

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



**Análise dos Aspectos Comportamentais Através da
Ferramenta DISC**

Jorge Fernandes de Matos

**Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Empresas**

Orientador

Prof. Dr. Abdul Kadir Suleman,

ISCTE Business School - Departamento de Métodos Quantitativos

Junho de 2008

Resumo

Este trabalho procura focar a importância da metodologia de avaliação do perfil comportamental, denominada DISC, introduzida por Marston (1928), no seu livro *Emotions of Normal People*.

Com enfoque, sobretudo dentro das organizações, para o desenvolvimento de atitudes de alto desempenho, visa levar pessoas e, por via de consequência, as organizações na consecução do seu objetivo maior: o sucesso.

Considerando poucos estudos no Brasil relativos a esse tema, o autor se propõe, a abrir o tema, iniciando de maneira mais ampla, uma discussão sobre as aplicações dessa metodologia nos processos de gestão de pessoas. Poucos duvidam hoje da importância, na produtividade e resultados, de uma administração correta dos talentos e da interação entre pessoas.

O autor analisa a sua experiência de duas décadas em laboratório de comportamento humano e em atividades de educação corporativa e consultoria. Para tal, procura ainda utilizar adicionalmente uma pesquisa de dados primários, com o objetivo de identificar o grau de satisfação e eficácia da metodologia, através dos sistemas e ferramentas, com informações colhidas junto a um público qualificado, usuário da metodologia em questão.

Com isso, pretende contribuir para o desenvolvimento humano e organizacional, mostrando que a ferramenta DISC, pode encurtar os caminhos para a melhor compreensão, gerenciamento e desenvolvimento na Empresa, na Escola, Família e Sociedade, e assim propiciar o desenvolvimento de novas formas de gestão, eficazes e humanizadas, que preparem mais objetivamente os seres humanos para os desafios que o ambiente contemporâneo apresenta.

Palavras Chaves: DISC, Atitude, Comportamento e Talento.

Abstract

This work seeks to show the importance of the assessing methodology of the behavioral profile, known as DISC, introduced by Marston (1928), in his book *Emotions of Normal People*.

Focusing, particularly within organizations, on the development of high-performance attitudes, it aims at leading people and, as a result, the organizations to achieve their highest goal: success.

Considering there have been few studies in Brazil related to this subject, the author is offering to initiate the discussion, in an ampler manner, on the applications of this methodology in the processes of people management, proper talent management as well as social interaction between individuals; contributing to the development of themes related to the productivity and generating of results.

The author analyses his two-decade experience in the laboratory of human behavior and also in corporate education and consulting activities. For this, he is planning to use additionally the preliminary data of a previous research, in order to identify the degree of satisfaction and efficiency of the methodology, through systems and tools, together with information collected from a qualified public, user of the methodology in question.

By doing this, he intends to contribute to the human and organizational developments, showing that the DISC tool can shorten the path to a better understanding, management and development at Work, at School, within the Family and the Society, and therefore facilitate the development of new forms of management, efficient and humanized, that would prepare more objectively the human-beings for the challenges that the contemporary environment presents.

Keywords: DISC, attitude, behavior and talent.

Agradecimento

Ao longo de uma trajetória de 47 anos seria impossível listar todas as pessoas que merecem meu carinho, respeito, admiração e agradecimento. Peço a Deus que me faça perceber sempre, o valor de todas essas maravilhosas pessoas e a ser justo no dia-a-dia com cada uma delas.

Dedicatória

Dedico a todos que procuram de alguma forma ajudar outras pessoas.
Independente da forma.

Conteúdo

1	Introdução	3
1.1	Tema	3
1.2	Objetivos	7
1.3	Estado Atual.....	9
1.3.1	A Agregação de Valor do Comportamento aos Conhecimentos.....	10
1.3.2	Relação da <i>Performance</i> com Comportamento <i>versus</i> Conhecimento	14
1.3.3	Relação da <i>Performance</i> com Comportamento <i>versus</i> Clima Organizacional	17
1.4	Estrutura da Tese.....	18
2	O Inventário Comportamental DISC	23
2.1	O Conceito de Psicometria e sua Utilização.....	23
2.2	Os Tipos de Inventário Comportamental.....	24
2.3	O DISC	25
2.4	O que o DISC expressa a respeito das pessoas	30
2.5	O que o DISC expressa a respeito das funções.....	35
2.6	O Estudo de Validade	37
2.7	As Diversas Aplicações do DISC – O MOSAICO E-TALENT.....	38
3	O DISC como suporte a evolução do CHA: O modelo C₂H=A	50
4	O DISC no Processo de Recrutamento e Seleção.....	59
4.1	Introdução	59
4.2	A Arquitetura do Cargo	61
4.3	A identificação do Perfil dos Candidatos	68
4.4	Triagem.....	70
4.5	Dinâmica de Grupo.....	78
4.6	Entrevista	81
4.7	Contratação	84
5	O DISC no Processo de Treinamento e Desenvolvimento	85
5.1	Introdução	85
5.2	O Contexto da Educação no Brasil.....	86
5.3	O Aprendizado Impresso no Comportamento	87

5.4	O Caminho da Alta <i>Performance</i>	89
5.5	Integração.....	93
5.6	Orientação Vocacional ou o Caminho da Alta <i>Performance</i>	94
5.7	O Que Dificulta o Crescimento das Pessoas.....	98
5.8	As Motivações na Perspectiva do DISC.....	111
5.9	O <i>Workshop</i> Carreira e Sucesso.....	117
5.10	O Projeto Educatividade™.....	119
6	Conclusões e Perspectivas de Futuro.....	124
6.1	Conclusões.....	124
6.2	Estudos Futuros.....	125
6.3	Contribuições às Políticas de Educação Brasileira.....	126
	Lista dos Anexos.....	130
	Listas de Tabelas.....	176
	Listas de Figuras.....	177
	Bibliografia.....	179

1 Introdução

1.1 Tema

O relatório de pesquisa realizada pela Consultoria – GEO Soluções, entre 1990 e 2007, conclui que são crescentes os indicadores que demonstram os fatores relativos à má gestão das pessoas nas organizações e que tais resultados são oriundos, de um lado, da falta de investimento, por parte das empresas, nas questões relacionadas aos aspectos humanos, e, de outro lado, do despreparo dos gestores para lidar com as pessoas.

No que se refere à gestão de pessoas, o discurso das organizações parece nunca sair da teoria para a prática. O modelo de gestão, geralmente exercido nas organizações, não prioriza a valorização de talentos individuais e, dificilmente, se adequa ao atendimento das características mutantes do mundo contemporâneo.

A incongruência dessa atitude mostra-nos os mestres da literatura empresarial, tais como Porter, Deming, Drucker, Crosby, Chiavenato, entre outros, que o homem deveria ser o centro das atenções e o ponto de partida para uma gestão adequada. Uma administração meramente técnica dificilmente corresponde às necessidades gerais da organização. Chiavenato (1994) insiste: “O sucesso de uma empresa depende cada vez menos de um gênio na ponta de cima e cada vez mais de um pessoal motivado na base”. Essa motivação, como será visto adiante, está intimamente ligada aos comportamentos das pessoas.

No entanto, a preocupação com o comportamento humano, assim como seus efeitos na sociedade, surgiu na antiguidade, e, até os dias atuais, muitas são as pesquisas e descobertas acrescidas ao conhecimento sobre o indivíduo. Mesmo assim, muito pouco dessas pesquisas tem sido aproveitado de maneira prática pelas empresas e, até mesmo, pelas pessoas em seu dia a dia.

Ao fazer uma retrospectiva, verificamos que, para os antigos gregos, a maneira como a pessoa se comportava era parte integrante de sua saúde. Os gregos acreditavam que o corpo continha quatro líquidos fundamentais (chamados “humores”), que eram baseados nos quatro elementos da Natureza: fogo, ar, água e terra. O modo de ser de um indivíduo era definido pelo humor preponderante no seu organismo.

Os humores eram então: o sangue, a bÍlis amarela, a fleuma e a bÍlis preta. Cada humor era responsável por um tipo de comportamento. Excesso de sangue classificava uma pessoa como “sangüínea”, a bÍlis amarela resultava em um estilo “colérico”, fleuma

naturalmente produzia uma atitude “fleumática”, e bÍlis preta era associada à “melancolia”.

Essas teorias, estabelecidas de maneira sistemática pela primeira vez por Hipócrates, permaneceram em uso até à Idade Média. Hoje, sabe-se que elas não eram baseadas em fatos médicos, no entanto, os gregos tinham conseguido criar, mesmo que acidentalmente, o primeiro método sistemático para descrever tipos individuais. O sucesso desse trilho se reflete em nossos dias, conquanto que as expressões “humor” (no sentido de “atitude”) “sangüíneo”, “colérico”, “fleumático”, ou “melancólico” fazem parte do nosso cotidiano.

Existem muitas teorias modernas de comportamento baseadas na idéia de quatro fatores. Provavelmente, a mais influente de todas se deve a Jung (1991), onde se cataloga o comportamento individual em quatro tipos diferentes: Produtor, Sensitivo, Intuitivo e Analítico. As definições desses tipos estão baseadas no trabalho do autor sobre o funcionamento da mente inconsciente. Com efeito, Jung era da opinião de que pessoas vêem instintivamente o comportamento como um conjunto de quatro elementos. Os conjuntos, assim formados, têm sido usados em inúmeras técnicas de análise comportamental, de que se destaca a dos comportamentos de Dominância, Influência, eStabilidade e Conformidade, identificados por Marston (1928) e conhecidos pela sigla das suas iniciais em inglês *DISC*, e que constitui o objeto principal do trabalho do autor.

Na década de 20, Marston desenvolveu uma teoria para explicar as respostas emocionais das pessoas. Até a data, os trabalhos dessa natureza eram restritos apenas a pessoas mentalmente enfermas ou juridicamente insanas. Marston pretendia, então, estender essas idéias de modo a abranger o comportamento das pessoas em geral. Os seus conceitos visavam, originalmente, compreender e sistematizar modelos de interação entre as pessoas e seus ambientes. Duas proposições são básicas em sua obra: uma é biossocial, destacando a interdependência das emoções, ações e ambientes; a outra se refere aos diferentes mecanismos utilizados pelas pessoas em sua busca pelo prazer e harmonia, e o conseqüente afastamento da dor, hostilidade e desprazer. Freud (1920) dizia que o ser humano foi programado para o prazer e seu organismo está em constante busca da homeostase (equilíbrio).

Os mecanismos de defesa estão ao serviço da manutenção do equilíbrio emocional. Quando não estamos preparados ou amadurecidos para enfrentar situações de

dor, hostilidade e/ou desprazer com a possibilidade de perda de equilíbrio, eles entram em ação nos protegendo do perigo. Por exemplo, se um aluno não está pronto para enfrentar uma prova e o medo é grande, pode-se dar o caso de se adoecer e, conseqüentemente, justificar uma hipotética falta. Trata-se de um exemplo típico de doença como mecanismo de defesa para a manutenção do equilíbrio.

Conhecer os comportamentos é ir ao encontro, sem nenhuma máscara, do temperamento, responsável pela definição da individualidade. Manter equilibrado esse temperamento, sem excessos nem escassez¹ na utilização das nossas características, é um desafio no caminho da maturidade que significa “estar no ponto” ou “estar pronto”.

Para testar suas teorias, Marston necessitava, de algum modo, medir os estilos de comportamento que tentava descrever. A solução foi desenvolver sua própria técnica para medir os fatores comportamentais mais importantes, tendo a escolha recaída sobre os fatores de Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade, em que as iniciais em inglês das palavras *Dominance*, *Influence*, *Steadiness* e *Compliance* dão origem à designação DISC referida um pouco atrás. Neste contexto, os fatores DISC representam nesse contexto modalidades básicas de reação comportamental a partir da percepção (mais hostil ou mais amigável) que o indivíduo tenha do ambiente.

Em 1928, Marston publicou suas descobertas no livro intitulado *Emotions of Normal People* – sem uma edição em português, e, numa tradução livre, *Emoções de Pessoas Comuns* - que inclui uma longa descrição do sistema que ele havia desenvolvido. Na prática, o investigador queria estudar pessoas que, em principio, não possuíam quaisquer patologias identificadas, e analisar o seu comportamento no seu dia a dia.

No cerne, a definição de comportamento está nas idéias de estímulo e resposta. Um conjunto de circunstâncias ou eventos que faz uma pessoa agir ou reagir. No entanto, pessoas de temperamentos diferentes têm respostas diferentes a um mesmo estímulo. Em uma mesma situação, podemos esperar que pessoas diferentes reajam de maneiras diferentes. Na terminologia DISC, o comportamento é identificado pela conjugação dos diversos estilos de respostas de uma pessoa a estímulos variados.

Na prática, não é fácil, e muitas vezes até indesejável, medir cada uma das possíveis respostas a cada estímulo, porque cada temperamento possui características

¹ Os gregos tinham o *equilíbrio* como ideal de comportamento. Para eles, a temperança era a virtude mais apreciada. Platão possui um mito do passeio das almas que ilustra isto bem a questão do equilíbrio.

individuais pautadas na sua forma de perceber o mundo, características que determinam essas respostas. 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. No entanto, a intensidade dessas características define o equilíbrio do temperamento e também as conotadas com virtudes ou defeitos. A maior ou menor intensidade das características traduzem-se, quando desajustadas, em comportamentos negativos e, por vezes, até destrutivos.

Identificar essas características no ser humano foi uma das maiores realizações de Marston. Ele utilizou o mecanismo de projeção refletido na maior e mais poderosa fonte de expressão, a palavra, para decodificar o comportamento humano.

Ele percebeu que as pessoas expressam nas palavras a sua forma de perceber o mundo e que as palavras, agrupadas, sugerem características peculiares que conduzem ao reconhecimento de uma forma natural de ser, que Marston denominou como perfil pessoal. Em seguida, trabalhou com afinco durante muitos anos para sistematizar esse conhecimento de tal maneira, que pudesse, através de um questionário de escolha de palavras mapear o perfil comportamental do indivíduo, hoje denominado “Questionário DISC”.

Esse *insight* de Marston possibilitou que descobertas desta magnitude, na área da Psicologia, pudessem migrar dos compêndios de acesso restrito para o dia a dia das empresas e consultórios de psicólogos vanguardistas que se interessam pela popularização do conhecimento sobre o ser humano, beneficiando a todos que se interessam pelo autoconhecimento.

As pessoas que possuem um profundo entendimento de suas forças e necessidades estão em uma posição muito melhor do que aquelas com autoconhecimento limitado ou distorcido. Nessas circunstâncias, arriscaria eu, um autoconhecimento acurado vale, no mínimo, de 15 a 20 pontos de QI (*coeficiente de inteligência*) – o que não é pouco! (GARDNER, 2005, grifos meus).

Ao mesmo tempo, abriu espaço para novos estudos do comportamento humano, que engloba áreas multidisciplinares de pólos opostos e que requer um esforço conjunto de temperamentos diferentes para que se aprofunde o conhecimento e, ao mesmo tempo,

transforme o intangível em algo palpável e disponível por meio do mais moderno sistema tecnológico.

Esse trabalho justifica-se pela contribuição que poderá trazer para os mais diversos segmentos de negócios por meio da compreensão de uma das possíveis barreiras para o sucesso dos empreendimentos: a falta do conhecimento sobre o ser humano, que afeta negativamente o ambiente de trabalho e a vida pessoal de cada funcionário. Um modelo de gestão pautado na valorização das pessoas pelo conhecimento de quem de fato elas são, poderá ser um grande avanço para as mudanças no cenário empresarial.

É de referir que, apesar da importante e concreta contribuição de Marston para as pessoas e organizações, sendo utilizado por milhares de empresas em todo mundo e traduzido para mais de 50 idiomas, além de ter revolucionado o sistema penal com a criação do Detector de Mentiras, a academia, de algum modo, pouco tem falado dessa contribuição. De fato, Marston era uma pessoa polêmica e tinha comportamentos considerados não aceitáveis por parte da sociedade, como o fato de ele ter duas esposas (poligamia) e ter criado personagens de quadrinhos animados como a Mulher Maravilha, pelo qual ganhou em 2006 *The Will Eisner Award Hall of Fame*. A princípio, a figura da Mulher Maravilha pode ser vista como infantil, contudo, visto na perspectiva de Marston, sua contribuição era muito maior. Ela via a contribuição feminina na sociedade de forma muito maior do que era percebido na época e considerava que as mulheres possuíam predicados, como, por exemplo, honestidade, em escala maior do que a dos homens. Por tudo isso, esse trabalho busca iniciar uma visão crítica, ressaltando todos os ganhos oriundos das contribuições deixadas por Marston.

1.2 Objetivos

Goleman (2001), considerando a importância do componente comportamental, e particularmente emocional, na vida e no trabalho, cita Gardner (1982):

Chegou a hora – disse – de ampliar nossa noção sobre o espectro de talentos. A maior contribuição que a educação pode dar ao desenvolvimento de uma criança é ajudá-la a escolher uma profissão onde possa melhor utilizar os seus talentos, onde ela será feliz e competente. Perdemos isso inteiramente de vista. Em vez disso, sujeitamos todos a uma educação em que quando a pessoa é bem sucedida, estará mais capacitado para ser professor universitário. E avaliamos todos, ao longo do percurso, conforme satisfaçam ou não a esse restrito padrão de sucesso. Devíamos gastar menos tempo avaliando as crianças e mais tempo ajudando-as a identificar suas aptidões e dons

naturais e a cultivá-los. Há centenas e centenas de maneiras de serem bem-sucedidas, e muitas, muitas aptidões diferentes que as ajudarão a chegar lá.

Pesquisa realizada em 2002, com dez mil participantes, pela *Human Learning e Consultores Associados – HLCA*, empresa de consultoria, criada pelo autor em 1987, voltada para o Desenvolvimento do Talento Humano, concluiu que 96% das pessoas consideram que *aprender novos conhecimentos é mais fácil do que mudar comportamentos*. Considerando, então, o comportamento como uma variável importante para o sucesso das pessoas, pode-se levantar as seguintes questões:

- Será que o comportamento não deveria ser tratado de maneira mais responsável (adequada) e prioritária em todo o processo de educação e gestão de pessoas?
- Será que propiciar às pessoas o conhecimento de seus temperamentos por meio do levantamento de seus perfis facilitará a construção de suas carreiras profissionais?
- Será que as organizações não deveriam se debruçar mais sobre essa questão e usar ferramentas específicas (adequadas) que auxiliem as pessoas que preferiram trabalhar sob certas condições no lugar correspondente, ao invés de tratar a todas como super-homens que deverão se adequar a todo tipo de trabalho?

O objetivo principal dessa tese é mostrar que as informações levantadas por meio da aplicação de inventários comportamentais, para pessoas e funções, notadamente por meio da metodologia DISC, trazem profundo valor às pessoas, suas relações pessoais e profissionais, bem como às organizações, no que tange aos processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento de profissionais, orientações vocacional e carreira e nas relações pessoais.

Como objetivo secundário, mas não menos importante, a tese irá descrever e detalhar que o manejo dos talentos humanos dentro da organização, se feito a partir dos inventários comportamentais DISC, possibilitam melhores resultados nas atividades de recrutamento, seleção, re-alocação de postos de trabalho, programas de gestão, treinamento e integração de pessoal. Isso porque, nas observações feitas pelo autor, foi possível identificar redução na rotatividade de pessoal, maior aderência dos

treinamentos, maior adequação e motivação das pessoas aos seus trabalhos, redução dos níveis de estresse, entre outros.

1.3 Estado Atual

As mudanças a que assistimos neste início de século têm tal característica de velocidade, intensidade, profundidade e abrangência, que demandam um novo tipo de abordagem, no recrutamento, seleção e desenvolvimento dos profissionais, num âmbito completamente diferente do que vinha sendo executado até então. A competição ultrapassou países ou mesmo organizações para chegar a cada uma das pessoas.

De fato, Friedman (2005) se refere a uma “globalização 3.0” que traz um padrão inédito de competição entre as pessoas. Depois da “Globalização 1.0”, que se estendeu de 1492 a 1800, quando a competição se dava entre as grandes nações exploradoras do comércio marítimo, ocorre a “Globalização 2.0” (1800 a 2000), que compreendeu a Revolução Industrial e trouxe uma competição intensa entre as organizações. A terceira fase da Globalização (que o autor chama de 3.0) traz, agora, um grande desafio em termos de aprendizagem e capacidade efetiva de geração de resultados. Hoje, os profissionais precisam passar por reciclagens em períodos cada vez mais curtos, exige-se a obtenção de um grau de proficiência elevado, em menor espaço de tempo, para um maior número de competências, e a manutenção do nível de excelência necessário à garantia da sobrevivência é um desafio permanente. Por outro lado, os trabalhos repetitivos e de pequeno valor agregado estão desaparecendo progressivamente, deixando milhões de desempregados, despreparados para atuar dentro das novas condições, em que a chance de entrar ou voltar ao mercado trabalho é bastante remota.

Afinal de contas, temos que aprender mais e mais rápido, com uma velocidade que jamais foi experimentada por nossos antepassados, precisando gerar resultados concretos e crescentes. Nesse contexto, quem ajudará as pessoas a vencer esse desafio de aprendizagem? Qual o papel da escola, como instituição maior e provedora de soluções, para assegurar o devido preparo das pessoas responsáveis pela condução do destino das organizações privadas e governamentais? Como alinhar conhecimentos a comportamentos e vice-versa, de modo a ampliar os níveis de efetividade dos profissionais? Como ajudar os profissionais a irem ao mercado mais rapidamente e obterem suas chances de demonstrar suas competências? Como e onde recrutar e

selecionar as pessoas mais adequadas às exigências dos cargos? Como desenvolvê-las e mantê-las motivada e produtiva por um período mais longo de tempo? Como atender às expectativas de produtividade das organizações, sem criar altos níveis de estresse nas pessoas?

McClelland (1973), em seu artigo *Testing for Competence Rather Than Intelligence*, afirmava que testes de conhecimentos, formação acadêmica, títulos e demais instrumentos usados para orientar processos seletivos não eram bons indicadores para que se pudesse prever nem um bom desempenho nem sucesso profissional. Além disso, a pesquisa demonstrou que o uso desses parâmetros conduzia a resultados enviesados, em que vários tipos de preconceitos em relação ao gênero, raça e grupo social distorciam o resultado do processo. McClelland propôs, então, que se procurasse identificar fatores que fossem, de fato, capazes de prever bom desempenho e sucesso profissional. A esses fatores, ele deu o nome de “competências”. A proposta estava baseada na comparação da maneira de trabalhar das pessoas que tinham desempenhos superiores em relação às que não apresentavam resultados de bom nível. Estudando-se a abordagem e o comportamento das pessoas bem sucedidas, seria possível estabelecer parâmetros e medidas objetivas que gerassem critérios melhores para identificar pessoas com potencial, para gerar um desempenho superior.

Durante a década de 1980, re-analisando os dados de estudos realizados sobre as competências gerenciais nos EUA, Richard Boyatzis identificou um conjunto de características e traços que, em sua opinião, definem um desempenho superior (DAÓLIO, 2004). Nessa perspectiva, segundo Fleury e Fleury (2002), o conceito de competência é pensado como um conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) que justificam um alto desempenho profissional. A competência das pessoas passa a não ser vista unicamente pelo viés da inteligência, mas se fundamenta nesses três grandes pilares que serão aprofundados no capítulo 3 – O DISC como suporte a evolução do CHA: O modelo C₂H=A.

1.3.1 A Agregação de Valor do Comportamento aos Conhecimentos

Empresas e universidades, por meio dos seus cientistas e pesquisadores, vêm trabalhando fortemente no sentido de oferecer mais e mais conteúdo, o que é bom, mas não o suficiente. A partir da proposição de McClelland (1973) e dos trabalhos

posteriores de que conhecimento faz parte de um todo, mas não é o todo em si, o conceito proposto de competências exige que outras variáveis participem do processo. Outros elementos, tais como aspectos comportamentais, objeto maior dessa tese, habilidades e valores tenham peso na construção das competências das pessoas, fazendo-as produzir mais e melhor.

Baseado nos autores citados e na experiência do autor, nos últimos vinte anos, foi feita a seguinte pergunta – para que serve a educação da forma que vem sendo aplicada tradicionalmente onde se contempla basicamente o conhecimento? Certamente que quaisquer conhecimentos sempre são muito bons para as pessoas. No entanto, no mundo empresarial, para o qual as pessoas são normalmente preparadas, se o conhecimento não estiver a serviço da geração de resultados, pouco ou nada valerá. Especificamente no mundo profissional, o conhecimento deveria estar voltado para preparar o indivíduo para o exercício de uma atividade ou função e fazê-lo “agregar” valor a sua vida e a sua empresa na função que exerce. Qualquer que seja a atividade, ela sempre exigirá atitudes competentes, transformadoras e de alta *performance*. Essas atitudes são obtidas não somente através de conhecimentos, mas também de comportamentos e habilidades. Na prática, os comportamentos são os alicerces sobre os quais irão repousar nossos conhecimentos.

Na última década, por meio do *Workshop Carreira e Sucesso*, realizado em projetos *in company* ou em programas abertos, realizados mensalmente pela HLCA para mais de trinta e cinco mil profissionais, cujos objetivos são: Contextualizar as pessoas quanto ao ambiente e que ações devem ser empreendidas para minimizá-las; entender o próprio perfil pessoal e como potencializá-lo; definir o perfil da função atual ou futura; identificar as lacunas existente entre o perfil pessoal e o contexto de mundo, bem como, com o perfil da função e que ações precisam ser empreendidas para serem minimizadas; e finalmente a construir uma visão pessoal e estimulante de futuro. O *Workshop* foi estruturado para servir como estímulo para os profissionais operarem as mudanças necessárias e, assim, se tornarem profissionais com atitudes de alta *performance*, levando-os a *fazer acontecer*.

A decisão de agregar a variável comportamental ao processo de desenvolvimento das pessoas baseou-se nos autores citados e em nossa experiência, mas, também, nos resultados da pesquisa realizada pela HLCA, em 2003, que demonstrou que 78% dos

trabalhadores estão insatisfeitos com o que fazem (desde pequenas insatisfações até situações que levam o indivíduo a adoecer e, conseqüentemente, a não produzir adequadamente). A pesquisa revela ainda que 78% das pessoas não conhecem o seu grande talento, que 82% consideram não colocar o que tem de melhor na prática, e que 88% estão estressados e grande parte deles considera a origem do seu estresse na pressão que recebem para modificar seus comportamentos tendo em vista as necessidades do cargo. A pesquisa também apontou que 95% das pessoas gostariam de ter disciplinas na sua formação escolar que as ajudasse a entender e desenvolver o seu perfil pessoal; e 73% informaram que um dos grandes elementos pra se ter sucesso pessoal e profissional é possuir uma visão positiva e estimulante de futuro, conforme pode ser visto na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – Resultado Parcial da Pesquisa Realizada pela HLCA, 2003.

Pergunta: Você está satisfeito com seu trabalho?	
Não	78%
Sim	18%
Não souberam responder	4%
Pergunta: O que é mais fácil aprender novos conhecimentos ou mudar comportamentos?	
Aprender novos conhecimentos	96%
Mudar Comportamentos	1%
Não souberam responder	3%
Pergunta: Você conhece qual é o seu Grande Talento?	
Não	78%
Sim	16%
Não souberam responder	6%
Pergunta: Você consegue colocar o seu talento na prática?	
Não	82%
Sim	10%
Não souberam responder	8%
Pergunta: Você considera que está estressado e que a origem pode ser a pressão para modificar os seus comportamentos para atender as necessidades da função?	
Pessoas com algum nível de estresse	88%
Pessoas sem nenhum estresse	12%

Pergunta: Você concorda com a introdução de uma disciplina que ajudasse a entender e desenvolver o seu perfil pessoal?	
Sim	95%
Não	4%
Não sabe	1%
Pergunta: Você entende que ter uma visão positiva e estimulante de futuro ajudar a focar no seu planejamento pessoal e a chegar mais rapidamente nos seus objetivos?	
Sim	73%
Não	19%
Não sabem	8%

É possível ter atitudes de alta *performance* com resultados tão negativos? O quanto esses resultados impactam no comportamento humano, aumentando ou diminuindo a *performance*? A partir das informações citadas acima, é possível inferir que o comportamento é impactado tanto por aspectos do conhecimento como do ambiente. Sendo assim, podemos analisar o comportamento a partir de duas vertentes.

A primeira estaria ligada aos aspectos do CONHECIMENTO – o quanto o alinhamento do conhecimento ao comportamento influenciaria na *performance*? –, que chamaremos aqui de perspectiva TÉCNICA.

A segunda relacionaria o comportamento ao CLIMA ORGANIZACIONAL – o quanto o alinhamento com o clima organizacional, adequado a cada comportamento, influenciaria a *performance*? Chamaremos a essa vertente de perspectiva EMOCIONAL.

É possível construir, então, quatro cenários:

1. Quando as duas vertentes estão em baixa escala, o comportamento observável é de total falta de compromisso e desmotivação em relação à atividade exercida por conta de um sentimento de menor valia, inferioridade ou opressão. O resultante é estagnação ou abandono, dependendo do tipo de comportamento.
2. Quando o conhecimento é alto e o clima organizacional é baixo, o comportamento observável é de retração, disputa interna, discriminação, acomodação em relação à atividade exercida, por conta de um sentimento de superioridade ou de mágoa pela falta de reconhecimento. O resultante é a formação de feudos, discriminação ou isolamento, dependendo do tipo de comportamento.

3. Quando a vertente do conhecimento é baixa e a do clima é alta, o comportamento observável é de comprometimento, vínculos estreitos, por conta de um sentimento de afetividade, companheirismo e solidariedade. O resultante é realização a partir do esforço, do trabalho em equipe e troca de experiências e conhecimento tácito. O resultado pode ser baixo se não houver trocas e/ou se o indivíduo tiver dificuldades de aprendizagem.
4. Quando as vertentes do conhecimento e do clima são altas, o comportamento observável é de comprometimento, relações de amizade, por conta de um sentimento de companheirismo, afetividade e solidariedade. O resultante é a realização a partir de equipes de alta *performance*, aprendizado contínuo e troca de conhecimentos.

Torna-se, portanto, fácil deduzir que o despontar de talentos acontece na alternativa 3 e se potencializa na alternativa 4.

1.3.2 Relação da *Performance* com Comportamento *versus* Conhecimento

Em uma visão holística, é possível perceber que uma pessoa com característica comportamental tipicamente técnica faz uso dos seus conhecimentos de forma técnica. Por outro lado, outra pessoa com característica comportamental de empreendedor fará uso do conhecimento de forma empreendedora. O problema é que a maioria das pessoas não tem clareza quanto ao seu comportamento, e não é educada adequadamente para potencializar os seus talentos. Dessa forma, freqüentemente não conseguem potencializá-los, ou pior, trabalham em áreas inversas às suas competências comportamentais. É comum ouvirmos que “fulano é a pessoa errada no lugar certo”. Nesse caso, o que fazer?

Primeiro, é preciso quebrar o paradigma da existência de pessoas “erradas”. 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, freqüentemente, acima das expectativas. Segundo, será necessário que as escolas e universidades ampliem o seu conceito de educação. É preciso que elas vejam o indivíduo não só pelo viés do conhecimento, mas também pelo comportamento que dá o foco de onde se pode identificar o talento.

Com base nos dados da pesquisa realizada pela HLCA, 2006, com alunos da faculdade de administração avaliada pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) do Brasil, com conceito AAA (a melhor avaliação possível para uma faculdade), identificamos um quadro interessante: apesar de o foco da escola ser direcionado para a formação do administrador enquanto gestor e empreendedor, menos de 5% dos alunos possuem as características típicas para esse tipo de talento. Contudo, como toda boa faculdade de administração, ela está supostamente formando executivos que não possuem minimamente comportamentos para o exercício dessa atividade.

Na prática, pelo que se pode observar na Tabela 1, o programa da escola deveria preparar também os alunos para outras funções nas empresas, que não simplesmente gestores empreendedores, e/ou oferecer a oportunidade dos mesmos de conhecerem seus comportamentos pessoais, para identificarem os exigidos pela função a ser exercida e ajudá-los no desenvolvimento comportamental para exercê-la ou direcionarem suas escolhas para a potencialização do seu talento em outra função, o que não acontece se o foco for apenas no cognitivo. Imaginar que todos os alunos matriculados no curso de administração serão bons executivos leva a uma formação distorcida, e, conseqüentemente, à profunda decepção pelos jovens e seus futuros contratantes. Não é por acaso que aumenta, a cada dia, a evasão dos alunos nos cursos superiores, jovens desmotivados pela falta de coerência entre o que eles são e onde eles estão inseridos. A Tabela 2, a seguir, apresenta os alunos do curso de administração distribuídos entre os quarenta talentos descritos em Matos e Portela (2001), tomando-se, como base, o nível de adequação comportamental, e ainda, um comparativo com o universo de dez mil profissionais pesquisados pela HLCA (2002) e com cento e setenta e seis mil candidatos que mostraram interesse nas vagas oferecidas num grande portal de empregos brasileiro (2008).

Tabela 2 – Frequência de Pessoas por Tipo de Talento

Frequência de Profissionais (nível de aderência) por Tipos de Talentos (%)			
Tipos de Talentos	Alunos de Administração	Amostra com 10.000 Profissionais	Pesquisa com 176.000 candidatos
Articulador	9,80%	3,20%	6,38%
Compreensivo	7,80%	5,10%	6,22%
Observador	9,20%	6,10%	5,35%
Professoral	3,30%	2,60%	5,29%

Educador	4,40%	4,50%	5,27%
Pacificador	4,40%	2,40%	5,15%
Aconselhador	0,60%	2,40%	4,31%
Diplomata	2,90%	1,70%	3,91%
Harmonizador	3,60%	1,50%	3,73%
Precavido	3,10%	6,30%	3,31%
Recuperador	9,40%	7,20%	3,13%
Coordenador	1,40%	0,80%	3,13%
Estimulador	4,40%	3,50%	3,10%
Criterioso	2,10%	2,60%	2,97%
Supervisor	0,40%	1,50%	2,95%
Protetor	2,30%	3,50%	2,70%
Aprendiz	5,80%	0,80%	2,67%
Integrador	0,00%	1,60%	2,60%
Carismático	1,00%	2,50%	2,17%
Futurista	1,20%	1,90%	2,17%
Cauteloso	2,90%	3,30%	2,12%
Ordenado	2,90%	3,30%	1,96%
Inventivo	1,40%	0,80%	1,92%
Solucionador	0,60%	1,40%	1,80%
Julgador	2,30%	2,80%	1,60%
Comprometido	3,10%	1,20%	1,52%
Estruturador	0,00%	0,60%	1,44%
Especialista	1,40%	7,50%	1,40%
Empreendedor	1,40%	0,80%	1,30%
Regente	0,80%	2,20%	1,29%
Gerenciador	3,30%	1,50%	1,25%
Estrategista	0,40%	1,80%	1,07%
Instrutor	0,20%	1,00%	0,94%
Sonhador	0,60%	2,60%	0,91%
Competidor	0,60%	1,70%	0,75%
Comandante	0,00%	0,90%	0,50%
Inovador	0,40%	1,50%	0,49%
Normatizador	0,40%	0,80%	0,45%
Organizador	0,00%	1,30%	0,40%
Idealizador	0,20%	1,30%	0,35%
	100,00%	100,00%	100,00%

Em outro estudo realizado pela HLCA com o perfil de profissionais do Sindicato dos Odontologistas do Rio de Janeiro, o autor concluiu que, entre os profissionais inventariados, uma parcela significativa não possuía o comportamento adequado para trabalharem isolados, num pequeno espaço físico e concentrados em atividades específicas com alto grau de repetição. Logo, a maioria encontrava-se irritada com o

trabalho, sentindo-se infeliz, improdutiva e questionando se deveria continuar a exercer aquela profissão.

Não é possível mais a escola supor que basta oferecer conhecimentos e deixar o aluno a sua boa sorte. Se desejarmos ter uma geração de profissionais com alto grau de *performance* nas áreas em que estudaram, serão necessários ajustes no modelo de educação atual. Em cada um dos capítulos, voltamos a esse tema, e, na parte final de Conclusões e Perspectivas de Futuro, é apresentada a visão do autor a respeito do encaminhamento dessa questão.

1.3.3 Relação da *Performance* com Comportamento *versus* Clima Organizacional

Segundo Covey (2000), as pessoas passam cerca de 75% de seu período de vigília na fase adulta realizando atividades que guardam alguma relação com o trabalho, aprontando-se para ir trabalhar, deslocando-se para o trabalho, trabalhando, cogitando outros trabalhos e tentando relaxar depois do trabalho. Baseando-se nessa análise, acredita-se que o ambiente de trabalho é muito importante no dia-a-dia e, por essa razão, deve ser saudável, causando bem estar ao trabalhador.

As empresas precisam conhecer a realidade do quadro funcional, ou seja, saber aquilo que os profissionais almejam para se manterem motivados, e o quanto estão engajados nos projetos da Empresa. Para isso, é preciso ter em mãos um diagnóstico que dê um norte às suas ações estratégicas. Uma ferramenta muito utilizada para fazer esse *check-up* corporativo é a pesquisa de clima organizacional (PCO) – por meio dela, é possível identificar os pontos fortes e os que precisam ser reavaliados no ambiente corporativo.

Foi constatado, por meio das pesquisas estudadas, que o prejuízo causado pelo desengajamento² é imenso, tanto para as empresas quanto para o país. Em pesquisa realizada pela *The Gallup Organization* (2005) sobre o engajamento (disposição para

² O conceito de engajamento, desenvolvido pela Gallup, vai muito além de satisfação no trabalho. A parcela de profissionais “engajados” (21%) é representada por aqueles que trabalham com paixão e têm sentimento de conexão com a empresa. São produtivos, leais, impulsionam a inovação e movem a organização através de críticas construtivas e níveis consistentes de alto desempenho.

produzir) da força de trabalho no Brasil, feito entre dezembro de 2004 e janeiro de 2005 com 1.012 trabalhadores em 11 regiões metropolitanas, detectou que apenas 22% dos trabalhadores do país estão engajados. Estimou-se em 77 bilhões de reais o prejuízo que a falta de engajamento causa à economia brasileira. Esse índice coloca o Brasil abaixo de países como os EUA e o Chile. A pesquisa aponta ainda que, nos EUA, por exemplo, os engajados representam 30% da força de trabalho. Na França, eles são apenas 6%. Fatores culturais, geográficos, históricos e até demográficos explicam parte dessas diferenças entre os países.

Ainda referindo-se ao Brasil, do enorme contingente restante, 61% estão desengajados e outros 17% estão ativamente desengajados, não agregando nenhum valor para a organização.

A consultoria *Towers Perrin-ISR*, que, a cada dois anos, também pesquisa o assunto em diversos países, encontrou uma forte correlação entre o comprometimento dos empregados e a lucratividade, a produtividade, a rotatividade da mão-de-obra e outros indicadores de desempenho das empresas. Entre os bancos, percebeu-se que funcionários mais comprometidos melhoravam a qualidade do atendimento ao cliente. Nas indústrias, a elevação do nível de engajamento reduziu a frequência dos acidentes de trabalho.

1.4 Estrutura da Tese

Usamos a taxonomia proposta por Vergara (2007) que divide um projeto de pesquisa segundo os fins e os meios.

Quanto aos fins, a tese teve um caráter descritivo, pois expõe as características dos fenômenos trabalhados ao longo dos últimos quase vinte anos, correlacionando as variáveis intervenientes e definindo a natureza dos elementos existentes.

Quanto aos meios, ela foi, simultaneamente, uma pesquisa de campo, pois, de um lado, descreveu o que e onde ocorreram as suas ações, bem como apresentou os resultados obtidos com as pesquisas realizadas; foi *ex post facto* na medida em que se refere a fatos que já ocorreram, resultado do trabalho que temos realizado com aproximadamente quarenta mil profissionais em programas de desenvolvimento e cem mil profissionais para análise de perfil pessoal, e trezentos e cinquenta empresas clientes – sobre as quais agora passamos a descrever e analisar os fatos ocorridos, bem como

criar as bases de novas investigações no futuro –; e, finalmente, agregou dados da pesquisa exclusivamente realizada para ratificar ou retificar os trabalhos realizados, bem como para sondar outras questões. Os resultados da pesquisa foram considerados ao longo de cada capítulo e o resultado final está no Anexo A.

Importante ressaltar que, tendo o autor definido uma estratégia de estudos e aprofundamentos deste tema, decidiu fazer dessa primeira tese um grande guarda-chuva, tratando as questões de maneira mais horizontal, para que outros temas possam ser analisados mais profundamente no futuro próximo. É importante enfatizar, ainda, a decisão do autor de iniciar esse detalhamento logo após a fase do mestrado, aprofundando estudos específicos na área de recrutamento e seleção. Buscará com isso construir um modelo matemático com o suporte da metodologia *Fuzzy Logic* (conjuntos difusos), numa primeira fase em alinhamento com Suleman (2006), objetivando criar um parâmetro matemático que venha possibilitar uma comparação mais efetiva entre os fatores exigidos pelo cargo com os fatores disponíveis nas pessoas.

Tal decisão se baseia no fato de que não conhecemos nenhum estudo, no Brasil ou no exterior, baseado nos comportamentos descritos por Marston. Dessa forma, as respostas que encontramos, em sua maioria, irão requerer estudos mais aprofundados para que possa ser considerada de caráter mais amplo. É importante ressaltar que, por se tratar de uma pesquisa de cunho social e humano, as suas variáveis são amplas. Isso faz com que algumas conclusões, sob certas perspectivas e contextos, pareçam verdades para o presente, e que, no entanto, podem não passar de simples elementos circunscritos do ambiente no futuro.

A metodologia de pesquisa utilizada foi de análise sobre a base de dados existente na consultoria em cima dos questionários aplicados no cliente e pelos clientes, em eventos que realizamos dentro do *Workshop Planejamento e Desenvolvimento das Competências Pessoais*. Tanto em uma quanto em outra situação, o método consistia em tabular os dados levantados e analisá-los frente aos diversos propósitos apresentados adiante, e, na pesquisa já citada, desenvolvida para suportar a construção da presente tese.

Ao falarmos de melhoria de *performance*, talentos humanos, gestão de pessoas e processos de recursos humanos estarão entrando num mundo sem limites. Dessa forma, o estudo ficará restrito às experiências e trabalhos desenvolvidos pelo autor no período

de 1991 até 2008, junto aos seus clientes pessoas físicas e/ou jurídicas, com o uso da metodologia DISC (Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade) já citada. Foram investigadas, nessa pesquisa, as atitudes dos respondentes sobre a aplicabilidade da metodologia DISC nos seguintes campos:

- Recrutamento e Seleção.
- Treinamento, Desenvolvimento e Integração.
- Orientação Profissional.
- Desenvolvimento de Equipes.
- Relações Pessoais e
- Gestão de Competências.

As conclusões sobre cada tipo de aplicação encontram-se nas seções respectivas desse trabalho.

Servindo como base do estudo, foram utilizados questionários já aplicados aos candidatos e aos profissionais das empresas clientes da HLCA. Para tanto, as questões foram construídas pelo método escalar de Likert (1932, apud CLONINGER 1999), cujo instrumento foi construído para aferir de forma conveniente à avaliação da aplicabilidade da ferramenta DISC nos diversos processos de gestão humana, inclusive vida pessoal. A propósito dessa metodologia de pesquisa, Mattar (2001) observa:

As escalas somatórias para medir atitudes propostas por Rensis Likert em 1932, à semelhança das escalas de intervalos aparentemente iguais de Thurstone, compreendem uma série de afirmações relacionadas com o objeto pesquisado.

Diferentemente da escala de Thurstone,

Os respondentes são solicitados não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também a informarem qual o seu grau de concordância / discordância. A cada célula de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação. A pontuação total da atitude de cada respondente é dada pela somatória das pontuações obtidas para cada afirmação. A escala de Likert evita as críticas feitas à escala de Thurstone, ao passar a medir a intensidade das concordâncias e discordâncias.

Foram analisados vários modelos de escalas para pesquisas do compendio de Bruner, James e Hensel (2001).

Ficou fora do estudo qualquer outra análise com a utilização de outras metodologias comportamentais, análises psicológicas e aplicação de quaisquer outras ferramentas de gestão.

Importante ressaltar que em todos os estudos que fizemos, no Brasil ou fora do Brasil, os aspectos comportamentais das pessoas não se prendem a qualquer elemento sócio-demográfico como gênero, religião, etnia, condição econômica, etc.

Ressalta-se aqui que, por outro lado, as questões sócio-demográficas podem, sim, valorizar determinados aspectos comportamentais em detrimento de outros. Um dos exemplos que podemos citar é o que se busca tipicamente no executivo ocidental – ser direto, agressivo, comunicativo, voltado para resultados, persuasivo e empático, enquanto que, nos países de cultura fortemente religiosa, como os árabes, turcos e indianos, busca-se muito mais o indivíduo estruturado, organizado, sistemático e que mantenha as normas e preceitos, dentro dos padrões de conformidade definido.

