



CAIO NAKONECZNY PIMENTA

A INFLUÊNCIA DOS PERFIS DE PERSONALIDADE DISC NA FORMAÇÃO DE EQUIPES

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, A influência dos perfis de personalidade DISC na formação de equipes, elaborado por Caio Nakoneczny Pimenta e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba- Paraná, 15/01/2017

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Caio Nakoneczny Pimenta abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG4-Curitiba (1/2014) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 03/10/2014 a 12/11/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado, A influência dos perfis de personalidade DISC na formação de equipes, é autêntico e original.

Curitiba, 15/01/2017

Caio Nakoneczny Pimenta

Aos Meus pais que me deram a oportunidade do acesso a parte do vasto conhecimento que o mundo nos oferece e minha esposa pelo auxílio e paciência e meu amigo Matheus Pimentel por ter dividido seu conhecimento comigo.

RESUMO

O presente trabalho aborda a influência dos perfis de personalidade DISC na formação de equipes e de que forma a utilização deste critério de classificação de perfis pode ser útil na seleção de mão obra adequada para a necessidade de cada função e Equipe. Busca-se entender e explanar o comportamento e motivações de cada um dos quatro perfis de personalidade DISC, Dominante, Influente, Estável e Conforme, e também em quais tipos de atividades, funções e ambientes apresentam maior rendimento. Com base nisso o trabalho também aborda como os perfis de personalidade DISC se relacionam analisando cada uma das dez combinações possíveis entre os quatro perfis puros. Nessa análise, foram discutidas as vantagens e desvantagens das relações para o ambiente e desempenhos dos perfis, além de possíveis pontos de conflitos. Conclusivamente, é analisada a formação de uma equipe operacional dentro de uma empresa de prestação de serviços logísticos discutindo-se os perfis mais adequados para quatro posições dentro da equipe, sendo elas: Analista de Atendimento ao Cliente; Analista de Contas a Pagar e Receber, Supervisor Operacional e Analista de Desempenho. Tomou-se como base uma pesquisa literária tomando como base o livro que iniciou o desenvolvimento da teoria e método de classificação de perfis DISC: *As Emoções das Pessoas Normais, Marston Moulton Willian 1928*, e o livro *Manual Definitivo DISC, Alexandre Ribas 2014* o qual traz para uma realidade prática e empresarial a teoria elaborada a partir da obra de Marston..

Palavras Chave: Formação de Equipes. Perfil de Personalidade DISC. Motivações. Pessoa certa na função correta.

ABSTRACT

This paper approaches the influence of the DISC profile Theory on team building and in what way this theory can be useful on recruiting the right person for the right job role and team. It aims to understand and to explain the behavior and motivations of each one of the four main DISC profiles, Dominant, Inspiring, Cautious, and Supportive, and also in which kind of activities and functions each profile can provide a better performance. Based on that knowledge the paper also approaches how each profile relate to each other analyzing all the ten possible combinations between the four profiles. The analysis discusses the vantages and disadvantages of the relations to the work environment and to the performance of the profiles, besides possible conflictual points. Finally, it is analyzed the formation of an operational team inside a logistic services provider firm, discussing the more adequate profiles to four positions inside the teamwork, which are: Customer Service Analyst, Receivable and Payable Accounts Analyst, Operational Supervisor and Performance Analyst. In that purpose, was made a literary research taking as reference the book that initiated the development of the DISC profile theory: *Emotions of Normal People, Marston Moulton William 1928*, and the book *Definitive DISC Manual, Alexandre Ribas 2014*, which brings to a practical and business reality the theory developed from Marston's work,

Key Words: Team Building. DISC Theory. Motivations. Correct person in the right Place.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – DIAGRAMA DOMINANTE DOMINANTE	16
FIGURA 2 – DIAGRAMA DOMINANTE INFLUENTE	17
FIGURA 3 – DIAGRAMA DOMINANTE ESTÁVEL.....	17
FIGURA 4 – DIAGRAMA DOMINANTE CONFORME.....	18
FIGURA 5 – DIAGRAMA INFLUENTE INFLUENTE.....	18
FIGURA 6 – DIAGRAMA INFLUENTE ESTÁVEL.....	19
FIGURA 7 – DIAGRAMA INFLUENTE CONFORME.....	20
FIGURA 8 – DIAGRAMA ESTÁVEL ESTÁVEL.....	21
FIGURA 9 – DIAGRAMA ESTÁVEL CONFORME.....	22
FIGURA 10 – DIAGRAMA CONFORME CONFORME.....	23

