientes em suas interações, além de agirem de modo impulsivo, podendo gerar prejuízos para a organização.

O resultado do perfil predominante do motorista chamado José foi o Alto S, denominado estabilidade, que para o autor Marston (1928), por este perfil, é propenso a apresentar como características positivas o fato de ser empático, leal, paciente e prezar pela segurança, o que coopera muito com sua função de motorista, transportando cargas e maquinários. No entanto, em suas características negativas pode se mostrar temperamental, rancoroso e não apreciar mudanças nem cargos mais estratégicos, por optar deixar o medo tomar suas ações. Por isso, pessoas com esse perfil optam pela monotonia e ações previsíveis, o que na atualidade não soa bem, já que as organizações precisam de colaboradores que estejam sempre buscando evoluções que demandam novas ações.

3.2 Utilização da análise dos perfis comportamentais

Como proposto na temática do estudo, o terceiro e último objetivo específico é relatar como a utilização da análise dos tipos comportamentais através da ferramenta DISC pode auxiliar o gestor na elaboração de planos de desenvolvimento e treinamentos realmente efetivos. A contextualização será iniciada por meio do Gráfico 1, por meio do qual pode-se observar o percentual dos tipos comportamentais em sua totalidade dentro da organização e realizar algumas análises significativas.

Gráfico 1 – Percentil comportamental do quadro geral



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Percebe-se, pelos dados apresentados no Gráfico 1, que do total dos colaboradores que fizeram parte da pesquisa, foi constatado, por meio do teste *on-line*, que 40% são influentes, 20% estáveis, 40% dominantes e, como não houve nenhum com este perfil, 0% são conforme. Com esta informação, o gestor pode aplicar treinamentos para promover desenvolvimento efetivo em sua equipe conforme ressalta os autores Deviney, Mills e Gelich (2009), tudo isso levando em consideração o tipo comportamental predominante e suas particularidades, como o tipo de comunicação, a qual tipo de motivador reagem, como funcionam frente a tomadas de decisões, o diferencial que naturalmente concedem, tudo isso que cada um pode promover de modo individual.

Com essas averiguações congruentes, o gestor pode propor programas de treinamentos certos em aspectos a melhorar em seus colaboradores, visto que já terá conhecimento de quais são as dificuldades de cada um de modo individual. O aprimoramento eficaz faz total diferença para a real evolução do quadro de colaboradores, uma vez que aplicar uma preparação para algo que nenhum dos membros tem dificuldade não irá melhorar os resultados finais. Já o contrário trará qualidade, tanto para a equipe que se desenvolveu – e o que era um problema, que anteriormente que traria preocupação, será transformado em motivação e satisfação como uma barreira vencida –, quanto para a empresa que ofertará serviços de qualidade aos clientes tendo como retorno a tão desejada fidelização, o que promove um clima organizacional excelente, indo ao encontro com a teoria de Chiavenato (2014), que ressalta o quanto se faz significativo este alinhamento.

De acordo com Vieira e Silva (2018), para um alto desempenho é necessário conhecer e decifrar pessoas. Por este motivo se faz de grande valia a abordagem comportamental nas organizações, pois o comportamento dos membros se reflete em todos os processos e impacta diretamente os resultados. Logo, se o objetivo organizacional é a excelência, é preciso entender o que rege os comportamentos e como podem ser moldados, fortalecendo pontos fortes e desenvolvendo pontos a melhorar, mas sempre ressaltando que a diferença entre cada colaborador é o que dará o equilíbrio necessário, já que um completa o outro com talentos próprios, bastando apenas que o gestor reconheça suas habilidades e competências trabalhando de modo individual.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos tipos comportamentais é de extrema importância nas relações para que se alcance um equilíbrio entre os indivíduos e objetivos determinados pela organização. Neste sentido a ferramenta DISC atua realizando a análise para chegar ao perfil predominante que influencia diretamente o tipo de comportamento por parte de cada indivíduo. Considerando a importância deste estudo foi que se estabeleceu o objetivo geral deste artigo, que se expressou como analisar os tipos comportamentais detectados nos colaboradores de uma construtora situada em Araguaína-TO, e como eles podem afetar a qualidade dos serviços prestados. Todos eles foram concluídos integralmente, tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos, apesar de obstáculos na elaboração do referencial teórico, pela escassez na quantidade de obras com dados atuais. A ampliação e intensificação dos procedimentos de pesquisa, entretanto, possibilitou chegar aos resultados almejados.

4.1 Contribuições da dissertação

Ao avançar com a pesquisa, constatou-se que houve um esclarecimento em relação ao modo ideal de se realizar a análise dos tipos comportamentais, que deve ser realizado através da ferramenta DISC. As soluções encontradas neste estudo montam uma base sólida de aplicação aos gestores que queiram sair do comum e ir em direção ao excepcional em seus resultados. Ressalta-se que este trabalho tem relevância para a organização objeto do estudo. Com o conhecimento gerado, ela poderá colocar em prática estratégias bem específicas, por meio de treinamento e desenvolvimento de pessoal. Convém ressaltar ainda que esta é uma produção acadêmica que poderá contribuir cientificamente e inspirar estudos futuros.