Dessa forma, o foco foi o Brasil como um todo, notadamente os estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Brasília, Minas Gerais, Pernambuco, Bahia e Espírito Santo, em que temos uma maior base de dados pesquisados. Quanto aos setores de comércio, o universo da amostra abrange todos os segmentos e portes.

Finalmente, enfatizamos que o autor esteve à frente de todas as ações descritas, tendo liderado a totalidade dos trabalhos realizados, bem como o desenvolvimento das ferramentas, instrumentos e processos aplicados. Em suma, esse trabalho se nutriu de diversas fontes de pesquisa primária e secundária, contemplando informação de campo, vivência de casos práticos, análises conclusivas e informações colhidas por meio de observação. Utiliza também a coleta sistemática de dados por aplicação de questionário estruturado junto a público profissional qualificado e usuário da metodologia-objeto da tese.

A tese está estruturada com vista a possibilitar uma ampla (área e funções) visualização da importância que os fatores comportamentais têm sobre as organizações e as pessoas. O foco não será fazer a defesa da ferramenta DISC enquanto sua validade técnica, isso porque há números estudos que demonstram isso, e sim os ganhos obtidos com o seu uso.

Na Introdução apresentamos o tema do trabalho, os objetivos propostos, o estágio atual das questões ligadas ao comportamento e como à tese está estruturada.

No Capítulo 1, apresentamos o estado atual das questões comportamentais, a questão da *performance* das pessoas e o Inventário Comportamental DISC.

No Capítulo 2, introduzimos o conceito de psicometria, os tipos de inventários, a metodologia DISC, o que o DISC expressa a respeito das pessoas e das funções, o estudo de validade da ferramenta e a integração com outras funções e sistemas, bem como suas aplicações por meio do *Mosaico e-Talent*, Matos (2008).

No Capítulo 3, apresentamos o DISC como suporte a evolução do CHA – a modelagem $C_2H=A$.

No Capítulo 4, discutimos a utilização do DISC nos processos de Recrutamento e Seleção, explicitando seu papel desde a definição do perfil comportamental dos cargos, passando pela aplicação nos candidatos, realização de triagem, dinâmicas de grupo, entrevistas e contratação. Vamos procurar clarificar o que é recrutamento e o que é seleção, a importância de se especificar profundamente o perfil comportamental do cargo de modo a ter uma referência palpável ao se comparar o perfil dos candidatos e a utilização de uma métrica adequada.

No Capítulo 5, iniciaremos com uma discussão a respeito do impacto que o comportamento exerce na formação de trabalhadores geradores de resultados. Depois falaremos do contexto da educação no Brasil, e, em seguida, ressaltaremos a importância de uma integração bem feita, principalmente no que concerne a oferecer ao candidato o entendimento acerca do seu próprio perfil e o que a função exigirá do mesmo. Vamos ver também nesse capítulo o papel do DISC como suporte no entendimento e orientação nos processos de integração, aconselhamento, medos e motivações de modo a apoiar os profissionais nas suas trajetórias de alta *performance*.

No capítulo 6, apresentaremos as principais conclusões obtidas com o trabalho, falaremos das perspectivas que temos com o desdobramento de novos estudos e finalmente nossas contribuições a respeito das políticas de educação no Brasil que venha contemplar os aspectos comportamentais alinhados aos conhecimentos.

2 O Inventário Comportamental DISC

2.1 O Conceito de Psicometria e sua Utilização

A psicometria é uma área da Psicologia que utiliza as ciências exatas, principalmente a Matemática e a Estatística, para mensurar, de forma adequada e comprovada experimentalmente, um conjunto ou uma gama de comportamentos que se deseja conhecer melhor em um indivíduo, ou seja, é o registro e medida dos fenômenos psíquicos por meio de métodos experimentais padronizados e comprovados.

Há diversas formas de atribuir valores ou números às características dos objetos. A psicometria fundamenta-se na medida por teoria e para melhor compreendê-la, é necessária uma explanação sobre os outros tipos de medida: fundamental e derivada.

Na medida fundamental, o atributo de um objeto pode ser medido diretamente por um outro objeto (instrumento) que tem o atributo que se quer medir. Tome-se como exemplo a medida do comprimento de uma folha de papel utilizando-se uma régua. A unidade de medida da régua é seu atributo de comprimento que pode, por exemplo, ser o centímetro. A medida fundamental também pode ser chamada de medida direta.

A medida derivada é empregada quando não há um instrumento que possua o mesmo atributo que se quer medir no objeto. Nesses casos, aplicam-se as medidas derivadas, também consideradas como medidas indiretas, por meio do estabelecimento de uma relação com medidas fundamentais.

O profissional que trabalha com a psicometria atua com o auxílio dos testes psicológicos de acordo com os três critérios básicos: validade, fidedignidade e padronização. Qualquer teste que se preste à validação e, posteriormente, ao uso deve ser fruto de pesquisas nessa área.

Os testes psicológicos são utilizados como instrumentos pelos psicólogos no processo de avaliação, podendo ajudar na elaboração de um diagnóstico através da mensuração de padrões de comportamento, traços de personalidade e tendências. Atualmente, a validade e a precisão desses testes estão sendo questionadas e discutidas, pois, para se comprovar sua utilidade e eficiência, tais testes necessitam passar por estudos que comprovem suas qualidades psicométricas, bem como atender determinadas especificações que sejam reconhecidas por parte da comunidade científica e de leigos.

A Evolução da Psicometria

Não há data exata para o início dos estudos das medições comportamentais, porém Francis Galton (1822-1911) foi o fundador do primeiro laboratório voltado às medições antropométricas (conjunto de técnicas utilizadas para medir o corpo humano ou suas partes) em Londres em 1884. Entre as pesquisas que Galton fez, constam na lista: altura, peso, envergadura do palmo, capacidade respiratória, força, rapidez de reação, agudeza sensorial da vista e do ouvido, além de chegar a mensurar a quantidade de bocejos emitidos durante uma orquestra para relacionar ao tédio do público.

No ano seguinte, Hermann Ebbinghaus (1850-1909) inicia os primeiros estudos experimentais sobre a memória. Ao final de seu experimento, Ebbinghaus tinha formulado coeficientes sobre como se dá a aquisição de memória a partir de um conjunto de letras ordenadas de forma não-lógica.

Galton conheceu James McKeen Cattell (1860-1944) e, juntos, formularam, pela primeira vez, provas que consistiam em medidas de discriminação sensorial, de tempo e de reação. Estas provas, para Cattell, proporcionariam conhecer a inteligência de quem a fizesse.

Em sentido diferente e por diversas críticas que estes possuíam dos testes anteriores de inteligência, o francês Alfred Binet (1857-1911) e seu parceiro Théodore Simon desenvolveram, a pedido da comissão francesa para a investigação dos interesses da educação, o primeiro teste de inteligência para diferenciar crianças retardadas e crianças normais em seus mais variados graus. Essa escala de classificação tem sua data de origem em 1905 e, desde então, sofreu diversas modificações na sua origem e no seu nome. Atualmente, apesar das variações (L-M, por exemplo), ele é conhecido como Teste Stanford-Binet de Inteligência.

2.2 Os Tipos de Inventário Comportamental

Principalmente a partir das pesquisas de Jung (1991), 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 inventário buscam, de forma mais ou menos complexa, atingir os mesmos propósitos que a metodologia DISC.

A revista PSICO, da PUC do Rio Grande do Sul, publicou, em 2005, artigo de Noronha e Freitas (1991), disponibilizado no Anexo B, que cita 105 diferentes instrumentos.

Em outro trabalho, Noronha e Vendramini (2003) intitulado Parâmetros Psicométricos: Estudo Comparativo entre Testes de Inteligência e de Personalidade são citados 43 testes psicológicos, sendo 22 de avaliação de inteligência e 21 de personalidade, constante do anexo citado.

Nem todos os tipos citados possuem a mesma característica de inventário comportamental com os propósitos que o autor desta tese apresenta: o aumento da qualidade da gestão das pessoas nas organizações, através de atributos patentes de objetividade e funcionalidade, como o DISC.

2.3 O DISC

O questionário DISC, utilizado para identificar o perfil comportamental das pessoas, foi estruturado originalmente em vinte e quatro grupos de adjetivos (ver Anexo C). A pessoa que está preenchendo o formulário deve selecionar qual dos quatro adjetivos mais se aproxima do seu perfil e o adjetivo que mais se distancia. Em geral, pede-se ao candidato que se imagine no dia a dia enquanto completa o questionário. A outra opção é utilizar o questionário de frases completas substituindo os tradicionais adjetivos, como por exemplo: “Ajudo os outros sempre que possível” ou “Não tenho medo de novas experiências”. Essa expansão do questionário original ajuda a reforçar seu significado, enquanto reduz a possibilidade de algum mal-entendido por parte do candidato.

Após coletar as respostas do questionário DISC, que hoje pode ser feita via WEB, é possível processar o perfil comportamental. Um relatório típico DISC apresenta três gráficos que podem ser muito parecidos entre si ou divergir significativamente, dependendo de cada indivíduo e/ou das circunstâncias em que ele se encontra.

O Gráfico 1 descreve o estilo “íntimo” ou estrutural de uma pessoa, o tipo de comportamento esperado quando ela está completamente à vontade. Esse estilo pode também ser visto quando as pessoas são provocadas no seu verdadeiro “eu”, já que esse

tipo de situação limita a capacidade de adaptação do estilo real. O Perfil Estrutural tende a permanecer mais constante ao longo do tempo do que os outros dois gráficos.

Gráfico 1 – Perfil Estrutural³



Poucas pessoas conseguem manter sempre o mesmo comportamento. Normalmente, elas se adaptam às circunstâncias e exigências de outros ou de determinados ambientes. O propósito do Perfil Adaptado é descrever o estilo de comportamento que o indivíduo considera apropriado no momento presente. Esse perfil, conforme pode ser visto no Gráfico 2, pode mudar significativamente ao longo da vida, à medida que a situação da pessoa e seu meio ambiente mudam – tais modificações com frequência acompanham os eventos importantes na vida da pessoa, como o início de um novo emprego, mudança de residência ou a perda de um parente próximo.

³ Esse gráfico descreve o estilo “íntimo” de uma pessoa, o tipo de comportamento esperado quando ela está completamente à vontade. Esse estilo pode também ser visto quando as pessoas são colocadas sob uma forte pressão, já que esse tipo de situação limita a capacidade de adaptação do estilo pessoal. O Perfil Estrutural tende a permanecer mais constante ao longo do tempo do que os outros dois gráficos. Outros nomes usados para o Perfil Estrutural são Perfil sob Pressão e Perfil Interno

Gráfico 2 – Perfil Adaptado⁴



Os perfis Estrutural e Adaptado fornecem informações valiosas sobre as atitudes e percepções de uma pessoa. No entanto, é raro que o comportamento real de uma pessoa seja totalmente baseado em um ou outro. O Perfil Resultante, demonstrado no Gráfico 3, combina informações destes dois, de modo a apresentar uma visão geral do comportamento da pessoa.

Gráfico 3 – Perfil Resultante⁵



A partir do posicionamento que uma pessoa tenha nos seus gráficos DISC, é possível inferir qual o seu comportamento. Cada Fator DISC pode ser avaliado numa

⁴ Poucas pessoas mantêm sempre o mesmo comportamento. Normalmente, elas se adaptam às circunstâncias e exigências dos outros. O propósito do Perfil Adaptado é descrever o estilo de comportamento que o indivíduo considera apropriado no momento presente. O Perfil Adaptado pode mudar significativamente ao longo da vida, à medida que a situação da pessoa e seu meio ambiente mudam – tais modificações com frequência acompanham os eventos importantes na vida da pessoa, como o início de um novo emprego ou uma mudança de residência. O Perfil Adaptado é também conhecido como Perfil de Trabalho e Perfil Externo

⁵ Os perfis Estrutural e Adaptado fornecem informações valiosas sobre as atitudes e percepções de uma pessoa. No entanto, é raro que o comportamento real de uma pessoa seja totalmente baseado em um ou outro. O Perfil Resultante combina informações destes dois, de modo a apresentar uma visão geral do comportamento da pessoa. Entre os muitos nomes que esse perfil pode ter, encontram-se Perfil Resumo e Perfil Composto

perspectiva de alto ou baixo. No centro do gráfico é possível identificar o quadrante superior e o quadrante inferior, ou como simplesmente denominamos ALTO e BAIXO. Desse modo, é possível dizer que, a depender do quão alto ou baixo é o fator, mais o indivíduo possui determinadas características. Por exemplo, uma pessoa que tenha no seu gráfico uma alta dominância, representada por um ponto no gráfico da linha D, pode-se inferir que ela seja uma pessoa direta, agressiva, voltada para resultado e que aprecia e busque poder e coisas materiais. Na Tabela 3, a seguir, vamos encontrar os adjetivos altos que caracterizam esse exemplo e os baixos que demonstram o inverso.

Tabela 3 – Principais Características Gerais dos Fatores DISC

ALTA DOMINÂNCIA	BAIXA DOMINÂNCIA
Iniciativa própria	Conservador
Competitivo	Reservado
Voltado para resultados	Moderado
Elevada auto-estima	Não-agressivo
Direto	Diplomático
Objetivo	Despretensioso
Dotado de Garra	Cuidadoso
ALTA INFLUÊNCIA	BAIXA INFLUÊNCIA
Empático	Sério
Confiante	Lógico
Otimista	Cético
Persuasivo	Formal
Participativo	Reservado
Sociável	Reflexivo
Positivo	Racional
ALTA ESTABILIDADE	BAIXA ESTABILIDADE
Bom ouvinte	Ativo
Auto controlado	Inquieto
Paciente	Impetuoso
Amável	Urgente
Previsível	Tem muita energia
Tenaz	Gosta de diversidade
Ponderado	Flexível

ALTA CONFORMIDADE	BAIXA CONFORMIDADE
Auto disciplinado	Firme
Bom senso	Persistente
Preciso	Audacioso
Detalhista	Independente
Precavido	Espírito de aventura
Orientado para procedimentos	Capaz de assumir riscos
Perfeccionista	Impulsivo

Além disso, para cada fator DISC, são atribuídos três subfatores (ver Anexo D – Glossário dos Subfatores) que caracterizam e suportam o fator. Esses subfatores colocados de forma oposta possibilitam identificar o grau de intensidade que o subfator possui em detrimento a um outro subfator correspondente a cada um dos demais fatores DISC. A idéia é contrapor cada um dos subfatores da Dominância, por exemplo, com o seu par, nos fatores de Influência, eStabilidade e Conformidade, disposto na Tabela 4 a seguir.

Tabela 4 – Com os Subfatores e Características DISC

DETERMINAÇÃO D/i	SOCIABILIDADE I/d
Objetivo	Comunicativo
Pragmático	Expansivo
Destemido	Orientado para pessoas
Direto	Participativo
Dotado de “garra”	Empático
Obstinado	Sinérgico
Decidido	Gregário
AUTOMOTIVAÇÃO D/s	PACIÊNCIA S/d
Ativo	Receptivo
Com iniciativa própria	Bom ouvinte
Orientado para resultados	Cuidadoso
Competitivo	Sereno
Vigoroso	Amável
Senso de urgência	Busca segurança
Assume riscos	Diplomático

INDEPENDENCIA D/c	CONEXÃO C/d
Alta auto-estima	Interdependente
Pioneiro	Co-operativo
Auto-suficiente	Orientado para procedimentos
Irreverente	Disciplinado
Altivo	Orientado à complementação de tarefas
Inquisitivo	Seguidor
Audacioso	Reverente
ENTUSIASMO I/s	CONSIDERAÇÃO S/i
Positivo	Ponderado
Otimista	Autocontrolado
Enérgico	Reflexivo
Persuasivo	Bom senso
Convincente	Moderado
Inspirador	Reservado
Enfático	Estruturado
AUTOCONFIANÇA I/c	EXATIDÃO C/i
Rápido	Cauteloso
Seguro	Preciso
Flexível	Precavido
Firme	Perfeccionista
Inicia relações facilmente	Uniforme
Aberto	Meticuloso
Autopercepção	Lógico
PERSISTENCIA S/c	PERCEPTIVIDADE C/s
Tenaz	Sensível a mudanças no ambiente
Previsível	Boa visão de detalhes
Planejador	Observador
Tradicional	Suscetível
Estável	Análítico
Preservador	Investigativo

2.4 O que o DISC expressa a respeito das pessoas

De uma forma geral, o DISC mede quatro fatores do comportamento de um indivíduo: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade. Essas são idéias bastante complexas e não são facilmente expressas em palavras isoladas, mas podem ser caracterizadas como assertividade, comunicação, paciência e estrutura.

O poder real do DISC, no entanto, vem de sua capacidade de interpretar as relações entre estes fatores. Por exemplo, onde uma pessoa altamente Dominante tem um nível igualmente alto de Influência, ela vai se comportar bem diferente em relação a um indivíduo igualmente Dominante sem tal Influência. Dessa forma, a construção dos relatórios é resultante da combinação das escolhas de dois adjetivos (MAIS e MENOS) entre quatro alternativas de cada uma das linhas multiplicadas pelas suas vinte e quatro linhas, conforme pode ser visto no Questionário *e-Talent* no Anexo C, anteriormente citado.

Com essa informação, o DISC pode ser usado para descrever a forma de agir geral de uma pessoa, incluindo suas motivações, forças e fraquezas, e a forma como ela interage com outras pessoas. O DISC pode até ajudar a prever como uma pessoa vai reagir a um conjunto específico de circunstâncias.

A partir do conjunto de características e dos subfatores, é possível descrever o comportamento das pessoas quanto a:

- Resumo do Comportamento – exemplo:
“O Sr. Fictício tende a apresentar bons resultados numa posição de apoio em um ambiente amigável e com regras claramente estabelecidas. Não costuma tomar a iniciativa em situações sociais, mas gosta do contato com os colegas de trabalho. Prefere reagir às situações que se apresentam a definir e iniciar um plano de ação. Trabalha bem como parte de uma equipe e costuma pensar bastante antes de tomar uma decisão, inclusive analisando cenários de longo prazo”.
- Forma de decisão – exemplo:
“É muito importante para Sr. Fictício o aspecto segurança no processo de tomada de decisões. Ele precisa estar seguro de que as probabilidades de êxito sejam consideráveis e que os resultados estejam nos padrões de precisão e qualidade que foram planejados. Assim, é provável que Sr. Fictício demore mais tempo para decidir. Precisa se apoiar em fatos fidedignos e em pessoas em quem confie para optar por um caminho. O Sr. Fictício tende a decidir por ações que não tenham efeito prejudicial aos que o cercam e procurará se

certificar de que está devidamente amparado pela concordância de sua gerência e de seus colegas de trabalho. Por seu perfil estável, Sr. Fictício tenderá a agir de modo que suas decisões não modifiquem muito o atual estado de coisas”.

- Motivações – exemplo

“Com sua grande inclinação à estabilidade e à observação de procedimentos, é motivador, para o Sr. Fictício, trabalhar em atividades contínuas, sem interrupção, surpresas ou ameaças. Ele aprecia sentir que está de acordo com as expectativas de sua liderança e pares, e que não seja pressionado e obrigado a expor-se. Ele também se sente motivado num ambiente de relações positivas com sua equipe de trabalho, pois valoriza bastante os relacionamentos”.

- Forma de organização e planejamento – exemplo

“Planejamento é uma atividade muito importante no estilo do Sr. Fictício. Ele habitualmente precisa de tempo para analisar detalhada e precisamente uma situação, antes de estabelecer os passos para lidar com ela e começar a agir. Sua grande paciência e consideração fazem com que planeje, com muito cuidado, o que tem que dizer e fazer. Seguir cronogramas apertados pode ser muito difícil para ele e toda vez que lida com um projeto crítico buscará apoio de sua liderança e pares para se sentir seguro. Com seu estilo perfeccionista, precisa ter todos os detalhes com precisão e prever tudo que possa acontecer. O Sr. Fictício quer evitar riscos a todo custo e tende a considerar o planejamento mais importante que a própria execução”.

- Preferência por tipos de ambiente de trabalho – exemplo

“O Sr. Fictício prefere um tipo de ambiente calmo e acolhedor, que lhe proporcione o tempo de estabelecer seu próprio curso de ação. Ambientes muito dinâmicos e mutáveis não fazem parte de suas preferências, pois seu estilo prima pela sistematização, demandando regras bem estabelecidas e parâmetros de ação”.

- Tipos e forma de expressão de medos – exemplo
 “O medo básico do Sr. Fictício, sendo uma pessoa com grande tendência a estabilidade, reside nas mudanças. Provavelmente irá resistir a essas mudanças e deve-se sentir incomodado quando nada pode fazer a respeito”.
- Forma de comunicação – exemplo
 “O Sr. Fictício é uma pessoa vista como reservada, não expansiva, que tende a não tomar a iniciativa nos contatos sociais, mas que respondendo bem se outras pessoas o fizerem. É um ótimo ouvinte e consegue comunicar genuína intenção de colaborar com seu grupo, embora não tome a iniciativa de expor suas idéias, esperando que sua colaboração seja solicitada. Toma extremo cuidado com suas palavras e preocupa-se muito em como será entendido. O Sr. Fictício é sempre amável e atencioso e procura ser muito preciso em suas ponderações, passando uma imagem de muita confiabilidade. Em situações de comunicação tensa, ou conflitos, demonstrará muito autocontrole e não responderá com agressividade, sendo muito diplomático”.
- Como a pessoa gostaria de ser gerenciada – exemplo
 “O gerente de um profissional com o perfil do Sr. Fictício deve ajudá-lo a compreender a necessidade e praticar maior flexibilidade em suas abordagens, sendo mais aberto a mudanças, ainda que de forma gradativa, e na medida necessária. Seria também importante incentivar o Sr. Fictício a interagir mais fluentemente com seus colegas – ainda que não chegue a ser uma pessoa extrovertida por natureza – e a agir com mais rapidez, assumindo alguns riscos calculados, amenizando um pouco sua tendência a buscar uma segurança exagerada em seus projetos. O gerente do Sr. Fictício pode se utilizar da capacidade de análise e planejamento dele para instruir a equipe e promover a integração mencionada e enfatizar a impossibilidade de uma segurança absoluta”.
- Como ela melhor gerencia outras pessoas – exemplo
 “O Sr. Fictício tem um perfil acentuadamente técnico e, numa posição gerencial, careceria de assertividade e objetividade para assegurar a implementação de ações que pode ter planejado com eficiência. Ele tende a ouvir e considerar cuidadosamente o efeito de suas ações e a hesitar em

determinar o que deve ser feito e cobrar resultados, demonstrando excessiva paciência e podendo perder a oportunidade de concretizar os planos. Por ser pouco voltado à comunicação, tende a não se comunicar com entusiasmo e pode ser visto como um gerente distante e com pouca decisão”.

- Fatores que se destacam e que não se destacam – exemplo

“O Sr. Fictício necessita com frequência de estímulos externos e apoio em suas ações, tendo em vista sua natural baixa motivação própria e sentido de dependência de seu grupo. Não exhibe um comportamento entusiasmado, preferindo atuar com extremo cuidado e cautela, e sempre de modo cooperativo, considerando demais a consequência de suas atitudes àqueles que o cercam. Paciente ao extremo, o Sr. Fictício tende, dessa forma, a potencializar sua passividade em detrimento dos resultados que pretende atingir. Procura quase sempre ter todos os dados em mãos, para só então agir, em determinadas situações, buscando obter um grau muito alto de precisão em suas abordagens”.

Uma série de outras informações pode ser retirada dos relatórios DISC que podem ajudar as pessoas e suas organizações a serem mais produtivas e motivadas no ambiente laboral, como pode ser visto no relatório de Desenvolvimento e Aconselhamento no Anexo E.

A limitação principal do DISC é que ele não pode abordar os desajustes de comportamento, patologias, nem habilidades ou conhecimentos específicos. Ele pode dizer, por exemplo, se uma pessoa é adequada de forma comportamental a ser, digamos, um contador, mas ele não tem como avaliar se essa pessoa possui as habilidades necessárias para realmente desempenhar tal função nem se seu temperamento está em equilíbrio, garantindo que direcionará seu talento para fins saudáveis. Entretanto, quem sabe aplicando-se o DISC em pessoas com determinados tipos de doenças ou vícios, talvez se possa inferir qual o tipo de temperamento mais susceptível àquela doença ou vício ou quais aspectos de fragilidade de cada temperamento pode ser a porta de acesso ao vício ou a doença em questão. Essas suposições se baseiam em trabalhos e pesquisa similar realizados por Raymond B Katell, através do teste 16PF: “os viciados (em álcool e outras drogas) apresentam escores baixos nos fatores A, B, C, G, H, e Q3 e altos nos

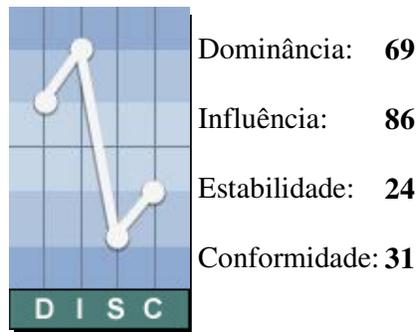
fatores E, I, L, M, N, O, Q1, Q2, e Q4, padrão esse que pode ser comparado com o transtorno narcísico da personalidade (Truite e Luiten, 1986, *apud* Cloninger, 2001)”.

2.5 O que o DISC expressa a respeito das funções

O perfil da função possui as mesmas dimensões definidas para as pessoas, só que considerando as exigências do cargo. Possuírem as mesmas réguas é o que torna especial o DISC, pois possibilita um correlacionamento perfeito entre os comportamentos apresentados por uma pessoa e os exigidos pelo cargo.

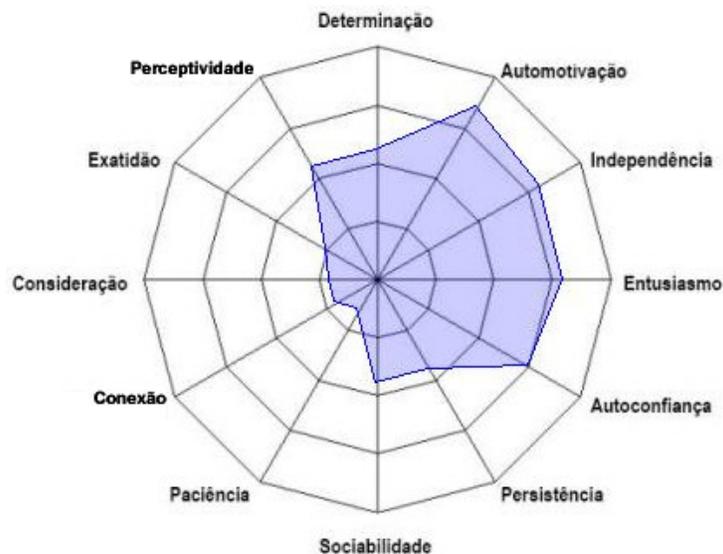
Uma descrição típica utilizando a metodologia DISC consiste no gráfico do DISC com os seus respectivos valores já apresentado anteriormente. No exemplo que usaremos a seguir, contemplamos um Gerente Comercial com o seguinte perfil DISC.

Gráfico 4 – Exemplo de Perfil DISC para um Gerente Comercial



Um Perfil DISC como o exemplificado acima, traduz uma série de características, de onde deriva um gráfico tipo radar com doze subfatores e respectivos graus de intensidade, como pode ser visto abaixo.

Gráfico 5 – Exemplo do Dodecaedro de Competências Comportamentais do Cargo de Gerente Comercial



Esse gráfico mostra, portanto, quais os subfatores DISC considerados necessários para o cargo de um Gerente Comercial.

Finalmente, temos a análise descritiva analítica desses subfatores ressaltando aqueles que possuem maiores intensidades e conseqüentemente que será mais importante a serem verificados no candidato a função, conforme pode ser visto no exemplo a seguir.

Exemplo de Análise Descritiva do Cargo de Gerente Comercial:

“Esse cargo oferece muitas possibilidades de interação social, e, por isso, deve ser exercido por um indivíduo comunicativo e persuasivo. É importante que o profissional seja capaz de criar um ambiente agradável, inspirando confiança nas outras pessoas”.

“Grandes mudanças e desafios podem surgir nesse cargo, que, por isso, é adequado a pessoas flexíveis e impetuosas, capazes de tomar iniciativas e mudar o caminho de seu trabalho rapidamente. O ritmo intenso exige que esse profissional saiba lidar com diversidade de informações e que atinja resultados em prazos curtos, atuando de forma bastante responsiva”.

“O profissional que ocupar esse cargo precisa ser capaz de lidar com dois cenários bem diferentes. Ainda que na maioria das vezes seja necessário tomar decisões rápidas e se adaptar a mudanças, só será possível atingir de fato seus objetivos se ele tiver paciência para realizar algumas tarefas repetitivas, que se apresentarão em períodos mais monótonos”.

“Para ser bem sucedido nessa função, o profissional deve ser ambicioso e capaz de agir sem o apoio da gerência ou de outras pessoas da equipe. Deve saber tomar a iniciativa e se responsabilizar por suas decisões, mas sem perder de vista a disciplina e os regulamentos que devem ser seguidos”.

“Esse cargo deve ser ocupado por uma pessoa com ótimas capacidades de comunicação, tanto para envolver e persuadir os outros quanto para escutar seus pontos de vista e compreender suas motivações. É importante saber resolver as situações difíceis por meio do diálogo. As relações sociais são o ponto mais importante desse cargo, mas uma boa capacidade de planejamento é bem vinda.”

“Esse cargo exige uma grande capacidade de comunicação e interação pessoal. No entanto, o trabalho, às vezes, pode se mostrar um desafio, uma vez que a informalidade do lado comunicativo da função em certos casos pode se chocar com a rigidez das regras, que precisam ser seguidas”.

2.6 O Estudo de Validade

A Metodologia DISC da Análise de Perfil Comportamental tem sido consagrada mundialmente, e sua utilização tem sido crescente em mais de 70 países, observando um grande avanço nas últimas décadas.

Na década de 90, a psicóloga Karin Roodt, assistida por outros cientistas de renome, como Charles Robert, realizou um estudo com a finalidade de testar a confiabilidade e validade da metodologia DISC.

A pesquisa teve como objetivo determinar se o instrumento de medição DISC (então realizada através do software Discus) poderia ser considerado como um instrumento confiável e válido.

O sumário do trabalho relata o seguinte: “Foi empregado o método de teste e reteste no estudo da confiabilidade e administrado a 90 funcionários de uma série de diferentes companhias em Kwa Zulu-Natal e Gauteng. O coeficiente da correlação

produto-momento de Pearson foi usado e os valores de correlação obtidos foram de 0,728 (Dominância), 0,645 (Influência), 0,730 (Estabilidade) e 0,550 (Conformidade). O valor “p” em todos os casos desceu até 0,0001”. Esse resultado é um bom indicador da assertividade da opção pela metodologia DISC.

O estudo diz ainda: “para a validação, foi utilizado o critério de correlação. Um estudo exploratório foi realizado a fim de determinar quais dos 15 Fatores (Fator B excluído) dos 16 FP (fatores primários) correspondiam às quatro dimensões do DISC. Cento e vinte pessoas responderam aos questionários com esse objetivo na África do Sul. O coeficiente da correlação produto-momento de Pearson foi usado. Concluiu-se que os Fatores Q1, X= G, L, Q1 e X= Q2, E; E, Q2 e -I apresentaram correlações significativas com a Dominância ao nível de 1% a 5% de significância. Fatores A, -Q2, H, F e -Q3 apresentaram correlações significativas com Influência ao nível de 1% e 5% de significância. Fatores - E, Q2, -H, -G e O apresentaram correlações significativas com Conformidade ao nível de 1% e 5% de significância. Pode-se, assim, concluir que as correlações foram significativas”.

2.7 As Diversas Aplicações do DISC – O MOSAICO E-TALENT

Os perfis produzidos pelo sistema e-Talent de análise DISC, em conjunto com as metodologias desenvolvidas pela HLCA (2008), possuem uma ampla gama de aplicações. Idealmente o processo é iniciado na estruturação do plano de cargos e salários, passando pelo recrutamento e seleção que é, sem dúvida, uma de suas principais áreas de aplicação, chegando aos processos de desligamento e *outplacement*.

Para demonstrar de forma sistêmica os diversos usos já experimentados, o autor criou o conceito do **Mosaico⁶ e-Talent** de modo a oferecer uma visão de conjunto de todas as possibilidades de uso do DISC nas empresas:

⁶ Houaiss – imagem ou padrão visual criado pela incrustação de pequenas peças coloridas

Figura 1 – Aplicações da Metodologia DISC – O Mosaico e-Talent



Plano de Cargos e Salários

O sistema e-talent auxilia na especificação precisa do perfil comportamental do cargo e a conseqüente comparação com os respectivos candidatos ou atuais ocupantes.

Com o apoio da modelagem $C_2H=A$, a descrição tradicional de cargos ganhou um novo desenho ao incorporar a ferramenta de Arquitetura do Cargo para obter os resultados esperados, conforme pode ser visto na figura abaixo:

Figura 2 – Modelo C₂H=A Aplicado ao Plano de Cargos e Salários⁷



Isso porque o ponto fraco das descrições de cargos era exatamente a especificação dos requisitos comportamentais, levando normalmente a uma descrição em que eram exigidos comportamentais excessivos e por isso impossível de ser encontrado nas pessoas.

Outra utilização possível com o *e-Talent* é não aplicar programas agressivos de remuneração flexível com vista à motivação, em grupos de trabalho cuja característica comportamental principal é exatamente de não se motivar pelo risco e a insegurança. Pessoas tipicamente de alta estabilidade preferem uma remuneração menor, mais segura, do que uma possivelmente maior, mais insegura. Isso tende a explicar porque determinados programas funcionam num determinado grupo de pessoas e fracassam plenamente em outros.

Recrutamento e Seleção

O uso do Sistema *e-Talent by DISC* auxilia todo o ciclo de recrutamento e seleção, desde a especificação do perfil de cargo e preparação das listas de candidatos até a entrevista final, apresentando resultados positivos e que podem ser observados no curto e médio prazo.

A adequação dos perfis das pessoas ao perfil desejado para a função – a pessoa certa no lugar certo – assegura colaboradores mais motivados e satisfeitos no desempenho de suas funções e, como consequência, maior produtividade. Quando a compatibilidade entre a Análise de Perfil e a Análise de Cargo é parcial, e, ainda assim, decide-se pela contratação do candidato (provavelmente em função dos outros fatores já mencionados, como experiência, etc.), o Sistema DISC atua como um orientador para o

⁷ O modelo C₂H=A será apresentado no capítulo 3

desenvolvimento dos pontos de melhora do perfil do candidato em relação à função para a qual ele está sendo contratado. Vale lembrar que, nenhuma decisão que afete a carreira de uma pessoa deve ser tomada com base exclusivamente na análise do comportamento.

A análise do perfil do candidato é fundamental e deve ser alinhada a outros fatores como: formação, experiência, conhecimento, cultura, inteligência, maturidade, perfil da chefia, perfil da empresa, etc., obtendo-se um conjunto de informações mais consistentes para apoiar o processo decisório.

Integração de Pessoal

Integração é o processo de incorporação de um candidato selecionado à cultura organizacional (ou também a integração de um colaborador a um novo departamento). A análise de perfis é importante como facilitadora do processo de transição do candidato a um novo ambiente de trabalho. Qualquer processo de recrutamento e seleção bem sucedido é seguido por uma fase de “integração”, isto é, a adaptação do novo membro da equipe à organização e sua cultura. Esse importante passo é muitas vezes negligenciado pelos selecionadores, mas está gradativamente crescendo em aceitação entre os profissionais de recursos humanos.

O que significa a “cultura” de uma organização? Normalmente um grupo de pessoas intimamente ligadas, com o passar do tempo, desenvolve um conjunto de tradições, costumes e regras não-escritas que define a forma como trabalham juntas. Um dos momentos de maior estresse para um membro recém selecionado por uma organização envolve a sua adaptação ao conjunto de fatores culturais.

Muitos dos elementos que constituem esse tipo de cultura são extremamente específicos e não pode ser avaliado por um sistema de análise de comportamento, como é o DISC. Todavia, de modo mais geral, é freqüente que alguns aspectos da cultura sugiram uma analogia entre a forma de atuar do indivíduo e o “estilo” geral da organização. Uma organização muito formal e rigidamente estruturada pode ser caracterizada como uma organização “Alto C”, enquanto um local de trabalho que coloque ênfase na iniciativa pessoal e na competição interna seria mais apropriadamente descrita como uma organização “Alto D”.

Comparando o estilo de comportamento de um candidato com o da organização, poderemos perceber as áreas em que provavelmente ele terá dificuldades para se adaptar,

ao mesmo tempo em que veremos as áreas em que ele estará bem adequado. Usando essa informação, torna-se possível orientar o indivíduo dentro da nova organização, em vez de simplesmente deixá-lo “se enquadrar” como puder.

O tipo de perfil do candidato também dará as referências da melhor forma de integrá-lo na empresa. Um indivíduo Alto C, por exemplo, se sentirá melhor conhecendo os integrantes de sua equipe um a um do que sendo apresentado a um grupo. O mesmo constrangimento não ocorre com um alto D ou I.

Saber integrar de maneira eficiente demanda uma boa dose de habilidade, experiência e paciência, talvez por esse motivo, nessa área, a utilização do DISC seja relativamente rara em comparação com as outras possibilidades de uso do sistema. No entanto, fica cada vez mais evidente que muitas pessoas, que poderiam ter se tornado adequados a um cargo, acabam por deixá-lo em poucos meses devido à falta de cuidado da empresa durante a fase de “integração”.

Assessment

Avaliações periódicas são cada vez mais usadas, ajudando os gerentes a antecipar e evitar problemas com sua equipe, melhorando a motivação e a moral das pessoas. A análise do perfil ajuda nas questões práticas da manutenção de um programa de avaliação periódica.

Avaliando a *performance* dos funcionários por meio de entrevistas e relatórios de gerência, torna-se possível construir uma imagem abrangente da *performance* da equipe e isolar problemas antes que se desenvolvam. A utilização da análise de perfis DISC pode aumentar a eficiência do processo.

Gestão por Competência

As empresas têm procurado aumentar o desempenho das áreas e da organização como um todo através da definição, identificação, avaliação e desenvolvimento das competências corporativas e individuais.

A integração do DISC aos sistemas de Gestão por Competências tem possibilitado integrar as competências comportamentais dos cargos e pessoas as demais

avaliações de conhecimentos, *performance* e potencial dos profissionais, permitindo ações sistêmicas e integradas de diagnósticos e desenvolvimento.

Remanejamento de Pessoal

Remanejamento refere-se à mudança de função ou de área dentro de uma organização. O remanejamento é de muitas maneiras, um processo similar ao recrutamento e seleção. A análise de perfil é importante no preenchimento de novos cargos dentro da organização ou na transferência de funcionários para outras posições. Se a organização é usuária das avaliações DISC, estas informações incluirão os perfis. Isto pode ser de grande valia na identificação do candidato certo para o cargo certo.

Construção de Equipes

Conhecer os estilos de comportamento de seus membros e o modo como eles interagem é muito importante para a eficiência de qualquer equipe. O uso do Sistema de Análise de Perfil Comportamental na avaliação e/ou formação da equipe geram resultados extremamente positivos e significativos.

Por que algumas equipes funcionam suave e eficientemente, enquanto outras se perdem em conflitos internos e alcançam poucos resultados?

Um dos principais fatores para a eficiência ou não de uma equipe é a interação dos diferentes estilos dentro dela. O DISC é um instrumento muito útil para prever a eficiência de uma equipe, apontando possíveis problemas e sugerindo soluções.

A composição ideal de uma equipe depende das tarefas que ela precisa realizar. Todavia, em termos gerais, é certo dizer que a chave do sucesso na construção de uma equipe é a diversidade. Cada um dos principais fatores DISC indica um indivíduo para desempenhar um papel diferente na estrutura da equipe, e a variedade de fatores, por meio dos membros, ajuda a assegurar o bom funcionamento da equipe.

Cultura e Clima Organizacional

O clima organizacional entra em desarmonia pela maneira como pessoas de diferentes estilos interagem. A análise que descreve a dinâmica básica por trás de alguns

dos principais tipos de relacionamentos é possível de ser detectada pelo DISC e, com base nos perfis individuais, se encontrar os meios adequados para lidar com as situações.

Uma equipe tipicamente com alta estabilidade provavelmente terá dificuldades para lidar e sobreviver num ambiente de poder, resultados imediatos e crescentes incertezas.

Plano de Sucessão e Carreira

Para aqueles que estão procurando um novo caminho em suas carreiras, ou tentando descobrir sua vocação, o DISC fornece parâmetros úteis e possibilidades na área de desenvolvimento de carreira.

Vimos várias maneiras pelas quais o sistema pode ser usado para ajudar em assuntos orientados puramente para negócios, a maioria delas relacionada à seleção ou avaliação da equipe. No entanto, fora desse ambiente corporativo, o DISC é muito útil também em termos pessoais, pois ajuda um indivíduo a definir o desenvolvimento de sua carreira.

Existe uma diversidade de fatores que devem ser considerados nas decisões referentes à carreira. O Sistema de Análise de Perfil Comportamental, por si só, não oferece uma conclusão definitiva, mas pode fornecer indicativos para a decisão, como por exemplo, se uma carreira em particular é ou não adequada a um indivíduo.

Em termos organizacionais, usar o Sistema para o desenvolvimento de carreira é um processo bastante semelhante aos cenários de seleção e avaliação. O Perfil Pessoal de um profissional é comparado com um Perfil de Cargo para uma determinada carreira, e a correlação entre os dois estilos indica até que ponto essa pessoa está adequada para aquela carreira.

Em qualquer tipo de carreira, é possível encontrar funções adequadas a todos os estilos de comportamento. Por isso, o DISC é muito útil para direcionar um indivíduo sobre o caminho a seguir dentro da carreira escolhida. Por exemplo, universitários recém-formados podem escolher uma entre centenas de possibilidades dentro da carreira pretendida, o que torna necessária uma biblioteca de Perfis de Cargos, com uma ampla variedade de estilos de cargos diferentes em áreas de carreiras diferentes.

Comparações desta natureza, incorporando centenas de correlações possíveis, seriam impraticáveis para sistemas manuais, mas um sistema informatizado como o

DISC pode resolver essa questão rapidamente, oferecendo inclusive idéias sobre novos direcionamentos de carreira que a pessoa ainda não tenha considerado.

Uma vez que a decisão sobre uma carreira tenha sido tomada, os perfis do Sistema de Análise de Perfil Comportamental ajudam a identificar as áreas fortes no estilo de uma pessoa, o que lhe permite enfatizá-las na elaboração de cartas de solicitação de emprego e elaboração de currículos.

Identificação de Necessidades de T e D

Na medida em que é possível definir graficamente o perfil comportamental de um cargo e de uma pessoa numa mesma base, é possível também compará-las e identificar as diferenças existentes entre um e outro. Identificado essas diferenças, pode-se definir três tipos de ação:

- Manter – os pontos dos gráficos estão muito próximos e não é necessário tomar qualquer medida.
- Desenvolver – quando o ponto do gráfico da pessoa está abaixo do cargo. Neste caso são identificadas ações que possam ajudar o profissional intensificar determinados tipos de comportamentos para atender ao padrão desejado pelo cargo.
- Redimensionar – quando o ponto do gráfico da pessoa está acima. Nesta caso, será necessário minimizar determinadas características do comportamento.

Treinamento e Desenvolvimento

Mais recentemente, as áreas de Recursos Humanos das empresas têm usado os resultados da Análise de Perfil como instrumento para o diagnóstico e levantamento de necessidades de treinamento, e também como atividade inicial nos referidos programas. O contato das pessoas com seus perfis (autoconhecimento) despertam nas mesmas a sensibilidade e a abertura necessárias para seus processos de desenvolvimento pessoal e profissional.

Os processos de mudança comportamental ocorrem quando desejados pelas pessoas. Não há possibilidade do treinamento sem a anuência do treinando. O adulto, bastante diferente da criança, só aprende quando e se desejar.

A expressão da personalidade, marcada pela atitude do indivíduo (interna), ocorre através do comportamento (externo). Então, o comportamento é o que se vê e se percebe da personalidade e da atitude do indivíduo.

As atividades de treinamento comportamental atuam exatamente nesse fator externo, desenvolvendo habilidades interpessoais, aumentando a capacidade de análise e enriquecendo as experiências através das vivências de cada participante. É pelo desejo e anuência de cada um com a proposta de mudança externa que se pode alterar o comportamento. Cada um passa a administrar a emoção com a razão, e o comportamento passa a ser a expressão da sua vontade e não apenas a expressão da personalidade.