4.10 CONFORME COM CONFORME.....	23
5. FORMAR A EQUIPE OPERACIONAL DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS LOGISTICOS COM BASE NOS PERFIS DE PERSONALIDADE DISC.....	24
5.1 ANALISTAS DE CONTAS A PAGAR E RECEBER.....	25
5.2 ANALISTAS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE.....	27
5.3 ANALISTAS DE DESEMPENHO.....	30
5.4 SUPERVISOR OPERACIONAL.....	32
6.CONCLUSÃO.....	29
5	
7.POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	36
8.	REFERÊNCIAS
BIBLIOGRÁFICAS.....	367

1. INTRODUÇÃO

1.1 Problema

Como se pode utilizar os perfis de personalidade DISC para uma melhor formação de equipe?

1.2 Hipótese

A teoria DISC que embasa os perfis de personalidade DISC divide as pessoas em quatro tipos de personalidades distintas que tem motivações, comportamentos e rendimentos diferentes em diferentes tipo de funções e tarefas. Utilizando os perfis de personalidade é possível aumentar as chances de encontrar a pessoa certa para a função certa e também colher benefícios ou prejuízos ao colocar tipos de certo perfis distintos para trabalhar em conjunto em algumas funções e cenários.

1.3 Objetivo Geral

Analisar os diferentes perfis de personalidade DISC e a forma como podem ser encaixados e combinados em uma equipe operacional de prestação de serviços logísticos.

1.4 Objetivos Específicos

- a) Descrever os diferentes tipos de perfil de personalidade DISC
- b) Identificar as funções e atividades mais adequadas para cada tipo de Perfil de Personalidade DISC.
- c) Apresentar a forma como os diferentes perfis de personalidade DISC se relacionam.
- d) Discutir como formar uma equipe operacional em uma empresa de prestação de serviços logísticos utilizando os perfis de personalidade DISC.

1.5 Justificativa

Com o crescente aumento de competitividade no mercado de prestação de serviços logísticos torna-se cada vez mais necessário ter um diferencial competitivo. O Setor de prestação de serviço não oferece produtos e sim serviços que são executados por profissionais, portanto um processo robusto e eficiente de recrutamento e seleção para angariar os melhores e mais qualificados profissionais do mercado é um dos caminhos para essa diferenciação, assim como assegurar que as pessoas estejam na função correta otimizando desempenho, qualidade e produtividade.

Diante desse cenário, que também vislumbra uma crescente oferta de mão de obra, ter padrões e ferramentas que auxiliem a formação de uma equipe como o DISC é uma forma de se diferenciar nesse mercado.

1.6 Metodologia

Será utilizada uma abordagem qualitativa.

Quanto aos fins, Explicativa e metodológica.

Quanto aos meios, pesquisa bibliográfica e documental.

2. A TEORIA DISC

A origem da teoria DISC está no livro *As Emoções das Pessoas Normais*, escrito por Willian Moulton Marston, publicado pela primeira vez em 1928.

Willian Moulton Marston, advogado e psicólogo graduado em Harvard, publicou na obra acadêmico literária, a definição e caracterização de comportamentos humanos em diferentes graus, tendo definido quatro quadrantes de comportamento: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade.

Nesta época, a psicologia apenas tinha interesse em estudar o comportamento de pessoas definidas como anormais, portadoras de significativas anomalias mentais ou transtornos de personalidade capazes de defini-las, sob o enfoque patológico.

Portanto, pouco se estudava ou se aprofundava em definições capazes de catalogar ou definir as pessoas definidas como normais, bem como não se preocupava em analisar e qualificar outros âmbitos do comportamento humano.