4.2 Trabalhos futuros

Salientamos a importância de trabalhos futuros acerca desta teoria, a fim de que se possa construir um aporte teórico sólido utilizando novas formas de aplicação não somente em organizações, para planos de treinamento e desenvolvimento, mas também para resolução de conflitos diretos. Além disso, pode-se também dar continuidade à pesquisa e avaliar se a aplicação destes conhecimentos gerou resultados satisfatórios e, em caso positivo, em qual período se tornou notório, ou até mesmo se não houve alterações significativas.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. V. de. **Planejamento Estratégico em Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- ANDRADE, M. M de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **SciELO**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, ago. 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole Ltda, 2014.
- DE ROSE, J. C. C. Análise comportamental da aprendizagem de leitura e escrita. **Revista Brasileira de Análise do Comportamento**, São Carlos, v.1, n.1, p. 29-50, jan. 2005.
- DEVINEY, D.; MILLS, L.; GERLICH, N. Predictors of success for gifted and talented schools: an attitude, interest, values and behavioral approach. **The American Society of Business and Behavioral Sciences 16th Annual Meeting (Conference)**, Las Vegas, n.1, v.16, p. 19-22, February, 2009.
- DUARTE, M. **Desenvolvimento de Potencial através do DISC**, 2006. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as_sdt=0%2C5&q=DUARTE%2C+M.+Desenvolvimento+de+Potencial+através+do+DISC.+Campinas%2C+2006.+Monografia+do+curs+o+de+Especialização+em+Desenvolvimento+do+Potencial.+Orientação+de+Sueli+A.+Milar+é.+Campinas%3A+PUC+Campinas.&btnG=#d=gs_qabs&t=1683561235919&u=%23p%3D3ybUIJTny5wJ. Acesso em: 08 mai. 2023
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional - A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- HALL, Calvin S.; LINDZEY, Gardner; CAMPBELL, John B. **Teorias da Personalidade**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- KNEVITZ, Daiana. **A evolução da área de recursos humanos frente ao ambiente de mudanças organizacionais**. 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais>. Acesso em: 11 abr. 2023.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MALAFAIA, G. S. Gestão Estratégica de Pessoas em ambientes multigeracionais. In: **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 7 ed.2011, Rio de Janeiro e Niterói. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?start=30&q=gestão+de+pessoas&hl=pt-BR&as_sdt=0,5#d=gs_qabs&t=1684333721834&u=%23p%3Db6xxlCJYkTQJ. Acesso em: 17 mai. 2023.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARSTON, W. M. **Emotions of normal people**. 4. Ed. New Fetter Lane: Routledge, 1928

SANTOS, L. J.; PARANHOS, M. S. Os trabalhadores das Equipes de Saúde da Família no Rio de Janeiro: aspectos da liderança em pesquisa de clima organizacional. **SciELO**, Rio de Janeiro, v.1, n. 22, p. 759-770, jan. 2017.

SILVA, J. L. G. et al. Gestão de pessoas: o grau de motivação dos colaboradores. **LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas**, Belo Horizonte, v. 10, n. 2, p. 96-108,dez. 2020.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos Humanos x Gestão de Pessoas. **Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação**, São Paulo, v. 10, n.10, p. 51-61, jun. 2008. .

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.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Pesquisa**. 2. ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.

ANEXOS

ANEXO A – QUESTIONÁRIO DO PERFIL COMPORTAMENTAL *ON-LINE*

A seguir, são apresentadas as dez perguntas do questionário, começando da primeira pergunta, em ordem, da esquerda para a direita, até a décima e última pergunta a ser respondida para formulação do resultado final.



Responder DISC

Como você se definiria?

<input type="radio"/> Coerente
<input type="radio"/> Decidido
<input type="radio"/> Preocupado
<input type="radio"/> Extrovertido



Responder DISC

Como você se definiria?

<input type="radio"/> Prudente
<input type="radio"/> Assertivo
<input type="radio"/> Paciente
<input type="radio"/> Otimista



Responder DISC

Como você se definiria?

<input type="radio"/> Bom Ouvinte
<input type="radio"/> Ambicioso
<input type="radio"/> Meticuloso
<input type="radio"/> Confiante



Responder DISC

Como você se definiria?

<input type="radio"/> Caloroso
<input type="radio"/> Competitivo
<input type="radio"/> Diplomata
<input type="radio"/> Gentil



Responder DISC

Como você se definiria?

<input type="radio"/> Objetivo
<input type="radio"/> Confiável
<input type="radio"/> Popular
<input type="radio"/>



Responder DISC

Como você se definiria?

<input type="radio"/> Possessivo
<input type="radio"/> Julgador
<input type="radio"/> Expansivo
<input type="radio"/>



Responder DISC

Como você se definiria?

<input type="radio"/> Persuasivo
<input type="radio"/> Apressado
<input type="radio"/> Metódico
<input type="radio"/> Cuidadoso



Responder DISC

Como você se definiria?

<input type="radio"/> Inovador
<input type="radio"/> Elegante
<input type="radio"/> Comunicativo
<input type="radio"/> Agradável



Responder DISC

Como você se definiria?

<input type="radio"/> Modesto
<input type="radio"/> Desconfiado
<input type="radio"/> Flexível
<input type="radio"/> Autoritário

Responder DISC

Como você se definiria?

<input type="radio"/> Criativo
<input type="radio"/> Visionário
<input type="radio"/> Ponderado
<input type="radio"/> Detalhista

ANEXO B – PERCENTIL DO PERFIL COMPORTAMENTAL *ON-LINE*