É possível, então, ocorrer uma mudança no comportamento, sem que as crenças ou valores se alterem. É também possível, embora mais raro, ocorrer mudança nas crenças ou valores como consequência da mudança do comportamento. A mudança interna, entretanto, não é um objetivo, nem um compromisso assumido pelo treinamento.

Muitos profissionais de Recursos Humanos têm utilizado os resultados da Análise de Perfil como atividade inicial de Programas de Treinamento. O autoconhecimento das pessoas tem facilitado o processo de apreensão do conteúdo do treinamento. A identificação dos próprios potenciais e o reconhecimento das limitações favorece o comprometimento de cada indivíduo com as mudanças a serem realizadas.

O *Workshop* Carreira e Sucesso têm sido utilizado para iniciar programas de desenvolvimento e o seu conteúdo está detalhado adiante.

Counseling e Coaching

O autodesenvolvimento se inicia a partir do autoconhecimento. O Sistema de Análise de Perfil Comportamental fornece as informações necessárias para o início desse processo e para garantir o comprometimento pessoal com o mesmo.

O uso da ferramenta de Análise de Perfil torna-se mais rico e completo quando validado pelo próprio profissional. Assim, sempre que possível ou necessário, é proveitoso discutir os resultados dessa análise com a pessoa em questão, abrindo um canal de comunicação em que ela contribua com sua percepção, expondo os pontos em

que mais se reconhece e aqueles com o quais não se identifica. Tendo como foco o contexto de trabalho, exemplos de situações cotidianas, dificuldades e desempenho na função devem compor o quadro a ser explorado junto ao profissional.

É um momento de diálogo. Faz-se uma devolutiva do perfil pessoal do profissional, e ele também dá feedback de acordo com a sua percepção, apontando causas possíveis, formulando hipóteses, etc. Se conhecer é o passo inicial e fundamental para a construção de um plano individual de desenvolvimento.

Para tanto, a entrevista individual é fundamental para essa sensibilização. Nessa ocasião, alguns aspectos devem ser identificados e considerados para a evolução pessoal do indivíduo. Entre eles: identificação de conflitos (de função ou de comportamento), sombras (medos) que podem estar causando um impacto no seu desempenho profissional e áreas de estresse. É necessário que o profissional de Recursos Humanos esteja bem preparado para dar um feedback efetivo nesta entrevista.

Programas de Autodesenvolvimento

O gerente, dentro de suas funções de gestor do trabalho dos seus subordinados, precisa conhecer bem as características de cada um, suas potencialidades e limitações, a fim de delegar atividades que potencializem os talentos de cada profissional e que sejam condizentes com seus Perfis Pessoais. O uso do Sistema de Análise de Perfil Comportamental permite que o Gerente conheça sua equipe de uma maneira mais aprofundada. Quanto mais o gerente conhece sua equipe de trabalho, mais capaz ele se torna de gerenciá-la e traçar programas de treinamento junto a eles, buscando trabalhar os seus pontos de melhoria para o seu desenvolvimento.

Por outro lado se a organização deseja desenvolver programas em que cada funcionário assuma a responsabilidade pelo seu autodesenvolvimento, é importante que seja feita uma contratação adequada com o mesmo e que seja oferecido instrumentos mínimos para que ele possa iniciar e concluir essa trajetória. O *e-talent* e o *workshop* carreira e sucesso podem ajudar aqui.

Programas de Qualidade

Atividades que exijam altos padrões de qualidade e perfeição, atividades repetitivas e rotineiras, mesmo que de alto nível, necessitam de profissionais que tenham características comportamentais de alta estabilidade e conformidade.

A HLCA já assessorou diversas empresas na definição dos perfis de cargos e na busca dos profissionais mais adequados para ocupá-las, trazendo excelentes resultados de produtividade e de padrões de qualidade.

Programas de Desligamento e *Outplacement*

Ao fazer o desligamento de um funcionário, o DISC dá à empresa o suporte necessário para explicar a ele as razões da sua não adequação à função que exercia. Paralelamente, a partir do seu perfil, sinaliza os talentos que esse profissional possui para o desempenho de outras funções. Os processos de desligamento, até então, têm sido deixados em segundo plano pelas empresas, que não consideram a sua importância para o funcionário e os benefícios que geram para sua imagem, enquanto instituição que também exerce um importante papel social junto à população.

A área de Recursos Humanos pode utilizar o sistema DISC na entrevista de desligamento do funcionário para conscientizá-lo das razões que provocaram o seu desligamento, baseando-se na leitura de seu perfil pessoal, utilizando-se da análise gerada a partir dos gráficos externo e interno em relação ao perfil da função. Essa avaliação detectará se as razões foram de inadequação para a função ou comportamentais, ajudando o funcionário a melhorar sua *performance* para o futuro. Poderá ainda sinalizar as áreas para as quais ele poderá estar se candidatando dentro de uma nova empresa e levantar junto com ele as necessidades de capacitação que poderá ter que desenvolver para o melhor aproveitamento de seu talento.

Essa é também uma boa oportunidade para orientá-lo em relação à necessidade de mudanças comportamentais, caso se façam necessárias.

Dessa forma, a empresa estará utilizando o instrumento para reduzir o estresse do funcionário que está sendo desligado, mantendo ou aumentando sua auto-estima e evitando que o mesmo se inscreva para a mesma função em outra organização, por

considerar apenas a experiência adquirida no seu exercício, e não a ausência de perfil adequado à organização.

A responsabilidade da empresa em relação à saúde física e mental do funcionário começa no processo de seleção e termina com o seu desligamento, razão pela qual esse processo deve receber a mesma atenção que os processos de seleção e de integração.

Tal atitude pode ser também utilizada nos casos de funcionários que se aposentam ou que se afastam por invalidez permanente, alimentando a esperança por meio da sinalização de novas formas de atuação na vida.

3 O DISC como suporte a evolução do CHA: O modelo C₂H=A

A literatura acadêmica, como já citado na Introdução, e vários modelos organizacionais observados na prática de consultoria e educação corporativa do autor fazem menção freqüentemente a um modelo de definição de competência baseada na sigla CHA, significando:

- Conhecimentos aplicados (saber) – isto é, cognição, conhecimentos técnicos, escolaridade, cursos. Segundo o dicionário Houaiss “ato ou efeito de apreender intelectualmente, de perceber um fato ou uma verdade; cognição, percepção”.
- Habilidades (saber fazer) – capacidade efetiva de, com o apoio dos conhecimentos e comportamentos, colocar em prática uma ação. Cf. Houaiss – “dotado de habilidade e rapidez; destro, ligeiro, ágil”.
- Atitudes (querer fazer) – vontade de realizar algo. Cf. Houaiss, maneira como o corpo está posicionado; pose, posição, postura; posição assumida, orientação, modo ou norma de proceder.

O autor se propõe a uma revisão no CHA de modo a posicioná-la numa nova modelagem a que se denomina C₂H=A, ilustrada na figura a seguir.

Figura 3 – Modelo C₂H=A



A Atitude nessa modelagem não é apenas um dos elementos da competência. É a resultante dela. A Atitude é o reflexo do somatório dos CONHECIMENTOS + COMPORTAMENTOS + HABILIDADES. Conhecimento e habilidades já são os elementos conhecidos – necessário se faz, então, conceituar comportamentos.

Houaiss define comportamento como “procedimento de alguém em face de estímulos sociais ou a sentimentos e necessidades íntimos ou uma combinação de ambos”. Ora, comportamento, então, tem a ver com o desejo expresso por um querer, prazer, possuir vontade interna, possuir características para tal. Algo que possa ser previsível. Seja possível predizer. Exemplo: o quanto de prazer um indivíduo pode ter realizando uma tarefa minuciosa e detalhista por um longo período de tempo e ao mesmo tempo um outro odiar essa mesma tarefa?

Ao incluir o comportamento na modelagem, é dado ao indivíduo a oportunidade de conhecer suas preferências e, conseqüentemente, o direito de escolha. Incluir o desejo e o prazer na execução de uma tarefa possibilita que o profissional possa realizá-lo não somente por obrigação, mas, principalmente, pela realização, pelo bem estar. Quando fazemos algo que não nos dá prazer e satisfação, estamos tendo atitudes contrárias ao que seria adequada aos nossos comportamentos, ao contrário daquelas atividades que nos inspira, motiva e faz nos sentir como não tivéssemos trabalhando.

Então quando fazemos algo, podemos ou não possuir as características comportamentais adequadas e que são apropriadamente diagnosticadas pela metodologia DISC. Ao possuir tais características, segundo a proposta de Marston (1928), e também nos estudos e observações do autor, pode-se observar o impacto positivo que as características comportamentais exercem na aquisição de CONHECIMENTOS e na potencialização das HABILIDADES. Ao alinhar, então, conhecimentos, comportamentos e habilidades de um indivíduo com um cargo ou função que seja extremamente adequado a ele, pode-se dizer que essa sintonia significa o que no dia a dia diz-se a expressão “é a pessoa certa, no lugar certo”.

Na modelagem $C_2H=A$, atitude tem de ver com ação ou movimento de uma pessoa em qualquer atividade humana para realizar alguma coisa. Desse modo, a depender dos conhecimentos, habilidades e comportamentos que possui, uma pessoa terá uma maior ou menor competência para realizar uma tarefa. Assim, podemos ter um contínuo onde se possa observar desde a ausência de atitude (que é uma forma de expressar a atitude), passando por pouca, média e alta *performance*, conforme pode ser visto no *continuum* de competências abaixo:

Figura 4 - Continuum de Competências

CONHECIMENTOS + COMPORTAMENTOS + HABILIDADES = ATITUDES (<i>PERFORMANCE</i>)				
MUITO BAIXA	BAIXA	MEDIA	ALTA	MUITA ALTA

Para efeitos da tese, o interesse está voltado para as **atitudes de alta performance (AAP)**. A conclusão que se chega então é que AAP é a resultante da aderência e sinergia entre **conhecimentos + comportamentos + habilidades**.

Dessa forma, quando vamos para a modelagem $C_2H=A$, é exigido que os 3 elementos estejam em equilíbrio com a função que o indivíduo vai exercer. Se um dos três elementos estiver desnivelado, provavelmente, a Atitude de Alta *Performance* não ocorrerá.

Outro fator importante é que os três componentes podem ter pesos iguais ou relativos, a depender da função. Assim, eles podem ter pesos específicos diferentes, de acordo com a situação e do cargo em questão. Vale lembrar que o Comportamento assume, nessa perspectiva, um papel preponderante, porque o “querer fazer” necessita da “aptidão” ou “talento”, ou seja, da combinação dos Fatores DISC que proporcionará a natural busca e absorção de Conhecimentos necessários e a “vontade de praticar” que proporcionará a Habilidade necessária.

Os três componentes da modelagem $C_2H=A$ precisam ser mensurados de acordo com um padrão referencial para o cargo ou função. Como funciona isso?

Para o exercício de uma determinada função numa empresa, o indivíduo terá examinado os Conhecimentos, por meio de uma bateria de testes, exames, provas específicas e, principalmente, as Competências necessárias. Terá também avaliado o nível de Habilidade requerida, através de práticas anteriores (experiência na função e avaliações positivas de antecedentes dessas práticas), horas de treinamento, simulações, estudos de caso e outras técnicas. Para o comportamento, terá sua avaliação de perfil comportamental DISC comparada com o perfil DISC do cargo. A pontuação de um candidato estaria no intervalo de 0 e 1 de adequação para cada um dos elementos. Como medir a adequação total na modelagem $C_2H=A$? E como compará-la com outros candidatos? Ilustremos com um exemplo.

Imaginemos uma situação em que 3 profissionais (A, B e C) se candidatam a uma determinada vaga e tem avaliado seus 3 elementos da modelagem. A empresa estabeleceu os seguintes pesos: Comportamento, 60%; Conhecimentos, 20%; Habilidades, 20%. Isso não significa que os Conhecimentos e Habilidades não sejam importantes, mas a experiência mostra que a adequação do perfil comportamental DISC da pessoa ao perfil DISC do cargo proporcionará maiores chances de viabilizar a agregação de Conhecimentos necessários ao perfeito exercício de cargo. O resultado da pesquisa HLCA, já citado, concluiu que “é mais fácil adquirir conhecimentos do que mudar comportamentos”.

Realizadas as avaliações, verificaram-se os resultados mostrados na tabela a seguir.

Tabela 5 – Exemplo da Modelagem $C_2H=A$ para 3 Candidatos

Peso e Candidatos	Elemento Expresso por			Nível de Adequação
	Comportamentos	Conhecimentos	Habilidades	
	Aderência ao Perfil DISC do Cargo	Bateria de Provas Específicas	Simulações e Avaliações	
Peso Relativo	60%	20%	20%	
Resultado do Candidato A	0,9	0,7	0,8	0,84
Resultado do Candidato B	0,75	0,9	0,85	0,80
Resultado do Candidato C	0,65	0,95	0,75	0,73

Embora o Candidato C demonstre mais Conhecimento que os demais, seu nível final de adequação é de 0,73, estando em terceiro lugar. Embora o nível de Habilidade do Candidato B seja o maior, dentre os três, ele está em segundo lugar.

Cabe aqui a pergunta: o Comportamento sempre pesará mais numa avaliação final de adequação? Nossas observações indicam que não, isso porque em alguns casos o peso do conhecimento ou mesmo da habilidade pode sobrepor-se aos aspectos comportamentais. Um piloto de corrida que não conheça todos os conceitos acerca do automóvel e que tenha um comportamento questionável, poderá ter uma habilidade técnica perfeita necessária para ter sucesso nas pistas. Em cargos ou funções em que

tenha necessidade de relacionamentos, longa duração na posição, grande níveis de persistência, entre outros, normalmente tem indicado que o aspecto comportamental tem importância fundamental.

Isso porque é muito improvável que pessoas com níveis muito diferentes de Conhecimento sejam cogitadas para ficar entre os finalistas de um processo seletivo. Além disso, entre candidatos que tivessem níveis parecidos, embora não idênticos, de Conhecimentos e Habilidades, a experiência mostra que contratar o perfil adequado permite ao individuo potencializar seu talento natural e trazer os resultados, dentro do escopo de sua função, para a empresa.

Como a modelagem tem três dimensões, tivemos que usar um gráfico tridimensional, tal como usado em outros estudos, como fez Reddin (1986, apud Rodrigues 1999), para representar a teoria 3D de eficácia gerencial. A primeira área do gráfico representa a descrição das atividades de um cargo ou função. Essas atividades irão exigir patamares específicos das três dimensões que denominamos $C_2H=A$. O primeiro eixo a observar é o do conhecimento, onde temos a escala INSUFICIENTE até o SUFICIENTE. No segundo eixo encontramos o comportamento, com a escala INADEQUADO até ADEQUADO. Finalmente, vamos encontrar habilidade com escala entre POUCA e MUITA.

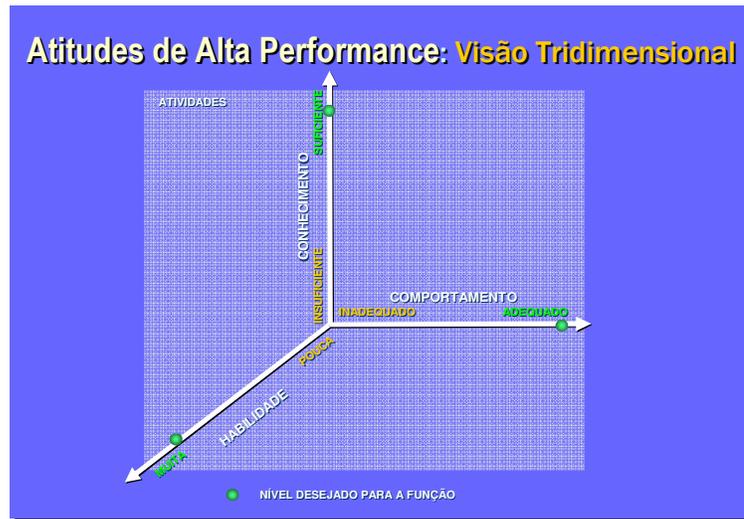
A atitude é a resultante dessas três dimensões. A Atitude de Alta *Performance*, resultado das três dimensões nos patamares suficiente, adequada e muita.

Gráfico 6 – Necessidade das Três Dimensões do Cargo em função de $C_2H=A$



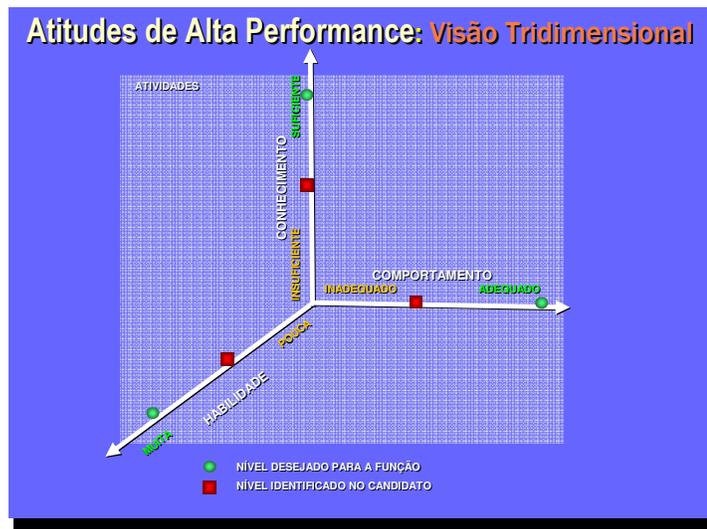
Com o entendimento de que, para o pleno exercício de uma atividade, são necessárias as três dimensões das competências pessoais, o momento seguinte é a definição adequada de cada uma dessas dimensões, utilizando instrumentos específicos para isso. Na definição dos aspectos comportamentais, deverão ser utilizadas ferramentas como as que demonstraremos no Capítulo 4, Seção 4.2 – A Definição do Perfil de Cargo, e que pode ser visto no gráfico a seguir.

Gráfico 7 – Especificação das Necessidades do Cargo em função de C₂H=A



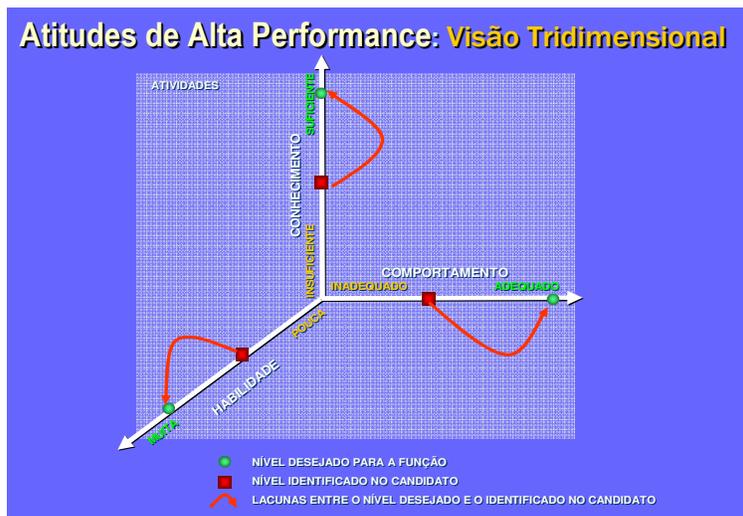
A partir desse momento, a empresa deverá ir ao mercado ou realizar busca dentro da própria empresa, diagnosticando o nível de conhecimentos, comportamentos e habilidades dos candidatos disponíveis, conforme pode ser visto no Gráfico 8 a seguir, comparativamente com o perfil do cargo já especificado, fica evidente o que o cargo exige *versus* o que o candidato possui em termos dos três elementos C₂H=A.

Gráfico 8 – Necessidades do Cargo e a Identificação dos patamares levantados junto a um Candidato em Função do C₂H=A



Identificados os perfis do cargo e do indivíduo, é possível agora verificar as lacunas ou *gaps* existentes entre o exigido pelo cargo e o que o indivíduo apresenta. Essa identificação possibilita que, na fase de recrutamento e seleção, se escolha aquele candidato que tenha o menor *gap* para a posição desejada. No caso de diagnóstico para programas de treinamento e desenvolvimento, são identificados os conteúdos de cada um dos *gaps* (conhecimentos, comportamentos e habilidades) e é estruturado o programa de treinamento e/ou desenvolvimento para eliminar ou minimizar as lacunas existentes e levar o profissional a praticar atitudes de alta *performance*, conforme pode ser visto no Gráfico 9.

Gráfico 9 – Necessidade do Cargo e dos Candidatos em Função de $C_2H=A$

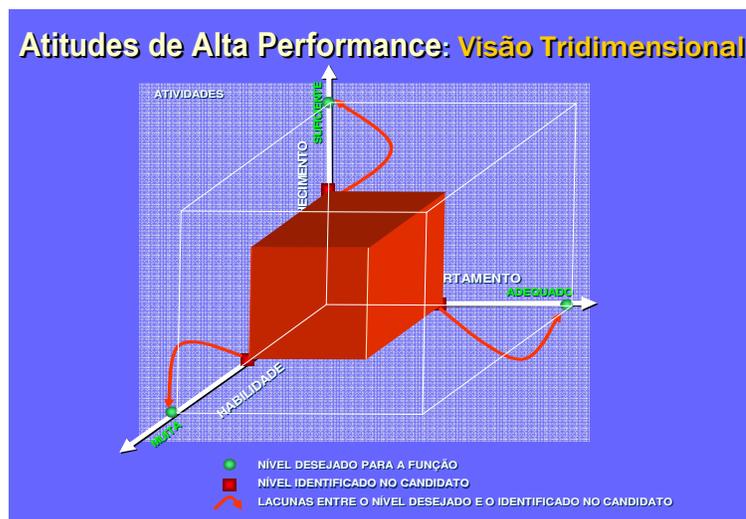


A construção do modelo $C_2H=A$ nos possibilitou redirecionar todas as ações de campo da HLCA quanto suas pesquisas e trabalhos de consultoria. A partir do gráfico acima, ficou claro que seria necessário ter metodologias, produtos e serviços que viessem a gerar as atitudes de alta *performance* nos profissionais, agregando real valor às empresas. Foram criadas quatro áreas de trabalho:

- Sistemas que pudessem produzir e facilitar toda a gestão de pessoas nos aspectos comportamentais, cognitivos, competências, times e clima;
- *Workshop* que pudessem desenvolver as pessoas e equipes, bem como o tratamento adequado das ferramentas e sistemas;
- Consultoria que pudessem orientar os profissionais, suas organizações, os processos de gestão por competências e clima;
- Programas Continuados que ajudassem no desenvolvimento pessoal, atendimento e gerenciamento, com duração de médio e longo prazo, dos profissionais naquilo que tivessem sido diagnosticados pelos sistemas comportamentais e cognitivos.

No Gráfico 10, a seguir, é possível finalmente identificar a capacidade de resposta de um determinado candidato, representada pelo cubo vermelho, dentro das três dimensões propostas pela $C_2H=A$, bem como comparar com aquelas definidas para o cargo representado pelo cubo transparente.

Gráfico 10 – Diagnóstico de um Candidato *versus* Necessidades do Cargo em Função de C₂H=A



4 O DISC no Processo de Recrutamento e Seleção

4.1 Introdução

Chiavenato (1997) define o processo de Recrutamento como:

O conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É um sistema de informação através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher.

Já a etapa de seleção é definida pelo mesmo autor, desta forma:

Depois de realizado o recrutamento, a organização fará a seleção. Esse é o processo pelo qual há uma a escolha, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado.

Apesar de ter sua definição extremamente clara, o processo de Recrutamento e Seleção, historicamente, vem sendo trabalhado quase como uma atividade única, pois, na maioria dos casos, não são disponibilizados instrumentos e metodologias que, de fato, possam dar mais nitidez e ganhos aos dois processos, que são interdependentes.

Esse quadro vem mudando rapidamente. A criação de novos processos de Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos, com o apoio da Tecnologia de Informação e de avaliações psicométricas, como o DISC, tem mudado as formas de captação de profissionais. Desde a utilização de *software* residente até, mais modernamente, a utilização de aplicativos *on-line*, via *web*, as organizações tendem a deixar de lado a manipulação exaustiva de currículos em papel, os processos arcaicos de comunicação com cada candidato e as demais práticas meramente burocráticas envolvidas.

Para ilustrar essa tendência, relatamos a pesquisa realizada pela consultoria HLCA *e-Talent*, em 2008, com um total de 77 profissionais de recursos humanos envolvidos com a utilização de ferramentas de Recrutamento e Seleção dentro do novo paradigma mencionado e com níveis diversos de conhecimento da metodologia DISC. Por ser uma ferramenta que exige uma adequada formação para sua utilização, nossas

conclusões se basearam nos profissionais que já tinham participado do *Workshop* Formação de Consultores DISC (FCD) e em nossas observações diárias.

Observamos que a introdução de ferramentas para avaliar as preferências comportamentais das pessoas é bastante recente, se comparada com a cultura que visava apenas à verificação dos conhecimentos dos candidatos e à prática da entrevista. Essa prática não serve exclusivamente para avaliar se o candidato teria algum tipo de patologia psicológica, e sim para identificar que preferências de trabalho ele possui, e, com isso, alocá-lo na posição correta.

Como já mencionado e detalhado adiante, avaliar o indivíduo para os processos de seleção na perspectiva do C₂H=A traz resultados concretos para a organização. Isso porque o indivíduo que possui a formação acadêmica requisitada para o exercício de um cargo não necessariamente possui todos os comportamentos alinhados com esse cargo. Numa sociedade politizada, onde o indivíduo se questiona quanto ao que é o melhor para ele, e que pode lançar mão de suas escolhas, fica fácil perceber que quando o indivíduo não encontra “prazer” naquilo que faz, ele naturalmente terá sua motivação reduzida.

Duas conclusões:

- Considerando que mudar comportamentos é mais difícil do que adquirir conhecimentos, os *gaps* de comportamento são mais difíceis de ser alinhados em um momento posterior à contratação.
- Considerando que o indivíduo ao ser contratado, tem o “natural” entusiasmo do novo, ou mesmo da oportunidade de ter um emprego, é natural que ele inicie sua atividade com muita motivação. No entanto, logo depois do que chamamos “fase de lua de mel” que leva em média entre 3 a 6 meses, o indivíduo inicia um processo de desmotivação acelerado. Isso tem acontecido sempre que as empresas, a despeito do candidato não atender ao perfil comportamental, decidem pela contratação.

Novamente os dados da pesquisa HLCA *e-Talent* vêm corroborar com essas reflexões. A análise do perfil comportamental DISC tem sido considerada por muitos, essencial para a ampliação da qualidade da contratação. Poucos acreditam que a ferramenta não contribuiu significativamente para a melhoria do processo de Seleção.

Ao integrarmos a metodologia DISC com o sistema de recrutamento eletrônico, com suporte da *web*, isso permitiu dar mais nitidez a cada uma das etapas ao processo de

Recrutamento e Seleção (R e S), aumentando a capacidade de gerenciamento e obtendo altos ganhos de eficiência e controle. Dessa forma, numa visão moderna e simplificada listamos abaixo o processo de R e S, representada na Figura 5 adiante:

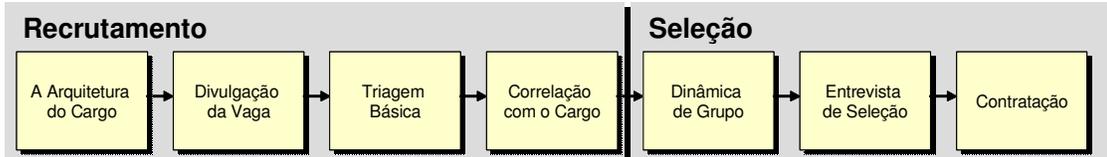
Etapa de **RECRUTAMENTO**

- A Arquitetura do Cargo, com ênfase nos aspectos comportamentais.
- Divulgação da Vaga na *web* e nas demais mídias.
- Triagem Básica dos Candidatos.
- Correlação do Perfil do Cargo com o Perfil da Pessoa.

Etapa de **SELEÇÃO**

- Dinâmica de Grupo.
- Entrevista de Seleção.
- Contratação.

Figura 5 – Visão Geral do Processo de Recrutamento e Seleção



4.2 A Arquitetura do Cargo

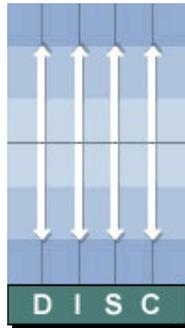
Segundo a Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, (SETI 2008), “o perfil profissiográfico é o documento formal da descrição do cargo e das funções componentes do cargo e indicando as tarefas genéricas e específicas, as exigências profissionais e outras determinantes para a ocupação do cargo e da função”. Esse documento normalmente é usado nos processos seletivos, concursos, dimensionamento de pessoal, avaliação de desempenho e desenho de carreira.

De fato, a descrição do cargo ou perfil profissiográfico, onde são definidas as competências técnicas e comportamentais do cargo, é a primeira etapa do processo de Recrutamento e Seleção e que vai orientar todas as demais ações após a contratação do funcionário dentro da organização. Essa fase é fundamental, pois são determinados todos

os requisitos necessários para sua ocupação e esse perfil profissiográfico deverá ser usado como parâmetro para cada uma das atividades seguintes. Uma boa especificação de um cargo, além dos requisitos de experiência, escolaridade e dados sócio-econômicos, exige que sejam descritos os requisitos comportamentais.

No entanto, a maioria das descrições analisadas, e ainda baseando-se nas pesquisas realizadas ao longo dos anos com Especialistas em Cargos e Salários e na experiência do autor, o conteúdo de uma mesma descrição profissiográfica, quando contempla os aspectos comportamentais, paradoxalmente exige comportamentos contrários entre si. Por um lado, exige-se detalhe e cuidado com minúcias; por outro, agressividade e foco em resultados. Em uma avaliação mais acurada, percebe-se que esse tipo de exigência leva a comportamentos inversos na perspectiva DISC. É como se exigisse, simultaneamente, comportamentos típicos dos Altos e Baixos D, I, S ou C, conforme demonstrado no Gráfico 11 abaixo.

Gráfico 11 – Comportamentos Inversos na Perspectiva DISC

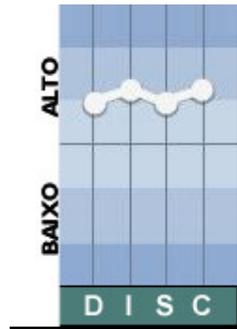


Ainda de acordo com nossas experiências, oito em cada dez executivos, quando questionados a respeito dos comportamentos exigidos para os cargos os quais estão buscando pessoal para selecionar, exigem, sem que se percebam, comportamentos conflitantes que, se colocadas dentro da métrica comportamental DISC, faz com que o perfil descrito seja considerado *overshift*⁸. Nesse segundo caso, o que normalmente o executivo busca são pessoas que possuam todos os fatores DISC altos (ver Gráfico 12

⁸ Dentro da Metodologia DISC, os perfis *overshift* mostram os quatro fatores DISC acima de 65%. A interpretação dessa configuração é que o indivíduo está tentando se mostrar praticamente como um “super homem”, com pontos fortes em todas as áreas e nenhum ponto fraco. Perfis *Overshift* são muito raros na prática e a maioria das pessoas com esse tipo de perfil tendem a estar em alto nível de estresse.

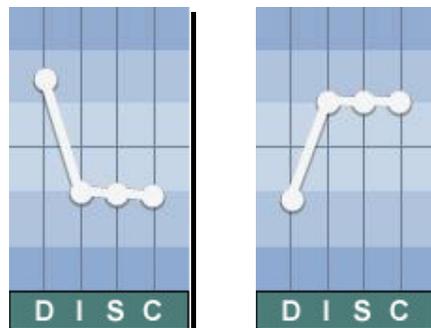
abaixo). Isso porque, freqüentemente, os executivos buscam “super-homens” e “super-mulheres” para trabalhar com eles.

Gráfico 12 – Perfil *Overshift* de uma pessoa



Re-avaliando as descrições profissiográficas ou orientando os executivos quanto à forma adequada para preenchimento do perfil, com base na metodologia DISC, obtêm-se resultados factíveis e humanos para encontrar a pessoa certa e colocá-la no lugar certo. Para isso, será necessário possuir pelo menos um ponto dos aspectos comportamentais acima ou abaixo da linha, conforme Gráfico 13 abaixo.

Gráfico 13 – Exemplo de Perfis com pelo menos um dos Fatores acima ou abaixo da linha média



Dessa forma, utilizando a metodologia DISC para construção de cargos, é possível definir os comportamentos exigidos para uma função e, assim, melhorar todos os processos de Recursos Humanos, tais como Recrutamento, Seleção, Contratação, Orientação e Treinamento.

Uma das formas de construir o perfil consiste em preencher o questionário de arquitetura do cargo conforme pode ser visto no Anexo F. Para tanto, é necessário reunir profissionais da área de Recursos Humanos, o responsável pela posição de cada cargo a ser analisado e um profissional especialista na metodologia DISC. Esse processo visa alinhar as competências da empresa, permitindo a definição correta do perfil do cargo. Na pesquisa HLCA *e-Talent*, constatamos que a maioria dos respondentes acreditam que a ferramenta de montagem de perfil de cargo ajuda a definir claramente os aspectos comportamentais de uma função.

A definição do perfil de cargo traz vantagens significativas ao processo de Recrutamento e Seleção. Poucas pessoas não concordam com essa afirmativa. Parte desta negação advém do conhecimento parcial dos benefícios que essa ferramenta proporciona e/ou da resistência a utilizar tal recurso.

Uma outra forma pode ser feita, a partir do Dicionário de Competências Comportamentais, onde o especialista na metodologia DISC, em conjunto com o chefe da posição e o profissional de Recursos Humanos, escolhe para cada uma das competências o nível exigido por uma função, conforme pode ser visto no Anexo G.

Uma terceira alternativa mais complexa e que exige um profissional com bastante experiência e a aplicação da metodologia DISCOUNT. Nesse processo, a técnica consiste em analisar cada uma das atividades e competências de um determinado cargo avaliando, à luz dos fatores DISC, aquele ou aqueles que mais se aplicam às atividades e assim proceder à contagem dos fatores Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade. Essa é a forma mais elaborada, mas também a que exige um profundo e completo conhecimento da metodologia DISC para que a interpretação e contagem dos fatores possibilitem o desenho do gráfico e conseqüentemente seja possível a descrição analítica do cargo.

A quarta alternativa, para montagem do perfil, consiste em fazer um *benchmark* com profissionais que estejam exercendo aquela atividade e que sejam considerados bem acima da média. Identificando-se quem são as pessoas, aplica-se o inventário DISC, gera-se o relatório de cada um, identifica-se se há semelhança entre os profissionais, verificando como ficou a distribuição dos pontos do gráfico entre os participantes da pesquisa. Conforme pode ser visto no Gráfico 14 abaixo, construídos com os resultados da Tabela 6 com um conjunto de 30 pessoas eleitas por seus desempenhos superiores (de

um universo de 250 ocupantes do mesmo cargo), elas tiveram resultados DISC muito próximos e claramente demonstrando um padrão, conforme pode ser visto pela intensidade dos pontos em cada um dos fatores.

Gráfico 14 – Plotagem dos Resultados DISC de uma Amostra de Empregados

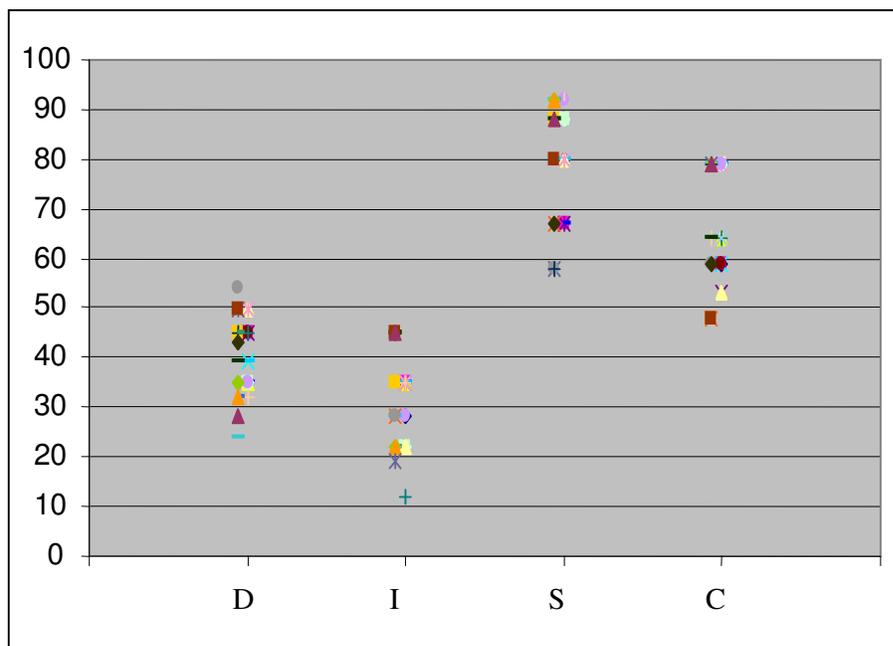


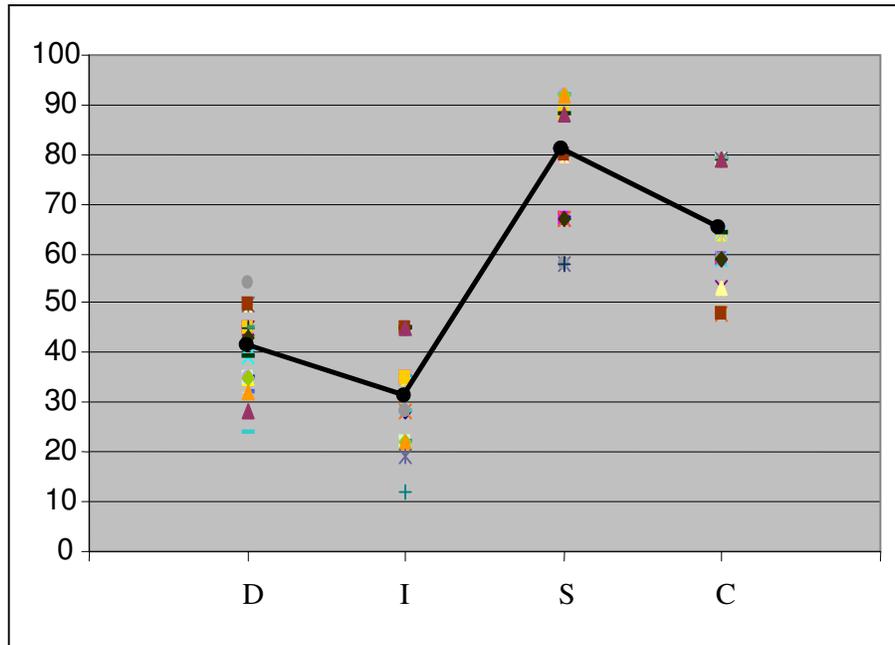
Tabela 6 – Resultado DISC dos participantes com as melhores performances

Nome	D	I	S	C
Aline Fictícia	35	28	80	59
Eudaclé Fictício	45	35	67	59
Francielle Fictícia	35	35	80	64
Vanessa Fictícia	39	35	80	59
Ana Fictícia	45	35	67	53
William Fictício	45	22	88	59
Inaia Fictício	45	12	88	64
Marcelo Fictício	35	35	67	79
Gloria Fictícia	39	35	80	79
Patrícia Fictícia	35	22	88	79
Alzira Fictícia	35	22	88	79
Jussara Fictícia	50	22	80	53
Gislane Fictícia	50	35	80	64
Ana Fictícia	50	35	80	79

Marcia Fictícia	35	28	92	79
Camila Fictícia	32	35	92	64
Karla Fictícia	32	22	92	79
Aline Line Fictícia	24	28	92	79
Maria Fictícia	35	22	92	79
Fabricao Fictício	45	35	88	48
Leonardo Fictício	32	22	92	79
Viviane Fictícia	50	28	67	48
Agar Fictício	50	19	58	79
Aline Ferreira Fictícia	54	28	58	59
Aline Santa Fictícia	45	45	58	79
Andréa Fictícia	45	45	88	64
Vânia Fictícia	39	45	88	64
Cristiana Fictícia	43	45	67	59
Elaine Fictício	50	45	80	48
Vilma Fictícia	28	45	88	79
Média	41	32	80	67

A partir desse momento, é possível traçar uma linha média entre esses pontos e chega-se a um resultado DISC. Na prática, esse resultado pode ter a seguinte leitura: se tivéssemos todos os 250 ocupantes do cargo iguais aos 30 escolhidos, teríamos a melhor *performance* de empregados, na medida que essa amostra dos 30 profissionais, juntos, representam mais de 40% da *performance* de todo o grupo.

Gráfico 15 – Média DISC com a Amostra de Empregados *Benchmark*



A princípio, parece-nos que essa é a melhor forma, pois representa uma amostra real da organização e os dados são absolutamente práticos. No entanto, a principal deficiência desse modelo é a de não especificar adequadamente os melhores critérios para selecionar as melhores *performances*. Isso porque, por exemplo, escolher como critério para um vendedor o seu volume de vendas pode, eventualmente, fazer com que seja selecionado um indivíduo que venda muito, mas a preços muito baixos (não gerando a rentabilidade necessária). Ou pode selecionar um que venda, mas crie problemas com os clientes que, no futuro, podem não retornar à empresa para recomprar. Ou, mais do que isso, fazer propaganda negativa sobre a empresa.

Parece-nos que o mais adequado é, sempre que possível, optar por um *mix* de metodologias, que, se aplicadas independentemente, demonstram a tendência a um certo perfil – é provável que estejamos perto do melhor resultado. Exemplo: se os resultados de cada um desses processos fornecem Fatores D, I, S, e C muito próximos ou iguais, é quase certo que estejamos no caminho certo. A partir daí, é importante acompanhar a *performance* das pessoas no cargo para ratificar ou retificar a decisão tomada.

Cada uma dessas alternativas possibilita gerar um relatório contendo o Gráfico DISC com os seus respectivos valores D I S C; o gráfico com doze subfatores (ver anexo D, já citado); bem como o descritivo analítico do cargo, conforme pode ser visto na

Seção 2.9 – O que o DISC expressa a respeito das funções, e no Anexo H – Relatório de Arquitetura de Cargos.

Ao longo dos anos, construímos algumas centenas de perfis para desenvolvimento interno ou para clientes. Parte do resultado deste trabalho encontra-se disponibilizado no sistema via *web*, para servir como referência aos clientes. Ao todo são 240 perfis, sendo que quarenta deles descrevem Talentos (Matos e Portela, 2001), 40 Perfis Clássicos (freqüentemente encontrados em grande parte das empresas) e 160 Perfis de Referência, que ajudam as empresas em seus processos de definição de cargos.

A importância dos aspectos comportamentais é crescente. Pesquisas informais junto a empresários ao longo dos anos de 2003 a 2008 têm demonstrado que os motivos das demissões de origem comportamental vêm crescendo enormemente.

Pelo que se pode comprovar com essas observações, é que a definição correta de um Perfil de Cargo amplia as chances de sucesso na seleção, contratação, treinamento, orientação e demais ações voltadas para os profissionais dentro e fora da organização, o que pode aumentar em muito a chance de melhoria da *performance* na mesma.

4.3 A identificação do Perfil dos Candidatos

Segundo Cloninger (1999),

“A ciência evolui por meio de novas ferramentas, novos dispositivos de mensuração. Por exemplo, a fisiologia progrediu com o uso de procedimentos sofisticados (como a ressonância magnética) que mostram imagens de estruturas corporais, e a astronomia avançou graças à construção do gigantesco telescópio Hubble. Da mesma maneira, a pesquisa da personalidade ganha alento a partir de melhores mensurações”.

Cloninger afirma ainda que “R. B. Cattell nos forneceu um novo conjunto de instrumentos em substituição a outros, que lhe pareciam inadequados”.

Uma das técnicas descartadas por Cattell (1957, *apud* Cloninger, 1999) foi a *entrevista*, que ele descreveu como “um anacronismo em psicologia, cuja preservação, como dispositivo de avaliação, é objeto de muitas desculpas, mas poucas justificativas”. Em seu lugar, preferia testes como o seu *Motivation Analysis Test* (1992). Dawnes (1994, *apud* Cloninger, 1999), numa revisão de pesquisas psicométricas, confirma o pessimismo de Catell quanto ao valor das entrevistas para a tomada de decisões diagnósticas clínicas, para predizer se uma pessoa será violenta ou até para antecipar

quais estudantes terão bom desempenho na faculdade. “Quando comparadas com as tomadas de decisão estatísticas, a entrevista clínica vem em segundo lugar”.

Ainda de acordo com Dawnes, “as entrevistas podem ser úteis para reunir dados, mas para fazer predições é melhor confiar num modelo computadorizado. Cattell e Marston foram pioneiros nesse tipo de método”.