Talvez, diante do pouco interesse à época, a obra não tenha chamado a atenção na quando de seu lançamento, em 1928, e o próprio autor tenha direcionado seus esforços para diferentes focos, como o desenvolvimento do Detector de Mentira, inventado por Marston, ou ainda, a criação dos quadrinhos da Mulher Maravilha, lançados por Marston em 1941.

Após vários anos, a obra seria utilizada e aplicada profissionalmente em diferentes setores da sociedade como Direção Segura para Caminhoneiros, Vendas de anúncios Classificados, Branding, conflitos familiares, entre outros. (BILL J . BONNSTETTER 2014)

O livro qualifica e descreve os quatro modelos de comportamento e personalidade, e explora as diferentes motivações, características, reações e modo como esses diferentes perfis se relacionam com seu meio externo em diferentes situações.

Conforme diz Alexandre Ribas, em sua Obra *Manual Definitivo DISC* (RIBAS, 2014)

“Os fatores DISC, combinações de fatores e perfis nos revelam talentos e possíveis oportunidades de desenvolvimento, sem exceção. Os perfis DISC podem, sim, classificar como mais ou menos adequados a um cargo específico de uma empresa específica, desde

que sejam levadas em consideração as características dessa empresa e sua função”.

Diante disso, entende-se que o DISC é uma ferramenta adequada para entender qual o perfil mais indicado para uma função, porém, devem ser levadas em consideração as atividades e responsabilidades dessa função, algumas empresas nomeiam cargos diferentes de forma igual, e também o momento e situação da empresa.

Atualmente, bastante utilizado em todo mundo para processos de recrutamento e seleção a ferramenta é aplicada mediante um questionário com perguntas comportamentais que irá indicar em qual dos quatro perfis a pessoa se encaixa, permitindo a verificação se a pessoa tem o perfil adequado para se encaixar aquela função e equipe.

Além disso, a teoria DISC tem sido aplicada também em processos de desenvolvimento de pessoas, pois fornece de uma forma clara e direta quais são as fortalezas e fraquezas da pessoa analisada permitindo assim um foco maior e mais objetivo nesse processo.

A utilização desses questionários e relatórios de resultados é comercializada pela empresa TTI Sucess Insights, e os mesmos foram desenvolvidos por Walter Clarke apenas após a morte de Willian Moulton Marston, 1947, portanto Marston, é o criador dos conceitos e classificações da teoria DISC, porém os questionários e relatórios de resultados que são utilizados hoje em dia foram inicialmente criados por Clarke e posteriormente aperfeiçoados por diversos profissionais.

3. OS DIFERENTES TIPOS DE PERSONALIDADE DISC

É necessário conhecer as categorias e significados que descrevem os perfis de comportamento DISC para compreender o funcionamento do Sistema. O Conceito atual da teoria é que todas as pessoas têm traços de comportamento de cada uma das categorias, porém uma delas será sempre mais forte.

No presente trabalho, busca-se abordar apenas os estilos comportamentais puros, que embora não configurem a maioria da população, são capazes de conferir uma base sólida para compreensão da forma como analisada pode ser aplicada para a formação de equipes profissionais.

Para tanto, observa-se que um estilo é puro quando apenas este estilo estiver acima da média da população. Hipoteticamente falando, se uma pessoa apresenta dominância acima da média da população e as outras três dimensões qualificadas abaixo da média, esta pessoa poderá ser definida como de estilo puro, um Dominante Puro ou Alto Dominante.

Caso ela apresente dominância e Influencia acima da média, deixa de ser um Dominante Puro. (RIBAS, 2016)

3.1 Dominância

O perfil de comportamento Dominância é definido de uma forma sucinta como aquele que produz atividade em um ambiente antagônico. O Comportamento dominância também aborda como reagimos a problemas e desafios e a necessidade de controlar e dominar. (Marston, 1928)

As pessoas com esse perfil têm a uma tendência a serem extremamente competitivas, orientadas a resultado, são extremamente diretas e objetivas sem se apegar as emoções dos seus interlocutores, além de demonstrarem uma personalidade puramente autoritária.