Conforme descrito nas seções 2.3 – O Inventário Comportamental DISC, e seção 2.4 – O que o DISC Expressa a Respeito das Pessoas, apresentamos as principais informações descritas no relatório DISC a respeito dos candidatos.

Agora, ressaltamos que, como se trata de uma avaliação psicométrica, cujo processamento é automático, a etapa crítica consiste no preenchimento do questionário, cuja qualidade de aplicação é fundamental.

As principais recomendações para o preenchimento são:

- Para criar o perfil comportamental a pessoa terá 24 questões, e cada questão possui 4 frases. A pessoa deve escolher a frase que mais a identifica, marcando na coluna (MAIS), e a frase que menos a identifica, marcando na coluna (MENOS).
- A pessoa deve ler cuidadosamente cada uma das quatro frases. Ela não deve responder pensando como gostaria de ser nem o que o cargo desejado exigirá e sim como ela realmente é no seu dia-a-dia.
- Ser o mais natural e espontâneo possível.
- Evitar fazer comparações com as respostas dadas anteriormente na tentativa de ser coerente. Isso poderá afetar o resultado do relatório. Ela deverá pensar apenas nas quatro frases daquela questão, independente do que já respondeu nas questões anteriores.
- Não interromper o preenchimento do questionário sob hipótese alguma. Isso poderá interferir negativamente nos resultados. Ter em mente que as respostas darão origem ao Relatório de Análise Comportamental.
- Considera-se que 18 minutos é o tempo adequado para responder ao questionário.

Na aplicação via *web*, exceto pela dificuldade de saber se o respondente foi realmente a pessoa adequada – o que será averiguado na Dinâmica de Grupo ou Entrevista –, alguns problemas típicos da aplicação em papel foram eliminados, tais

como não permitir que a pessoa veja todas as questões antes de responder – na *web* elas são apresentadas tela a tela, não permitindo que se avance ou recue; ou administrar o tempo, não permitindo que ultrapasse o limite de 18 minutos – na *web* o sistema vai sinalizando o tempo e ao final ele automaticamente cancela o questionário se o respondente não o fizer no período delimitado.

O ideal é que, na aplicação, sejam ainda resguardadas as seguintes condições:

- Ser aplicado antes do início de quaisquer outras atividades previstas para o grupo, para que o resultado seja o melhor possível.
- Ser eliminado quaisquer interferências, tais como telefones, para que não se perca a concentração.
- Ser apresentadas todas as instruções, tanto do preenchimento do cabeçalho quanto das respostas, antes de distribuir os questionários, para evitar distrações e falta de atenção às explicações.

Garantido que a aplicação ocorra dentro das condições estabelecidas, com o apoio do sistema computadorizado, são processados os relatórios já citados.

O relatório vai propiciar uma série de informações importantes ao processo de recrutamento e da seleção, conforme poderá ser vista nas etapas de Triagem, Dinâmica de Grupo e Entrevista, apresentadas a seguir.

4.4 Triagem

De posse da lista dos candidatos e tendo desenhado o perfil do cargo, chega o momento de classificá-los. Nesse momento, um dos principais diferenciais do sistema de *e-recruitment* entra em ação: correlacionar simultaneamente todos os requisitos de uma vaga com cada um dos candidatos. O objetivo aqui é encontrar os candidatos que tenham a menor lacuna (*gaps*) entre as exigências de conhecimentos (e dados sócio-econômicos) e comportamentos.

O resultado desta etapa consiste numa lista com os candidatos ordenados segundo a adequação ao cargo previamente estabelecido. A empresa, nesse momento, pode checar qualquer informação contida nos currículos e respectivas fichas de dados complementares. O administrador define também a ponderação – nível de importância – de cada critério, utilizado para calcular a posição de cada perfil.

Na medida em que o DISC apresenta quatro fatores integrados entre si, tanto para o cargo quanto para pessoas, o processo de correlacionamento e de triagem (ver Anexo J) necessitava de uma metodologia que pudesse, de fato, correlacionar o mais precisamente possível o perfil da pessoa com o perfil do cargo.

A primeira metodologia desenvolvida pelo autor e utilizada na atividade de consultoria consistia em comparar fator a fator e verificar a distância e o desvio-padrão, obtendo o resultado a partir daí. Apanhemos o seguinte caso real: tínhamos que identificar os melhores candidatos para ocuparem as funções de Gerente de Agência e de Supervisor de uma empresa cliente. Para isso, seria necessário comparar cada um dos perfis dos candidatos com o perfil dos cargos.

Para que isso fosse feito, cada candidato teve o resultado do seu perfil DISC do Gráfico Adaptado (por ser o que melhor descreve o indivíduo no seu ambiente de trabalho), comparado com o perfil DISC do cargo de Gerente de Agência e com o cargo de Supervisor. Cada candidato teve então duas análises, cujo objetivo era o de identificar em que cargo ele mais se adequava.

A metodologia implementada para comparar a distância entre as características DISC de um profissional (candidatos) e as características DISC de uma função (neste caso os cargos de Gerente de Agência e Supervisores), consistiu no seguinte:

A) O Modelo

1. Inicialmente, foi necessário colocar as escalas D, I, S e C do Gráfico Adaptado do profissional e da função em uma mesma base, pois, originalmente, elas se encontravam em bases diferentes: a primeira numa base logarítmica e a segunda numa base linear. Esse passo foi necessário para que a distância a ser calculada fosse interpretável. Essa tarefa foi realizada individualmente para cada escala a partir do ajuste de um polinômio de grau 3 entre a escala em questão e um escala linear, ou seja:

$$Y = a + bX + cX^2 + dX^3$$

onde Y são os pontos correspondentes aos pontos da escala linear e X, os pontos correspondentes na escala de interesse (D, I, S ou C). A correspondência entre os pontos da escala linear e cada uma das escalas foi obtida pela simples superposição

da escala linear em cada uma das escalas. Os polinômios foram ajustados pelo método dos mínimos quadrados ordinários, utilizando o software SPSS. Os valores a, b, c e d variam segundo a escala D, I, S e C.

2. Denominar de D'', I'', S'' e C'', os valores D, I, S e C do indivíduo, já transformadas em uma mesma base, a base linear.
3. A mesma transformação foi realizada para os valores D, I, S e C da função. Denominar de Df, If, Sf e Cf os valores da função na escala linear. A distância entre o indivíduo e a função foi calculada por uma métrica euclidiana:

$$\text{Dist} = [(Df - D'')/\Delta D]^2 + [(If - I'')/\Delta I]^2 + [(Sf - S'')/\Delta S]^2 + [(Cf - C'')/\Delta C]^2$$

ou

$$\text{Dist} = \text{Dist. D} + \text{Dist. I} + \text{Dist. S} + \text{Dist. C}$$

Onde ΔD , ΔI , ΔS e ΔC representam a variação máxima de cada escala.

Finalmente, introduzimos os pesos para cada fator, tivemos a distância ponderada e padronizada:

$$\text{Distância} = \text{Sqrt} ((\text{DPeso} * \text{DistânciaD} + \text{IPeso} * \text{DistânciaI} + \text{SPeso} * \text{DistânciaS} + \text{CPeso} * \text{DistânciaC}) / 4)$$

(obs: Sqrt= raiz quadrada)

Essa distância assume o valor zero quando as características D, I, S e C das pessoas coincidiram com as características da função, e valor máximo igual a um, quando as características das pessoas forem antípodas da função.

Finalmente, podemos converter a distância em uma proximidade: Proximidade = (1 - Distância) * 100.

O valor do DISC para o cargo de Gerentes de Agência foi:

$$D = 2 / I = 10 / S = -4 / C = 4$$

E do cargo de Supervisor foi de:

$$D = -9 / I = 0 / S = 9 / C = 5$$

B) A Pontuação Classificatória do Modelo

Tendo como referência o perfil definido para a função, o Estudo de Correlação mediu, a partir dos gráficos, o quanto o perfil de um determinado profissional estava

correlacionado ao perfil da função ao qual ele estava sendo comparado. A pontuação da correlação estava compreendida num intervalo de 0 a 100. Correlação zero corresponde ao profissional que possui os seus fatores do DISC o mais distante possível dos fatores do DISC da função, portanto não compatível com a função. Correlação 100 são aqueles que teriam a maior proximidade possível (distância zero) em relação ao gráfico da função, portanto melhor classificado.

É importante ressaltar que as características comportamentais foram analisadas a partir do Gráfico Adaptado, que corresponde ao estilo preferido de trabalho, cujas informações são as utilizadas num processo *assessment* requerido pelo cliente na época. As informações adicionais de comportamento no trabalho e sob pressão, não foram consideradas neste estudo.

Os resultados apresentados foram dispostos em ordem decrescente de classificação (+100 a 0), iniciando-se pelos “MUITO ADEQUADOS”, cuja pontuação estaria entre 95 e 100 (os quatro fatores do DISC estariam plenamente compatíveis com a função), “ADEQUADOS”, cuja pontuação estaria entre 80 e 94,9 (dos quatro fatores do DISC, três seriam compatíveis), “POUCO ADEQUADOS”, cuja pontuação estaria entre 70 e 79,9 (dos quatro fatores do DISC, apenas dois seriam compatíveis) e por último, os “INADEQUADOS”, cuja pontuação estaria abaixo de 70 (do ponto de vista dos fatores do DISC, muito aquém do desejado para a função).

C) Comentários ao Modelo

A HLCA realizou uma série de análises relativa à distribuição dos candidatos correlacionando-os concomitantemente com os cargos de Gerente de Relacionamento e Gerente de Suporte.

Tivemos as seguintes e principais considerações:

- O sistema foi montado de modo a identificar os candidatos que mais se aproximassem do perfil gráfico da função desejada. Assim, as pessoas estariam divididos em quatro grupos: Muito Adequados, Adequados, Pouco Adequados e Inadequados. As pontuações seriam aquelas cujos pontos gráficos estariam compreendidos nas faixas classificatórias citadas anteriormente.

- O sistema buscava classificar cada indivíduo em quatro pontos distintos do gráfico (DISC) em termos de distância gráfica e o desvio-padrão, criando uma resultante ponderada desse candidato ao correlacioná-lo com o cargo. Desse modo, não tínhamos uma única variável, mas quatro. Isso fez com que as notas dos candidatos não obedecessem a um padrão simples, mas complexo, na medida em que foram utilizadas não só uma medida, mas quatro, conforme poderá ser visto na metodologia de cálculo apresentada anteriormente.

A principal deficiência desse modelo estava na necessidade de o usuário ter de calibrar o peso entre a média e o desvio-padrão, o que exigia que avançássemos em uma modelagem talvez menos precisa, mas que fosse mais simples para o usuário.

A segunda modelagem teve, como princípio, avaliar os fatores DISC comparativamente entre pessoas e cargos e identificar aquele fator que tivesse maior diferença. Isso porque a premissa utilizada, objeto de observação prática em laboratório e no dia a dia, demonstra que a necessidade de adequação do indivíduo ao seu cargo consistia exatamente naquele de maior diferença entre os fatores DISC. No entanto, isso só foi possível pois, naquele momento, tínhamos resolvido o problema de ter duas escalas diferentes para identificar o perfil da pessoa e do cargo.

Para simplificar, vamos considerar apenas os dois primeiros fatores DISC, o D e I. Imaginemos que temos um cargo que exija elevados níveis desses fatores e dois candidatos, o A e o B. O candidato A tem Dominância e Influência baixa, enquanto o candidato B possui uma Dominância média, mas seu I é tão baixo quanto o do candidato A.

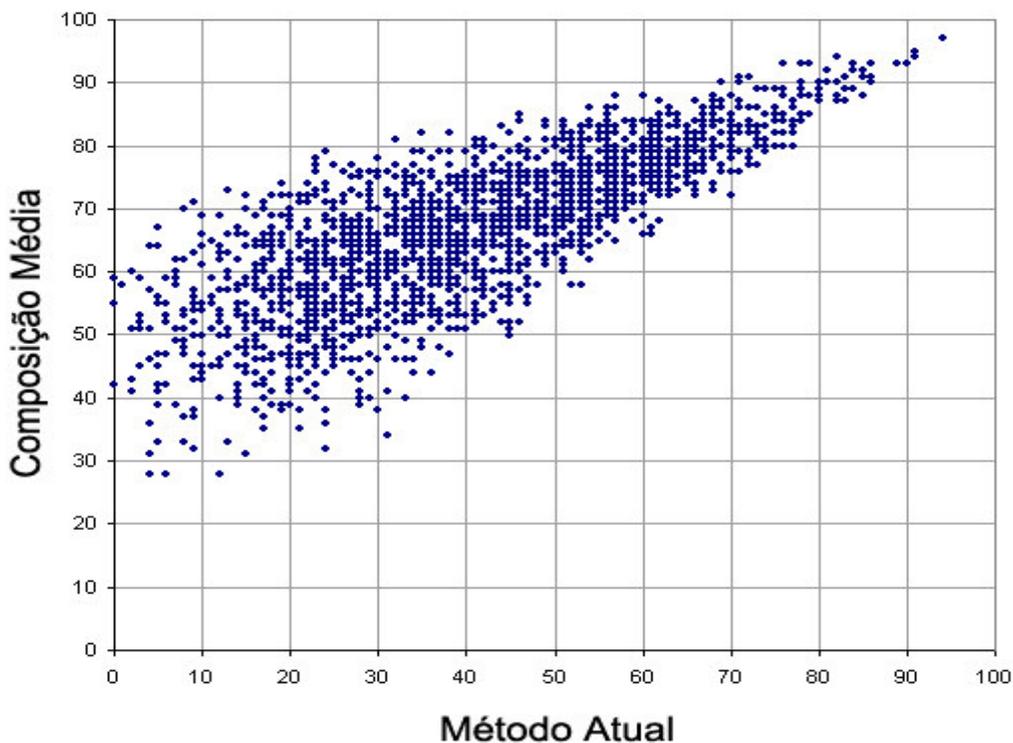
A tomada de decisão intuitiva é sugerir o candidato B, pois parece ser o mais adequado para o cargo do que A, já que possui pelo menos um dos fatores comportamentais um pouco mais próximo do que o cargo exige. Contudo, essa decisão natural não é a correta, porque ambos são igualmente inaptos para exercer o cargo, tendo em vista que eles possuem *gaps* de comportamentos na mesma proporção, neste caso o fator Influência. Os relativos níveis de Dominância são de fato irrelevantes por causa das lacunas existentes do fator I para sua adequação ao cargo.

Além disso, se permitíssemos que candidatos com diferentes níveis de Dominância influenciassem nossas opiniões, poderia se dizer que fora introduzido um

duplo padrão, pois estaria sendo exigido um fator mais elevado de Influência do candidato A do que do candidato B.

Se aplicasse o perfil do cargo de forma consistente, o fator de maior divergência representará um limite absoluto. A pontuação geral não pode ser menor que esse valor (pois, por definição, não há mais fatores divergentes), e não pode ser maior, pelas razões expostas acima. No Gráfico 16, apresenta-se a distribuição dos pontos obtidos a partir de um conjunto de candidatos a uma vaga específica.

Gráfico 16 – Distribuição de Candidatos para uma dada vaga



Essa segunda modelagem tem se apresentado mais adequada. Esse processo de Triagem resulta numa lista de candidatos mais aderentes à vaga a ser preenchida, conforme pode ser visto na Tabela 7, onde apresentamos um exemplo de uma triagem de um universo de pessoas considerando um cargo específico de Analista de Sistemas, que possui os seguintes índices em cada fator: D = 35%; I = 25%; S = 75%; C = 65%.

Tabela 7 – Triagem Cargo Analista de Sistemas x Candidatos

Nome	D	I	S	C	Adequação
Aline Fictícia	35	28	80	59	94% Altamente Adequado
Eudaclé Fictício	45	35	67	59	90% Altamente Adequado
Francielle Fictícia	35	35	80	64	90% Altamente Adequado
Vanessa Fictícia	39	35	80	59	90% Altamente Adequado
Vanessa Neves Fictícia	45	35	67	53	88% Adequado
William Fictício	45	22	88	59	87% Adequado
Inaia Fictício	45	12	88	64	87% Adequado
Marcelo Fictício	35	35	67	79	86% Adequado
Gloria Fictícia	39	35	80	79	86% Adequado
Patrícia Fictícia	35	22	88	79	86% Adequado
Alzira Fictícia	35	22	88	79	86% Adequado
Jussara Fictícia	50	22	80	53	85% Adequado
Gislane Fictícia	50	35	80	64	85% Adequado
Ana Fictícia	50	35	80	79	85% Adequado
Marcia Fictícia	35	28	92	79	83% Adequado
Camila Fictícia	32	35	92	64	83% Adequado
Karla Fictícia	32	22	92	79	83% Adequado
Aline Line Fictícia	24	28	92	79	83% Adequado
Maria Fictícia	35	22	92	79	83% Adequado
Fabricio Fictício	45	35	88	48	83% Adequado
Leonardo Fictício	32	22	92	79	83% Adequado
Viviane Fictícia	50	28	67	48	83% Adequado
Agar Fictício	50	19	58	79	83% Adequado
Aline Ferreira Fictícia	54	28	58	59	81% Adequado
Aline Santa Fictícia	45	45	58	79	80% Adequado
Andréa Fictícia	45	45	88	64	80% Adequado
Camila Augusto Fictícia	39	45	88	64	80% Adequado
Cristiana Fictícia	43	45	67	59	80% Adequado
Elaine Fictício	50	45	80	48	80% Adequado
Vilma Fictícia	28	45	88	79	80% Adequado

Esse processo também possibilitou realizarmos uma análise inversa. A partir do perfil de uma pessoa, verificarmos que cargos ou talentos são os mais adequados para ela. Na Tabela 8 abaixo, apresentamos uma correlação do um indivíduo, nesse caso a Aline Fictícia, com os quarenta Talentos descritos em Matos e Portela (2001), indicando

a partir da correlação que ela se encontra altamente adequada até a altamente inadequada.

Tabela 8 – Correlação Indivíduo x Talentos

Talento	Adequação
Protetor	93% Altamente Adequado
Recuperador	89% Adequado
Cauteloso	80% Adequado
Ordenado	79% Adequado
Especialista	79% Adequado
Precavido	72% Adequado
Supervisor	70% Adequado
Observador	68% Possivelmente Adequado
Coordenador	66% Possivelmente Adequado
Compreensivo	66% Possivelmente Adequado
Estruturador	66% Possivelmente Adequado
Regente	63% Possivelmente Adequado
Educador	62% Possivelmente Adequado
Pacificador	61% Possivelmente Adequado
Estrategista	59% Inadequado
Organizador	57% Inadequado
Solucionador	55% Inadequado
Diplomata	54% Inadequado
Competidor	53% Inadequado
Instrutor	53% Inadequado
Criterioso	52% Inadequado
Normatizador	48% Inadequado
Sonhador	48% Inadequado
Julgador	47% Inadequado
Idealizador	47% Inadequado
Inovador	47% Inadequado
Aprendiz	47% Inadequado
Articulador	47% Inadequado
Empreendedor	47% Inadequado
Estimulador	46% Inadequado
Futurista	45% Inadequado
Integrador	45% Inadequado
Inventivo	45% Inadequado
Professoral	43% Inadequado
Harmonizador	43% Inadequado
Aconselhador	42% Inadequado

Carismático	42% Inadequado
Gerenciador	41% Inadequado
Comandante	40% Altamente Inadequado
Comprometido	40% Altamente Inadequado

Essa modelagem, apesar de representar um avanço, ainda exige melhorias. É o que planejamos fazer na tese de doutoramento a ser empreendida ao final do presente mestrado, e que tem como ponto de partida a utilização da teoria dos conjuntos difusos, na adequação alternativa de pessoas a cargos.

Se considerarmos que o atual ambiente de negócios tem exigido mais e mais dos aspectos comportamentais, é possível supor que, resguardadas algumas variáveis, pode ser mais interessante contratar uma pessoa que reúna os aspectos comportamentais, que são mais difíceis de mudar (ver pesquisa citada) do que atender aos aspectos cognitivos, que são mais fáceis de ensinar. Com a metodologia de triagem criada, é possível então considerar um potencial candidato na perspectiva comportamental, mas que eventualmente não atenda a critérios de escolaridade, logo no momento de sua candidatura.

Com todos os candidatos mapeados em todos os aspectos informacionais possíveis, chegou a hora de checá-los na prática. E aí se chega à próxima etapa: Dinâmica de Grupo.

4.5 Dinâmica de Grupo

Para a etapa da Dinâmica de Grupo a empresa deverá chamar somente aqueles candidatos que tenham melhor aderência ao perfil comportamental e socioeconômico, identificado na etapa de triagem. Nesse momento, será importante que a empresa comece a aprofundar o conhecimento de cada um dos candidatos individualmente. Para isso, no sistema *e-Talent*, é possível emitir o Relatório de Correlação (ver Anexo K) que fornece o grau de adequação de cada profissional com o respectivo cargo, dentro dos fatores e subfatores DISC, ressaltando as características que se destacam e que não se destacam para a função; o Dodecaedro de Competências, que fornece um “zoom” dos subfatores DISC, sobrepondo o perfil pessoal com o perfil alvo. Esse relatório é um importante insumo para a etapa da dinâmica de grupo (ver Gráficos 17 e 18).

Gráfico 17 – Cargo Administrador de Rede x Candidato

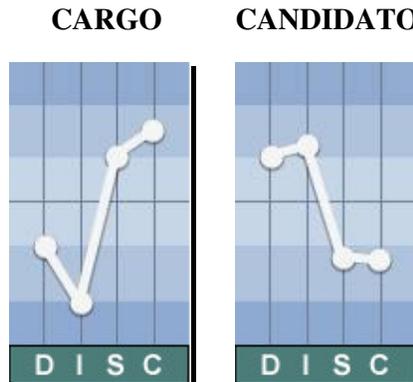
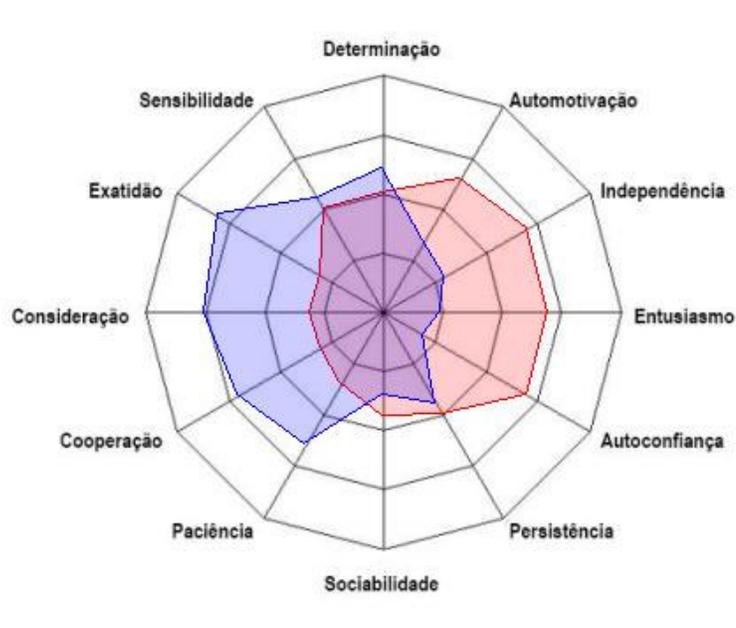


Gráfico 18 – Dodecaedro de Competências com o comparativo de uma pessoa e o cargo⁹



Quanto mais a empresa conhecer os candidatos previamente e utilizar a dinâmica de grupo (através de jogos, exercícios, apresentações, etc) para ratificar ou retificar as informações levantadas na fase de recrutamento, mais proveito ela poderá tirar nesta etapa. A idéia é que a empresa vá para a dinâmica de grupo com um caderno contendo as informações de todos os candidatos, visando identificar, não só, se o candidato tem as características ressaltadas no seu currículo e no seu perfil DISC, mas principalmente se

⁹ Sendo que a parte azul indica a abrangência do perfil do cargo e a rosa do candidato.

essas características estão nos níveis desejados pela função. É o primeiro momento do face a face. Se o candidato consegue expressar em ações o que ele demonstrou no seu currículo e no seu perfil comportamental.

É possível inferir que chamar candidatos mais aderentes em todos os requisitos do cargo, em especial os comportamentais, aumenta as chances de sucesso na dinâmica de grupo, pois haverá mais candidatos com os predicados exigidos. Nesse aspecto, não temos tido qualquer tipo de restrição por parte dos profissionais de R e S e suas empresas.

Por outro lado há ainda o sentimento de parte dos profissionais de R e S de que, no caderno com a lista dos candidatos, não deve ter o perfil dos mesmos no que se refere aos aspectos comportamentais, sob a alegação de que isso influenciaria o selecionador. Ora, apesar de o argumento ser verdadeiro, ele não nos parece coerente com a proposta do DISC, que consiste em não simplesmente identificar se o indivíduo é adequado para a vaga, mas também, e principalmente, o grau dessa adequação. Em outras palavras, o que o selecionador deve buscar é identificar o nível de aderência DISC do candidato com cada um dos níveis de intensidade DISC requeridos pelo cargo. A questão não é selecionar um candidato, mas aquele que seja o mais adequado. A primeira filtragem quanto ao grau de adequação, em princípio, já terá sido feito pelo sistema de triagem. Compete, agora, avaliar em grau de profundidade máxima o grau de adequação, o que só pode ser feito por um especialista em R e S. Até porque um processo seletivo de qualidade deveria constar:

- Uma Análise de Perfil Comportamental com a ajuda de uma ferramenta como o DISC em que são processadas centenas de milhares de informações que a princípio não é possível ser feito numa entrevista.
- Uma entrevista para identificar, nas atitudes do indivíduo, o grau de correspondência entre aquilo que foi levantado pelo perfil comportamental condiz com o observado pelo entrevistador, como por exemplo, ele se disse dominador no seu perfil comportamental, suas atitudes demonstram essa dominância?
- Uma análise histórica do indivíduo para avaliar ao longo do seu passado se o que foi identificado pelo perfil e entrevista corresponde, como por exemplo,

se ele é dominante, quais são suas efetivas realizações, que esportes praticou, foi líder de turma, etc.

- Uma análise dos dados de registro de vida do candidato – notas recebidas na escola, avaliações recebidas, cartas de recomendação, premiação, resultados obtidos, etc.

A pesquisa HLCA *e-Talent* 2008 indicou que a maioria dos respondentes consideram que os gráficos do relatório, bem como a descrição analítica, permitem fazer uma melhor comparação do perfil da função com o perfil do candidato, ajudando no processo de R&S.

A conclusão dessa etapa leva a uma nova filtragem: candidatos que possuem real aderência à organização e prepara o caminho para a próxima etapa do processo: a Entrevista.

4.6 Entrevista

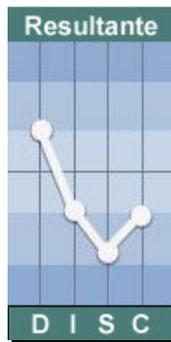
Para os candidatos que passaram a etapa da Dinâmica de Grupo é sugerido que seja emitido o Relatório de Seleção (ver Anexo I). Esse relatório permite avaliar profundamente os candidatos a partir dos gráficos e das análises sumárias dos Fatores DISC, conforme apresentado adiante:



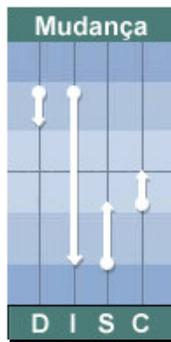
O Gráfico Estrutural representa as verdadeiras motivações e desejos do indivíduo. Ele permite identificar qual é a verdadeira essência do candidato. No caso do gráfico ao lado, temos um indivíduo com características muito claras e com um perfil tipicamente executivo. Todos os seus fatores encontram-se na área positiva do gráfico (nenhum fator essa na zona neutra ou na zona extremada)



O Gráfico Adaptado descreve o comportamento adaptado do indivíduo na presente situação. No caso deste candidato, ele claramente, consciente ou não, está modificando seu comportamento. Em especial ele está diminuindo a sua influência. Será fundamental que o selecionador procure identificar o por quê? Desde quando? O quanto esse fator é vital para o exercício do cargo? Na prática esse indivíduo essa mais próximo do gráfico estrutural ou adaptado? Quais atitudes ratificaram ou retificaram seu inventário DISC?



Após a identificação do Perfil Estrutural e Adaptado do candidato, é possível fazer uma combinação entre os dois gráficos e obter o Perfil Resultante. Esse gráfico pretende mostrar o comportamento médio de uma pessoa. No processo seletivo, essa informação deve ser levada em conta, pois os comportamentos apresentados neste gráfico poderão ser repetidos no seu dia a dia. Importante também ressaltar que se o fator influência for considerado estratégico para o cargo, é provável que essa pessoa tenha dificuldade de operar com esse requisito no seu dia a dia.



O Gráfico Mudança é capaz de demonstrar claramente para o selecionador quais os fatores que sofreram mudanças neste indivíduo. O gráfico apresenta o ponto de onde o indivíduo estava no gráfico estrutural e para onde ele foi no adaptado, facilitando a leitura por parte do selecionador. Contudo, como já foi dito, é importante averiguar as razões pelas quais o indivíduo está modificando seu comportamento. É importante saber em qual ambiente ele está inserido e o que ele está vivendo no atual momento.

Baseado neste relatório, e nas informações obtidas nas etapas anteriores, a empresa realizará as entrevistas técnicas (visando identificar se o candidato possui a experiência e a base de conhecimento necessária) e comportamentais (se efetivamente tem a aderência comportamental desejada para desempenhar com SUCESSO o cargo em questão).

A empresa também poderá optar nessa etapa em gerar o Relatório de Desenvolvimento (no anexo E, já citado) para obter mais detalhes acerca do candidato. Além de oferecer todas as informações anteriores, esse relatório detalha o perfil comportamental do profissional oferecendo as seguintes informações: resumo do comportamento, características que se destacam, características que não se destacam, motivação, estilo de comunicação, processo de tomada de decisão, organização, planejamento, estilo de gerenciamento e estilo de gerenciamento requerido.

O momento da Entrevista é o que denominamos DNF – “Dedo na Ferida”. É o momento de averiguar se o que o candidato colocou como suas “preferências” comportamentais condizem com suas atitudes.

Isso porque um candidato pode apresentar um relatório com suas preferências comportamentais e demonstrá-la ou não na prática.

Quando demonstra, há novamente um alinhamento entre os três elementos que possibilitam a atitude de alta *performance*:

COMPORTAMENTO + CONHECIMENTO + HABILIDADES = ATITUDE ALTA PERFORMANCE

Quando não demonstra, é porque um ou mais dos três elementos estão ou são deficientes. Por meio dos resultados obtidos a partir de sua atitude, é possível avaliar no candidato se ele apresenta:

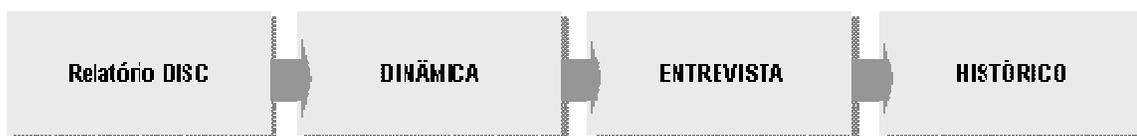
- o comportamento adequado frente ao exigido pelo cargo;
- o conhecimento no nível das qualificações necessárias;
- o nível de habilidades nos padrões de maestria exigido.

Podemos resumir o processo de recrutamento e seleção, especialmente no que se refere a identificar o nível de aderência dos comportamentos exigidos para o cargo, da seguinte maneira:

1. Aprofundar o entendimento do perfil do cargo e do candidato a partir dos relatórios DISC, o nível de aderência entre os candidatos e ressaltar os traços fortes e fracos que os candidatos possuem comparativamente com o cargo. Importante ressaltar;
2. Ratificar ou retificar os comportamentos dos candidatos a partir de suas atitudes ao longo da etapa das dinâmicas;

3. Ampliar e aprofundar a avaliação do nível de aderência dos candidatos com o cargo na etapa de entrevista, por meio de perguntas diretas e objetivas; e finalmente,
4. Confirmar ou não os levantamentos até aqui elaborados a partir do histórico do candidato, buscando identificar se as suas realizações demonstram coerência com tudo o que analisado até o presente momento.

Gráfico 19 – Processo de Ratificação/Retificação dos Comportamentos DISC



4.7 Contratação

Com todas as informações processadas até esse momento, será possível definir pela contratação do melhor candidato.

Importante ressaltar que o Relatório de Desenvolvimento tirado na última etapa de seleção poderá também ser utilizado para outros processos, conforme apresentado no Mosaico *e-Talent*.

Os resultados práticos observados pelas empresas após a contratação de uma pessoa com o auxílio da ferramenta de análise de perfil comportamental e o suporte do sistema de recrutamento eletrônico são muitos. De uma forma geral, os participantes da pesquisa HLCA *e-Talent* 2008, afirmam que o *turnover* foi reduzido a partir da adequação mais efetiva das pessoas aos cargos; que a integração das pessoas aos cargos foi ampliada; e, finalmente, que houve uma facilidade no desenvolvimento de programas de treinamento e desenvolvimento.

A metodologia DISC ajuda na descoberta dos aspectos comportamentais, tanto do cargo quanto das pessoas, indicando, com critérios matemáticos, as suas devidas correlações e auxiliando o profissional de recursos humanos com as informações necessárias ao processo de recrutamento e seleção. A considerar sua maior aceitação nas empresas a cada dia, é possível inferir que os aspectos comportamentais vêm assumindo um peso maior nesses processos.

5 O DISC no Processo de Treinamento e Desenvolvimento

5.1 Introdução

Maslow ofereceu à gestão uma imensa contribuição quanto ao comportamento e as motivações. A mais conhecida é a sua pirâmide das necessidades. No livro Maslow (2000), encontramos informações que nos fazem refletir longamente.

Após falar, recentemente, com vários estudantes e professores que “queriam trabalhar comigo” sobre auto-realização, eu descobri que não acreditava na maior parte dessas pessoas, e tendia a esperar muito pouco delas. Isto é uma consequência de longos anos de experiência com multidões de diletantes com olhos esbugalhados – grandes faladores, grandes planejadores, entusiastas estupendos – que fogem da raia assim que um trabalho um pouquinho mais difícil lhes seja exigido.

Mais à frente, Maslow afirmou:

Então, tenho falado com essas pessoas diretamente e de forma dura e não-encorajadora. Já falei sobre diletantes, por exemplo, (em contraste com trabalhadores e pessoas que fazem as coisas), e deixei claro meu desprezo por eles. Mencionei às vezes que testei pessoas com estas aspirações fantásticas, simplesmente dando a elas uma função meio sem graça, mas importante e válida. De vinte pessoas dezenove não passam no teste. Aprendi não apenas aplicar esse teste, mas também a descartar completamente as pessoas que não passam no teste. Fiz um discurso para elas a respeito de se unir à “Liga de Cidadãos Conscientes” e fora com os “bicões”, os “baba-ovo”, meros faladores, alunos permanentemente passivos que estudam sempre sem nenhum resultado. O teste para qualquer pessoa é – você quer saber se ela é uma macieira ou não – Ela produz maçãs? Dá frutos? Essa é a forma de você fazer a distinção entre fertilidade e esterilidade, entre os faladores e pessoas que fazem, entre os que mudam o mundo e os que para nada servem.

O quanto Maslow está correto? Existem de fato algumas pessoas que estudam sempre sem nenhum resultado? Existem pessoas para as quais nada servem? Ou é possível treiná-las adequadamente aos seus perfis e a sua melhor contribuição? Será que, se identificarmos antes o comportamento das pessoas, não será mais fácil fazê-las trilharem uma via com menos adversidade e consequente maior facilidade no aprendizado e geração de resultados? Como o DISC pode ajudar? Como o Brasil tem enfrentado a questão da educação que esteja voltada para o preparo do aluno para fazer acontecer?

5.2 O Contexto da Educação no Brasil

Ao olharmos para todos os lados que possam tornar o Brasil e os brasileiros mais competitivos, encontraremos grandes adversidades que precisam ser superadas: excesso de burocracia, pesada carga de impostos, defasagem tecnológica, precariedade logística, ausência do governo na cobrança de impostos dos sonegadores, corrupção, leis que não estimulam o setor produtivo, falta de acordos internacionais, juros proibitivos, entre outros. A lista é imensa e a tudo isso se soma à fragilidade das pessoas em conseguir atender de maneira adequada aos crescentes níveis de produtividade e geração de resultados esperados pelas organizações.

O nível de competitividade de um país, na sociedade do conhecimento, está baseado em alguns alicerces e, dentre eles, está a qualidade do preparo profissional dos seus cidadãos. Dados da Organização Internacional do Trabalho – OIT de 2006¹⁰ demonstraram que o valor agregado por pessoa empregada nos Estados Unidos foi de 63.885 dólares em 2006, seguido a considerável distância pela Irlanda, com 55.986 dólares; Luxemburgo, com 55.641 dólares; Bélgica, com 55.235 dólares e França, com 54.609 dólares. O Brasil vem muito atrás, com somente 14.700 dólares, e esse valor caiu dramaticamente nos últimos 25 anos. Em 1980, nossa produtividade era de 15.100 dólares.

Ao considerarmos um país como uma grande empresa, sua população adulta é o que constitui a força de trabalho e, conseqüentemente, a capacidade de produzir riqueza. Sob esse aspecto, todos os índices são alarmantes. Mas não precisamos de muitos dados para chegar à pior das conclusões: somos uma nação completamente deseducada para lidar com questões simples e, em especial, para competirmos no mercado global. Basta constatarmos o seguinte – segundo o Ministério da Educação e Cultura¹¹, entre os brasileiros com idade para trabalho, temos 8% de analfabetos e 67% de analfabetos funcionais (sabem escrever e ler, mas são incapazes de interpretar um parágrafo de seis linhas). Dessa forma, a população com mínima capacidade para produzir em sintonia com as novas tecnologias resume-se a 25% da população. É como se três quartos da população brasileira economicamente ativa estivesse presa no século XIX.

¹⁰ Relatório OIT, 2006.

¹¹ Relatório de Ministério da Educação e Cultura, 2006.

Por isso, é fundamental que toda a sociedade organizada, liderada pelos órgãos ligados à educação, busque alternativas para mudar esse quadro, e que se construa uma estratégia de longo prazo, com ações imediatas, capazes de vencer o desafio de minimizar o maior de todos os custos – o da ignorância.

Soluções simplistas e pouco efetivas, como criar salas de aula com professores que freqüentemente sabe muito pouco, são ineficazes. Elas possibilitam estatísticas que mascaram a realidade e nos empobrecem como nação. Ser alfabetizado e não saber interpretar um parágrafo com mais de seis linhas é como passar uma mão de cal sobre uma parede com vazamento. Não será esse tipo de ação que fará o milagre da inclusão social e que possibilitará maior divisão de renda. Ao contrário, cria-se uma massa de desempregados ou subempregados incapazes de produzir adequadamente e melhorar suas vidas e de suas famílias. Nesse formato de construção do Brasil, medidas que deveriam ser emergenciais e de caráter temporário tornam-se crônicas e permanentes, gerando, cada vez mais, pessoas improdutivas e transformando brasileiros potencialmente produtivos em verdadeiros mendigos.

Por outro lado, não basta resgatar para o mundo do conhecimento os 75% da população situada abaixo da linha da ignorância. É necessário, simultaneamente, que os 25% restantes, que ultrapassaram essa linha, tenham meios de produzir mais e com melhores níveis de satisfação.

5.3 O Aprendizado Impresso no Comportamento

Voltando a afirmativa de Maslow quanto à capacidade de resposta das pessoas, o quanto ela estaria correto? O quanto ele pode ter errado? É possível que os instrumentos que ele tinha em meados do século XX estivessem corretos. Hoje, provavelmente, não mais. O bom da ciência e dos estudos é que uma verdade hoje pode se tornar uma grande inverdade amanhã. Algumas mentiras notáveis, como, por exemplo, que a Terra era o centro do Universo, conseguiram sobreviver por séculos. Com os instrumentos que temos agora no século XXI é fácil perceber que o mundo está cada vez mais complexo e possibilita que diferentes tipos de atitudes possam, sim, gerar resultados. A partir da metodologia criada por Marston (1928), Matos e Portela (2001), como já foi dito, desenvolveram quarenta tipos de perfis de talentos com forma de expressão das atitudes

das pessoas. A idéia é contemplar os diferentes tipos de comportamento e, com isso, poder ajudar as pessoas a identificarem melhor a sua trajetória.

Ora, ao expandir os tipos de contribuições que cada comportamento pode oferecer, é possível que possamos encontrar cada uma das partes do complexo quebra cabeça humana do trabalho. Em um mundo múltiplo e diverso, diferentes contribuições são possíveis, possibilitando as pessoas que seriam considerados “emprestáveis” a agregar algum tipo de valor. Em uma analogia com as árvores estéreis citadas por Maslow, hoje, são possíveis plantar árvores que não oferecem frutos, para jardins criados para pura diversão, sombra e beleza. Para que isso seja possível, temos que perceber as contribuições das pessoas das mais diversas formas, e não de uma única maneira.

O alinhamento do comportamento ao conhecimento possibilita que a pessoa encontre o prazer, a identidade, o valor e, finalmente, a possibilidade de potencializar seu talento. Aquilo que lhe é próprio. O que faz o indivíduo produzir sem o sentimento de estar “trabalhando¹²”.

Assim, ao imaginarmos que os comportamentos propiciam ou, pelo menos, facilitam a maturidade para as atitudes das pessoas, é fácil perceber por que algumas são mais movimentadas ou passivas, falantes ou caladas, agressivas ou diplomatas, iconoclastas ou conformes. Esse fenômeno ocorre, na visão do autor, pois, para cada aplicação prática de um conhecimento, são necessários comportamentos adequados.

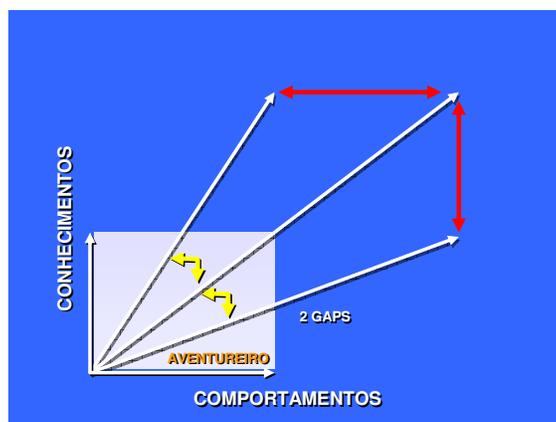
Ao detalharmos os fatores DISC, identificamos doze subfatores que denominamos Dodecaedro das Competências Comportamentais™. Colocados os doze subfatores num formato semelhante ao da escala de Likert, é possível visualizar mais claramente a oposição dos comportamentos, de acordo com a Tabela 9, que segue.

¹² Trabalho origina da palavra *tripalium*, cuja denominação é um instrumento de tortura formado por três (tri) paus (paliu).

comportamentais e possuir níveis adequados de habilidade. Esses quatro elementos, trabalhados de maneira sincronizada, são capazes de fazer com que o profissional agregue real valor à organização e com isso, possa torná-la mais competitiva. A partir das nossas observações foi possível construir o quadro esquemático abaixo, onde ressaltam-se os principais elementos para a alta *performance* e que será detalhado adiante.

O mercado necessita, hoje, de pessoas que, de fato, agreguem real valor às empresas. Contudo, infelizmente não é isso que vem sendo ensinado nas escolas e universidades, que insistem que a educação consiste na transmissão de conhecimentos. É possível identificarmos nas organizações quatro personagens característicos do ambiente de trabalho. Há aqueles que não possuem o mínimo de conhecimento e comportamento para exercerem suas funções¹³. Na verdade, não se sabe exatamente porque eles estão ali: custam caro, trazem pouco ou nenhum resultado, criam problemas para a equipe e diminuem a rentabilidade. Um epíteto cabível aqui seria o de “aventureiros”.

Gráfico 20 – O Aventureiro

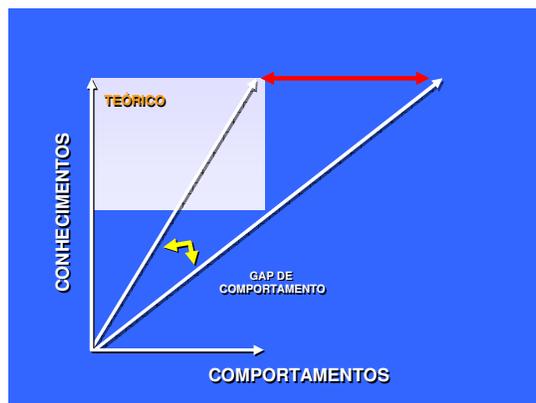


Há também o que pode-se chamar de “teóricos”. Eles possuem grande conhecimento, ou detém, na verdade, um grande cabedal de informações, mas são virtualmente incapazes de fazer as coisas acontecerem. Alguns os consideram verdadeiros “bibliotecas ambulantes”, que freqüentemente saem das melhores universidades e têm, via de regra, uma teoria sobre qualquer tema, e chegam a falar com

¹³ Nesta avaliação, considerou-se somente os aspectos cognitivos e comportamentais, descartando a variável habilidade.

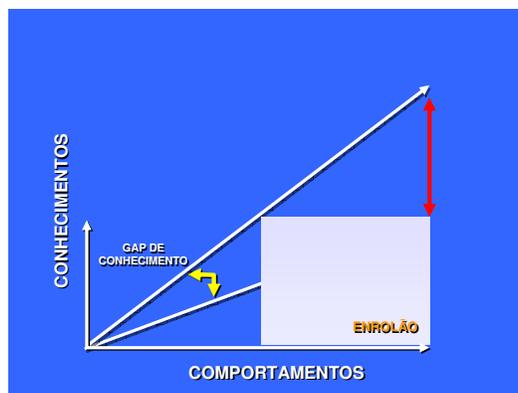
fluência sobre a maioria dos problemas. Não se espere, todavia, que ajam em consonância com seu discurso. Frequentemente custam mais caro que os aventureiros e sangram a rentabilidade das organizações.

Gráfico 21 – O Teórico



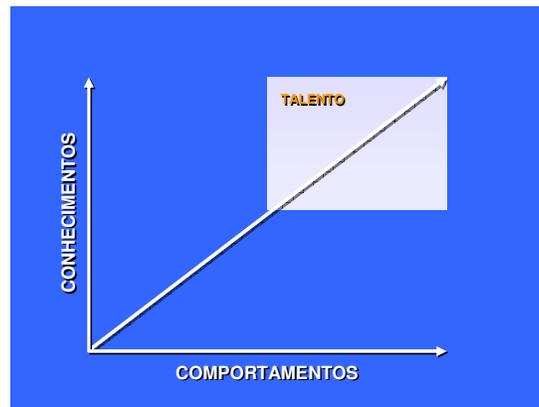
Outro tipo comum encontrado nas empresas é aquele a quem reserva-se o epíteto bem humorado de “enrolão”. Faz parte do grupo que relega os conhecimentos estruturados a terceiro plano. Estudar, para eles, é uma perda de tempo. Num primeiro momento, parece ser o profissional perfeito. Ele é muito flexível e adaptável. Num segundo momento, percebe-se que não tem consistência e os seus “jeitinhos” já não são mais eficazes. Mesmo que não tenha dado prejuízo inicialmente, os seus métodos, provavelmente, trarão impactos negativos no futuro.

Gráfico 22 – O Enrolão



Em outra categoria estão os verdadeiramente competentes ou talentosos. Certamente eles possuem os conhecimentos (ou estão buscando) e os comportamentos¹⁴ adequados para a função (ou estão se esforçando para praticá-los), e sabem fundamentalmente colocá-los em prática. Dessa forma, eles sabem como produzir os resultados esperados pelas organizações. São eles que conseguem, de fato, manter a organização e são os responsáveis por garantir que as estratégias da mesma sejam implementadas e a rentabilidade apareça de forma duradoura. Entre os competentes, há um grupo muito especial que pode-se chamar de talentosos, pois, além de possuírem os conhecimentos e comportamentos adequados, trabalham com maestria e prazer estando em perfeita sintonia com a empresa.

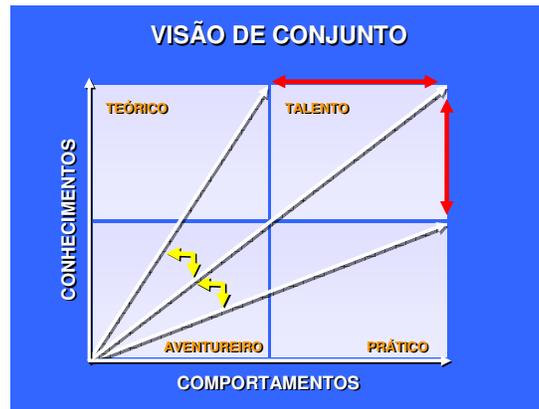
Gráfico 23 – O Competente



Logo, é possível inferir que as organizações precisam de profissionais que consigam equilibrar corretamente um conjunto de conhecimentos e comportamentos, e desenvolvam adequados níveis de habilidade para gerar os resultados pretendidos pelas organizações. O Gráfico 24 a seguir apresenta os 4 tipos encontrados nas organizações.

¹⁴ O sentido de comportamento aqui exposto, como foi explicado anteriormente, não se refere à noção de “boa conduta” no sentido ético ou moral, mas de estilo comportamental adequado à função exercida pelo profissional conforme descrito por Marston (1928). Por exemplo, orientação objetiva para resultados e liderança ou inclinação técnica para a precisão e detalhes. Esse tema é recorrente no decorrer do trabalho.

Gráfico 24 – Os 4 Tipos vistos de forma integrada



Tendo em vista o desenvolvimento tecnológico e acirramento da competição de mercado, está havendo uma crescente pressão e alteração no desenho dos postos de trabalho.

Em cada função é exigido mais produtividade, uso de maior tecnologia, maior amplitude de realização de tarefa e, freqüentemente, um trabalho solitário em que não há com quem se divida a tarefa.

Esse quadro exige alterações profundas em todo o processo de Recursos Humanos, no que tange aos aspectos de treinamento e desenvolvimento.

5.5 Integração

Freqüentemente, profissionais são contratados e colocados a trabalhar e não sabem claramente porque foram contratados e muitos menos os que suas funções irão exigir. Essa desinformação leva os profissionais a tentarem adivinhar que tipo de comportamento é esperado deles e passam a agir a partir dessa inferência. Ora, se cada função exige patamares específicos de conhecimentos + comportamentos + habilidades para o exercício de uma atividade, é fundamental que o ocupante do cargo tenha clareza, em detalhes, daquilo que lhe será exigido para a função. Novamente a figura do Gráfico 10, em que são apresentados os conhecimentos, comportamentos e habilidades exigidas, possibilita que o profissional tenha clareza dessas exigências e, conseqüentemente, possa identificar as respectivas lacunas que ele, com o apoio da organização, deverá trabalhar.

Logicamente que a integração ou ambientação de um profissional tem que ser mais do que isso. No entanto, isso é o mínimo que uma organização deverá fazer com o funcionário.

5.6 Orientação Vocacional ou o Caminho da Alta Performance

A expressões “penso, logo existo”, de Descartes, “Todos os homens por natureza desejam o saber”, de Aristóteles, e “Conhece-te a ti mesmo”, de Sócrates, nos dá uma pista de quanto é importante que as pessoas aprofundem o conhecimento sobre elas e o ambiente que as cercam. O dicionário Houaiss define vocação como “disposição natural e espontânea que orienta uma pessoa no sentido de uma atividade, uma função ou profissão; pendor, propensão, tendência; qualquer aptidão ou gosto natural; disposição, pendor, talento”. Ao longo dos últimos 20 anos observando e trabalhando com pessoas com as mais diferentes culturas, conhecimentos e comportamentos, o autor tem a convicção de que cada ser humano tem um talento próprio e precisa ser identificado para que a pessoa possa chegar a sua contribuição plena.

As observações realizadas indicam que, para algumas pessoas, descobrir os seus talentos é muito fácil, pois eles se apresentam de uma forma bastante nítida. Para outras, no entanto, precisam de estudos, pesquisas e análises profundas. Mas se ela o fizer, certamente encontrar-lo-á.

Assim, o que para alguns é muito fácil – Mozart, Picasso entre outros –, para outros, pode ser uma tarefa árdua. Isso porque são diversos e múltiplos os elementos que compõe essa escolha. É preciso conhecer as características comportamentais, descobrir o tipo de inteligência, identificar os sonhos, escolher a formação acadêmica que tenha a ver com o tipo de inteligência e o sonho, e venha a exercer a função que esteja alinhada à sua formação acadêmica e aos seus comportamentos. Essas características, as quais o autor denomina de “janelas”, precisam estar abertas e alinhadas, pois de outra forma, não será possível atravessá-las e chegar ao sucesso, conforme apresentado na figura 6 a seguir.

Figura 6 – As “Janelas” para o Sucesso



A primeira “janela” é a identificação dos comportamentos nas dimensões tratadas na presente tese. Com o apoio da metodologia DISC, essa etapa ficou extremamente facilitada, mas ainda é de pouco conhecimento do público. Por outro lado, se defrontar com o próprio comportamento de forma séria e objetiva, ainda é um grande desafio.

A segunda “janela” é a identificação do tipo de inteligência. Gardner (1994) primeiro se propôs a definir o que seria uma inteligência:

A meu ver, uma competência intelectual humana deve apresentar um conjunto de habilidades de resolução de problemas – capacitando o indivíduo a resolver problemas ou dificuldades genuínos que ele encontra e, quando adequado, a criar um produto eficaz – e deve também apresentar o potencial para encontrar ou criar problemas.

A partir dessa premissa, ele vem trabalhando nos tipos de inteligência. Ele descreveu, cientificamente, oito tipos de inteligência: a lingüística e a lógica (medidas em testes de QI), além da espacial, musical, corporal e naturalista (a habilidade de compreender os fenômenos naturais), intrapessoal (a de reconhecer os próprios defeitos e qualidades, e tomar decisões com base neles) e interpessoal (a de interpretar as intenções alheias e exercer a liderança).

Numa entrevista à revista Veja, 2007, questionado se haveria pessoas menos inteligentes do que outras, Gardner respondeu:

“Cada um tem uma mistura singular dos vários tipos de inteligência, o que torna a questão bem mais complexa do que dividir a humanidade entre burros e inteligentes. A observação científica mostra que o mundo está cheio de gente que se destaca no pensamento lógico, mas não tem inteligência suficiente para expressar uma idéia com começo, meio e fim. Ou de pessoas que são brilhantes ao filosofar sobre as grandes questões do mundo moderno e não têm nenhum traquejo para executar exercícios físicos de jardim-de-infância. Conclusão: a maioria das pessoas é, ao mesmo tempo, inteligente para algumas áreas do conhecimento e limitada para outras. Estou me referindo à média. Bem mais raros são os casos de gente desprovida de qualquer inteligência. Mas eles existem.

A terceira “janela” consiste, na visão do autor, na identificação, apropriação e valorização do próprio sonho. Matos e Portela (2001) afirmam:

Dar importância aos nossos sonhos e como ouvir o coração: O que ele diz a respeito das coisas que nos emocionam, o que nos faria realizar com paixão, o que pagaríamos para trabalhar, o que, desde criança, desejou fazer, o que chama atenção, o que daria orgulho de poder realizar? Ao dar atenção aos sonhos ou ouvir coração, busca-se a essência, o que mais uma pessoa gosta. Os sonhos servem como um combustível e uma parte do leme para chegar ao lugar desejado.

Deixar o sonho de lado, ocasionado por quaisquer problemas, termina-se por deixar de lado também, elementos importantes para o sucesso de uma pessoa.

Freqüentemente, as pessoas, devido às adversidades que elas passam, por exemplo, no período de formação escolar, terminam por desistir da formação acadêmica e, ao tomarem essa decisão, terminam por desistir dos seus sonhos. Na orientação de jovens, realizado pelo autor e equipe nos primeiros anos de faculdade, tem-se procurado estimulá-los a não deixarem a formação acadêmica que escolheram, tomando como base os seus sonhos. Terminada a formação acadêmica e devidamente orientados quanto a funções que seriam adequadas aos seus comportamentos, esses jovens, hoje, consideram ter tido a orientação adequada.

A quarta “janela” passa pela escolha da formação acadêmica. Matos e Portela (2002) afirmam:

A decisão da escolha de formação acadêmica está baseada fundamentalmente no tipo de inteligência e no campo de interesse ou sonho. Exemplo: Alguém que tenha o tipo de inteligência lógica (ex. matemática) e goste de temas ligados à construção, provavelmente, uma das escolhas seja fazer Engenharia. Uma outra pessoa que goste de matemática, mas que tenha interesse em finanças, talvez recomendação mais adequada seja economia. Um dos principais problemas aqui é quando a pessoa tem inteligência múltipla e diversas áreas de interesse, dificultando naturalmente seu processo de escolha.

A quinta e última “janela” tem a ver com a função que uma pessoa irá exercer. Importante refletir o seguinte a respeito das funções: a) A função será algo que, em grande parte, acompanhará uma pessoa para toda a sua vida (exceto se essa pessoa ficar trocando freqüentemente de função, o que não é comum); b) a função quase nunca é considerada nas orientações vocacionais, por ser algo muito distante na realidade de quem está concluindo o segundo grau ou mesmo terminando a faculdade; c) a função

normalmente é algo que chega as pessoas pela oferta de mercado e raramente como resultado de trabalho planejado para conquistá-la; d) a função freqüentemente é considerada sinônimo de formação acadêmica, mas não é! Houaiss define a função como “obrigação a cumprir, papel a desempenhar, pelo indivíduo ou por uma instituição”, já formação acadêmica é definido como “conjunto dos cursos concluídos e graus obtidos por uma pessoa”. Desse modo, para cada formação acadêmica, existem algumas ou dezenas de funções.

Segundo Matos e Portela (2001), a identificação da função adequada dependerá principalmente de duas janelas: formação acadêmica que determina o objeto de conhecimento (engenharia, medicina, administração, etc) e o comportamento, que determina os nossos talentos e, conseqüentemente, o grau de prazer com que vamos realizar uma tarefa por um longo período de tempo. Como exemplo, uma pessoa mais dominante e persuasiva tende a buscar funções mais gerenciais, enquanto as mais estruturadas e cautelosas tendem a buscar atividades de natureza mais técnica, independente da formação acadêmica que tenha escolhido. Escolher a função mais correta é de suma importância porque será nela que uma pessoa passará parte ou totalmente sua vida.

No momento de escolher uma função – o que deveria ser feito muito antes de começar a trabalhar – uma pessoa deveria fazer as seguintes perguntas:

- De que forma pretendo exercer minha formação?
- Quais são as minhas principais características comportamentais?
- Quais talentos são necessários para cada função?
- Estarei realizando os meus sonhos?

Se uma pessoa conseguir exercer uma função que lhe dê prazer, que tem a ver com o seu sonho, sua formação, seu tipo de inteligência e comportamento, provavelmente a palavra “trabalho” não terá para ela o sentido de tortura, normalmente presente para as pessoas, mas sim, prazer.

Como pode ser visto, o caminho para a alta *performance* exige que as cinco “janelas” estejam abertas e alinhadas para que uma pessoa possa passar por cada uma delas. Vê-las de forma sistêmica e dar a ela o devido tratamento fará com que as pessoas tenham mais chances de sucesso e prazer profissional.

5.7 O Que Dificulta o Crescimento das Pessoas

A metodologia DISC pode falar muito a respeito dos fatores que dificultam ou facilitam o desenvolvimento das pessoas. Ao sabermos que tipo de comportamento uma pessoa possui, também é possível identificar que tipos de medos mais comuns as rodeiam. Pela experiência do autor, é possível inferir se uma pessoa, por exemplo, será mais aberta ou fechada a mudança ou como elas reagirão quanto as suas próprias decisões.

Investir no crescimento pessoal, desenvolvimento ou qualquer coisa que signifique mudanças nem sempre é fácil. Mandino (2003) afirmava que os toureiros testavam os touros aplicando o estilete nas suas testas. Quanto mais um touro avança contra o estilete, mais ele demonstrava a sua capacidade de ser um touro para se apresentar na arena. De alguma forma a vida faz algo semelhante, testando as pessoas a cada instante aplicando-as o estilete da vida, que podem desestimular e paralisar, ou despertar a vontade de continuar investindo contra o estilete. Essas estiletadas assumem a forma de impedimentos externos e internos, tornando-se entraves para o desenvolvimento dos talentos das pessoas.

Os impedimentos externos estão ali, à nossa frente, são palpáveis, são as pedras no nosso caminho. Por estarem à nossa frente, são mais fáceis de serem percebidos. Os impedimentos ou medos internos são sombras que se situam nas costas e que, por serem nebulosas, não são vistas com muita facilidade. Estas são mais difíceis de serem enfrentadas.

O medo ou sombra faz parte da natureza humana. O problema é quando elas passam a inibir, dificultar ou mesmo impossibilitar o desenvolvimento das pessoas. É desses medos que será tratado adiante.

Dificultadores Externos – Pedras no Caminho

As dificuldades externas são situações que vêm de fora e dificultam, atrasam ou distanciam as pessoas daquilo que desejam realizar e do desenvolvimento dos seus talentos especiais.

A morte de um pai, por exemplo, normalmente exige uma reorganização de vida que pode distanciar componentes da família, ou pelo menos a mãe ou o filho mais velho,

dos seus ideais e da utilização do seu talento. O mesmo peso tem o desemprego, um acidente grave com um dos membros da família, a falência de uma sociedade ou uma doença que não tem cura. Tudo isso são fatores externos, pedras em nosso caminho, que interferem no curso natural da vida e na expressão dos talentos individuais, diante da premência da necessidade de sobrevivência e dos fatores emocionais desencadeados.

Esses momentos de mudanças exigem reorganizações mental, emocional e física. Nem sempre as pessoas têm consciência disso e essa é a razão pela qual tornam-se vítimas da situação em vez de patrocinadores da transformação. Buscar ajuda de profissionais especializados nesses momentos pode fazer a grande diferença, transformando a ameaça do futuro desconhecido em oportunidade de crescimento e redirecionamento de vida.

Dificultadores Internos – Sombras

Há também os dificultadores internos que assumem diversas facetas. Podem vir por meio de repetições de padrões aprendidos dos nossos pais, pode ser identificado por meio de situações mal resolvidas do passado e ainda, serem representados por defeitos que muitas vezes reconhecemos ter, mas com os quais não sabemos lidar. Eles atrapalham a execução dos nossos projetos de vida e a harmonia dos nossos relacionamentos. Eles são resultantes dos medos que não sabemos enfrentar. Para fugir deles, encolhemo-nos subutilizando nossas características e deixando passar ocasiões importantes, ou as superutilizamos, estragando situações e jogando fora boas oportunidades.

A sombra está sempre, literalmente, ao pé das pessoas e seguirá aonde quer que ele vá. Há ocasiões em que fica muito maior, assustando-os e paralisando-os nas mais diversas situações. Em outras, a mantém-se debaixo dos pés, sob controle, conseguindo manter o equilíbrio e obter os resultados esperados. Vejam-se então alguns exemplos:

Carlos S. P. era, sem dúvida alguma, o melhor aluno da classe. Suas notas invariavelmente eram dez. Terminou seu curso com louvor. Ao ser entrevistado para um bom emprego, deixou de aceitá-lo porque precisaria dentro de sua função, entre outras coisas, dar treinamentos e ele detestava falar em público.

Andréa M. não soube dizer não ao namorado que desejava que ela fizesse uma curta viagem com ele. Faltaria ao trabalho na Segunda-feira e daria uma desculpa de que estava doente. Ela não contava que o setor de RH da Empresa mandaria alguém lhe fazer uma visita, para ver se precisava de ajuda. Ao ser descoberta, perdeu o emprego.

Daniel V. S. sempre foi muito impulsivo. Nunca levou desaforo para casa. Um certo dia viu a sua namorada conversando com um rapaz em frente à lanchonete, próxima ao seu trabalho. Enciumado, agrediu o rapaz e perdeu a namorada.

Antônio S. morria de medo de sua diretora. Invariavelmente, quando tinha que falar com ela passava mal e às vezes chorava. Um dia, os dois sentaram-se para conversar a respeito e o Antônio contou que projetava nela, inconscientemente, as dificuldades de relacionamento vividos com sua mãe.

Quando as sombras assumem uma proporção maior do que podemos controlar, elas nos engolem e nos conduzem a comportamentos inadequados.

As páginas de jornal e os programas de TV desfilam, a cada dia, histórias de pessoas cujas sombras dominaram os seus comportamentos.

Só existe uma forma de lidar com as sombras. Acendendo a luz. Quando isso acontece, elas diminuem ou desaparecem.

Acender a luz significa iluminar nossa consciência a partir do conhecimento. Significa identificar, estar ciente do que está se passando conosco, entender a situação e lidar adequadamente com nossos sentimentos, como demonstrado nos exemplos a seguir.

Carlos S. P. sabe que a palavra e a expressão fazem parte da natureza humana. Comunicar é um dos elementos básicos na vida e fator preponderante para o sucesso. No entanto milhares de outras pessoas como ele, por medo de se expor em público, vêm perdendo as oportunidades de suas vidas, pois não conseguem administrar os seus medos. Ele poderia dominar o seu medo, fazendo cursos e exercícios de oratória e apresentações. No entanto, tais ações precisam de mudanças não só nos seus aspectos cognitivos, mas também nos seus comportamentais.

Andréa M. poderia ter negociado com o namorado um passeio mais próximo em que voltassem no domingo ou ainda tirar um dia que fosse descontado em suas

férias junto à Empresa. Mas sua sombra não estava sob controle e as emoções turvaram seu pensamento, levando-a a agir de forma inadequada. Por falta de coragem de confrontar-se com o namorado ou com a empresa, perdeu o emprego.

Daniel V. S. poderia ter ouvido, buscado entender o que exatamente estava se passando. Mas a sua sombra era mais forte e sua emoção turvou o uso da razão.

Antônio S. não conseguiu ainda resolver esse problema. Ele e sua diretora chegaram a um consenso de que os dois não poderiam trabalhar juntos. Ele foi para uma outra área. Como o problema não foi solucionado de verdade, pois na prática ele só mudou de endereço, ele poderá, inconscientemente, continuar projetando seu medo em outras pessoas, seja na figura de um chefe, amigo ou esposa.

Cada perfil possui medos e dificuldades específicas que constituem as suas sombras. Dependendo da intensidade, esses medos e dificuldades podem estar significando um desvio de desenvolvimento dessas características para uma forma negativa ou destrutiva. Dizemos que a característica pode ter assumido forma negativa, em lugar de um desenvolvimento saudável ou positivo, quando o comportamento do indivíduo prejudica apenas a ele mesmo. Entretanto, quando o comportamento de alguém desestabiliza os outros ou o ambiente que o cerca, podemos dizer que essa característica passou a assumir uma forma destrutiva. No primeiro caso, uma psicoterapia, aconselhamento ou treinamento, faz-se necessário com vistas a um alinhamento do perfil. No segundo, dependendo da gravidade, uma punição, afastamento ou um atendimento psiquiátrico pode se tornar necessário.

Em nossa trajetória de trabalho, através de orientação individualizada e nos *workshop* Carreira e Sucesso, tivemos a oportunidade de perguntar a milhares de pessoas, entre elas empresários e executivos, jovens e pessoas da terceira idade, quais são as sombras que mais dificultam o crescimento. O medo foi identificado como a principal sombra. Ele se manifesta de múltiplas formas, em contextos diferentes.

Como se pode ver a seguir, a lista é imensa. Temos de nos preocupar, entretanto, somente com aqueles que possam dificultar o nosso crescimento pessoal e profissional. O fato de reconhecer o medo nos dá uma vantagem importante, porque o passo seguinte será trabalhar com ele, como pode ser visto nos exemplos a seguir.

Orlando G. iniciou sua carreira muito jovem num Banco Multinacional. Esforçado, inteligente e trabalhador conseguiu ocupar diversas posições ao longo dos anos, até que uma nova posição exigia que falasse inglês, pois seriam necessárias viagens e apresentação em inglês à diretoria, que se encontrava em Nova Iorque. Apesar de todo o esforço e de saber se comunicar razoavelmente, alguma coisa o inibia e o deixava profundamente tenso. Não agüentando a situação, pediu demissão e ainda não teve uma oportunidade semelhante a que tinha no Banco.

Mateus M. H., como muitos outros homens, têm um verdadeiro misto de tabu e medo de ir ao urologista quando chega na casa dos 40 anos. Também como muitos outros homens, Mateus teve o azar de estar com problemas na próstata e que só veio a tomar conhecimento depois de alguns anos, já em estado muito grave.

É fundamental que cada um possa ser colocado frente a frente aos seus medos e refletir acerca de quanto ele pode estar dificultando ou inibindo completamente o nosso desenvolvimento. A partir daí é preciso tomar a decisão do que fazer com eles.

Ao longo dos *workshops*, tivemos a oportunidade de levantar uma série de medos citados pelos participantes e que apresentamos na tabela a seguir.

Tabela 10 – Lista dos Principais Medos Levantados no *Workshop* Carreira e Sucesso

<ul style="list-style-type: none"> • Água (de entrar no mar, rios) • Altura • Ambição exagerada • Animais (cada um pode escolher os seus) • Ansiedade • Arriscar e ousar • Assalto • Assumir que errou • Assumir responsabilidades • Autoritarismo • Caso de drogas na família • Claustrofobia • Cobrança exagerada 	<ul style="list-style-type: none"> • Frustração • Impotência sexual • Incerteza sobre o futuro • Indiferença • Informática • Injustiça • Invalidez • Julgamento dos outros • Lidar com emoções • Loucura • Magoar as pessoas • Morrer • Mudanças • Mutilação
--	--

<ul style="list-style-type: none"> • Colocar o sentimento muito a frente da razão • Confiar nas pessoas • Conflitos • Confrontar • Dar opiniões • Decepcionar e ser decepcionado • Demissão / ficar desempregado • Depressão • Desafios • Desconhecido • Desmotivação • Dificuldade de lidar com as pessoas • Dificuldade de lidar com rotinas • Dificuldades financeiras • Dirigir • Dizer não • Dizer que não sabe • Doença • Elevador • Engordar • Envelhecer • Envolver-se em relacionamento amoroso • Errar • Escuro e noite (ficar no escuro) • Estagnação • Expor seus sentimentos e suas idéias • Falar em público • Falar outra língua • Falta de perspectiva profissional • Ficar cego • Ficar viciado em algo • Figura do chefe (medo de autoridade) • Fome • Fracasso 	<ul style="list-style-type: none"> • Não aproveitar a vida • Não atingir o resultado desejado • Não corresponder às expectativas • Não ser aceito pelo grupo • Não ser competitivo • Não ser compreendido • Não ser realista • Não ter empatia • Não ter iniciativa • Não ter reconhecimento • Passividade • Pedir ajuda • Perder a dignidade e/ou status • Perder a liberdade • Perder a posição • Perder a qualidade de vida • Perder o autocontrole • Perder pessoas queridas • Perfeccionismo • Pessimismo • Pobreza • Provocar prejuízos • Receber críticas • Sentir-se incapaz • Ser chato (desagradável) • Ser descartável • Ser detalhista • Ser humilhado • Ser ridicularizado • Situação do país • Timidez • Transparecer as fraquezas • Viajar de avião
---	---

Ao analisar os medos da página anterior, observa-se que eles podem ser classificados em:

Fobias: Segundo Houaiss, “estado de angústia, impossível de ser dominado, que se traduz por violenta reação de evitação e que sobrevém de modo relativamente persistente, quando certos objetos, tipos de objeto ou situações se fazem presentes, imaginados ou mencionados [As fobias são classificadas entre as neuroses de angústia, na teoria clássica das neuroses.]”, tais como: medo de elevador, de voar, de altura, lugares fechados, de escuro e que, dependendo do quanto estão nos incomodando e da frequência a que estamos expostos a eles, precisam de tratamento específico (a neurolingüística faz um bom trabalho com esses tipos de medos).

Traumas: Medos resultantes de situações traumáticas não resolvidas e que podem ter acontecido na infância, adolescência ou idade adulta, tais como: medo de animais, mar ou rio, falar outra língua, dirigir e de ser acidentado, entre outros. Eles podem ser tratados por meio de psicoterapia.

Fantasias: Esses tipos de medo são puramente imaginários e fruto de nossas fantasias. Eles não se respaldam em situações reais, mas em situações ou ameaças vividas por outras pessoas das quais tomamos conhecimento e pelas quais jamais gostaríamos de passar. São eles: medo de ficar cego, de passar fome, de ser mutilado, de ficar inválido, da loucura e de perder tudo, entre outros. Quanto essas fantasias assumem grandes proporções, precisam ser tratadas com medicamentos e psicoterapia para que não inviabilizem nossas vidas, paralisando-a em função de possibilidades que podem jamais vir a acontecer.

Medos generalizados: São medos comuns a todas as pessoas, frutos do contato com a realidade atual, reforçados na maioria das vezes, pela mídia. São eles: medo de drogas na família, do comportamento do mercado e da concorrência, do desemprego, de enfrentar dificuldades financeiras, da situação do País, de assalto e do clima organizacional da empresa. Eles podem ser enfrentados e trabalhados a partir das características do perfil de cada um.

Medos típicos de cada perfil: Todo perfil, quando fora do seu eixo, apresenta excessos ou carências que precisam ser equilibradas. Determinados comportamentos significam sinais de perigo que indicam quando estamos nos afastando do nosso eixo. Nessa oportunidade, atitudes precisam ser tomadas para promover o retorno ao equilíbrio. Dessa forma conseguimos identificar, nos *workshops* e no trabalho de aconselhamento, medos típicos para cada um dos fatores DISC. O autor entende que, ao

levar as pessoas a entrarem em contato com o seu medo típico, isso poderá, especialmente com a ajuda de especialista, a identificar os excessos e a gerenciá-los adequadamente.

Tabela 11 – Os Medos na Perspectiva do DISC¹⁵ – Alto D

MEDO	FORMA DE EXPRESSÃO	PRECISA DESENVOLVER
Perder tempo e buscar excessivamente resultados imediatos.	Não sabe parar. Tem de estar sempre em movimento. Confunde agitação e movimento com produtividade. Tende a criar um ambiente tenso à sua volta.	Aprender a colocar limites em si mesmo. Definir hora para trabalhar, hora para descansar hora para divertir-se. Nunca juntar trabalho com lazer. Criar uma rotina saudável. Aprender que é no ócio que a criatividade emerge.
Perder o foco. Acredita que pode sair do seu objetivo se ouvir outras opiniões.	Não considerar as opiniões dos outros. Ouve, mas não escuta. Só faz o que quer e como quer.	Aprender a ouvir sem rebater. Deixar entrar para avaliar com justiça. Entender que outros pontos de vista podem ajudar a fazer melhor a sua parte.
Perder a autonomia, a liberdade de ação.	Agressividade nas palavras ou ações quando se sente contrariado no que deseja fazer.	Desenvolver o tato para lidar com os outros. Entender que as pessoas se magoam com palavras e ações e nem sempre possuem estrutura emocional para ouvir de forma dura e cortante. Lembrar-se de que podemos dizer tudo que queremos. Só depende da forma como o dizemos.
Reconhecer que errou.	Necessidade de confrontar sempre Ausência de autocrítica. Não sabe receber <i>feedback</i> .	Verificar o que os outros pensam sobre si e reavaliar-se sem justificar-se. Colher informações mais detalhadas de situações em que agiu como o outro está dizendo. Informar-se sobre si mesmo. O outro é o nosso melhor espelho. Reconhecer que errou é uma das maiores virtudes. Abre espaço para o outro fazê-lo também e os resultados sairão mais aperfeiçoados da próxima vez.

¹⁵ Material constante do livro de autoria do Autor, já citado anteriormente.

Perder a posição (<i>o status quo</i>).	Arrogância. Achar que só ele sabe fazer bem. Desprezo pelos outros.	Desenvolver a compaixão, a ternura. Entender que cada pessoa possui limitações e precisa de ajuda. Ouvir o outro antes de julgar e rotular.
Perder o poder.	Excesso de ambição.	Humildade. Reconhecer o que os outros fazem e valorizar. Saber elogiar. Saber dividir. Todos querem ter sua oportunidade de mostrar o que sabem.
Submeter-se.	Onipotência /narcisismo / autoritarismo	Saber que precisa dos outros. Deixar que os outros façam. Partilhar a tarefa e o poder cria espaço para o descanso e o lazer.
Perder o controle.	O excesso de objetividade gera a tirania e não permite que os outros se afastem, nem por um momento, dos objetivos que traçou.	Sair de cena e abrir mão do controle. Desenvolver a tolerância e aprender a obter resultados pela motivação e não pela imposição. Criar instrumentos de controle que facilitem a continuidade do esforço e a avaliação dos resultados atingidos.
Perder oportunidades, não acompanhar o mercado, não estar sendo competitivo.	Dispersão de energia. A competitividade em excesso gera ansiedade e dispersão na medida em que abre várias frentes ao mesmo tempo.	Priorizar atividades, investindo tempo não apenas no que dá mais dinheiro, mas elegendo e valorizando outros níveis de importância, como os afetos, por ex. selecionar dentro do objetivo, delegar e cercar-se de pessoas competentes para reduzir a ansiedade de ver os resultados.
Falhar, não conseguir, admitir que perdeu, que não é o melhor.	Não admite perdas. Nunca se dá por vencido. Isto pode ser uma porta aberta aos vícios como jogo, por exemplo.	Segurar a necessidade de enfrentar desafios, lembrando-se de que para tudo existem conseqüências que podem ser sérias. Aprender com o passado e respeitar normas e procedimentos criados em função de experiências já vividas. Percepção da função e importância das penalidades.

Tabela 12 – Os Medos na Perspectiva do DISC – Alto I

MEDO	FORMA DE EXPRESSÃO	PRECISA DESENVOLVER
Não corresponder à expectativa do outro. De dizer não.	Excesso de empatia. Sacrifica-se pelos outros.	Avaliar as pessoas pela razão sem se deixar envolver pela emoção, deixando-se explorar. Aprender a ouvir as solicitações e não responder imediatamente. Usar a razão para fazer uma análise justa. O tempo entre solicitação e resposta também servirá para preparar a argumentação para dizer “não” e identificar pessoas que possam resolver a questão para o solicitante.
Colocar o sentimento muito à frente da razão.	Excesso de fantasias	Praticidade. Pé no chão. Olhar o presente e focar o próximo passo a ser dado, sem se perder na ilusão do futuro promissor.
Perder o prazer.	Dispersão de tempo e energia. Não consegue fazer regime, por ex. nem o que precisa ser feito para ter mais saúde.	Definir prioridades não pelas tarefas que empolgam e despertam interesse e prazer, mas pelas que têm real importância dentro dos objetivos e dos resultados que precisam ser atingidos. Entender que para se atingir um objetivo, uma ordem tem que ser seguida.
Excesso de exigência e rigor de sentir-se preso ao que não gosta.	Preguiça. Cansa-se com facilidade. Inconstância. Começa mais não termina.	Mobilizar a vontade para a ação, dosando a utilização da energia. Controlar a excitação e selecionar melhor com o que se deseja envolver. Ser mais preciso nas escolhas, focando o objetivo.
Ser rejeitado, magoar as pessoas, desagradar.	Manipulação dos outros, maledicência. Medo de confrontar. Fala demais.	Saber que não pode agradar todo mundo, nem deve jogar uns contra os outros. Saber calar. Só falar o que agregar valor e não pelo prazer de fofocar ou na esperança de ficar bem com todo mundo.
Ser descartável.	Conquista pelo charme. Parecer volúvel.	Sabedoria. Conquistar pelo conhecimento. Usar o poder do

		saber e não a manipulação pelo simples prazer de seduzir.
Ficar sozinho. Sentir-se rejeitado, de exigir.	Complacência demais com os que não fazem seu papel.	Assumir posicionamentos firmes. Saber cobrar e exigir. Fixar-se no que é certo para não perder a qualidade.
Perder a qualidade de vida, deixando de fazer o que lhe dá prazer.	Rebeldia. Indisciplina.	Não desperdiçar boas oportunidades porque exigem certos sacrifícios. Saber esperar. Colocar disciplina em sua vida. Trocar o prazer imediato pela satisfação do resultado final.
Não ser reconhecido pelo seu valor pessoal.	Não valoriza o dinheiro. Não sabe cobrar o justo valor pelo seu trabalho. Contenta-se com elogios.	Entender que não são os afetos que estão sendo cobrados. É o trabalho, o conhecimento, a capacitação. Fazer essa separação e entender que dinheiro é forma de reconhecimento. Compreender que existem padrões estabelecidos de reconhecimento e entre eles está o pagamento. Não ficar exigindo formas especiais de ser reconhecido.
Perder o espaço. Medo de não conseguir o que quer.	Lidar com a impossibilidade de convencer, através da insistência e imposição de suas idéias.	Saber esperar. Dar tempo ao outro para digerir os argumentos. Em seguida ouvir para complementar os argumentos que faltam e acatar a decisão do outro. Aprofundar no conhecimento dos detalhes da situação para entender e decidir melhor.

Tabela 13 – Os Medos na Perspectiva do DISC – Alto S

MEDO	FORMA DE EXPRESSÃO	PRECISA DESENVOLVER
Arriscar, ousar. Medo do novo.	Intransigência. Fixação em uma única forma de agir. Não gosta de aprender o novo, de contatar com o desconhecido.	Aprender a aprender, a deixar as velhas formas e agregar nova. Fazer uma passagem de uma forma para outra e não pulando de uma para outra. Ao aprender algo novo, fazer a transição aos poucos. Se a mudança é de

		ambiente, mantenha objetos do antigo que dêem a sensação de familiaridade.
Participar. Envolver-se.	Indolência. Falta de energia para movimentar-se.	Força de vontade para a ação. Observar é importante, mas não é tudo. Sempre se acrescenta algo aos outros quando se participa. Energia gera energia e movimento
Machucar-se, ouvindo o que não quer. Decepcionar ou ser decepcionado. Medo de confiar no outro	Magoa-se com facilidade. A qualquer mudança no ambiente, desconfia que possa ter sido por sua causa.	Aprender a confiar nos outros e nas amigas e entender que as pessoas se comportam de acordo com o que estão sentindo. E estes sentimentos podem ter sido motivados por muitas razões. Segurar a fantasia e entrar em contato. Perguntar, pedir explicações, conferir e recuperar a serenidade.
Não ter o suficiente.	Consumismo. Esse pode ser gerado pelo medo de não ter quando for precisar.	Desenvolver a força de vontade para não comprar. O mundo não vai fechar suas portas. Se tiver o dinheiro no banco, nada vai faltar. Habituar-se a comprar só o necessário para usar e não para estocar. Disciplinar-se.
Não alcançar o objetivo. Medo de perder a oportunidade.	Tenacidade é uma virtude que, quando deteriorada, pode levar à falta de escrúpulos para atender a um propósito muito desejado.	Esforçar-se para conseguir o objetivo. Usar a tenacidade para encontrar os meios adequados e esperar.
Se soltar	Dado a caprichos. A dependência tem várias formas. Caprichos são vícios disfarçados que mantêm as pessoas acorrentadas a eles. Caprichos por camisolas, sapatos, bolsas, informática, etc. dos quais não pode abrir mão.	Autodomínio é a capacidade de dominar os sentimentos que mobilizam os desejos ou caprichos eliminando a dependência deles.
Morrer, não agüentar. Medo do que pode vir a passar	Tendência à depressão. Insegurança em relação ao futuro. Fragilidade emocional para enfrentar as adversidades da vida.	Aprender a desapegar-se de coisas, lugares e pessoas. Desenvolver atividades física e mental é imprescindível para evitar a depressão. Exercícios que utilizam as pernas liberam endorfina e melhoram os estados depressivos

Perder o autocontrole e o controle da situação. Medo de não saber.	Quando nossa visão está muito voltada para nossos processos internos, a tendência é ficarmos atentos a todos os movimentos do nosso organismo e nos surpreendermos com eles.	Voltar o seu olhar para fora de si mesmo nos leva a observar que muitas pessoas sentem os mesmos incômodos e que não dão tanta importância aos mesmos nem sofrem conseqüências mais sérias por isto. Fantasias voltadas para si mesmo. Usar a fantasia para fazer coisas novas.
Decidir. Medo da opinião dos outros.	Fanatismo. Eleger uma pessoa ou uma ideologia como centro de sua vida, não enxergando defeitos é criar expectativas que nem sempre são atendidas e colocar-se no caminho da decepção.	Expandir a visão para outros pontos de vista não significa abandonar a crença ou a pessoa amada. Significa ver com realismo evitando frustrações e sofrimentos futuros.

Tabela 14 – Os Medos na Perspectiva do DISC – Alto C

MEDO	FORMA DE EXPRESSÃO	PRECISA DESENVOLVER
Cometer falhas.	Exigência consigo e com os outros	Aprender a colocar-se no lugar do outro para entender o que está sentindo. Ouvir os argumentos do outro.
Não ter visto todas as possibilidades.	Pensar intensivo. Obsessão. Insônia por não conseguir abandonar os problemas.	Objetividade Aprender a focar no objetivo, analisando os pontos importantes para atendê-lo e não buscando a perfeição. Colocar mais leveza na vida.
Sair das normas.	Cegueira emocional. Não considera os sentimentos. As normas são mais importantes que as pessoas.	Envolvimento emocional. Entender que às vezes, mais importante do que estar certo é estar feliz. Olhar mais as pessoas e procurar aceitá-las.
Não fazer a escolha certa.	Indecisão. Está sempre achando que não analisou o suficiente para escolher corretamente.	Definir prioridades e prazos que pressionem uma tomada de atitude. Aprender a correr riscos. A vida não pode ser passada a limpo, mas pode ser reescrita.
Ser corrigido.	Prolixidade. Explica demais, desce a detalhes sem necessidade. Cansa as pessoas.	Aprender a sintetizar. Um bom exercício é escrever e reduzir ao máximo, determinados textos.

		Deixar espaços para perguntas. Perguntar e responder intensifica os relacionamentos.
Se envolver em relacionamentos amorosos. Medo de conflitos.	Crueldade, insensibilidade com os sentimentos dos outros. Não sabe lidar com as emoções.	Aprender a amar. Entender que só se aprende a lidar com as emoções emocionando-se.
Não ficar satisfeito. Não fazer com perfeição	Não ficam satisfeitos enquanto não conseguem ir até o fim de onde querem chegar. Sacrificam-se, mas não abandonam enquanto não conseguem. Nível de exigência muito alto. Trocam o prazer pela perfeição	Entender que perfeição é o final de tudo. A vida é um processo em andamento. Não deixar que o ótimo seja inimigo do bom. O que determina a perfeição é o objetivo. Não deixar de começar nem de usar, porque não atingiu o estado de perfeição desejado.
Ridículo	Não gosta de se expor. Evita sentir.	Deixar fluir a criança interior. Brincar faz parte da vida. Dá colorido e leveza a nossa existência e a dos que nos cercam. Entender que ser alegre e descontraído não é ser incosequente e irresponsável.

5.8 As Motivações na Perspectiva do DISC

Novamente é possível encontrar na metodologia DISC muitas respostas para as motivações das pessoas. O dicionário Houaiss a define enquanto o “conjunto de processos que dão ao comportamento uma intensidade, uma direção determinada e uma forma de desenvolvimento própria da atividade individual”. Ainda segundo Houaiss, na perspectiva etimológica, motivação tem a ver com motivar + ação, daí pode-se dizer que motivação é O MOTIVO QUE LEVA À AÇÃO. Se ainda recorremos ao seu antônimo – desmotivação, vamos encontrar no Houaiss – ausência de fundamento, de motivo; de interesse; desestímulo. As principais conclusões aqui apresentadas fazem parte da experiência do autor e são descritas em Matos e Portela (2001).

O motivo que nos leva à ação – motivação, na visão do autor, é o que provavelmente levam os profissionais de sucesso, mesmo a despeito de todas as adversidades, a não se desestimularem diante delas. Elas confiavam em seu potencial porque, em algum momento, identificaram o motivo que as levassem às ações. Isto lhes

dava a segurança de estar correndo atrás de algo concreto que tinham dentro de si. Seu talento não era uma fantasia. Era o que tinham de mais precioso. Certamente alguns precisaram lapidar esse talento. Aprender técnicas, treinar muito, fazer cursos, errar muito, passar por diversas etapas até chegar aonde chegaram. A pessoa tem de fazer a sua parte para desenvolvê-lo.

Veja a história de Abraham Lincoln: ele perdeu as eleições em que concorreu para o Legislativo Estadual, foi duas vezes derrotado nas eleições para o Congresso, duas vezes para o Senado, perdeu a indicação para a vice-presidência, e finalmente, foi eleito presidente dos Estados Unidos aos 60 anos. Se ele tivesse desistido diante de todas estas derrotas, jamais teria chegado a ser um dos melhores presidentes dos Estados Unidos. Quem sabe teria encaminhado sua vida de forma totalmente diferente e não tivesse dado a sua contribuição para a humanidade de forma tão marcante. Entretanto, nem sempre é fácil manter a motivação e o interesse pelos nossos projetos ou tarefas até o final. Isto acontece porque, na maioria das vezes, confundimos o que é motivação.