São focadas mais na tarefa que na estratégia e por sua objetividade e praticidade tendem a enxergar o todo e não o detalhe, como descreve Ribas em seu Livro, *Manual definitivo DISC* 2014, enxergam a floresta e não a árvore.

Como o nome do próprio conceito diz, possuem a necessidade de dominar e controlar tudo oque está a sua volta demonstrando uma impaciência em dificuldade em aguardar a sua hora de falar e ouvir a outros pontos de vista. (RIBAS, 2014)

Do ponto de vista de terceiros, um alto dominante pode ser percebido como agressivo, nervoso, rigoroso e argumentativo.

Trata-se, aos olhares alheios, de uma pessoa impulsiva que primeiramente fala para depois pensar. Também passa a imagem de alguém destemido e com muita força de vontade, e devido a essa obstinação quando confrontado tende a tornar-se resistente e às vezes até agressivo.

Em sua Obra, *As Emoções das Pessoas Normais* 1928, Marston associa uma emoção a cada um dos quatro perfis de personalidade DISC, no caso do alto Dominante a emoção associada é a Raiva, pois esse tipo de personalidade tende a apresentar um “pavio curto” e se enraivece com facilidade.

Quanto mais alto for o perfil de dominância na pessoa menor será a sua capacidade de controlar a sua irritação. Isso não quer dizer que a pessoa irá estourar e ter rompantes sempre, ela pode aprender a controlar as suas emoções, mas certamente demonstrará impaciência e irritação muito rapidamente.

Também, quando as coisas têm um desenvolvimento mais lento do que ela entende ideal, é provável que o alto dominante perca a paciência e assuma a liderança e fazendo com que as coisas caminhem mais rapidamente.

Por sua objetividade, obstinação e foco em resultados, um alto dominante é uma boa liderança para equipes, desde se de a autoridade necessária, ele pode levar uma equipe em suas costas atingir resultados acima da média, porém com um grau de centralização elevado. (RIBAS, 2014)

Outros aspectos significativos nessa personalidade são a sua necessidade de ter um desafio, a necessidade de vencer e a propensão a correr riscos.

Um alto dominante não se move sem ter um desafio e um objetivo. Se o objetivo é muito fácil de alcançar isso pode vir a desmotivá-lo ou ele mesmo irá criar para si mesmo um desafio maior para poder continuar motivado.

Um bom exemplo de alto dominante foi o piloto Ayrton Senna, que mesmo quando já havia batido o recorde, colocava como desafio ser mais rápido que si mesmo. Já a propensão a correr riscos deriva da necessidade de vencer.

O fracasso e a derrota não são opções ao alto dominante, pois ele julga que pode e deve estar no topo e em consequência, corre todos os riscos que forem necessários mesmo que muitas vezes não considere as consequências.

No âmbito de trabalho em equipe, podemos afirmar que esse perfil carrega como pontos positivos a sua iniciativa, macrovisão, eficiência, inovação e, entre outros, obstinação, que pode ser inspiradora aos demais. Porém, carrega uma propensão a conflitos devido a sua impaciência, velocidade e iniciativa podendo desestabilizar o ambiente por ser considerado “mandão”, faltar tato de diplomacia e centralizar as tarefas em si. (RIBAS, 2014)

As motivações de um alto dominante estão sempre ligadas ao desafio e sua autonomia. Um alto dominante precisa estar desafiado e ter o controle sobre suas próprias ações e decisões sem que sejam supervisionados os detalhes das atividades que exercem, embora esse perfil possua significativa propensão a não olhar os detalhes, ao se sentir controlado ele tende a se irritar e desmotivar.

Por esta razão, atividades minuciosas e que necessitam de atenção a detalhes, não são muito indicadas a alto dominantes, pois isso irá irritar e desmotivar ele.

Outras formas de motivar esse perfil é ofertar oportunidades de crescimento visíveis e reconhecer suas vitórias, já que ele precisa saber que está vencendo e no caminho certo.

Ressalte-se, outrossim, que pelos fatores já descritos, o alto dominante pode se tornar um excelente líder desde que tenha controle sobre alguns aspectos da sua personalidade.

Porém, dificilmente ele terá alta capacidade de planejamento em longo prazo, pois tem a tendência a fazer muito e planejar pouco, voltado sempre para o desafio que está na sua frente, naquele momento.

Exemplo de Pessoas famosas Com Alta Dominância: (Ribas,2014)

- Arnaldo Jabor
- Romário
- Dunga

3.2 Influência

Sobre a influência, Willian Moltoun Marston afirma:

“Tanto no comportamento dos objetos inanimados quanto no dos humanos ou animais, a influência mantém a mesma exata relação com a submissão, como no principio similar de atração mutua entre objetos físicos. Em ambos os casos, pode-se considerar que a influência é

responsável por iniciar o movimento do corpo aliado mais fraco, que resulta da ação aliada e simultânea de dois reagentes – um mais forte e outro mais fraco. ”

A partir deste conceito de Marston, compreende-se que a pessoas com esse perfil tem a capacidade e habilidade de fazer com que outros iniciem ações, tomem decisões e executem tarefas seguidas por seu desejo.

Com um estilo de comunicação convincente e persuasivo, os altos influentes são mais comunicativos que a média da população, são vistas como pessoas descontraídas, divertidas, espirituosas e que estão sempre de bom humor.

Sempre procurando contato com outras pessoas, os altos influentes buscam ao máximo oportunidades para se expressar e normalmente o fazem com facilidade, de forma fluente e com um tom de voz mais elevado que o normal.

De abordagem sempre amigável, invariavelmente tem o objetivo de convencer as pessoas a concordar com o seu ponto de vista e querem sempre ser ouvidos e participar de tudo. Esta é a maior necessidade de pessoas com esse perfil, para se sentirem bem e plenas, precisam ser aceitos e queridos.

A rejeição social é seu maior temor e ao se sentirem rejeitadas tendem a perder toda a confiança que lhe é característica e diante dessa necessidade algumas vezes podem ser usados pelos outros. (RIBAS, 2014)

A Emoção que Marston designa para esse perfil em seu livro, *As emoções das pessoas normais 1928*, é o otimismo. Quanto maior for a predominância da influencia em seu perfil, mais otimista a pessoa será, buscando sempre ver o lado bom das coisas, mesmo nas piores situações.

Com alta capacidade de ser ouvido e notado como uma pessoa confiante e segura de si, o alto influente tem a capacidade de espalhar esse otimismo a outras pessoas e algumas vezes exageradamente sobrepor esse otimismo a fatos e dados.

Quando controlado e comedido em relação a isso, pode ser um ótimo líder motivacional, pois irá vender seu ponto de vista a equipe com competência, influenciando os liderados a dividirem o mesmo ponto de vista otimista que tem. Em frente a pessoas com a influência baixa, e conseqüentemente mais céticas, podem ser vistos como sonhadores e idealistas fugindo um pouco dos fatos. (RIBAS, 2014)

Esconder e controlar suas emoções é uma missão difícil para esse perfil. Sua linguagem corporal é bastante explícita, nota-se com facilidade quando estão chateados ou entusiasmados e tendem a contagiar os outros com a emoção sentida.

Para um alto influente a confiança em outros é fácil de adquirir, a não ser que sejam influenciados por experiências passadas, confiam nas pessoas em primeira instancia e muito em si mesmo. Por isso, tomam decisões rapidamente seguindo o seu instinto próprio.

Quando submetidos a mudanças se adaptam com extrema facilidade, desde que se sintam aceitos, e quando colocados em conflitos se esquivam e buscam manter a relação boa com todos a sua volta. (RIBAS, 2014)

O Foco do alto influente são as pessoas e não as tarefas e lhe falta a capacidade e interesse em lidar com detalhes. Isso acarreta em uma visível desorganização e dificuldade de manter o foco em uma única atividade.

Por estarem sempre buscando interação com as pessoas, o alto influente irá tentar fazer o máximo de coisas ao mesmo tempo para ter o máximo de interação possível, e por consequência não são indicados para tarefas e funções analíticas, detalhistas e sem contato direto com outras pessoas.