Entretanto, algumas pessoas são como fogo de palha. Entusiasmam-se, começam, mas na primeira dificuldade encontram mil e uma justificativas para deixar de lado o que iniciaram. É bem possível que responsabilizem a tudo e a todos por essa atitude. Enquanto não assumirem a sua responsabilidade pela desistência, continuarão repetindo o comportamento pela vida afora e jamais chegarão onde gostariam. Entusiasmo não é motivação. Ele está contido nela, mas não pode ser confundido com ela. Já ouvimos dizer que entusiasmo significa “Deus dentro”. Realmente, o entusiasmo é uma força maior que mobiliza nossa força interior e está a serviço da motivação. Mas a verdadeira motivação atravessa os estágios em que o entusiasmo desaparece e a insegurança se instala.

Outras pessoas são paralisadas pelo medo. Até gostariam de realizar um monte de coisas. Possuem idéias maravilhosas, sabem até com quem poderiam contar e os caminhos que precisariam trilhar, mas... têm medo. Medo de ouvir um não, de não dar certo, de não conseguir, de magoar pessoas, de deixar o certo pelo duvidoso... E medo, quando se dá corda, vai longe! Essas pessoas precisam entender que segurança não existe e aceitar correr risco – um risco sustentável, controlado, mas que as ajude a dar a largada, para que não fiquem marcando passo diante da vida.

Muitas vezes também encontramos pessoas que são movidas a impulsos. Essas vão até o fim, custe o que custar e a quem custar. Não se planejam, não analisam, não avaliam os prejuízos que poderão vir a ter. Ver o resultado na sua frente é o mais importante. Conseguem o que querem em tempo recorde, mas correm o risco de ficarem com a frustração, abandonarem tudo e saírem para um novo projeto. Precisam entender que impulso não é motivação. O impulso é gerado pela excitação do momento. A motivação é algo mais profundo. É o grande motivo que mantém a chama e vai cozinhando em fogo brando para que atinja, no momento certo, o ponto ideal. Aí, sim. Todos poderão desfrutar dos resultados.

Podemos ainda lembrar, daqueles que estão imobilizados pelo perfeccionismo. Esse pode ser o principal vírus da motivação. Para estas pessoas, o “bom” não significa uma passagem para o “ótimo”. Tudo já tem de iniciar no estágio de ótimo! Diante disso, o tempo pára, as pessoas são colocadas de lado e a vida passa a girar em torno do aperfeiçoamento do projeto ou tarefa que estão a desenvolver. Quem sabe, ficará pronto para o outro milênio! Perfeccionismo não é motivação. Ele é o acabamento do que a motivação conquistou. Prender-se a ele antes da conclusão da tarefa é paralisar a si mesmo e a tantos quanto estiverem inseridos no projeto. Pode abortar o projeto de vida de muita gente.

Cada pessoa, com suas características próprias – sejam sociais, culturais ou comportamentais –, tem sua própria forma de motivar-se.

Veja o seguinte exemplo:

João F. S. trabalhava como *boy* de uma grande empresa. Na eleição dos melhores funcionários do ano, ele foi um dos eleitos. O prêmio: uma viagem a Disney, podendo levar esposa e filhos. Quando soube que fora um dos escolhidos, João entrou em pânico. Ao falar para a esposa e os filhos, todos ficaram apreensivos e nervosos. Daquele dia em diante, João passou a ficar estressado. Conversando com um profissional da área de RH ele colocou todo o seu drama. Não queria ir a Disney, não tinha o que ver lá e não sabia falar inglês. Os meninos estavam chorando com medo de avião e a esposa não teria com que se vestir. Enfim, não queriam aquela viagem. Será que não poderiam dar o prêmio em dinheiro para que ele terminasse a sua casinha? O profissional negociou com a Empresa e assim foi feito. Afinal, os valores

daquele funcionário eram bem diferentes dos da equipe que tinha determinado o prêmio. A Empresa, usando de flexibilidade, soube manter a motivação daquele funcionário que agora, sentia-se de fato, recompensado pelo seu esforço. Se ela assim não tivesse feito, teria gerado a desmotivação, que acontece quando o esforço não compensa. Vem então a apatia, o desinteresse, o afastamento da ação.

Por fim, quando se descobre o caminho da motivação, tem-se aquela sensação de libertação e leva as pessoas a dizerem: “A partir de agora, não precisarei estar buscando forças em ninguém ou em nada. Meu maior motivo está dentro de mim. É para minha satisfação pessoal que irei conquistá-lo”.

Inventário Motivacional

Problemas ocorrem quando uma pessoa não foca suas energias naquilo que a fará verdadeiramente motivada. A falta de foco faz com que não se concentre na energia necessária para conseguir o que é importante. Ela traz a dispersão, a confusão e o desânimo que são profundos dificultadores a nossa jornada da vida. Por outro lado, pode nos fazer acumular coisas que, ao invés de nos motivar, trazem o vazio e o sentimento de ter tido uma vida que não valeu a pena.

É comum que haja certa coerência entre os fatores do nosso perfil e os seus respectivos fatores motivacionais. Havendo essa correspondência entre perfil pessoal e perfil motivacional, teremos:

Tabela 15 – As Motivações Típicas na Perspectiva DISC

PESSOAS COM	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS MOTIVACIONAIS
ALTO D	<p>Motiva-se por poder e autoridade. Participar de uma equipe sem ser o líder não o deixará interessado. Ele precisa ver os resultados palpáveis e mensuráveis do que está fazendo. Dinheiro e coisas materiais são muito importantes para ele, tanto quanto os desafios e atividades novas e variadas. Como é muito questionador, precisa saber o porquê das coisas. Mantê-lo afastado dos processos fará com que perca o interesse. Sendo um bom líder, e motivando-se pela diversidade de operações, não suporta também estar prestando contas através de controles, supervisão e detalhes. Ele fica cada vez mais motivado ao perceber eficiência nas operações.</p>
ALTO I	<p>Para motivar-se, precisa sentir que é popular e que todos gostam dele. Valoriza também um bom padrão de vida, pois gosta do conforto muito mais do que o luxo. Isto o faz trabalhar melhor em condições de trabalho favoráveis. Precisa que reconheçam publicamente suas habilidades e lhe dêem liberdade para falar. Participar de grupos e conviver entre relacionamentos democráticos. Assim como o D, motiva-se pela liberdade de ação, não tendo de prestar contas através de controles e detalhes. É importante para ele sentir-se bem com relação ao trabalho.</p>
ALTOS S	<p>Para motivar-se, precisa sentir-se seguro dentro da situação. Essa segurança ele vai buscar nos procedimentos e referências históricos, procurando saber a origem das coisas. Nada deve interferir na sua vida familiar ou ele poderá desistir de qualquer projeto. Sinceridade e território conhecido são imprescindíveis para ele. Se mudar já o deixa preocupado, somente se motivará para fazê-lo se tiver tempo para adaptar-se a essas mudanças. Precisa que lhe digam sempre se está fazendo bem o que lhe pediram e fica feliz quando seu trabalho e o tempo que dedicou a ele são reconhecidos. Esse temperamento valoriza os prêmios por tempo de serviço.</p>
ALTO C	<p>Tem na certeza e precisão sua maior motivação. Motiva-se com tudo que signifique operações e procedimentos padrões, falar ou fazer apresentações sobre a sua área de especialização. Prefere manter-se dentro das normas e possuir regras claras. Motiva-se por pesquisas e busca de referências e gosta que reafirmem constantemente se ele está correto. Mudanças, só previamente acordadas e autorizadas. Gosta de ser parte de um grupo, porém precisa de atenção individualizada. Trabalhar com associação lógica e oportunidade de exercer atividades especializadas é um grande motivador para o alto C.</p>

Dessa forma, pode-se ter um quadro onde o perfil pessoal gera um resultado e percebe-se coerência com a motivação da pessoa. Neste caso tem-se D=D, I=I, S=S, C=C. Caso não haja essa correspondência, vale a pena fazer uma análise mais aprofundada sobre o assunto. Nos casos em que o resultado DISC apresenta um fator alto e nos levantamentos motivacionais indicar outro fator alto que não o apresentado no inventário DISC, é possível que esteja ocorrendo uma falta de sintonia entre os dois. Neste caso é possível perceber os conflitos indicados na Tabela 16 a seguir.

Tabela 16 – Os Possíveis Conflitos Existentes quando os Fatores DISC não estão em Sintonia com as Motivações

Gráfico III Fator mais alto	Motivação mais alta	Possíveis Conflitos
D	I	Pode estar tendo a necessidade de fixar-se mais nas pessoas do que nos objetivos.
I	D	Pode estar tendo a necessidade de focar mais nos objetivos do que nas pessoas.
S	D	Pode estar tendo a necessidade de se fixar mais nos resultados do que em manter a segurança.
C	D	Pode estar tendo a necessidade de ser mais objetivo do que estar certo.
D	S	Pode estar tendo a necessidade de focar mais a segurança do que os resultados.
I	S	Pode estar tendo a necessidade de focar mais a segurança do que as pessoas.
S	I	Pode estar tendo a necessidade de focar mais as pessoas do que a segurança.
C	I	Pode estar tendo a necessidade de focar mais as pessoas do que a qualidade.
D	C	Pode estar tendo a necessidade de focar mais a qualidade do que a quantidade.
S	C	Pode estar tendo a necessidade de sentir-se mais certo do que seguro.
I	C	Pode estar tendo a necessidade de focar mais qualidade do que as pessoas.

Além das possibilidades acima que podem ter a ver com o momento de uma pessoa, também pode ter acontecido de essa pessoa estar sofrendo pressões que levem a confundir e separar o que é próprio do que é alheio.

Lista-se abaixo algumas possíveis situações em que uma pessoa possa estar passando:

- Tentando buscar motivações de alguém que admira, porque gostaria de ser igual a ela. Olhe suas potencialidades. Todo ser humano é único.
- Tentando atender a um pai, mãe, amigo ou cônjuge que deseja fazer igual a ele ou como ele gostaria de ter sido. Como não conseguiu ou não tem perfil para ser, está passando a bola para outro. A pessoa tem que ter cuidado, pois estará desviando do seu próprio eixo e terá dificuldades para se reencontrar.
- Tentando atender o perfil que o chefe ou empresa está precisando. Se a pessoa conseguir e se encontrar bem nesta situação, ótimo. Se não, talvez seja melhor apresentar o próprio perfil a eles e descobrirem juntos o que pode ser feito para melhor atender a empresa. Ou então, procurar algo que tenha a cara do seu perfil. Todos terão a lucrar.
- Tentando reorientar suas motivações às oportunidades atuais na sua vida. Se a pessoa estiver confortável, vá em frente. Um problema nessas situações é que a conta desse esforço só se apresenta no longo prazo.
- Tentando focar em algo que, às vezes, parece ser a coisa certa, mas que, se for feita uma análise mais acurada, percebe-se que era o alvo errado.

Apesar das inferências acima não terem uma base científica, o autor tem percebido que as mesmas têm ajudado as pessoas a se compreenderem melhor.

5.9 O *Workshop* Carreira e Sucesso

Com mais de trinta e cinco mil participantes, incluindo presidentes de empresas de bilhões de dólares a humildes funcionários, o autor e equipe consideram o *Workshop* Carreira e Sucesso como sendo um dos trabalhos mais gratificantes. Isso porque, entre os milhares de testemunhos, é freqüente a seguinte citação: “divido minha vida em dois – antes e depois do *Workshop* Carreira e Sucesso”.

A proposta do *Workshop* Carreira e Sucesso é gerar resultados na medida em que ele procura trabalhar os profissionais para terem atitudes de alta *performance*. Isso porque o contexto de mundo atual exige mais do que deter conhecimentos. Exige aprender a lidar com o contexto de mundo, conhecer seus talentos, entender o que a função exige e definir um plano de ações permanente de desenvolvimento pessoal e profissional.

Utilizando o processo de entender, querer, aprender e fazer, o *workshop* Carreira e Sucesso objetiva harmonizar conhecimentos, comportamentos e habilidades, dentro da modelagem $C_2H=A$, levando as pessoas a terem atitudes de alta *performance*.

O desenvolvimento do *Workshop* compreende uma base emocional, na qual se procura aprofundar questões relativas a valores do indivíduo, trabalhando sua sensibilização para o processo permanente de mudança; e uma base conceitual, segundo a qual são discutidos e revistos posicionamentos conceituais e homogêneos os mapas relativos às diversas questões pessoais e profissionais.

Essas atividades são fundamentalmente desenvolvidas no Workshop por meio de conceitos, textos, dinâmicas, exercícios, relatório de perfil individual e filmes.

O *workshop* visa, fundamentalmente:

- Contextualizar o indivíduo para o momento atual e futuro.
- Identificar talentos e competências.
- Clarificar as exigências da função atual ou futura.
- Desenhar ações voltadas para o autodesenvolvimento do indivíduo.
- Apoiar na construção de uma visão de futuro positiva e estimulante.
- Estabelecer um processo permanente de mudança pessoal e profissional.
- Maximizar a competitividade pessoal.
- Elaborar um plano de desenvolvimento pessoal.

Aplicações

As pessoas sugerem, dentro de uma visão fantasiosa e até mesmo utópica, que a empresa se responsabilize pela realização de seus sonhos pessoais, gerando, conseqüentemente, uma falsa relação empresa *versus* funcionário. Cabe ao profissional assumir as rédeas do presente e traçar as bases para o futuro. O *Workshop* é especialmente aplicado para profissionais que desejam:

- Entender os processos de mudança.
- Identificar suas competências pessoais e profissionais.
- Melhorar sua adequação e satisfação profissional em relação ao cargo que ocupa.
- Elaborar um plano de desenvolvimento individual.
- Rever ou re-posicionar sua carreira.
- Preparar-se para o mercado de trabalho.
- Desenvolver atitudes de alta *performance*.
- Iniciar programas de desenvolvimento.

5.10 O Projeto Educatividade™

O projeto Educatividade™ foi criado com vista a disponibilizar para o segmento acadêmico as experiências desenvolvidas no universo empresarial. A idéia é levar a disciplina Carreira e Sucesso, implementação da comunidade virtual de alunos e ex-alunos, metodologias de ensino, programas de autodesenvolvimento e estruturação do planejamento pessoal aos alunos e a oportunidade de harmonizar conhecimentos com comportamentos, possibilitando gerar atitudes de alta *performance* e aumentar suas chances de sucesso profissional.

A grande motivação da estruturação do projeto Educatividade™ foi buscar dotar as universidades de instrumentos que já são utilizados pelas empresas e de que já não basta mais deter informações e manejar conceitos. O acesso a dados virou lugar-comum. Além da informação, a cada dia se torna mais e mais necessário conhecer profundamente

o conteúdo das funções, atender às exigências comportamentais do cargo e possuir níveis adequados de habilidade. Esses quatro elementos trabalhados de maneira sincronizada são capazes de fazer com que o profissional agregue real valor à organização e, com isso, possa torná-la mais competitiva.

Se tivermos de aprender mais e mais rápido, com tal velocidade que jamais foi experimentada por nossos antepassados, e gerar resultados concretos e crescentes, podemos formular três questões de total relevância, diante deste contexto – O que ajudará as pessoas a vencer esse desafio de aprendizagem? Qual o papel da Universidade, como instituição maior e provedora de soluções, para assegurar o devido preparo das pessoas responsáveis pela condução do destino das organizações privadas e governamentais? Como alinhar conhecimentos a comportamentos, e vice-versa, de modo a ampliar os níveis de efetividade dos profissionais?

Com vista a responder essas questões, o projeto *Educatividade™* visa motivar e desenvolver a consciência da importância do aprendizado voltado para o trabalho; favorecer o conhecimento e entendimento das competências comportamentais necessárias para o exercício das funções profissionais que virão a exercer; estimular o autodesenvolvimento e apoiá-los na montagem do programa individual de desenvolvimento pessoal; planejar a formação e o futuro do profissional; diferenciar a universidade com a educação do “Fazer Acontecer”; oferecer um projeto diferenciado para os corpos docentes e discentes; melhorar continuamente a produção e transmissão do conhecimento, sensibilizando o seu corpo docente para uma formação holística e geradora de resultados; incorporar o diagnóstico e desenvolvimento das competências comportamentais para o corpo discente, maximizando a cognição por meio dos comportamentos e atitudes transformadoras e de alta *performance*; criar a comunidade de alunos e ex-alunos com ferramentas de gestão de talentos, empregabilidade e maximização do relacionamento com o mercado de trabalho e a sociedade; e estreitar o relacionamento com as empresas, oferecendo profissionais mais adequados à sua realidade.

Assim, o foco do *Educatividade™* é promover a convergência entre aspectos cognitivos e comportamentais na formação de pessoas felizes, profissionalmente satisfeitas, orientadas para o sucesso e dotadas de atitudes de alta *performance*, capazes de produzir mais e melhor. Também tem resultados significativos quando é aplicado

para acelerar a ida do profissional ao mercado de trabalho e melhorar a relação do aluno com a universidade. Assim, o programa Educatividade™ se aplica quando é necessário:

- Convergir conhecimentos e comportamentos para uma educação do “Fazer Acontecer”.
- Possibilitar autoconhecimento pessoal e profissional.
- Orientar o profissional nas diversas fases de redirecionamento pessoal e profissional.
- Ampliar o escopo de ensino para uma visão holística preocupada com a efetividade do profissional formado e que agregue valor à organização.
- Oferecer uma ferramenta eletrônica de busca de estagiários e profissionais qualificados e certificados.
- Aumentar as oportunidades de real aproveitamento de cada profissional no mercado de trabalho.
- Acompanhar o desenvolvimento dos estagiários e profissionais por meio da identificação dos *gaps* comportamentais entre o perfil pessoal e o perfil do cargo.
- Apoiar na construção do plano de desenvolvimento individual do profissional.
- Oferecer aos profissionais e organizações outros programas de treinamento que possam contribuir para o desenvolvimento de suas características pessoais.
- Fornecer orientações individualizadas a fim de ajudá-los no direcionamento de suas carreiras.
- Fazer com que todas as disciplinas do programa estimulem o completo crescimento do profissional em termos de conhecimentos e comportamentos.
- Prestar serviços de alta qualidade aos estagiários e profissionais, visando a sua empregabilidade.
- Prestar serviços de alta qualidade a empresas empregadoras.

- Manter um banco de currículos atualizados de estagiários e profissionais, facilitando a manutenção de um vínculo.
- Usar o sistema para o recrutamento e seleção de profissionais.
- Melhorar a imagem da Universidade.
- Aumentar o intercâmbio das instituições de ensino diante das organizações públicas e privadas.
- Oferecer, às empresas, profissionais e estagiários mais bem preparados.

A seguir, são apresentadas as principais ações do programa Educatividade™:

- Diagnóstico do perfil comportamental dos alunos, possibilitando identificar todas as características comportamentais voltadas ao trabalho e a realização de estudos a respeito dos comportamentos voltados a maximização do trabalho e da felicidade pessoal.
- Implementação da disciplina Carreira e Sucesso no início, meio e final de cada um dos cursos. A disciplina foi baseada na premissa de que o desenvolvimento profissional deve ser sustentado por um processo de planejamento pessoal cuidadosamente elaborado. Na disciplina, os alunos terão a oportunidade de avaliar o quanto as mudanças estão impactando as organizações e as pessoas, bem como conhecer o próprio perfil pessoal, entender suas principais características relacionadas ao trabalho, refletir e desenvolver um conjunto de ações pessoais e profissionais voltadas para o aumento do sucesso pessoal e empresarial.
- Implantação do Sistema Banco de Talentos, que possibilitará a criação da Comunidade de alunos e ex-alunos. Esse banco se tornará um diferencial de mercado, pois os nomes dos estudantes estarão associados às profissões/carreiras a que seus perfis apresentarem maior adequação. Dessa forma, as universidades poderão divulgar para o mercado, de maneira bastante positiva, todos os profissionais que estão desenvolvendo, seja na graduação ou na pós-graduação.
- Disponibilização dos serviços de Orientação Profissional, aos alunos, de modo permanente, e terá como objetivo preparar os alunos para o

direcionamento ou re-direcionamento de seus planos de carreira, visando à adequação de seus talentos e expectativas às carreiras profissionais e às oportunidades disponíveis no mercado. Essa etapa é de fundamental importância para a credibilidade e continuidade do projeto, pois é a partir do autoconhecimento que os alunos têm a oportunidade de estabelecer metas e direcionar adequadamente suas carreiras.

- Melhoria dos processos educacionais através da adoção de metodologias educacionais de adultos alinhados às necessidades do mercado corporativo. Isso porque, quando pensamos na formação de um profissional de mercado, não há como olhar para alguém que está se preparando para ser esse profissional de maneira isolada. A busca é justamente pelo equilíbrio entre competência técnica e competências comportamentais, fundamentais para transformar o conteúdo acadêmico em resultados.

6 Conclusões e Perspectivas de Futuro

6.1 Conclusões

O entendimento e o manejo dos aspectos comportamentais, na visão do autor, potencializam as pessoas e organizações. Conhecer os próprios comportamentos leva as pessoas a tirarem enorme proveito, tais como potencializar os seus talentos, caminhar no sentido de suas motivações, procurar se aproximar de pessoas e ambientes que as estimulam, complementam e as alavancam¹⁶. Melhora os relacionamentos com filhos, amigos, cônjuges e colegas de trabalho. Ajuda no gerenciamento e nas vendas em que a pessoa, na medida em que entenda o seu comportamento e o das pessoas, possa ter uma atitude situacional buscando, temporariamente, adaptar o seu comportamento ao da pessoa com que ela está se relacionando no momento.

O autor, com base nos experimentos de Marston (1928) e em suas observações com milhares de pessoas com que trabalhou, aplicou e re-aplicou a metodologia DISC e, ainda, nas pesquisas realizadas ao longo de vinte anos e mesmo a despeito das limitações impostas pelas questões sociais, afirma que os ganhos obtidos com a metodologia DISC certamente superam quaisquer eventuais perdas, desvios ou mesmo os investimentos realizados.

São muitos os benefícios obtidos com as informações elaboradas a partir da metodologia. Talvez o mais importante deles possa ser expresso na medida em que as pessoas passam a se conhecer melhor e a entender os comportamentos das pessoas que o cercam, melhorando suas relações, notadamente, com os seus próprios filhos.

O segundo grande benefício está diretamente ligado à possibilidade de oferecer informações às pessoas que as ajudam a escolher e a trilhar caminhos as façam mais motivadas e produtivas, sejam elas jovens ou adultos. Ao direcionar carreiras e/ou ajudar profissionais a se re-orientar profissionalmente, é profundamente compensador ver as pessoas se encontrarem, saírem de zonas em que eram tidas como incompetentes ou como profissionais de segunda linha e se tornarem excelentes e referências nos novos caminhos trilhados.

¹⁶ *Complementar* significa pessoas com características diferentes e que se completam. *Alavancar* significa pessoas que possuem as mesmas características e, por isso, conseguem multiplicar os seus esforços.

Um terceiro e importante benefício surgiu dos questionarmos quanto à validade e completude do modelo CHA. Com a ajuda da metodologia DISC, foi possível criar o modelo C₂H=A. Esse novo modelo ofereceu ao autor a clareza de que necessitava para construir uma série de programas e ferramentas que, na visão do mesmo, vem ajudando as organizações, independente do porte ou setor da economia, a:

- Criar uma nova modelagem, flexibilizar a gestão, reduzir custos, diminuir tempo e melhorar a qualidade dos processos de Recrutamento e Seleção através da definição da Arquitetura do Cargo, do Perfil das Pessoas e da correlação automática entre os mesmos.
- Melhorar a aderência dos aprendizados e a aceleração das habilidades com vistas à criação de Atitudes de Alta *Performance*, a partir dos relatórios e dos programas de capacitação desenvolvidos.
- Realizar diagnósticos e avaliações das pessoas e equipes que antes levavam dias ou meses para alguns minutos ou horas.
- Realizar aconselhamento de pessoas com a ajuda dos diversos relatórios e seus respectivos gráficos e textos analíticos, que facilita o entendimento para o usuário.

6.2 Estudos Futuros

A partir dos direcionamentos propostos aqui, o autor procurará estimular, na comunidade técnica e acadêmica, o desenvolvimento de uma série de pesquisas e estudos que visem o desenvolvimento, fortalecimento e ampliação das contribuições que os aspectos comportamentais exercem sobre as pessoas, ampliando os ganhos obtidos até o presente no que concerne à orientação de carreira dos profissionais, processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, suporte em termos de *counseling* e *coaching*, programas de autodesenvolvimento, formação de times e suporte a gestão e demais aplicações já citadas.

Como decorrência dos trabalhos e estudos realizados até aqui, pretende-se participar de maneira direta, indireta ou mesmo simplesmente sugerir, entre outras, as seguintes linhas de pesquisa:

- Pesquisa do modelo dos conjuntos difusos (metodologia *fuzzy*), para a área de recrutamento e seleção, com vista a criar um modelo que possibilite uma perfeita comparação do indivíduo com cargos, diminuindo assim os empirismos nesses processos.
- Estudo comparativo de melhoria de produtividade organizacional e qualidade de vida do profissional em situações de adequação de carreira de acordo com o estilo comportamental.
- Estudos das relações entre comportamento, conhecimento e habilidades na trajetória de carreiras ascendentes em direção a atitudes de alto desempenho.
- Estudos dos estilos comportamentais DISC de sucesso predominantes em funções no serviço público.
- Estudos dos estilos comportamentais em atividades de alto risco e em situações que exijam alto grau de estabilidade e conformidade.
- Estudos dos estilos comportamentais típicos dos empreendedores e o correlacionamento com os demais fatores que levam ao sucesso.
- Estudos que possam evidenciar a existência de um padrão comportamental entre drogados, de modo a prevenir e apoiar pessoas que possam vir a ter algum tipo de tendência.
- Estudos que possam confirmar a existência ou não de um padrão comportamental típico de liderança.
- Estudos que possam fortalecer o entendimento de que os aspectos comportamentais são uma grande ferramenta de apoio nas relações entre pais e filhos, entre casais ou mesmo entre amigos.

6.3 Contribuições às Políticas de Educação Brasileira

No texto para discussão 857, Barros, Henriques e Mendonça (2002) afirmam que “A sustentabilidade do desenvolvimento socioeconômico está diretamente associada à velocidade e à continuidade do processo de expansão educacional”. Ainda segundo os autores,

Essa relação direta se estabelece a partir de duas vias de transmissão distintas. Por um lado, a expansão educacional aumenta a produtividade do trabalho, contribuindo para o crescimento econômico, o aumento de salários e a diminuição da pobreza. Por outro,

a expansão educacional promove maior igualdade e mobilidade social, na medida em que a condição de “ativo não-transferível” faz da educação um ativo de distribuição mais fácil do que a maioria dos ativos físicos.

Apesar da importância estratégica da educação para o aumento da competitividade do Brasil para transformá-la numa grande nação, é fácil perceber que o modelo de educação que está aí não nos tirará facilmente da linha da miséria. Isto porque, com a desculpa de que é preciso “matar a fome dos menos favorecidos”, é mais fácil, e com dividendos políticos imediatos para o Governo, pagar o equivalente a trinta dólares em programas do tipo “bolsa família” para uma crescente parcela da sociedade, do que estruturar um sério, profundo e permanente programa de educação que erradicasse por completo a ignorância nesse país e direcionasse o nosso rumo para a construção de uma nação voltada para o saber e o conhecimento.

Por outro lado, mesmo que o governo optasse por esse caminho, não seria fácil mudar para uma educação voltada para o fazer acontecer, alinhado ao modelo $C_2H=A$ proposto nessa tese.

Primeiro, porque as instituições que regulam o ensino e as que praticam são dirigidas por pessoas que têm por premissa somente disponibilizar o conhecimento. Elas esquecem que, para isso, já não é necessário praticamente grande esforço. Fruto dos avanços na tecnologia, hoje é possível ter fácil acesso ao computador, à televisão, ao rádio, jornais, livros e revistas. Logicamente que, quanto maior a disponibilidade, maior será o seu consumo. Dessa forma, o problema aqui deixou de ser estritamente educacional, mas de logística e de decisão política para levar toda a tecnologia disponível às escolas e lares.

Segundo, porque existem fatores culturais impeditivos. Educação nunca foi levada realmente a sério no país, tomando-se a perspectiva dos diversos atores envolvidos. Há um acordo tácito na maioria das escolas e universidades: A escola finge que ensina; o aluno, que aprende; os pais, que os filhos estão sendo educados; as empresas, que os profissionais estão preparados. Resultado é o deficit de profissionais preparados para fazer com que o país cresça. As grandes empresas possuem condições de investir e algumas fazem como se fossem escolas, criando programas de estágios e *trainee* com duração que chega a três anos, resolvendo de maneira isolada os seus problemas.

Terceiro, porque a situação dos empresários da indústria da educação é cômoda – grande parte das escolas e universidades tem pouca concorrência, cabendo a elas simplesmente colocar um quadro negro e um professor freqüentemente mal preparado e pessimamente remunerado para resolver o que se chama de sala de aula.

Diante de tudo isso, é fácil perceber que as mudanças não ocorrerão facilmente. Mudanças somente virão quando a sociedade, capitaneada pelas famílias e empresas, exigirem mudança nesse quadro.

É fato que o Brasil precisa que essas mudanças sejam feitas e urgentes. Nunes (2006) sugere que seja desenvolvido:

Um projeto que, abrangendo diversos aspectos relevantes do ensino superior, inclusive a relação entre conhecimento acadêmico, ciência e tecnologia e desenvolvimento socioeconômico, ressalte a preocupação com a formação continuada e o desenvolvimento de um ensino capaz de proporcionar a empregabilidade dos estudantes em uma economia baseada na aquisição de habilidades.

Assim, na nossa visão, as escolas e universidades devem considerar que o mercado precisa de pessoas que façam e não de pessoas que somente saibam. Isso porque há um longo caminho entre um e outro. As empresas e a sociedade estão dispostas a pagar pelo que as pessoas fazem e não simplesmente pelo que elas sabem. Assim, é vital criar o caminho da alta *performance*, onde as pessoas conheçam suas características comportamentais, descubram seu tipo de inteligência, corram atrás dos seus sonhos, escolham as formações acadêmicas que tenha a ver com o seu tipo de inteligência e seus sonhos e venham a exercer funções que estejam alinhadas à sua formação acadêmica e aos seus comportamentos.

Para tanto será necessário criar uma nova proposta pedagógica, envolvendo escolas – empresários – e mestres – alunos – que venha a:

- Preparar os professores adequadamente para serem facilitadores do aprendizado.
- Possibilitar que as pessoas conheçam os seus comportamentos e que talentos estarão mais aptas a desenvolver.
- Ajudar aos alunos a entender que tipos de inteligência possuem.
- Ajudá-las no encaminhamento de formações que sejam mais adequadas aos seus tipos de inteligência e alinhadas aos seus sonhos e expectativas.

- Instrumentalizar as escolas para operarem, no sentido de fortalecer os alunos naquilo que sejam suas reais competências.
- Alinhar os conteúdos das escolas frente à realidade de mercado e ao perfil dos seus alunos.
- Implantar instrumentos que acelerem a ida dos alunos para o mercado de trabalho, através da criação de comunidades de alunos e ex-alunos, para testar o seu aprendizado e colocar na prática os seus talentos, desenvolvendo com isso mais rapidamente suas habilidades.
- Trazer as empresas para dentro das escolas, como forma de diminuir a lacuna e dissociação existente entre o mundo educacional com o mundo corporativo.
- Criar bibliotecas especializadas nas diversas faculdades e cursos, possibilitando aos alunos uma base estruturada de conhecimentos voltados a criar sua empregabilidade.
- Investir em pesquisas que acelerem o aprendizado para o trabalho, criando, mais rapidamente, riquezas que possam ser revertidas para a própria sociedade.
- Compreender que os conhecimentos a serem aplicados exigem, idealmente, comportamentos que servirão como veículos, para levar o aprendizado obtido à geração de riquezas.

Considerando as naturais resistências, incluir todos estes elementos no processo de ensino atual, será uma tarefa hercúlea. No entanto, não podemos permitir que o governo, os órgãos regulamentadores, as escolas e universidades deixem de cumprir, na plenitude, o seu papel junto à sociedade. É muito fácil ver as pessoas falharem e dizer-lhes, simplesmente, que são incompetentes.

Avançar num projeto sério de educação, que contemple o indivíduo de forma holística, e as necessidades de um mercado competitivo de maneira plena, são os desafios que temos que ultrapassar, se é que desejamos um Brasil que não seja sempre do amanhã.

Lista dos Anexos

[A] Resultado da Pesquisa 2008, realizada pela HLCA	131
[B] Instrumentos de Pesquisa	139
[C] Questionário E-Talent	143
[D] Glossário dos Subfatores DISC	144
[E] Relatório de Desenvolvimento e Aconselhamento	147
[F] Questionário de Arquitetura do Cargo	163
[G] Arquitetura de Cargo – Dicionário de Competências.....	165
[H] Relatório de Arquitetura de Cargos	166
[I] Relatório de seleção	168
[J] Relatório de triagem.....	173
[K] Relatório de correlação	174

ANEXO A – Resultado da Pesquisa e-Talent

É apresentado a seguir o resultado da pesquisa realizada no mês de abril de 2008, com 93 participantes, envolvendo empresas de pequeno, médio e grande porte, cujos profissionais utilizam em menor ou maior escala a ferramenta e-talent em seus processos de recursos humanos. Foi utilizado um questionário via WEB e as respostas se apresentam num formato da escala de Likert e com o índice de favorabilidade¹⁷

1. A ferramenta de montagem de perfil de cargo define adequadamente os aspectos comportamentais de uma função.

Alternativas	%	Gráfico de Barra
Concordo Totalmente	28,0%	
Concordo	26,0%	
Concordo um pouco	24,0%	
Nem Concordo nem Discordo	10,0%	
Discordo um Pouco	8,0%	
Discordo	4,0%	
Discordo Totalmente	0,0%	
Nível de Favorabilidade: 74%		

2. Com a definição do perfil comportamental de cada cargo, o processo de recrutamento e seleção torna-se mais objetivo e ágil.

Alternativas	%	Gráfico de Barra
Concordo Totalmente	34,0%	
Concordo	40,0%	
Concordo um pouco	12,0%	
Nem Concordo nem Discordo	6,0%	
Discordo um Pouco	2,0%	
Discordo	4,0%	
Discordo Totalmente	2,0%	
Nível de Favorabilidade: 80%		

3. A qualidade da Seleção foi ampliada com a aplicação da ferramenta de análise de perfil comportamental.

Alternativas	%	Gráfico de Barra
Concordo Totalmente	26,0%	
Concordo	44,0%	
Concordo um pouco	18,0%	
Nem Concordo nem Discordo	6,0%	
Discordo um Pouco	2,0%	
Discordo	2,0%	
Discordo Totalmente	2,0%	
Nível de Favorabilidade: 79%		

¹⁷ O nível de favorabilidade, compreende a média final de uma pergunta que é o resultado da divisão do somatório da coluna 'somatória' pelo somatório da coluna 'respostas', tratando-se assim de uma média ponderada. Numa escala de 7 questões (a média decimal'-1)*16,67 -> daí obtém-se o percentual de favorabilidade da pergunta

4. A metodologia DISC tem ajudado minha empresa a reduzir o turn-over através de adequação mais efetiva das pessoas as funções.

Alternativas	%	Gráfico de Barra
Concordo Totalmente	14,0%	
Concordo	28,0%	
Concordo um pouco	20,0%	
Nem Concordo nem Discordo	16,0%	
Discordo um Pouco	8,0%	
Discordo	6,0%	
Discordo Totalmente	8,0%	

Nível de Favorabilidade: 62%

5. Os gráficos do relatório permitem fazer uma perfeita comparação do perfil da função com o perfil do candidato.

Alternativas	%	Gráfico de Barra
Concordo Totalmente	26,0%	
Concordo	38,0%	
Concordo um pouco	16,0%	
Nem Concordo nem Discordo	12,0%	
Discordo um Pouco	4,0%	
Discordo	4,0%	
Discordo Totalmente	0,0%	

Nível de Favorabilidade: 76%

6. O Sistema VAGAS e-Talent agiliza e amplia a qualidade do processo de Recrutamento e Seleção.

Alternativas	%	Gráfico de Barra
Concordo Totalmente	77,8%	
Concordo	0,0%	
Concordo um pouco	22,2%	
Nem Concordo nem Discordo	0,0%	
Discordo um Pouco	0,0%	
Discordo	0,0%	
Discordo Totalmente	0,0%	

Nível de Favorabilidade: 93%

7. A utilização do Sistema VAGAS e-Talent reduz os custos com os processos de recrutamento e seleção.

Alternativas	%	Gráfico de Barra
Concordo Totalmente	77,8%	
Concordo	0,0%	
Concordo um pouco	22,2%	
Nem Concordo nem Discordo	0,0%	
Discordo um Pouco	0,0%	
Discordo	0,0%	
Discordo Totalmente	0,0%	

Nível de Favorabilidade: 85%

8. Você utiliza ou já utilizou o DISC em processos de treinamento, desenvolvimento e integração?

Alternativas	%	Gráfico de Barra
Sim	44,3%	
Não	55,7%	

9. A metodologia DISC facilita a identificação das necessidades de Treinamento & Desenvolvimento dos profissionais, na medida em que se verificam distorções entre o comportamento e o conhecimento esperados pela Empresa e a realidade apresentada pelos profissionais.

Alternativas	%	Gráfico de Barra
Concordo Totalmente	37,0%	
Concordo um pouco	44,4%	
Concordo	11,1%	
Nem Concordo nem Discordo	0,0%	
Discordo um Pouco	7,4%	
Discordo	0,0%	
Discordo Totalmente	0,0%	
Nível de Favorabilidade: 84%		

10. Quando o gestor conhece o perfil comportamental de cada um dos seus subordinados, fica mais fácil fazer a integração e o desenvolvimento da equipe.

Alternativas	%	Gráfico de Barra
Concordo Totalmente	55,56%	
Concordo um pouco	37,04%	
Concordo	7,41%	
Nem Concordo nem Discordo	0	
Discordo um Pouco	0	
Discordo	0	
Discordo Totalmente	0	
Nível de Favorabilidade: 91%		

11. Uma educação mais completa voltada efetivamente para o "fazer acontecer" tem que alinhar três dimensões da aprendizagem: conhecimentos, comportamentos e habilidades.

Alternativas	%	Gráfico de Barra
Concordo Totalmente	59,3%	
Concordo um pouco	29,6%	
Concordo	11,1%	
Nem Concordo nem Discordo	0,0%	
Discordo um Pouco	0,0%	
Discordo	0,0%	
Discordo Totalmente	0,0%	
Nível de Favorabilidade: 91%		

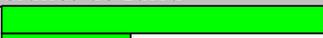
12. Você utiliza ou já utilizou o DISC em processos Orientação Profissional?

Alternativas	%	Gráfico de Barra
Sim	45,9%	
Não	54,1%	

13. É possível verificar mais claramente as lacunas de comportamento dos profissionais para exercer o cargo requerido, fazendo a correlação do perfil pessoal com o perfil da função desenhada com o auxílio do DISC.

Alternativas	%	Gráfico de Barra
Concordo Totalmente	50,0%	
Concordo	21,4%	
Concordo um pouco	14,3%	
Nem Concordo nem Discordo	3,6%	
Discordo um Pouco	3,6%	
Discordo	7,1%	
Discordo Totalmente	0,0%	
Nível de Favorabilidade: 82%		

14. A metodologia DISC é um importante instrumento para estruturar um programa de autoconhecimento e desenvolvimento de pessoas.

Alternativas	%	Gráfico de Barra
Concordo Totalmente	53,6%	
Concordo	21,4%	
Concordo um pouco	14,3%	
Nem Concordo nem Discordo	3,7%	
Discordo um Pouco	0,0%	
Discordo	7,1%	
Discordo Totalmente	0,0%	
Nível de Favorabilidade: 84%		

15. Após a identificação das lacunas comportamentais, torna-se mais facilitada à montagem de um PDI - Plano de Desenvolvimento Individual dos profissionais da empresa, onde são contemplados aspectos cognitivos e comportamentais.

Alternativas	%	Gráfico de Barra
Concordo Totalmente	42,9%	
Concordo	35,7%	
Concordo um pouco	10,7%	
Nem Concordo nem Discordo	0,0%	
Discordo um Pouco	3,6%	
Discordo	7,1%	
Discordo Totalmente	0,0%	
Nível de Favorabilidade: 82%		

16. O papel de liderança dos gestores é aprimorado após o autoconhecimento que o perfil DISC propicia.

Alternativas	%	Gráfico de Barra
Concordo Totalmente	50,0%	
Concordo	21,4%	
Concordo um pouco	7,1%	
Nem Concordo nem Discordo	7,1%	
Discordo um Pouco	3,6%	
Discordo	10,7%	
Discordo Totalmente	0,0%	
Nível de Favorabilidade: 79%		

17. O líder se torna mais efetivo no seu gerenciamento quando conhece e gerencia adequadamente o perfil comportamental dos seus subordinados.

Alternativas	%	Gráfico de Barra
Concordo Totalmente	46,4%	
Concordo um pouco	32,1%	
Concordo	10,7%	
Nem Concordo nem Discordo	7,1%	
Discordo um Pouco	0,0%	
Discordo	3,6%	
Discordo Totalmente	0,0%	
Nível de Favorabilidade: 85%		

18. Na medida em que o DISC identifica existência de estresse no indivíduo, isso facilita a gestão dos conflitos entre os profissionais, auxiliando na solução e/ou redução dos mesmos.

Alternativas	%	Gráfico de Barra
Concordo Totalmente	32,1%	
Concordo	28,6%	
Concordo um pouco	7,1%	
Nem Concordo nem Discordo	25,0%	
Discordo um Pouco	0,0%	
Discordo	7,1%	
Discordo Totalmente	0,0%	
Nível de Favorabilidade: 74%		

19. Com o conhecimento do perfil comportamental, o indivíduo consegue identificar, focar e desenvolver seu talento na carreira onde ele se sente mais confiante e mais realizado.

Alternativas	%	Gráfico de Barra
Concordo Totalmente	35,3%	
Concordo	46,4%	
Concordo um pouco	10,7%	
Nem Concordo nem Discordo	0,0%	
Discordo um Pouco	3,6%	
Discordo	3,6%	
Discordo Totalmente	0,0%	
Nível de Favorabilidade: 86%		

20. Comportamentos e conhecimentos são importantes para se ter atitudes de alta performance. O conhecimento por parte dos funcionários do tipo de comportamento esperado para o exercício de sua função, bem como do seu estilo comportamental e do que precisa desenvolver para melhor desempenha-la, é fundamental para a geração de resultados.

Alternativas	%	Gráfico de Barra
Concordo Totalmente	42,9%	
Concordo um pouco	50,0%	
Concordo	3,6%	
Nem Concordo nem Discordo	0,0%	
Discordo um Pouco	3,6%	
Discordo	0,0%	
Discordo Totalmente	0,0%	
Nível de Favorabilidade: 88%		

21. Você utiliza ou já utilizou o DISC em processos de Desenvolvimento de Equipes?

Alternativas	%	Gráfico de Barra
Sim	29,51%	
Não	70,49%	

22. Na medida em que o DISC identifica o perfil das pessoas, torna-se possível diagnosticar e formar equipes de alta performance com mais facilidade.

Alternativas	%	Gráfico de Barra
Concordo Totalmente	38,9%	
Concordo	38,9%	
Concordo um pouco	22,2%	
Nem Concordo nem Discordo	0,0%	
Discordo um Pouco	0,0%	
Discordo	0,0%	
Discordo Totalmente	0,0%	

Nível de Favorabilidade: 86%

23. A interação e a integração entre os componentes de uma mesma equipe melhoram após o conhecimento do perfil de cada um.

Alternativas	%	Gráfico de Barra
Concordo Totalmente	50,0%	
Concordo	27,8%	
Concordo um pouco	11,1%	
Nem Concordo nem Discordo	5,6%	
Discordo um Pouco	5,6%	
Discordo	0,0%	
Discordo Totalmente	0,0%	

Nível de Favorabilidade: 85%

24. A metodologia DISC favorece a melhoria do clima organizacional, na medida em que as pessoas conhecem o seu próprio perfil e dos seus pares e superiores.

Alternativas	%	Gráfico de Barra
Concordo Totalmente	27,8%	
Concordo	38,9%	
Concordo um pouco	22,2%	
Nem Concordo nem Discordo	11,1%	
Discordo um Pouco	0,0%	
Discordo	0,0%	
Discordo Totalmente	0,0%	

Nível de Favorabilidade: 81%

25. Cada indivíduo possui um estilo de comunicação. A metodologia DISC auxilia o gestor, quando devidamente capacitado, a se comunicar adequadamente com cada integrante e com o grupo como um todo para o alcance de um objetivo comum.