Dentro de um time, pessoas com um alto nível de influencia, apresentam uma enorme facilidade e prazer em trabalhar em equipe. A relação com as pessoas é sua prioridade então leva em consideração as opiniões de outros e evita os conflitos.(RIBAS, 2014)

O seu senso de humor, otimismo contagiante, e criatividade para resolver problemas são também fatores que irão contribuir para que a equipe encare o dia a dia de forma espontânea e lide com as dificuldades com naturalidade, diante delas, o alto dominante pode ser a luz na escuridão.

Para seu mais alto rendimento, necessitam de trabalhos com alto grau de contato pessoal, superiores que permitam uma aproximação democrática, ausência de controles detalhistas e um ambiente inovador. Precisam ser motivados a manter metas realistas e ter a liberdade de dar a sua opinião e ser ouvido, além do principal, serem reconhecidos e admirados abertamente. (RIBAS, 2014)

Pessoas famosas com alta influência: (RIBAS, 2014).

- Jô Soares
- Paulo Maluf
- Galvão Bueno

3.3 Conformidade

Em seu livro, *As Emoções das Pessoas Normais 1928*, Marston faz uma interessante narrativa para descrever e ilustrar a Conformidade nos seres vivos.

Como parte dos seus experimentos para entender as emoções, Marston, ao levar um gato que estava habituado a viver no centro de Nova Iorque, Estados Unidos, para uma casa de praia onde o mesmo felino já havia vivido por três meses, alguns anos antes.

Apesar de já conhecer o local, quando chegou, o animal demonstrou extremo desconforto com novos estímulos sensoriais que estava recebendo e rapidamente se escondeu e ficou acuado.

Em interpretação à reação do gato Marston avaliou que o que estava causando desconforto não era a quantidade de estímulos, pois ele estava habituado ao centro de uma grande cidade com ainda mais estímulos, nem a estranheza do local, ele já havia vivido ali, e sim, a não conformidade com aquilo que o felino já estava habituado.

Segundo Marston (1928), a este sentimento de aderência a locais, estímulos e regras, dá-se o nome de conformidade, e pessoas com a predominância de conformidade acima da média da população, ou altos conformes, valorizam acima de tudo regras procedimentos, manuais, exatidão, precisão e perfeição.

Segundo o autor, a todo sentimento e desejo de perfeição está ligada a necessidade e atenção a detalhes e pormenores.

Isto, pois, uma das mais marcantes características de um alto conforme é a sua orientação para detalhes. Costumam ser extremamente exigentes em relação à qualidade e consigo mesmo, e fazem qualquer atividade bem feita, mesmo aquelas em que não existe tanta necessidade.

São mais introvertidas e tem foco na tarefa e não nas pessoas, buscando sempre assegurar que padrões, procedimentos e regras estão sendo seguidas e para ter essa segurança podem vir a ser centralizadoras se não confiarem que as outras pessoas terão a mesma atenção e qualidade que ela. (RIBAS, 2014)

Habitualmente, os alto conformes são pessoas mais preocupadas que o normal. Estão sempre pensando em que pode vir a dar errado e por isso a emoção que Marston associa a esse perfil em sua obra, *As emoções das pessoas normais 1928*, é o Medo, e esse medo é o fator responsável por desencadear tanta atenção e valorização a detalhes, regras e procedimentos. O alto conforme estará sempre buscando fazer tudo de acordo com as regras,

supondo dessa forma, estar mitigando a chance de erros. Consequentemente, risco é uma palavra quase inexistente no vocabulário de pessoas com esse perfil.

Evitam, assim, ao máximo qualquer risco e se sentem extremamente desconfortáveis quando colocadas em posições de tomadas de decisões rápidas, pois necessitam de informações, dados, e tempo para analisar e tomar a decisão baseada apenas em fatos. Intuição e experiência são colocadas em ultimo plano para um alto conforme.

Segundo Ribas 2014, em pesquisas realizadas pela TTI Sucess Insights mostra-se conclusivamente que pessoas com a conformidade acima da média são melhores motoristas que os demais perfis. A aderência às regras de trânsito e a falta de ímpeto em correr riscos fazem com que os limites de velocidade e demais padrões sejam sempre seguidos, além do medo de acidentes e imprevistos.