Alternativas	%	Gráfico de Barra
Concordo Totalmente	33,3%	
Concordo	50,0%	
Concordo um pouco	16,7%	
Nem Concordo nem Discordo	0,0%	
Discordo um Pouco	0,0%	
Discordo	0,0%	
Discordo Totalmente	0,0%	

Nível de Favorabilidade: 86%

26. Você utiliza ou já utilizou o DISC para melhorar as suas relações pessoais?

Alternativas	%	Gráfico de Barra
Sim	49,2%	
Não	50,8%	

27. Conhecer o seu perfil comportamental ajudou a melhorar as suas relações pessoais e profissionais.

Alternativas	%	Gráfico de Barra
Concordo Totalmente	53,3%	
Concordo	43,3%	
Concordo um pouco	3,3%	
Nem Concordo nem Discordo	0,0%	
Discordo um Pouco	0,0%	
Discordo	0,0%	
Discordo Totalmente	0,0%	

Nível de Favorabilidade: 92%

28. Ao conhecer o meu perfil comportamental ficou mais fácil perceber quais são as pessoas que me alavancam (fazem igual, ou melhor, o que eu faço) ou o complementam (fazem aquilo que eu não faço ou não gosta de fazer).

Alternativas	%	Gráfico de Barra
Concordo Totalmente	66,7%	
Concordo	26,7%	
Concordo um pouco	6,7%	
Nem Concordo nem Discordo	0,0%	
Discordo um Pouco	0,0%	
Discordo	0,0%	
Discordo Totalmente	0,0%	

Nível de Favorabilidade: 93%

29. O uso da metodologia DISC o ajudou a identificar áreas de atrito na família e no trabalho, a aceitar as pessoas como elas são e a dar solução e/ou reduzir conflitos pessoais.

Alternativas	%	Gráfico de Barra
Concordo Totalmente	43,3%	
Concordo	40,0%	
Concordo um pouco	13,3%	
Nem Concordo nem Discordo	3,3%	
Discordo um Pouco	0,0%	
Discordo	0,0%	
Discordo Totalmente	0,0%	

Nível de Favorabilidade: 87%

ANEXO B - Instrumentos de Pesquisa

1. ACRE – Teste de Atenção Concentrada, Rapidez e Exatidão;
2. Atenção Concentrada;
3. Atenção Concentrada 15;
4. Bateria Burocrática VIG;
5. Bateria CEPA;
6. Bateria de Funções Mentais para Motoristas – BFM-1;
7. Bateria de Funções Mentais para Motoristas – BFM-2;
8. Bateria de Funções Mentais para Motoristas – BFM-3;
9. Bateria de Testes de Aptidão BTAG;
10. Bateria TSP;
11. BBT;
12. Becasse Atitudes Socioemocionais Crianças Pré-escolares;
13. Becasse Maturidade Escolar;
14. Bender Infantil;
15. BPR-5;
16. BTN – Bateria de Testes Neuropsicológicos;
17. Coleção Papel de Carta;
18. Como Chefiar?;
19. Cornell Index;
20. Cubos de Kohs;
21. D2 – Teste de Atenção Concentrada;
22. Destreza Digital;
23. Dezesseis PF;
24. Diagnóstico Organizacional;
25. Diagnóstico Tipológico Organizacional – DTO;
26. Dominós D-48;
27. DTVP-2 – Teste Evolutivo de Percepção Visual;
28. Escala de Avaliação do Comportamento Infantil para Professor;
29. Escala de Déficit de Atenção Hiperatividade;
30. Escala de Inteligência Wechsler para Crianças;
31. Escala de Maturidade para Escolha Profissional;
32. Escala de Maturidade Mental Columbia;
33. Escala de Personalidade de Comrey;
34. Escala de Preconceito Profissional – EPP;
35. Escala de Sociabilidade e Emotividade – ÉSSE;
36. Escala de Stress Infantil – ESI;
37. Escala de Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade;
38. Escala Fatorial de Neuroticismo – EFN;
39. Escala Reduzida de Autoconceito – ERA;
40. Escore de Deteriorização Desenho Pessoa;
41. Figuras Complexas de Rey;
42. IAR – Instrumento de Avaliação do Repertório Básico para Alfabetização;
43. INV;
44. Inventário Multifásico Minnesota de Personalidade – MMPI;
45. Inventário de Administração de Tempo – ADT;
46. Inventário de Ansiedade – IDATE-C;

47. Inventário de Ansiedade – IDATE;
48. Inventário de Atitudes para o Trabalho – IAT;
49. Inventário de Habilidades Sociais;
50. Inventário de Interesses Angelini e Thurstone;
51. Inventário de Interesses Profissionais;
52. Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de Lipp – ISSL;
53. Inventário e Auto-Análise dos Interesses;
54. Inventário de Expectativas e Crenças – IECPA;
55. Inventário Fatorial de Personalidade;
56. Inventário Ilustrado de Interesses – GEIST;
57. Inventário S.T.A.X.I.;
58. Kuder Inventário de Interesses Vocacional;
59. Liderança e Poder;
60. LIP – Levantamento de Interesses Profissionais;
61. Lista de Problemas Pessoais para Adolescentes;
62. Lista de Problemas Pessoais para Adultos;
63. Mandala de Palavras;
64. Matrizes Progressivas Coloridas;
65. Matrizes Progressivas – Escala Avançada;
66. Matrizes Progressivas – Escala Geral;
67. Medida de Fluência Verbal – MFV;
68. Memória-R;
69. MM – Teste as Minhas Mãos;
70. MTB – Série Both de Testes Manuais;
71. O Desenho da Figura Humana;
72. O Desenvolvimento do Comportamento da Criança no Primeiro Ano;
73. O Teste das Pirâmides das Cores;
74. O Teste Gestáltico Bender para Crianças;
75. Panorama de Atitudes dos Pais – PAP;
76. Programação de Hábitos e Desempenhos – PHD;
77. Prova de Nível Mental;
78. Psicônica Programador Previsor de Desempenho;
79. QUATI – Questionário Avaliação Tipológica;
80. Questionário Confidencial;
81. Questionário de Personalidade Dadahie;
82. Questionário Desiderativo;
83. Questionário do Adolescente R-4;
84. Questionário Íntimo;
85. Questionário Saúde Geral Goldberg – QSG;
86. QVI – Questionário Vocacional Interesses;
87. R-6 Avaliação de Chefia;
88. Reprodução de Figuras;
89. Sondagem de Habilidade;
90. Suplemento para o Teste de Apercepção Infantil CAT-S;
91. “I”AA – Teste de Aptidão Acadêmica;
92. Teste Barcelona;
93. Teste Caracterológico;
94. Teste Coletivo Inteligência Adultos – CIA;

95. Teste de Compreensão Técnico-Mecânica;
96. Teste D-70;
97. Teste das Cores;
98. Teste das Dinâmicas Profissionais – TDP;
99. Teste das Fábulas;
100. Teste das Pirâmides Coloridas;
101. Teste de Agradabilidade Básica;
102. Teste de Apercepção Infantil CAT-A;
103. Teste de Apercepção Infantil CAT-H
104. Teste de Apercepção para Idosos

A) Instrumentos de Inteligência

1. Escala de Maturidade Mental . Columbia (Irving Lorge, Lucile Blue, Bessie Burgemeister, Casa do Psicólogo, 1993)
2. Escala Wechsler de Avaliação da Inteligência para Crianças.WISC (David Wechsler, EPA, 1964)
3. O Desenho da Figura Humana . DFH (Solange Muglia Wechsler, Livro Pleno, sem data)
4. D-70 (Editions du Centre de Psychologie Appliqueé, Casa do Psicólogo, 1988)
5. D-48 (Pierre Pichot, CEPA, sem data)
6. Teste Barcelona (Técnicos do ISOP, CEPA, sem data)
7. Teste de Matrizes Progressivas . escalas geral (J. Raven, CEPA, 1977)
8. Teste de Matrizes Progressivas . escalas avançada (J. Raven, CEPA, sem data)
9. Matrizes Progressivas Coloridas (J. C. Raven, J. Raven, J. H. Court, CETEPP, 1988)
10. Teste de Inteligência Não-verbal – G-38 (Efraim, Rojas Bocalandro, Vetor, 1979)
11. Teste Coletivo de Inteligência para Adultos . CIA forma I (David Wechsler, CEPA, sem data)
12. Teste Não-verbal de inteligência – G36 (Efraim Rojas Bocalandro, Vetor, 1966)
13. Prova de Nível Mental (Jacyr Maia, CEPA, sem data)
14. Teste Equicultural de Inteligência escalas 2 e 3 (R. B. Cattell, A. K. S. Cattell, CEPA, sem data)
15. Teste Não-verbal de Inteligência – R1 (Rynaldo de Oliveira, Vetor, sem data)
16. Teste de Inteligência Não Verbal . INV (Pierre Weil, Eva Nick, CEPA, sem data)
17. Teste dos Relógios (Fábio de Vasconcellos Souza, Suzy Vijande Cambrais, Vetor, sem data)
18. Teste de Capacidades Intelectuais (Carlos Del Nero, Vetor, 1982)
19. Teste de Sondagem Intelectual (J. A. Cunha, M. J. B. Moraes, N. S. R. Rocha, L. Werba, R. Valle, J. E. B.Moraes, J. C. Salermo, L. Costa, CEPA, sem data)
20. Teste Verbal de Inteligência – V-47 (Efraim Rojas Bocalandro, Vetor, 1978)
21. Cubos de Kohs (CEPA, sem data)
22. Bateria de provas de Raciocínio . BPR-5 (R. Primi, Leandro S. Almeida, Casa do Psicólogo, 1998).

B) Instrumentos de Personalidade

1. Cornell Index (Weider, Wolf, Brodman, Mittelman e Wechsler, CEPA, sem data)
2. 16 PF- 5ª edição (Cattell, Cattell e Cattell, CEPA, 1999)

3. Escala de Personalidade de Comrey (Comrey, Vetor, 1997)
4. Inventário Fatorial de Personalidade- IFP (Edwards, Casa do Psicólogo, 1997)
5. Inventário Multifásico Minnesota de Personalidade- MMPI (Hathaway e McKinley, CEPA, sem data)
6. Pirâmides Coloridas de Pfister (Heiss e Hiltmann, CEPA, 1976)
7. Psicodiagnóstico Miocinético- PMK (Mira y López, Vetor, 1987)
8. Questionário de Avaliação Tipológica . QUATI (Zacharias, Vetor, 1994)
9. Questionário de Personalidade Dadahie (Andrade, Moraes e Wendel, CEPA, sem data)
10. Teste de Rorschach (Rorschach, Manole, 1997)
11. Teste Caracterológico- TCO (Minicucci, Vetor, 1996)
12. Testes das Cores (Braga, CEPA, 1978)
13. Teste das Fábulas (Düss, CETEPP, 1993)
14. Teste das Pirâmides de Cores (Heiss e Halder, Vetor, 1971)
15. Teste de Apercepção Infantil-CAT A (Bellak e Bellak, Mestre Jou, 1981)
16. Teste de Apercepção Infantil-CAT H (Bellak e Bellak, Psy, 1992)
17. Teste de Apercepção para idosos- SAT (Bellak e Bellak, Psy, 1992)
18. Teste de Apercepção Temática- TAT (Murray, Mestre Jou, 1973)
19. Teste Palográfico (Milá, Vetor, 1976)
20. Teste Projetivo Ômega- TPO (Villas Boas Filho, CEPA, 1967)
21. Teste de Wartegg (Wartegg, Casa do Psicólogo, 1993).

ANEXO C – Questionário e-Talent

Questionário de Adjetivos e-Talent

Sr. Sra. Srta.

Nome completo:

Sexo: M F Função Atual:

Endereço/ Bairro:

Cidade: UF: CEP:

Telefone: Fax: Data de Nascimento: / /

Empresa:

E-mail:

Exemplo

Instruções

Cada linha ao lado contém quatro palavras. Escolha aquela que você mais se identifica e aquela que você menos se identifica. Indique suas escolhas marcando o número correspondente na coluna "+" e na coluna "-".

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

Responda sozinho e sem interrupções.

Não pule nenhuma linha.

Seja espontâneo e não racional.

Ao final, confira se você preencheu em cada linha o número correspondente na coluna "+" e na coluna "-".

Av. Rio Branco | 37 | Sl. 1208
 Centro | Rio de Janeiro | RJ
 CEP: 20090-003
 Tel : (21) 2233 6679
e-talent@e-talent.com.br
www.e-talent.com.br

	1	2	3	4	+	-
	Bondoso	Persuasivo	Modesto	Original	3	2
Bondoso	Persuasivo	Modesto	Original			
Envolvente	Cooperativo	Teimoso	Afetuosos			
Conformado	Pioneiro	Leal	Animado			
Aberto	Prestativo	Determinado	Alegre			
Bem-humorado	Detalhista	Ousado	Equilibrado			
Competitivo	Atencioso	Feliz	Harmonioso			
Preciso	Obediente	Dominante	Divertido			
Destemido	Inspirador	Submisso	Tímido			
Sociável	Tolerante	Autoconfiante	Contido			
Arrojado	Receptivo	Amigável	Moderado			
Comunicativo	Reservado	Convencional	Decidido			
Polido	Audacioso	Diplomático	Satisfeito			
Firme	Carismático	Acolhedor	Receoso			
Cuidadoso	Resoluto	Influente	Bom temperamento			
Solidário	Entusiasmado	Conciliador	Dinâmico			
Otimista	Compreensivo	Paciente	Exigente			
Disciplinado	Generoso	Convincente	Ambicioso			
Admirável	Amável	Resignado	Enérgico			
Cortês	Inovador	Confiante	Condscendente			
Agressivo	Adaptável	Tranquilo	Descontraído			
Crédulo	Sereno	Positivo	Pacífico			
Agradável	Culto	Vigoroso	Complacente			
Bom companheiro	Exato	Franco	Cauteloso			
Impaciente	Bom vizinho	Popular	Metódico			

Declaro que preenchi o formulário de acordo com as orientações recebidas, sem interrupções, num período máximo de 12 minutos e conferi as respostas.

Assinatura Data

ANEXO D – Glossário dos Subfatores DISC

Subfatores da Alta Dominância

Determinação (D/i)

A Determinação aparece em um perfil DISC quando a Dominância é significativamente mais alta que a Influência. Portanto, se ele não tem nenhuma sociabilidade do I, tem pouco ou nenhum interesse por assuntos pessoais, logo a determinação fica mais exarcebada. Um indivíduo eficiente 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, está disposto a comprometer qualidade e detalhes.

Automotivação (D/s)

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, ação passa a ser o ingrediente básico neste subfator. Esta pessoa precisa estar ativa o tempo todo e é impaciente com aqueles que não querem ou não são capazes de acompanhar seu ritmo. Reage rapidamente a novos acontecimentos, e nunca deixa de perseguir suas ambições e metas.

Independência (D/c)

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 idéias e com frequência trabalha só ou em posições de autoridade isolada. Este subfator é comum, por exemplo, nos estilos empreendedores.

Subfatores da Alta Influência

Sociabilidade (I/d)

Este subfator se refere a pessoas amigáveis que adoram conversar. Comunicação é o elemento mais forte deste estilo. Portanto, a sociabilidade ganha força se o D é muito baixo. Esta pessoa não estará voltada 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.

Entusiasmo (I/s)

Este é um subfator de pessoas descontraídas e extrovertidas, que tem muito a ver com Sociabilidade, mas acrescida de energia e ritmo. Este estilo animado demonstra intensamente seu interesse por um assunto, e sua natureza efusiva pode servir para motivar o outro. Esta característica ganha força, na medida em que não existe a passividade e a alta dose de paciência do S.

Autoconfiança (I/c)

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 sociais. Podem ser, às vezes, confiante

demais, o que pode levá-los a agir por impulso. Esta característica ganha força, se possuem um baixo C, já que não necessitam pesar e medir muito, antes de agir.

Subfatores da Alta Estabilidade

Paciência (S/d)

Estas pessoas têm pouco senso de urgência, adotando um ritmo lento de trabalho por conta da necessidade de manter tudo organizado. Isto significa que são capazes de trabalhar bem em situações que outras pessoas considerariam repetitivas ou aborrecidas. São pessoas submissas e aceitam bem o fato de que certas coisas não podem ser mudadas. Esta característica se torna mais forte quando o D é baixo, porque a independência e a mobilidade deste perfil não estão sendo acessadas.

Consideração (S/i)

Pessoas com Consideração pelos outros planejam e organizam suas palavras e ações cuidadosamente, e nunca 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. Estas características se tornam mais fortes quando não existe a impulsividade e a impaciência do I que está baixo.

Persistência (S/c)

Este subfator relaciona-se aqueles pessoas que conseguem realizar tarefas que outros perfis achariam monótonos e repetitivos. 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 a dispersão.

Subfatores da Alta Conformidade

Conexão (C/d)

Este é o clássico subfator ‘orientado para regras’, relacionada a uma pessoa que precisa se sentir absolutamente segura da sua posição e usa os regulamentos e procedimentos estabelecidos como parâmetro para apoiar suas idéias. 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 inovação do D, que neste caso é baixo.

Exatidão (C/i)

Este subfator é também denominado ‘Cautela’. Esta pessoa odeia cometer erros, e verifica várias vezes seu trabalho. Um indivíduo cauteloso está sempre pronto para corrigir o erro de outra pessoa, independentemente de ter sido solicitado ou não. Esta necessidade de certeza significa que ele nunca assume riscos, a menos que seja absolutamente necessário. Sua comunicação também é cautelosa – raramente revela mais informações sobre si mesmo do que o mínimo essencial. Esta característica tem sua intensidade aumentada quando não conta com a sociabilidade e o interesse que os Altos I têm pelas pessoas.

Perceptividade (C/s)

As pessoas deste tipo são extremamente atentas ao meio ambiente e suas mudanças, a ponto de, com frequência, notarem sutilezas que outras pessoas não percebem. Este é um fator positivo, mas conseqüentemente essas pessoas têm muito pouca tolerância ao tédio, se distraíndo com facilidade. Esta característica sobressai quando não conta com a preocupação que o S tem com os problemas dos outros e sua capacidade de concentração, já que neste caso este fator é baixo.

ANEXO E – Relatório de Desenvolvimento e Aconselhamento

Relatório de Desenvolvimento e Aconselhamento

Nome: **José Informático Fictício**

Endereço: Rua do Comercio, 55 – Centro
Rio de Janeiro, RJ
CEP 20000-000

Telefone: 21-5555.5555

E-mail: José@ficticio.com.br

Sexo: Masculino

Data de Nascimento: 22/03/1967

Cargo Atual: Analista de Sistemas

Cargo Pretendido: Gerente de Informática

Data do Inventário: 02/03/2008

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

www.e-talent.com.br

Apresentação

Caro **JOSÉ**, Parabéns! Seu principal talento é o de um **EMPREENDEDOR**.

Nas páginas seguintes, você encontrará todas as informações a respeito do seu Talento, como potencializá-lo e tornar-se um profissional de sucesso. Para isso, é importante que possamos apresentar algumas informações que o ajudarão a entender melhor o seu relatório.

Como você sabe, as pessoas são muito diferentes entre si. Cada uma tem um jeito próprio de pensar, de ver e de enfrentar o mundo, de perceber e avaliar as situações, de sentir e de lidar com as emoções. A este jeito particular de ser dá-se o nome de comportamento.

Dependendo do seu comportamento, você age ou reage aos estímulos que recebe do meio ou das pessoas. Se o seu comportamento não estiver em equilíbrio, ou seja, algumas características estiverem exageradas ou minimizadas, isto pode fazer com que se comporte de forma inadequada nos seus relacionamentos, na tomada de decisão, nas escolhas importantes diante da vida. Isso pode lhe trazer sérias dificuldades e a sensação de não conseguir avançar.

Identificar o seu comportamento é o primeiro passo na busca do autoconhecimento, porque ele é à base do seu Talento e o ajudará a investir no que realmente dará prazer de realizar ao longo de sua vida. Os outros dois elementos que formam o profissional são os conhecimentos e as habilidades. Esses três elementos se bem alinhados e potencializados dotam os profissionais de atitudes de Alta performance e conseqüentemente geram resultados de alto impacto. [Saiba Mais](#)



Metodologia DISC

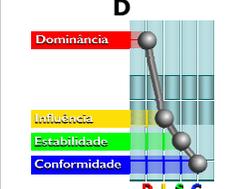
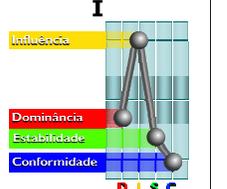
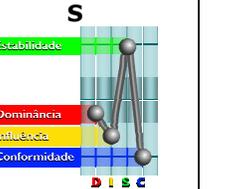
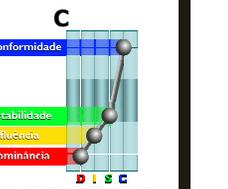
O seu relatório foi elaborado pela e-Talent, com base na metodologia DISC de Análise de Perfil Comportamental, desenvolvido pelo psicólogo e professor de Harvard William M. Marston, presente em mais de 60 países e utilizado por milhões de pessoas e empresas.

A metodologia estabelece a existência de quatro fatores comportamentais, que a depender da intensidade de cada um, define a essência de uma pessoa. Assim como os temperos na preparação dos alimentos possuem propriedades e características bem específicas, cada um contribuindo para a identidade do prato, classificando-o em doces, salgados, azedos ou apimentados, estes fatores temperam nossas ações. Marston os denominou de **Dominância, Influência, eStabilidade e Conformidade**.

Os Fatores DISC

Todas as pessoas possuem os quatro Fatores. No entanto, uma pessoa pode ser mais dominante. Outra mais influente, assim sucessivamente.

O seu relatório comportamental foi construído com base nas suas respostas ao questionário. O Perfil Pessoal oferece a oportunidade de conhecer as características que formam o seu comportamento e que, em conjunto com seus conhecimentos e habilidades, formam suas atitudes.

desenvolvimento de habilidades, desfrutar	 D Dominância Influência Estabilidade Conformidade DOMINÂNCIA	 I Influência Dominância Estabilidade Conformidade INFLUÊNCIA	 S Estabilidade Dominância Influência Conformidade ESTABILIDADE	 C Conformidade Estabilidade Influência Dominância CONFORMIDADE
	ALTO	Iniciativa própria Competitividade Orientação para resultados Elevada auto-estima Objetividade	Empatia Confiança Charme Otimismo Persuasão	Autocontrole Paciência Amabilidade Tenacidade Ponderação
BAIXO	Reserva Moderação Diplomacia Despreensão Cuidado	Ceticismo Formalidade Reserva Retração Racionalidade	Adaptabilidade Vigor Energia Diversidade Flexibilidade	Firmeza Independência Irreverência Assunção de riscos Impulsividade

Um Pouco de História

Marston desenvolveu a metodologia DISC para explicar as respostas emocionais das pessoas. Duas proposições são básicas em sua obra: A primeira é biossocial destacando a interdependência das emoções, ação e ambiente. A segunda se refere aos diferentes mecanismos utilizados pelas pessoas em sua busca pelo prazer e harmonia, e o conseqüente afastamento da dor, hostilidade e desprazer.

Os mecanismos de defesa estão a serviço da manutenção do equilíbrio emocional. Quando não estamos preparados ou amadurecidos para enfrentar situações de dor, hostilidade e desprazer sem perder este equilíbrio, eles entram em ação nos livrando do perigo.

Desta forma, se o aluno não está pronto para enfrentar a prova e o medo é muito grande, no dia da prova ele adocece e tem que faltar. A doença foi o mecanismo de defesa justificável que manteve o equilíbrio emocional para não desestabilizá-lo

Os fatores DISC representam, nesse contexto, modalidades básicas de reação comportamental a partir da percepção (mais hostil ou amigável) que o indivíduo tenha do ambiente. Trabalhando no laboratório de Harvard - EUA, Marston revolucionou a ciência, com seus estudos sobre as respostas físicas decorrentes das emoções, contribuindo de forma vital para a base do entendimento neurológico e emocional do ser humano.

Por muitos anos, Marston e sua equipe registraram o que ocorria na rede neural e no corpo físico, quando relacionados a estados emocionais. Através de eletrodos conectados aos sujeitos de pesquisa, media-se volume, intensidade, correntes neurais nervosas, elétricas, estímulo motor e eu-motor, ação e reação. Suas pesquisas envolviam bebês, crianças, jovens, adultos e idosos, homens e mulheres.

Marston uniu suas experiências sobre o estudo de sintomas físicos, com as emoções, dedicando-se a esclarecer os padrões inerentes às emoções normais, biologicamente eficientes, que estão por trás do comportamento, oferecendo a ciência e a humanidade uma relevante contribuição.

Análise dos Gráficos DISC

José, os percentuais indicados junto ao gráfico indicam a sua intensidade em cada fator, sendo o seu comportamento interpretado a partir da combinação entre eles. São três os gráficos DISC. O Quarto Gráfico o ajudará a ver as mudanças que estão ocorrendo entre o seu perfil estrutural e o adaptado.



Perfil Estrutural

Este gráfico apresenta as suas características essenciais, ou seja, como você realmente é, fora do ambiente de trabalho. Ele pode também representar uma situação de forte pressão.

88% Dominância
87% Influência
29% eStabilidade
34% Conformidade



Perfil Adaptado

Este gráfico descreve o comportamento que você está apresentando, consciente ou inconscientemente, no presente momento. São as mesmas características que você tentará utilizar no seu ambiente de trabalho, como resposta ao que julga ser a demanda dele.

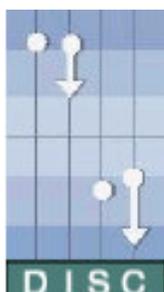
92% Dominância
67% Influência
27% eStabilidade
8% Conformidade



Perfil Resultante

Este perfil é o seu comportamento mais provável no presente momento, pois é o resultado da combinação do seu Perfil Estrutural e com o Perfil Adaptado.

90% Dominância
77% Influência
28% eStabilidade
21% Conformidade



Perfil de Mudança

Representa as possíveis entre o seu Perfil Estrutural e o Adaptado, indicando, a ampliação ou a diminuição da intensidade de cada um dos fatores DISC.

4% Dominância
- 20% Influência
- 2% eStabilidade
- 26% Conformidade

Resumo do Comportamento

José tem uma personalidade dinâmica e é capaz de se sentir desmotivado em um ambiente sem desafios ou onde não tenha controle sobre suas atividades. Independente e automotivado, gosta de seguir um ritmo ágil de trabalho. Tende a tomar decisões de forma rápida e costuma mostrar-se voltado para o lado factual do trabalho. Mesmo assim, seu lado sociável e extrovertido pode aflorar em ambientes mais informais.



Em poucas linhas

José demonstra ser:

- Assertivo
- Independente
- Automotivado
- Direto ao se comunicar

José ainda:

Valoriza a Realização e resultados.

Busca com ênfase o Poder.

Evita Falhar

Quando pressionado, provavelmente irá Atacar.

Atua de forma Direta e Assertiva

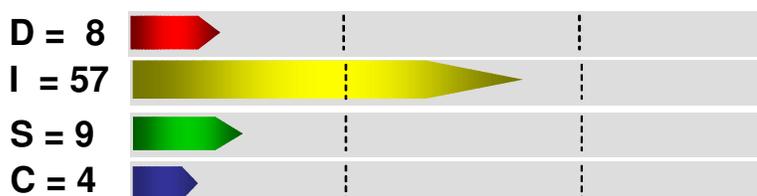
Sua estratégia costuma ser Ditar ordens

Adaptação de Comportamento

As diferenças de intensidade entre os respectivos Fatores DISC, no Gráfico do Perfil Estrutural e Adaptado, mostram as mudanças que José está fazendo, para responder ao que ele julga que o ambiente está lhe pedindo. Fazer adaptações de comportamento é uma reação normal e, até certo ponto, saudável, já que mostra flexibilidade. Por outro lado, qualquer adaptação gera um certo estresse, decorrente do esforço para fazê-lo, mas, dentro de certos limites isso pode ser produtivo. Ao exceder os limites do indivíduo, pode comprometer seu desempenho e alterar sua integridade.



No caso de José, a adaptação de seu estilo se concentra na redução de seu interesse por questões sociais. Para alcançar este objetivo, ele está colocando mais ênfase em assuntos práticos no trabalho do que na sua vida pessoal, fazendo esforço para considerar os resultados de suas ações, além de estar dando mais atenção aos assuntos de eficiência e produtividade do que seria natural, como pode ser percebido no gráfico abaixo:



Características Pessoais

Aqui são apresentados os aspectos comportamentais baseados no Perfil Estrutural (como a pessoa é na essência).

Como Se Motiva

Expressa as motivações primárias de uma pessoa.

Motivação, para José, significa atingir resultados rapidamente e poder dar vazão à sua grande capacidade de comunicação, evidenciando seu talento de liderança e para o exercício do poder. José quer agir por si próprio e costuma se entusiasmar com qualquer desafio novo ou projeto inédito que lhe pareça promissor. Nesses casos, sua automotivação é acionada de forma intensa e ele não hesitará em correr para concretizá-los. José considera trabalhos repetitivos ou monótonos muito frustrantes e evitará essas situações a todo custo.



Energia e Ritmo

É a quantidade de energia que cada pessoa possui e que se divide em dois tipos distintos em proporções diferentes: A excitação, que é uma energia psíquica que gera motivação; e entusiasmo é a energia vital que mobiliza o corpo para a ação. É também a forma como a pessoa administra seu tempo, a partir da sua energia interna.

José é uma pessoa que tem muita quantidade de energia e de excitação. É tão entusiasmado com as coisas que decide realizar e convence os demais a embarcarem nos seus projetos com facilidade. Esta empolgação toda alimenta sua energia física e não lhe deixa esmorecer até que tudo esteja concluído. Isto é muito bom porque José mantém as pessoas motivadas e ativas, mas é preciso lembrar que algumas delas necessitam de mais tempo para desenvolverem suas tarefas por que não são impulsivas. Isto certamente só terá a contribuir com a qualidade e sustentação dos seus projetos, enxergando detalhes que José na maioria das vezes não consegue ver por conta de tanta empolgação e otimismo.

José é uma pessoa de ritmo rápido. Gosta de resolver tudo em pouco espaço de tempo e buscar novos desafios. Isto faz com que sua paciência seja relegada, assim como sua tolerância com aqueles que não conseguem lhe acompanhar. Ter um ritmo acelerado é muito bom por que faz com que as coisas aconteçam no tempo certo e algumas vezes, até com certa antecipação. Mas não deixe de lembrar que é preciso estar atento para o nível de ansiedade que pode alimentar em si mesmo e nos que lhe rodeiam trazendo prejuízos para a saúde e para a qualidade do trabalho. Não esqueça que as pessoas possuem ritmos diferentes e forçá-las demais tende a causar grandes estragos.



Medos mais comuns

Eles fazem parte da natureza humana e devem funcionar como um alerta para uma reflexão e não ter um efeito paralisante ou uma ação impulsiva para se livrar da situação.

Uma pessoa com o perfil de José não tem medos imaginários nem se aterroriza diante de situações de desafio. Pelo contrário, gosta de enfrentá-los, de inovar. Seu medo, de fato, é de falhar. Não conseguir realizar aquilo que se propôs passando para as pessoas a impressão de que não é tão competente quanto a fez acreditarem. José gosta de ouvir os outros, fazê-los participar, mas desgasta muita energia buscando formas de ter sempre a última palavra, em casos de confronto. Convém lembrar que a sua percepção é apenas um ponto de vista da verdade e que é preciso ouvir, de forma desarmada, para ter uma visão total da situação e poder analisar adequadamente. Mais importante do que estar de posse da última palavra é ficar de posse da verdade que norteará suas ações. José não gosta de perder o apoio das pessoas e ouvi-las e entendê-las é o caminho para a satisfação de ambas as partes.



Fatores de Estresse

O que estressa as pessoas está mais relacionado à forma como agir ou se comportar diante das situações do que na própria situação.

José se preocupa demais com o futuro e em não perder o controle das situações. Irrita-se com facilidade quando as coisas não saem exatamente no seu ritmo e da forma como José idealizou. A ansiedade de ver tudo pronto e a tensão que cria internamente e em torno de José fazem com que no final, ninguém desfrute do prazer daquilo que exigiu tanto empenho. Em lugar de ser uma pessoa estressante e estressada, procure planejar-se, delegar aos outros com tempo suficiente, cercar-se de pessoas eficientes e de sua confiança para ficar mais relaxado e poder aproveitar do seu sucesso e das suas vitórias.



Como Gostaria de Ser Tratado

A forma de tratamento que funciona com uma pessoa não funciona necessariamente com outra. Aqui, encontramos alguns aspectos que poderiam orientar como tratá-la para extrair dela mais eficiência e produtividade.

O papel do superior de um profissional com o estilo de José deve, normalmente, se concentrar em negociar os objetivos e dar a ele liberdade para agir, com autonomia e poder. A grande habilidade do gerente, nesse caso, será canalizar a energia, o entusiasmo e a motivação própria de José. Também deverá usar de uma comunicação objetiva e de demonstrar reconhecimento pelas realizações, o que é muito motivador para um perfil ambicioso como o de José.



Abordagens de tratamento detalhadas e submetidas a regras rígidas não funcionarão com José, e ele se mostrará muito mais eficaz se seu superior mantiver sua supervisão num nível mínimo.

Análise de Características

Características Fortes

São características que estão particularmente nítidas no comportamento de uma pessoa. O perfil de José indica as seguintes características fortes:

- Automotivação
- Independência
- Entusiasmo
- Autoconfiança
- Positividade

Características Fracas

São características que não são percebidas normalmente, ou que não estão bem representadas no comportamento de uma pessoa. O perfil de José indica as seguintes características fracas:

- Paciência
- Cooperação
- Consideração
- Exatidão
- Potencial Técnico

Características Transitórias

São características que não estão presentes na base do padrão comportamental de uma pessoa, mas atualmente estão sendo percebidas como exigidas pelo ambiente, mesmo que de forma consciente ou inconsciente, para atender às necessidades daquele momento.

- Exatidão
- Potencial Técnico

Características Profissionais

Como se Comunica

Expressa a prática mais freqüente de comunicação da pessoa.

No aspecto comunicação, José costuma mostrar toda sua automotivação realçada por uma firmeza marcante. Competitivo e autodirecionado, ele não perde a oportunidade de realçar suas conquistas e posição perante as pessoas com quem convive, e é provável que minimize resultados menos brilhantes. José não costuma admitir falhas ou se expor pessoalmente, comunicando seus reais sentimentos. José tende a manter a troca de informações em um nível prático, em que se sente mais à vontade.



Como Toma Decisão

Diferentes perfis tomam decisões de forma diferente. Pode ser mais rapidamente ou mais lentamente. Pode ser de forma mais direta ou mais ponderada.

A objetividade é o fator predominante no estilo decisório de José. Muito determinado, é pouco provável que fatores subjetivos e pessoais sejam considerados quando ele tem que fazer uma escolha. Ao tomar decisões, José é guiado por suas próprias idéias e não necessita de reforço positivo dos outros para ter certeza de que está no caminho certo. Não procura persuadir as pessoas, pois não demonstra ter paciência para tanto. Quer apenas que façam o que ele diz, pois não pretende perder tempo na implementação. O cuidado que José precisa ter é evitar, sempre que possível, decidir de forma tão inoportuna, o que pode comprometer a qualidade da decisão ou desconsiderar a limitação de condições práticas e do entendimento das pessoas.



Como se Planeja e Organiza

Alguns perfis demonstram maior propensão ao planejamento e organização e outros à ação.

A determinação de José em atingir seus objetivos e a sua automotivação tende a fazer com que ele vá rapidamente à ação, em vez de ficar estruturando, preparando e planejando as etapas para atingir os resultados. Seu senso de urgência e impaciência são tão grandes, que José prefere agir imediatamente e, depois, caso julgue necessário, corrigir o que não deu certo. Jamais deixará passar uma oportunidade. Como é também muito independente José raramente pergunta como deve agir a seus superiores e colegas. Não deseja ser controlado e, por isso, não costuma se orientar pelas regras vigentes, o que o afasta de formas de organização mais enquadradas em esquemas rígidos de trabalho.



Como Gerencia Outras Pessoas

Dependendo do seu perfil, a pessoa tende a adotar um estilo gerencial mais objetivo e voltado para as tarefas ou mais subjetivo, centrado nas pessoas.

O foco da gerência de José é, essencialmente, o resultado e a eficiência acima de tudo. Ao lidar com sua equipe de trabalho, ele tende a ser bastante contundente e mesmo agressivo, algumas vezes. Como gerente, José não demonstra interesse em assuntos pessoais, e também não costuma mostrar nenhum esforço em ser complacente com desempenhos inferiores. Ele tende a simplesmente transmitir ordens e espera que sejam cumpridas imediatamente.



Ambiente Ideal de Trabalho

Alguns estilos de comportamento preferem um ambiente mais agitado e dinâmico. Outros produziram melhor num ambiente mais estruturado e estável.

Para José, o tipo de ambiente preferido é aquele em que possa exercer seu poder e autoridade, tomar iniciativas, sentir-se prestigiado e livre para agir. Se tiver que ser dirigido, que sua chefia seja democrática e discuta com ele o que deve ser feito.

Deve ser um ambiente com diversas pessoas, em que ele possa exercer sua persuasão, influência e motivação, capacidade de integração e reconhecê-lo como um autentico líder.



Metas Estimulantes

É o que faz brilhar os olhos de uma pessoa. No caso de José:

- Objetivos desafiadores
- Prestígio e reconhecimento público
- Conquista de poder
- Oportunidades de ascensão



Valor Pessoal Para a Equipe

É o tipo de contribuição de uma pessoa para a equipe em que trabalha. No caso de José:

- Obtém a adesão das pessoas
- Toma as rédeas e consegue os resultados
- Dá exemplo aos pares, subordinados e mesmo chefes por sua obstinação.
- Orienta, comanda, lidera.



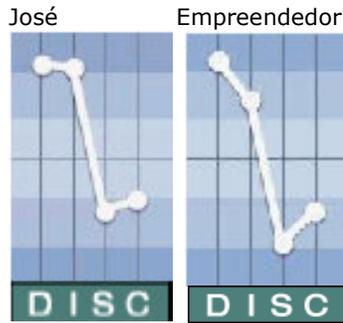
Potencial de Liderança

É a forma como provavelmente uma pessoa irá liderar as demais pessoas numa equipe para atingir os objetivos. Os tipos de liderança podem ser mais direto, social, estruturado ou técnico.

José é um líder nato. Por suas características de arrojo, busca de resultados e iniciativa própria, não costuma ser conduzido, mas, antes, conduzirá sua equipe. Suas características combinadas de Dominância e Influência fazem dele um forte candidato a se tornar o líder de sua equipe, se já não exercer esse papel. Na verdade, mesmo que não formalmente, José tenderá sempre a ser um líder natural em qualquer situação em que se encontre.



O Seu Talento



Comparando o perfil DISC de José com 40 Talentos típicos, observamos que o seu Perfil Estrutural identifica-se intensamente com aquele que denominamos:

O EMPREENDEDOR

Realiza por meio das pessoas.
Potencializa o talento das pessoas.

Este talento procura associar-se com outros também com credibilidade e bem sucedidos. Acredita que juntos vencerão todas as barreiras. A sua vida é cheia de objetivos, aspirações e realizações. Não se conforma com a mediocridade e está sempre em busca do excepcional. Possui natureza objetiva e assertiva para o fechamento de negócios. É positivo, arrojado, ativo, competitivo e determinado.

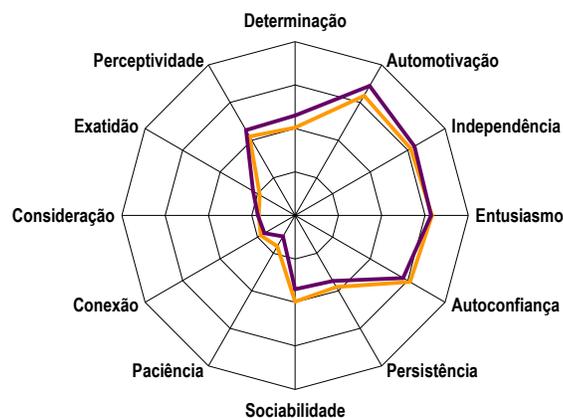
Fazendo a comparação do perfil de José com o seu talento numa Escala de Compatibilidade, temos:

Perfil	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Empreendedor										
José										

Dodecaedro de Competências Pessoais vs Talento

Sobrepondo os Subfatores DISC de José com o seu talento no Dodecaedro de Competências Comportamentais (os 12 subfatores DISC), podemos ver o quanto eles se harmonizam.

Este não é o único Talento com o qual José se mostra compatível. No entanto é o que tem mais adequação e provavelmente exigirá menos de José, tornando sua vida mais produtiva e prazerosa. Na parte da Análise Comparativa com os Talentos, relacionamos os 40 tipos, classificando-os de forma decrescente com o perfil de José.



Legenda		Pessoa
		Cargo

Análise dos Subfatores de Dominância

O fator Dominância é composto pelos subfatores de Determinação, Automotivação e Independência. A dominância total de José comparado com o seu Talento pode ser visto no gráfico abaixo.

Dominância	Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
Talento					
José					

Determinação

A determinação no perfil de José situa-se num nível intermediário. Isso significa um equilíbrio entre determinação e sociabilidade, fazendo com que eles, isoladamente, percam suas forças relativas. Perfil com essa característica faz com que a pessoa seja, em alguns momentos, um pouco mais voltada para resultados, com uma abordagem mais objetiva, e, em outros, um pouco mais voltada para as pessoas, contemplando aspectos relacionais.

Determinação	Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
Talento					
José					

Automotivação

A automotivação de José é caracterizada como alta, o que retrata uma pessoa bastante ativa, orientada para resultados, vigorosa e com alto senso de urgência, assumindo riscos sempre que necessário. Sua postura tende a ser quase sempre competitiva e impaciente e pode ser pouco cauteloso em suas ações.

Automotivação	Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
Talento					
José					

Independência

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

Independência	Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
Talento					
José					

Análise dos Subfatores de Influência

O fator Influência é composto pelos subfatores de Sociabilidade, Entusiasmo e Autoconfiança. A Influência total de José comparado com o seu Talento pode ser visto no gráfico abaixo.

Influência	Muito Baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto	
Talento										
José										

Sociabilidade

No perfil de José observamos que o subfator sociabilidade situa-se em um meio termo, o que retrata uma pessoa que é orientada para as pessoas e para as tarefas, a depender das circunstâncias. Ora José pode adotar uma postura mais pessoal e interativa, considerando as pessoas e as relações sociais, ora pode assumir uma atitude mais pragmática e objetiva, privilegiando os resultados concretos.

Sociabilidade	Muito Baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto	
Empreendedor										
José										

Entusiasmo

José 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. Ele mostra muita energia, otimismo e bastante persuasivo, podendo chegar a ser impetuoso e não tomar cautelas importantes em certas situações.

Entusiasmo	Muito Baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto	
Talento										
José										

Autoconfiança

Considerando a alta autoconfiança de José, podemos dizer que ele sente-se livre para tomar suas iniciativas e pode até mesmo, em algumas circunstâncias mostrar-se impulsivo. Pode, por exemplo, apresentar um trabalho sem se sentir compelido a analisar todos os detalhes.

Autoconfiança	Muito Baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto	
Talento										
José										

Análise dos Subfatores de Estabilidade

O fator eStabilidade é composto pelos subfatores de Paciência, Consideração e Persistência. A eStabilidade total de José comparado com o seu Talento pode ser visto no gráfico abaixo.

eStabilidade	Muito Baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto	
Talento										
José										

Paciência

José apresenta um perfil de muito baixa paciência. Pessoas com esse atributo costumam ser diretas e assertivas, demonstrando impetuosidade para agir, pois não desejam perder tempo. Assumirão quaisquer riscos que for necessário para desempenhar sua missão e não hesitarão em agir sem se preocupar com aspectos diplomáticos ou em parecer amável.

Paciência	Muito Baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto	
Talento										
José										

Consideração

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

Consideração	Muito Baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto	
Talento										
José										

Persistência

O estilo dinâmico de José faz com que não se fixe de forma concentrada num determinado assunto ou trabalho, mas aja de modo a se ocupar de varias coisas ao mesmo tempo, podendo mesmo mostrar grande dispersão. Ele prefere mudar rapidamente de curso, se sentir que o atual não esta funcionando a contento.

PERSISTÊNCIA	Muito Baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto	
Talento										
José										

Análise dos Subfatores de Conformidade

O fator Conformidade é composto pelos subfatores de Cooperação, Exatidão e Sensibilidade. A Conformidade total de José comparado com o seu Talento pode ser visto no gráfico abaixo.

Conformidade	Muito Baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto	
Talento										
José										

Cooperação

O perfil de José revela uma baixa conexão com o grupo, significando que ele tende a agir de forma mais independente, guiando-se mais por seus próprios instintos e idéias do que por normas estabelecidas. José não costuma solicitar apoio de líderes para agir e provavelmente parecerá muito auto-suficiente às outras pessoas.

Cooperação	Muito Baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto	
Talento										
José										

Exatidão

José tende a não dar atenção a detalhes ou a verificar freqüentemente o resultado de seu trabalho, preferindo tomar as ações de forma mais dinâmica e prática e, se necessário, corrigir algum aspecto posteriormente. Para ele, é mais importante arriscar do que ter tudo perfeito com uma atitude muito cautelosa.