Informação é necessário para lidar com esse perfil. Ao receberem qualquer tarefa tendem a fazer o máximo de perguntas para entender os dados e fatos que englobam aquela tarefa.

O Desejo por provas, fatos e dados podem evitar que as empresas cometam erros e desperdícios, porem por outro lado, o medo ás impede de serem criativas e inovadoras. Ao se comunicar, tendem a ser diretas e concisas, porém, podem vir a se alongar em e-mails e diálogos com receio de não dizer tudo oque desejam. (RIBAS, 2014)

Além disto, são costumeiramente muito dedicadas e comprometidas com sua função, executando tarefas da melhor forma possível.

O apego por detalhes e perfeccionismo, levam os altos conformes a serem críticos com os outros e também consigo mesmo, tarefas rápidas e superficiais não tem o apreço desse perfil.

Dentro de uma equipe um alto conforme sempre auxilia a trazer a discussão para a realidade de fatos e dados e de uma forma objetiva. O seu cuidado com as atividades e detalhes e foco em qualidade ajuda também a manter a equipe em um alto padrão de qualidade, sem aceitar padrões inferiores. (RIBAS, 2014)

Também, podem ser diplomáticos, pois fogem de discussões com apelos emocionais e pensam antes de se comunicar, evitando conflitos desnecessários.

Quando em conflito, tentarão resolver a situação da forma correta de acordo, novamente, com as regras, procedimentos e fatos. Seu senso crítico faz com que sempre façam perguntas e perguntas difíceis, possibilitando que a equipe veja detalhes e problemas que poderiam não ver, ou, criando problemas onde não existem. (RIBAS, 2014)

Um bom ambiente para um alto conforme é um onde o pensamento crítico seja aceito e recompensado, que as regras sejam claras e seguidas e preferencialmente um trabalho técnico especializado. O Relacionamento próximo com os colegas ocorrerá apenas com pequenos grupos e a intimidade deve ser sempre respeitada.

Em um ponto de vista para liderança, dependendo do departamento e atividade que o mesmo exerce, pode ser um bom perfil, porém case seja necessário proximidade pessoal para motivação e engajamento, deve enfrentar dificuldades.

Exemplos de pessoas famosas com alta conformidade: (RIBAS, 2014).

- Chico Buarque de Holanda
- José Serra
- Pelé

3.4 Estabilidade

Frieza, acolhimento, gentileza e calma. São essas as palavras que sempre se encaixarão na definição de uma pessoa Alto Estável.

Difícilmente se conseguirá sentir qualquer emoção em relações comuns com esse perfil.

Eles detêm a grande habilidade de guardar seus sentimentos e emoções para si sem externar tristeza, alegria, pesar ou constrangimento, por isso como diz Alexandre Ribas, na obra Manual Definitivo DISC 2014, a emoção que caracteriza esse perfil é a falta de emoções.

Normalmente pensativo e reflexivo o alto estável sempre pensa antes de falar, são pessoas com uma maior capacidade de ouvir que as demais e por isso normalmente é visto como um bom conselheiro e amigo. Com forte tendência e habilidade a usar o pensamento lógico diante de conflitos é de grande ajuda para conciliar situações conflituosas. Utiliza da sua paciência e raciocínio lógico para, com frieza, trazer a harmonia de volta ao ambiente. (RIBAS, 2014)

Outra característica marcante desse perfil é sua obsessão por concluir tarefas. Não são os mais rápidos ao iniciar ou fazer uma tarefa, mas por outro lado, não irão descansar nem iniciar algo novo enquanto a tarefa não estiver concluída. Necessitam do sentimento de dever cumprido para se sentirem bem. Dessa forma se encaixam melhor em funções que demandam mais planejamento, método e menos agilidade. O mesmo raciocínio lógico, faz com que

sempre precisem saber o porquê, razões e consequências de suas atividades, e uma vez em posse dessa informação, não irão descansar até que terminem aquilo que lhe foi solicitado. Fazer várias atividades ao mesmo tempo irá estressar o alto estável e fazer com que ele não renda o máximo do seu potencial. (RIBAS, 2014)

Como propõe o próprio conceito *Estabilidade*, a previsibilidade e tranquilidade guiarão suas escolhas. Em seus relacionamentos os alto Estáveis sempre buscarão relações de longo prazo e com estabilidade.