Exatidão	Muito Baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto	
Talento										
José										

Sensibilidade

José não é o tipo de pessoa que dá muita atenção a mudanças sutis no ambiente. Sua orientação para o todo faz com que enfoque os aspectos gerais dos problemas e dos ambientes e prefira trabalhar nos objetivos globais a que se propôs.

Sensibilidade	Muito Baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto	
Talento										
José										

Classificação Perfil Pessoal x Cargos

Este relatório apresenta a classificação decrescente quantitativa (de 100% até 0%) e qualitativa (altamente adequado, adequado, possivelmente adequado, inadequado e altamente inadequado) resultante da correlação do perfil de José com os 40 Talentos.

A análise da Correlação foi compilada com o **Gráfico Adaptado**, e está adequado para correlacionar o estilo de comportamento da pessoa com funções que ele desempenharia. Contém os perfis de cargo da categoria **Talentos**.

Adequado

Empreendedor	88%
Estimulador	70%

Possivelmente Adequado

Comandante	63%
Solucionador	62%

Inadequado

Organizador	59%
Instrutor	55%
Estrategista	54%
Harmonizador	52%
Coordenador	51%
Julgador	51%
Comprometido	48%
Supervisor	47%
Diplomata	46%
Estruturador	46%
Aprendiz	45%
Protetor	45%
Carismático	44%
Cauteloso	38%
Normatizador	38%
Recuperador	38%
Compreensivo	36%
Pacificador	36%
Competidor	35%
Articulador	34%
Observador	34%
Inovador	31%
Aconselhador	30%
Crerioso	30%
Futurista	30%
Integrador	30%
Professoral	30%
Sonhador	30%

Altamente Inadequado

Idealizador	29%
Educador	28%
Ordenado	28%
Inventivo	27%
Regente	26%
Especialista	26%
Precavido	21%

ANEXO F – Questionário de Arquitetura de Cargo

Questionário Arquitetura de Cargo

EMPRESA:	
CARGO:	
DEPARTAMENTO:	DIRETORIA:
AVALIADO POR:	DATA: / /

Após consultar o guia de preenchimento no verso, considere cada um dos itens abaixo e assinale-os de acordo com os níveis de importância "MUITO BAIXO", "BAIXO", "MÉDIO", "ALTO" ou "MUITO ALTO", objetivando construir um adequado perfil de cargo.

Para exercer com **SUCESSO** o cargo em questão, seu ocupante deve:

LISTA DE QUESTÕES	← IMPORTÂNCIA →				
	MUITO BAIXO	BAIXO	MÉDIO	ALTO	MUITO ALTO
1. Tomar decisões impopulares no desempenho do cargo	<input type="checkbox"/>				
2. Ter capacidade para organizar diferentes tipos de pessoas	<input type="checkbox"/>				
3. Ser persistente e estar constantemente ligado à rotina de trabalho	<input type="checkbox"/>				
4. Concentrar-se com facilidade no trabalho detalhado	<input type="checkbox"/>				
5. Ter habilidade para conceber e implantar novas idéias	<input type="checkbox"/>				
6. Ter capacidade para lidar com estranhos	<input type="checkbox"/>				
7. Seguir esquemas de trabalho pré-determinados	<input type="checkbox"/>				
8. Trabalhar diretamente sob supervisão	<input type="checkbox"/>				
9. Ser capaz de tomar decisões sem precedentes	<input type="checkbox"/>				
10. Ter habilidade para se comunicar e bom domínio da linguagem	<input type="checkbox"/>				
11. Ser capaz de fixar-se num posto ou área de trabalho	<input type="checkbox"/>				
12. Ser cauteloso	<input type="checkbox"/>				
13. Ser capaz de lidar com interrupções e mudanças bruscas	<input type="checkbox"/>				
14. Ser capaz de ajudar os outros nos seus problemas pessoais	<input type="checkbox"/>				
15. Ter habilidade para coordenar tarefas repetitivas	<input type="checkbox"/>				
16. Ser capaz de seguir à risca normas e regras	<input type="checkbox"/>				
17. Ter habilidade para superar objeções	<input type="checkbox"/>				
18. Ter habilidade para motivar outras pessoas	<input type="checkbox"/>				
19. Ter paciência para seguir instruções	<input type="checkbox"/>				
20. Solicitar autorização ao tomar decisões que envolvam riscos	<input type="checkbox"/>				
21. Ter visão para planejar em longo prazo	<input type="checkbox"/>				
22. Ser capaz de persuadir outras pessoas	<input type="checkbox"/>				
23. Estar satisfeito com a função que ocupa e seu nível hierárquico	<input type="checkbox"/>				
24. Solicitar autorização para criar ou mudar normas e procedimentos	<input type="checkbox"/>				

GUIA PARA CONSTRUIR O PERFIL DO CARGO

Para compor o perfil deste cargo, você precisará analisar o trabalho realizado por seus titulares e considerar cada um dos 24 itens. Examine cada item levando em conta seu nível de importância para que alguém seja bem-sucedido no cargo em questão. A seguir, assinale, para cada item, a categoria que se enquadra: **MUITO BAIXO**, **BAIXO**, **MÉDIO**, **ALTO** ou **MUITO ALTO**. Mantenha em foco, sempre, o "quanto este item é critério para o desempenho no dia-a-dia do titular do cargo".

Assinale **"MUITO ALTO"** se o item for muito relevante no exercício do cargo (critério qualitativo) ou se o titular do cargo necessita gastar mais de 75% do seu tempo com o item no trabalho habitual (critério qualitativo).

Assinale **"ALTO"**, se o item for "relevante", ou se o titular necessitar gastar de 50% a 75% de seu tempo com ele.

Assinale **BAIXO**, se o item for "pouco relevante", ou se o titular necessitar gastar com ele apenas de 25% a 50% de seu tempo.

Assinale **"MUITO BAIXO"**, se o item for "irrelevante" para o exercício do cargo ou se o seu titular necessitar gastar de 0 (Zero) a 25% de seu tempo com ele. Isso não significa que o item seja totalmente sem importância. Apenas a avaliação deverá ser efetuada em relação aos demais itens.

Use a categoria **MÉDIO** somente em casos especiais, pois seu uso excessivo poderá induzir a um viés denominado "tendência central", representando uma forma de evitar posicionamento mais nítido em relação ao item.

1. TOMAR DECISÕES IMPOPULARES NO DESEMPENHO DO CARGO. Este item avalia a capacidade do titular do cargo para impor padrões de comportamento baseados muito mais em seu estilo pessoal e determinação do que nas normas e regras internas. Exige, normalmente, que discipline pessoas, diga não, exija cumprimento de prazos e o alcance de metas.

2. TER CAPACIDADE PARA ORGANIZAR DIFERENTES TIPOS DE PESSOAS. Esta questão mede a capacidade que o titular do cargo apresenta para lidar com diferentes tipos de pessoas em busca de diretrizes de trabalho. Se os profissionais que buscam o titular do cargo, ainda que em grande número, são todos ocupantes de cargos técnicos ou especializados, então, a marcação não precisa ser muito alta.

3. SER PERSISTENTE E ESTAR CONSTANTEMENTE LIGADO À ROTINA DE TRABALHO. A questão mede a capacidade requerida do titular do cargo para se dedicar a atividades de natureza repetitiva ou rotineira e de levá-las até a sua conclusão. Entretanto, esta capacidade não se refere, necessariamente, a trabalho de nível operacional.

4. CONCENTRAR-SE COM FACILIDADE NO TRABALHO DETALHADO. Esta questão avalia como o ocupante do cargo reage ao DETALHE. Quanto mais se exige da pessoa que se concentre na realização de trabalho detalhado por longo período, ou por períodos breves, mas frequentes, mais alta deve ser a marcação. Assim como, deve-se levar em conta que o profissional deve ter a facilidade de concentração e o prazer em realizar tarefas que exijam grande atenção a detalhes.

5. TER HABILIDADE PARA CONCEBER E IMPLEMENTAR NOVAS IDÉIAS. Este item mede a iniciativa e a tomada de decisão e não propriamente a criatividade do titular do cargo. A questão requer liberdade de ação e está associada a uma função de gestão, com formulação de soluções a partir da análise de dados, fornecidos ou não por outras pessoas ou áreas. Se for importante para o cargo, marque **MUITO ALTO**.

6. TER CAPACIDADE PARA LIDAR COM ESTRANHOS. A questão mede a vontade e a confiança que o titular do cargo deve ter para estabelecer novos contatos e interagir com diferentes tipos de pessoas, atuando de modo extrovertido e ativo. Os "estranhos" podem estar na própria empresa ou fora dela.

7. SEGUIR ESQUEMAS DE TRABALHO PRÉ-DETERMINADOS. A palavra-chave é **SEGUIR**, ou seja, uma palavra reativa. O item mede a capacidade que o ocupante do cargo tem para seguir procedimentos, sistemas e ordens. Pergunta: "O trabalho a ser realizado hoje é basicamente o mesmo de ontem?" Quanto mais isto se aplicar, mais alta deve ser a marcação.

8. TRABALHAR DIRETAMENTE SOB SUPERVISÃO. O item mede a necessidade de supervisão que o cargo requer. Pergunte: "Até que ponto a gerência está distante? Com que frequência essa pessoa se reporta ao gestor? A gerência está acessível?" Se a supervisão for frequente, opte por **MUITO ALTO**.

9. SER CAPAZ DE TOMAR DECISÕES SEM PRECEDENTES. A questão mede a capacidade que o titular do cargo tem para tomar decisões frequentes em situações "imprevistas", ou não regulamentadas. Se o profissional estiver limitado por normas e procedimentos, então este fator é de menor importância, pois neste caso, são as normas e procedimentos a ditar a ação e não a pessoa. Quanto maior for a autonomia decisória do titular do cargo, mais alta deve ser a marcação.

10. TER HABILIDADE PARA SE COMUNICAR E BOM DOMÍNIO DA LINGUAGEM. Neste cargo é importante que a pessoa tenha uma boa dicção e que seja capaz de se expressar de modo claro, convincente e persuasivo para um grande número de pessoas? Se a resposta for "sim", marque **MUITO ALTO**.

11. SER CAPAZ DE FIXAR-SE NUM POSTO OU ÁREA DE TRABALHO. Para o bom desempenho neste cargo é importante que seu ocupante se mantenha feliz apesar de trabalhar permanentemente em um local fixo, com pouca mobilidade? Se a resposta for sim, então marque **MUITO ALTO**. Esta questão também se aplica ao nível de Supervisão e espera-se que seus ocupantes fiquem satisfeitos com suas atividades mesmo que circulem pouco em seus locais de trabalho.

12. SER CAUTELOSO. Esta questão mede a capacidade que o titular do cargo tem de não opor obstáculos às realizações de outras pessoas ou áreas que causem impacto a sua atividade. Entretanto, ressalta a postura cautelosa e conciliadora que seu ocupante deverá ter no dia-a-dia diante de mudanças de num lideradas por outros. Se esta postura for importante para a função marque **ALTO** ou **MUITO ALTO**.

13. SER CAPAZ DE LIDAR COM INTERRUPÇÕES E MUDANÇAS BRUSCAS. Quando as interrupções e as mudanças bruscas na atividade principal forem muito frequentes, exigindo capacidade de respostas rápidas do titular do cargo, marque **MUITO ALTO**.

14. SER CAPAZ DE AJUDAR OS OUTROS NOS SEUS PROBLEMAS PESSOAIS. A questão requer do titular do cargo a capacidade de por de lado, momentaneamente, o alvo de sua atividade, porque é mais necessário concentrar-se no indivíduo. Pode ser fundamental em situações de vendas, em que o cliente revele problemas pessoais, ou em recursos humanos, atendimento ao público ou em cargos de supervisão. Neste caso, marque **ALTO** ou **MUITO ALTO**.

15. TER HABILIDADE PARA COORDENAR TAREFAS REPETITIVAS. A questão mede a habilidade do ocupante do cargo para coordenar a execução de tarefas repetitivas, mantendo ritmo constante. Isso não se refere apenas a linhas de produção, mas a qualquer atividade repetitiva e cíclica que necessite de cadência e ritmo. Se esta habilidade for importante para o cargo marque **ALTO** ou **MUITO ALTO**.

16. SER CAPAZ DE SEGUIR À RÍSCA NORMAS E REGRAS. As atividades a serem executadas no posto de trabalho estão rigidamente determinadas por meio de normas e regras? É vital para o titular do cargo seguir, com frequência, normas e procedimentos padronizados ou utilizá-los como base para suas decisões diárias? Se esta for uma característica do cargo, marque **ALTO** ou **MUITO ALTO**.

17. TER HABILIDADE PARA SUPERAR OBJEÇÕES. Este item mede a habilidade do titular do cargo de ser ativo e determinado para superar objeções nas situações em que se está "frente-a-frente". É uma capacidade crítica em funções de supervisão, vendas, negociações, resolução de problemas e solução de conflitos, onde podem ocorrer situações de "confronto". Neste caso, marque **ALTO** ou **MUITO ALTO**.

18. TER HABILIDADE PARA MOTIVAR OUTRAS PESSOAS. Esta questão mede a importância que o comprometimento pessoal do titular do cargo tem para o bom desempenho na função, tanto interna como externamente. Se a capacidade de motivar pessoas com alto poder de convencimento para o alcance dos objetivos for um fator fundamental tanto em nível de direção, entre pares, ou no comando de forças de vendas, então marque **ALTO** ou **MUITO ALTO**.

19. TER PACIÊNCIA PARA SEGUIR INSTRUÇÕES. Para essa função a palavra-chave é a **PACIÊNCIA**. Se o cargo necessita de uma pessoa paciente, que faça exatamente o que está programado, que siga procedimentos de forma responsável, que dê seqüência à atividade até a sua conclusão, e que ainda se preocupe em verificar o cumprimento de todas as etapas, então marque **MUITO ALTO**.

20. SOLICITAR AUTORIZAÇÃO AO TOMAR DECISÕES QUE ENVOLVAM RISCOS. Este item mede a cautela que o titular do cargo deverá ter antes de tomar decisões que envolvam riscos. Se o profissional precisa obter autorização ou avaliar a situação com extrema cautela antes de correr riscos, então marque **MUITO ALTO**. Entretanto, se o objetivo principal da função for correr risco, então marque **BAIXO** ou **MUITO BAIXO**.

21. TER VISÃO PARA PLANEJAR EM LONGO PRAZO. As palavras-chave são **LONGO PRAZO**. Esta é uma habilidade necessária a uma função de gestão, onde é preciso definir objetivos para o futuro, calcular os riscos inerentes e organizar recursos para atingi-los, tomando as decisões necessárias para por em prática as ações.

22. SER CAPAZ DE PERSUADIR OUTRAS PESSOAS. Sempre que a persuasão for um fator crítico de sucesso para o cargo, marque **MUITO ALTO**. A persuasão é fundamental nas situações em que nem sempre se tem o poder para decidir e é preciso convencer as outras pessoas com base em boa argumentação. Por exemplo, em vendas ou em relacionamentos de pares e subordinados, ou mesmo com superiores, onde o profissional necessita de aprovação para dar andamento a projetos de trabalho.

23. ESTAR SATISFEITO COM A FUNÇÃO QUE OCUPA E SEU NÍVEL HIERÁRQUICO. Se a função necessitar de um titular que queira permanecer executando as mesmas atividades, sem perspectivas de mudanças, então marque **MUITO ALTO**. É o mesmo que dizer "Não estão previstas mudanças nesta função e seu ocupante deverá permanecer satisfeito por um longo período de tempo".

24. SOLICITAR AUTORIZAÇÃO PARA CRIAR OU MUDAR NORMAS E PROCEDIMENTOS. Se houver uma limitação clara do papel do titular do cargo determinando que deva solicitar **AUTORIZAÇÃO** prévia antes de criar ou alterar normas e procedimentos, então marque **MUITO ALTO**. Ao contrário, se a função oferecer total liberdade de ação neste aspecto, então marque **MUITO BAIXO**.

ANEXO G- Questionário com Nível de Competências

Exemplo de questão

TOMADA DE DECISÃO

Para exercer com sucesso o cargo, o profissional que ocupará a função deverá:

1. Tomar decisões impopulares no desempenho de seu trabalho em qual patamar descrito abaixo:	
<ul style="list-style-type: none"> • Age de forma extremamente cautelosa em seu relacionamento interpessoal. • Condiciona a emissão de suas opiniões ao impacto que terão sobre outras pessoas. • Raramente dá ordens e, se o faz, usa de moderação. • Tem capacidade limitada para atuar como mentor(a) e nunca atua como disciplinador(a). • Não defende posições que contrariem interesses ou causem perda de popularidade. 	Muito Baixo ()
<ul style="list-style-type: none"> • Age de forma cuidadosa em seu relacionamento interpessoal. • Emite suas opiniões, considerando o impacto que terão sobre outras pessoas. • Dá ordens, poucas vezes, com moderação. • Desenvolve seus subordinados mais como mentor(a) do que como disciplinador(a). • Não costuma defender posições que contrariem interesses ou causem perda de popularidade. 	Baixo ()
<ul style="list-style-type: none"> • Age de forma respeitosa em seu relacionamento interpessoal. • Emite opiniões de forma transparente, considerando o impacto sobre outras pessoas. • Dá ordens com franqueza e moderação. • Prefere desenvolver seus subordinados como mentor(a) mas, é capaz de atuar como disciplinador(a). • Às vezes defende posições que contrariem interesses ou causem perda de popularidade. 	Médio ()
<ul style="list-style-type: none"> • Age de forma direta em seu relacionamento interpessoal. • Emite opiniões de forma transparente e assertiva. • Marca sua presença e exerce seu papel de líder com firmeza. • Atua como mentor(a) e disciplinador(a), no desenvolvimento de seus subordinados, conforme as circunstâncias. • Defende, com frequência, posições que contrariem interesses ou causem perda de popularidade. 	Alto ()
<ul style="list-style-type: none"> • Age de forma exclusivamente direta, em seu relacionamento interpessoal. • Diz o que pensa, independente do resultado que provoque. • Impõe sua presença e exerce a chefia de forma direta. • Atua, somente como disciplinador(a), no desenvolvimento de seus subordinados. • Defende sempre suas posições, ainda que contrariem interesses ou causem perda de popularidade. 	Muito Alto ()

ANEXO H

Relatório de Arquitetura de Cargo

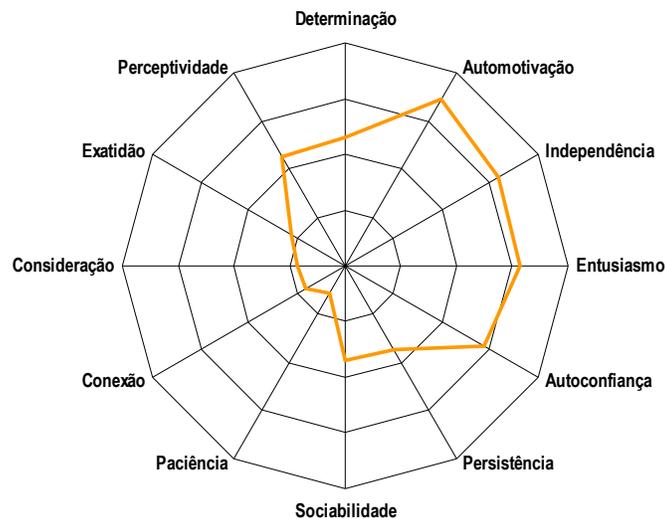
Cargo: Presidente



Dominância: 89%
Influência: 74%
Estabilidade: 17%
Conformidade: 30%

Dodecaedro de Competências Comportamentais

Este gráfico mostra quais os subfatores do DISC considerados necessários para o cargo.



Descrição Analítica

Esta função deve ser exercida por um profissional ambicioso e dinâmico, que seja capaz de assumir responsabilidades por suas decisões e gerenciar outras pessoas. É um cargo que exige determinação e orientação para resultados, além de bastante força de vontade.

Este cargo oferece muitas possibilidades de interação social, e por isso deve ser exercido por um indivíduo comunicativo e persuasivo. É importante que o profissional seja capaz de criar um ambiente agradável, inspirando confiança nas outras pessoas.

Grandes mudanças e desafios podem surgir neste cargo, que por isso é adequado a pessoas flexíveis e impetuosos capazes de tomar iniciativas e mudar o caminho de seu trabalho rapidamente. O ritmo intenso exige que este profissional saiba lidar com diversidade de informações e que atinja resultados em prazos curtos, atuando de forma bastante responsiva.

Flexibilidade e adaptabilidade são características essenciais para este cargo. É preciso que este profissional seja capaz de agir de forma independente, correndo riscos se necessário. Será preciso tomar certas decisões rapidamente, mesmo que não existam diretrizes claras sobre como agir, nem possibilidade de pedir o aval da gerência.

Para ser bem sucedido nesta função, o profissional deve ser ambicioso e capaz de agir sem o apoio da gerência ou de outras pessoas da equipe. Deve saber tomar a iniciativa e se responsabilizar por suas decisões, mas sem perder de vista a disciplina e os regulamentos que devem ser seguidos.

Este cargo deve ser ocupado por uma pessoa com ótimas capacidades de comunicação, tanto para envolver e persuadir ou outros quanto para escutar seus pontos de vista e compreender suas motivações. É importante saber resolver as situações difíceis por meio do diálogo. As relações sociais são o ponto mais importante deste cargo, mas uma boa capacidade de planejamento é bem vinda.

Este cargo exige uma grande capacidade de comunicação e interação pessoal. Porém o trabalho às vezes pode se mostrar um desafio, uma vez que a informalidade do lado comunicativo da função em certos casos pode se chocar com a rigidez das regras, que precisam ser seguidas.

Decisões rápidas e mudanças freqüentes farão parte do dia-a-dia desse profissional, que precisa saber agir sem apoio dos outros, utilizando sua capacidade de automotivação para seguir por conta própria em direção aos objetivos. Tomar decisões arriscadas e de forma independente pode ser muito necessário em certas ocasiões.

ANEXO I – Relatório de Seleção

Relatório de Seleção

Nome: **José Informático Fictício**

Endereço: Rua do Comercio, 55 – Centro
Rio de Janeiro, RJ
CEP 20000-000

Telefone: 21-5555.5555

E-mail: José@ficticio.com.br

Sexo: Masculino

Data de Nascimento: 22/03/1967

Cargo Atual: Analista de Sistemas

Cargo Pretendido: Gerente de Informática

Data do Inventário: 02/03/2008

Análise dos Gráficos DISC

José Informático Fictício

Os percentuais indicados junto ao gráfico indicam a intensidade em cada fator, sendo o seu comportamento interpretado a partir da combinação entre eles. São três os gráficos DISC. O quarto gráfico o ajudará a ver as mudanças que estão ocorrendo entre o perfil estrutural e o adaptado.



Perfil Estrutural

Este gráfico apresenta as suas características essenciais, ou seja, como você realmente é, fora do ambiente de trabalho. Ele pode também representar uma situação de forte pressão.

88% Dominância
87% Influência
29% eStabilidade
34% Conformidade



Perfil Adaptado

Este gráfico descreve o comportamento que você está apresentando, consciente ou inconscientemente, no presente momento. São as mesmas características que você tentará utilizar no seu ambiente de trabalho, como resposta ao que julga ser a demanda dele.

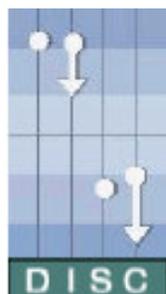
92% Dominância
67% Influência
27% eStabilidade
8% Conformidade



Perfil Resultante

Este perfil é o seu comportamento mais provável no presente momento, pois é o resultado da combinação do seu Perfil Estrutural e com o Perfil Adaptado.

90% Dominância
77% Influência
28% eStabilidade
21% Conformidade



Perfil de Mudança

Representa as possíveis entre o seu Perfil Estrutural e o Adaptado, indicando, a ampliação ou a diminuição da intensidade de cada um dos fatores DISC.

4% Dominância
- 20% Influência
- 2% eStabilidade
- 26% Conformidade

Análise Descritiva

José Informático Fictício

Anotações

O Relatório de Recrutamento foi exclusivamente desenhado para profissionais certificados na Metodologia DISC e apresenta uma descrição isolada de cada um dos 4 fatores de Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade, apresentado nos gráficos de [nome].

Para uma leitura sistêmica do relatório, o especialista deverá analisar os quatro gráficos simultaneamente ou solicitar o Relatório de Desenvolvimento (completo) que descreve de forma abrangente e integrada as características comportamentais subdivididas nos seguintes tópicos: Visão Geral, Adaptação de Comportamento, Vantagens e Desvantagens, Habilidades Interpessoais e Gerenciamento das Relações, Estilo de Comunicação, Tomada de Decisão, Organização e Planejamento, Motivação, Estilo de Gerenciamento Utilizado e Requerido.

Dinâmicas e/ou entrevistas devem ser, sempre que possível, utilizadas como forma de ratificar ou retificar decisões relativas a recrutamento e seleção.

Perfil Estrutural

DOMINÂNCIA

Com relação ao fator Dominância, caracterizado como muito alto, trata-se de um indivíduo que tem uma grande capacidade empreendedora e é orientado para resultados. Normalmente, trabalha duro para conseguir que as coisas sejam feitas do seu jeito e rapidamente. Por natureza, é assertivo, agressivo, impositivo e cheio de energia, além de contar com elevada auto-estima. Tanto em sua vida pessoal quanto profissional, necessita ser desafiado, pois é movido a desafios. Encara o futuro com otimismo, assumindo riscos e responsabilidades. É um excelente solucionador de problemas e eliminador de dificuldades. Precisa de oportunidades para competir e sair-se vencedor. Deseja um ambiente de trabalho onde tenha poder, autoridade, prestígio, diversidade de atividades e operações e ausência de controles e supervisão. Podem existir ocasiões em que, com o intuito de ser bem sucedido, apresente uma tendência a passar por cima da autoridade, das regras e das pessoas (principalmente se o seu fator de Influência for baixo). É fortemente competitivo e ambicioso. Apresenta senso de urgência e impaciência por resultados, fazendo com que coloque pressão em si mesmo, bem como nos outros. Por isso, mostra-se impaciente se tudo não se desenrolar o mais rapidamente possível e intolerante com as pessoas que não produzem. Demonstra eficiência e eficácia ao fechar negócios. Possui mobilidade e flexibilidade na abordagem, apresentando habilidade estratégica. Tem iniciativa e gosta de inovar. Evita, ao máximo, falhar no alcance de seus objetivos, sendo este o seu medo básico, razão pela qual tende, quase sempre, a não enxergar suas falhas, culpando os outros.



INFLUÊNCIA

Sendo o fator da Influência muito alto, trata-se de um indivíduo extremamente comunicativo, expansivo, amigável e gregário que não antagoniza ninguém e que faz uso do seu charme, persuasão e amistosidade para alcançar suas metas. Causa, normalmente, boa impressão, tanto pessoal como profissionalmente. É capaz de criar um ambiente de motivação e entusiasmo. Trabalha com bastante energia, principalmente se estiver liderando ou sendo parte integrante de uma equipe. Não se preocupa e nem gosta de lidar com detalhes. Além disso, sua capacidade de auto-organização e de administração deixa muito a desejar, principalmente se tiver baixa Conformidade. Se a Dominância for baixa, demonstrará dificuldades para tomar decisões, especialmente se forem duras e impopulares. Gosta de ser o centro das atenções e aprecia elogios e reconhecimento público. Evita, ao máximo, ser rejeitado. É bastante emotivo e apresenta uma grande capacidade de estabelecer e manter relacionamentos. Em geral, aparenta segurança e pode dar a impressão, devido à sua independência natural de ser mais assertivo do que realmente é. Como é muito transparente, pode facilmente ser influenciado ou persuadido pelos outros, principalmente se a Dominância for baixa. Tem um talento especial para fazer os outros aceitarem com entusiasmo, tanto os seus pontos de vista como o dos outros, quer acredite neles ou não. É um bom líder e dá importância a ser reconhecido e querido por todos. Gosta de conforto e prestígio ao invés de autoridade, caso tenha Dominância baixa. Seu medo básico é o de não ser aceito em um grupo social seja ela qual for, o que faz com que tenha muita dificuldade em lidar com a rejeição.

ESTABILIDADE

Com relação ao fator Estabilidade, caracterizado como baixo, trata-se de um indivíduo flexível, adaptável, ativo e impetuoso, reagindo rapidamente a mudanças inesperadas. Possui muita energia e vitalidade para o trabalho. Não gosta de trabalhar sentado ou fixo em um posto devido a sua mobilidade. O ambiente de trabalho deve ser relativamente imprevisível e deve haver vários projetos simultâneos em andamento. É inquieto por natureza e está sempre disposto a viajar, caso seja uma exigência do seu trabalho. É ansioso e tem sentido de urgência. Não é um bom ouvinte, podendo, muitas vezes, mostrar impaciência e irritação com pessoas que tendem a falar muito e de maneira pausada. Gosta de trabalhar em atividades de natureza diferentes e tende a desenvolvê-las ao mesmo tempo. Ao iniciar um projeto, não necessariamente chega a concluí-lo. Necessita de mudanças e diversidades, principalmente quando a Dominância for alta.

CONFORMIDADE

Sendo o fator de Conformidade baixo, trata-se de um indivíduo perseverante, firme e obstinado. Por natureza, gosta de ser independente e necessita de espaço para agir. Prefere trabalhos que envolvam viagens e o conhecimento de pessoas novas e interessantes, principalmente se tem baixa Estabilidade e alta Influência. Não é detalhista e muito menos perfeccionista, não prestando atenção aos detalhes e a exatidão das coisas. Deseja atribuições que apresentem um desafio e que lhe dêem a chance de mostrar bons resultados.

Não gosta de rotinas de trabalho, procedimentos e padrões pré-determinados. Sabe administrar perfeitamente problemas e conflitos. Por ser de natureza audaciosa e corajosa, gosta de assumir riscos. Tem a habilidade de delegar e o seu processo decisório é rápido. A análise, a pesquisa e o alto nível de especialização não são os seus pontos menos desenvolvidos.

Parecer de Recrutamento e Seleção

José Informático Fictício

CARACTERÍSTICAS	DINÂMICA	ENTREVISTA	ANÁLISE HISTÓRICA
<p>Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> Habilidade para se comunicar Abordagem rápida e reativa 			
<p>Fracas</p> <ul style="list-style-type: none"> Insuficiente ênfase na obtenção de resultados 			
CONCLUSÃO			

ANEXO J – Relatório de Triagem

Relatório de Triagem

Este relatório apresenta a classificação decrescente quantitativa (de 100% até 0%) e qualitativa (altamente adequada, adequada, possivelmente adequada, inadequada e altamente inadequada) resultante da correlação do perfil de um cargo com o perfil de um conjunto ou de todos os candidatos disponíveis na categoria [nome].

A triagem tendo como referência o Gráfico Estrutural deve ser preferencialmente utilizada para processos de recrutamento e seleção, enquanto que para os processos de avaliação deve ser utilizado, sempre que possível, o Gráfico Adaptado. Importante ressaltar que todos os gráficos devem ser analisados de forma sistêmica e que a decisão de um ou outro gráfico deve ser qualitativa.

Gráfico utilizado: **ESTRUTURAL** **ADAPTADO**

Categoria do Candidato:	Cargos Disponíveis:	 <p>Dominância: 89% Influência: 74% Estabilidade: 17% Conformidade: 30%</p>
Todas	Aconselhador	
SubCategoria do Candidato:	Administrador de Rede *	
Todas	Agente de Atendimento	
Categoria do Cargos:	Agente de Inspeção	
Todas	Agente Policial	
Estado:	Analista de Administração de Pessoal	
Todos	Analista de Crédito	
	Analista de Desenvolvimento	

Cargo de Referência Para Triagem: Presidente

Nome	Adequação
José Informático Fictício	87% Adequado
Roberto Fictício	65% Possivelmente Adequado
João Fictício	61% Possivelmente Adequado
Cristiane Fictícia	56% Inadequado
Eduardo Fictício	56% Inadequado
Denise Fictícia	54% Inadequado
Jorge Fictício	54% Inadequado
Fillipe Fictício	51% Inadequado
Flavia Fictícia	50% Inadequado
Fernando Fictício	50% Inadequado
Marcus Fictício	50% Inadequado
Ricardo Fictício	37% Inadequado
Ana Carolina Fictícia	37% Inadequado
Vivian Fictícia	29% Altamente Inadequado
Alessandra Fictícia	29% Altamente Inadequado

ANEXO K – Relatório de Correlação

Relatório de Correlação

Nome: José Informático Fictício

Cargo: Presidente

Este relatório apresenta a correlação de José com o cargo Presidente, indicando o seu grau de adequação de modo a apoiar as ações de dinâmica de grupo, entrevista e a análise histórica do candidato.

A correlação tendo como referência o Gráfico Estrutural deve ser preferencialmente utilizada para processos de recrutamento e seleção, enquanto que para os processos de avaliação deve ser utilizado o Gráfico Adaptado. Importante ressaltar que todos os gráficos devem ser analisados de forma sistêmica e que a decisão de um ou outro gráfico deve ser qualitativa.

Gráfico DISC

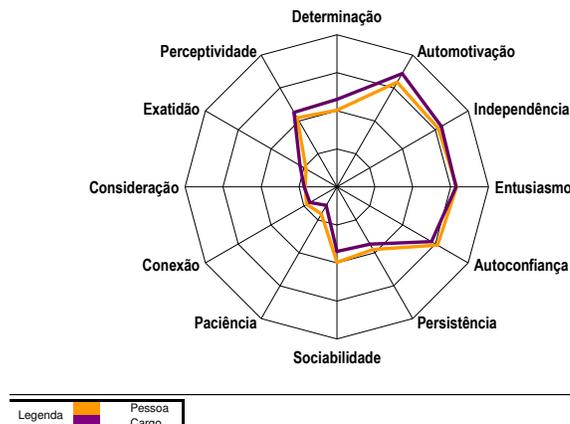
Correlação Pessoa com o cargo

Essa correlação foi compilada com o **Gráfico Estrutural** e esta pessoa está **Adequada** para este cargo com uma correlação correspondente a **87%**.

José Fictício	Presidente	Candidato	Perfil Cargo	Comentários
		Dominância: 88 %	89%	Correlação Próxima
		Influência: 87 %	74%	Ligeiramente Alto
		Estabilidade: 29 %	17%	Ligeiramente Alto
		Conformidade: 34 %	30%	Ligeiramente Alto

Dodecaedro de Competências Comportamentais Correlação Pessoa com o cargo

Este gráfico apresenta a comparação do Dodecaedro de Competências Comportamentais de José com o cargo Presidente, possibilitando uma análise detalhada dos subfatores DISC da pessoa e com o cargo.



Análise das Características

Características que se destacam

- Habilidade para se comunicar
- Abordagem rápida e reativa

Características que não se destacam

- Insuficiente ênfase na obtenção de resultados

Listas de Tabelas

Tabela 1 – Resultado Parcial da Pesquisa Realizada pela HLCA, 2003	12
Tabela 2 – Frequência de Pessoas por Tipo de Talento	15
Tabela 3 – Principais Características Gerais dos Fatores DISC	28
Tabela 4 – Com os Subfatores e Características DISC	29
Tabela 5 – Exemplo da Modelagem $C_2H=A$ para 3 Candidatos	53
Tabela 6 – Resultado DISC dos participantes com as melhores performances.....	65
Tabela 7 – Triagem Cargo Analista de Sistemas x Candidatos	76
Tabela 8 – Correlação Indivíduo x Talentos.....	77
Tabela 9 – Dodecaedro de Competências Comportamentais na escala Likert	89
Tabela 10 – Lista dos Principais Medos Levantados no Workshop Carreira e Sucesso.....	102
Tabela 11 – Os Medos na Perspectiva do DISC – Alto D.....	105
Tabela 12 – Os Medos na Perspectiva do DISC – Alto I	107
Tabela 13 – Os Medos na Perspectiva do DISC – Alto S	108
Tabela 14 – Os Medos na Perspectiva do DISC – Alto C.....	110
Tabela 15 – As Motivações Típicas na Perspectiva DISC	115
Tabela 16 – Os Possíveis Conflitos Existentes quando os Fatores DISC não estão em Sintonia com as Motivações	116

Listas de Figuras

Figura 1 – Aplicações da Metodologia DISC – O Mosaico e-Talent	39
Figura 2 – Modelo C ₂ H=A Aplicado ao Plano de Cargos e Salários.....	40
Figura 3 – Modelo C ₂ H=A.....	50
Figura 4 - <i>Continuum</i> de Competências	52
Figura 5 – Visão Geral do Processo de Recrutamento e Seleção	61
Figura 6 – As “Janelas” para o Sucesso	95

Listas de Gráficos

Gráfico 1 – Perfil Estrutural.....	26
Gráfico 2 – Perfil Adaptado.....	27
Gráfico 3 – Perfil Resultante.....	27
Gráfico 4 – Exemplo de Perfil DISC para um Gerente Comercial	35
Gráfico 5 – Exemplo do Dodecaedro de Competências Comportamentais do Cargo de Gerente Comercial.....	36
Gráfico 6 – Necessidade das Três Dimensões do Cargo em função de $C_2H=A$	54
Gráfico 7 – Especificação das Necessidades do Cargo em função de $C_2H=A$	55
Gráfico 8 – Necessidades do Cargo e a Identificação dos patamares levantados junto a um Candidato em Função do $C_2H=A$	56
Gráfico 9 – Necessidade do Cargo e dos Candidatos em Função de $C_2H=A^3$	57
Gráfico 10 – Diagnóstico de um candidato versus Necessidades do Cargo em Função de $C_2H=A^3$	58
Gráfico 11 – Comportamentos Inversos na Perspectiva DISC	62
Gráfico 12 – Overshift.....	63
Gráfico 13 – Exemplo de Perfis com pelo menos um dos Fatores acima ou abaixo da linha média	63
Gráfico 14 – Plotagem dos Resultados DISC de uma Amostra de Empregados.....	65
Gráfico 15 – Média DISC com a Amostra de Empregados Benchmark.....	67
Gráfico 16 – Distribuição de Candidatos para uma dada vaga.....	75
Gráfico 17 – Cargo Administrador de Rede x Candidato	79
Gráfico 18 – Dodecaedro de Competências com o comparativo de uma pessoa e o cargo ..	79
Gráfico 19 – Processo de Ratificação/Retificação dos Comportamentos DISC.....	84
Gráfico 20 – O Aventureiro	90
Gráfico 21 – O Teórico.....	91
Gráfico 22 – O Enrolão	91
Gráfico 23 – O Competente	92
Gráfico 24 – Os 4 Tipos vistos de forma integrada.....	93

Bibliografia

- [1] BARROS, Henriques e Mendonça, Pelo fim das décadas perdidas: Educação e Desenvolvimento Sustentado no Brasil, Texto para Discussão 857, IPEA, UFF, Rio de Janeiro, 2002.
- [2] BRUNER, G.C; James, K. E. e Hensel, P. J. Marketing Scales Handbook: A Compilation of Multi-Item Measures. American Marketing Association, 2001.
- [3] CHARAM, Ram. Geri Willigan. Know-How: As Competências Que Separam os Que Fazem dos Que Não Fazem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- [4] CLONINGER, Susan C. Teorias da Personalidade. Rio de Janeiro: Martins Fontes, 1999.
- [5] CORTELLA, Mário Sérgio. Nós não Nasecemos Prontos! Petrópolis: Vozes, 2006.
- [6] COVEY, Stephen R. The seven Habits of Highly Effective People – Powerful Lessons in Personal Change, Fireside, 1990.
- [7] DAÓLIO, Luiz Carlos. Perfis e Competências: Retrato dos Executivos, Gerentes e Técnicos. São Paulo: Érica, 2004.
- [8] Dicionário Eletrônico Houaiss da Língua Portuguesa. CD Rom Versão 1.0. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- [9] DUTRA, J. S. (Org.) Gestão por Competências. São Paulo: Gente, 2001.
- [10] _____. Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.
- [11] _____. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.
- [12] Drucker, Peter F. Desafios Gerenciais para o Século XXI. São Paulo: Pioneira, 1999.
- [13] _____. Managing for the Future. New York: Truman Talley Books/Dutton, 1992.
- [14] _____. O Melhor de Peter Drucker: o Homem. São Paulo: Nobel, 2001.
- [15] _____. The New Society of Organizations. Harvard Business Review, Sep/Oct, 1992.
- [16] FRANKL, Victor E, Men's Search for Meaning: An Introduction to Logo therapy. Boston, Beacon Press, 1962.
- [17] FREUD, S. (1920). Além do princípio do prazer. In: FREUD, S. Obras completas. Rio de Janeiro: Imago, 1977. vol. XXIII.
- [18] FRIEDMAN, Thomas L. O Mundo é Plano. Uma Breve História do Século XXI. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.
- [19] FLEURY, Maria Tereza; Fleury, Afonso. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.
- [20] GARDNER, H. Art, Mind and Brain: a cognitive approach to creativity. New York: Harper Collins, 1982.

- [21] _____. Estruturas da Mente – A Teoria das Inteligências Múltiplas. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1994.
- [22] _____. Mentem que Mudam – A Arte e a Ciência de Mudar as Nossas Idéias e as dos Outros. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2005.
- [23] _____. *Os burros são raros*. Disponível em <http://veja.abril.com.br/>, acesso em 28/06/2008.
- [24] GARVIN, D.A. Building a Learning Organization. In: Harvard Business Review, Jul/Aug, 1993.
- [25] GEO Soluções. Relatório de Pesquisa de Clima nas Organizações, Rio de Janeiro, 2007.
- [26] GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001, p. 50.
- [27] KIM, D. The Link between Individual and Organizational Learning, Sloan Management Review, 1993.
- [28] JUNG, C, J, Tipos Psicológicos. Petrópolis: Editora Vozes, 1991.
- [29] MANDINO, Og, O Maior Vendedor do Mundo, Editora Record, Rio de Janeiro. 2003.
- [30] MARSTON, William Moulton. Emotions of Normal People. Ormskirk: Thomas Lyster Ltd., 1989.
- [31] McCLELLAND, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence.” *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- [32] MASLOW, Abraham H. Maslow no Gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- [33] MATOS, Jorge e Portela, Vânia. Talento Para a Vida. Rio de Janeiro: Human Learning, 2001.
- [34] MATOS, Jorge – Resultado da Pesquisa de Insatisfação no Trabalho e a Adequação do Perfil Comportamental. (HLCA), Rio de Janeiro, 2003.
- [35] _____. A Educatividade™ Como Vetor do Conhecimento, Revista Custo Brasil, 2007.
- [36] _____. Resultado da Pesquisa Quanto a Utilização da Ferramenta DISC nas Organizações – (HLCA), Rio de Janeiro, 2008.
- [37] _____. Manual de Formação de Consultor DISC e-Talent, Rio de Janeiro, 2008.
- [38] MATTAR, Fauze Nagib. Pesquisa de Marketing. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2001.
- [39] NORONHA, A.P.P. e Freitas, F.A. Testes Psicológicos: Usos e Conhecimento. In: Revista PSICO, v. 36. No. 1, jan/abr 2005, pp. 21-28.
- [40] NORONHA, A.P. P. e Vendramini, C. M. Parâmetros Psicométricos: Estudo Comparativo entre Testes de Inteligência e de Personalidade. In: Psicologia: Reflexão e Crítica, 2003, 16(1), pp. 177-182
- [41] NUNES, Edson, A Reforma Universitária no Quadro-Negro. (CNE), Revista Custo Brasil, abril – maio, 2006.
- [42] PERFIL Profissiográfico da Carreira Técnica das IEES está no Diário Oficial. Paraná: SETI, 2007. Disponível em <http://www.seti.pr.gov.br/>, acesso em 26/06/2008

- [43] REDDIN, W. Eficácia gerencial. São Paulo: Atlas, 1986.
- [44] REVISTA Psico. Rio Grande do Sul: PUC-RS, 2005. Disponível em <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico>, acesso em 20/01/2008.
- [45] RODRIGUES, Marcus Vinicius. Processos de Melhoria nas Organizações Brasileiras, Editora Qualitymark, 1999.
- [46] ROODT, K. Estudo sobre a Confiabilidade e a Validade do Sistema de Determinação de Perfil da Personalidade Discus, 1997.
- [47] SETI, disponível em <http://www.seti.pr.gov.br/>, acessado em 28/04/2008.
- [48] SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina. Arte e Prática da Organização que Aprende. São Paulo: *Best Seller*, 2002.
- [49] SIEBERT, Al, *The Survivor Personality, Perigee Popular Psycology, Press, 1993*
- [50] SULEMAN, A.K., Conjuntos Difusos: Uma Abordagem Estatística, Tese de doutoramento, Departamento de Métodos Quantitativos, ISCTE Business School. 2006.
- [51] VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2005.