A previsibilidade que isso trás os impede de se interessar por aventuras e muitas mudanças.

Valorizam a família e amigos de infância e gostam de ser reconhecidos por tempo de casa e lealdade, essa que também é uma forte marca de pessoas desse perfil.

A possessividade também é uma característica, pois a perda e intromissão de outros em suas atividades, métodos e também relacionamentos é fonte de preocupação constante, pois podem causar uma quebra de rotina e desestabilizar.

Costumeiramente são muito solícitos e gentis, e servir e cooperar são tendências naturais de sua personalidade já que estão sempre buscando tornar o ambiente mais harmonioso e, estável. (RIBAS, 2014)

Apesar de sua possessividade e busca por estabilidade, os Alto Conformes são pessoas tranquilas e fisicamente relaxadas. Tendem a esconder seus desconfortos e preocupações e raramente terão explosões de fúria e descontentamento, pacientes, irão sempre esperar, pensar e então se expressar, conforme discutido anteriormente.

Em uma equipe, o Alto Estável é um bom membro.

Por se manter na mesma posição por bastante tempo a sua lealdade traz estabilidade e experiência ao grupo. Sua habilidade de ouvir e aconselhar com gentileza e lógica faz com que ajude os colegas diante de problemas, pois seu raciocínio lógico e frieza irão trazer um ponto de vista diferente e de solução. A persistência e fato de terminar tudo que inicia podem inspirar a equipe, mas é necessário se atentar a dificuldade que esse perfil apresenta de realizar várias atividades simultaneamente.

Porém, quando colocados em função errada e que demande essa habilidade, podem se tornar estressados e desagregadores.

Diante disso, Alto Conforme pode ser um bom líder se encaixado em uma equipe que exerça uma atividade técnica e não muito dinâmica, pois, gerenciar diversos núcleos simultaneamente e sua tranquilidade natural, podem ser danosos. (RIBAS, 2014)

Exemplos de pessoas famosas com alta estabilidade: (RIBAS, 2014).

- Serginho Groisman
- Eduardo Suplicy
- Caetano Veloso

4. A FORMA COMO OS DIFERENTES PERFIS DE PERSONALIDADE DISC SE RELACIONAM ENTRE SI

Em seu livro, *Manual Definitivo DISC 2014*, para abrir o capítulo no qual analisa a interação entre os diferentes perfis, Alexandre Ribas diz:

“Talvez o maior desafio para haver uma interação eficaz é reconhecer que as pessoas podem ter estilos comportamentais diferentes dos nossos, como se cada um de nós tivéssemos nosso próprio idioma, que não necessariamente pode ser o mesmo.”

Compreender e interpretar a forma como os diferentes perfis de uma equipe se relacionam é importante para analisar e formá-la da melhor forma, e por isso se faz necessário promover a análise como os quatro perfis que foram descritos nos capítulos anteriores se relacionam quando colocados para trabalhar em conjunto.

Importante lembrar que o modelo DISC interpreta as necessidades comportamentais, o modo de agir. A grande maioria dos conflitos entre pessoas tem uma base na crença de valores, algo que não é medido pelo DISC. Todos os perfis podem manter boas relações entre si, porque aprendem a compreender e respeitar a forma diferente de pensar e sentir. O DISC interpreta qual é o fator e necessidade predominante da pessoa, diante disso na hora de analisar a relação entre os perfis é importante lembrar as principais necessidades de cada perfil.

O Alto Dominante Busca Resultados; O Alto Influyente busca Interação; O Alto Conforme busca Informação; O alto estável busca Informação. (RIBAS, 2014)

4.1 DOMINANTE COM DOMINANTE

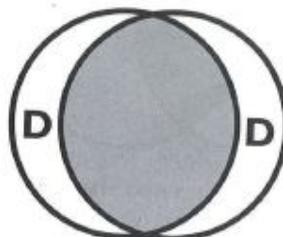


Figura 1: *Diagrama Dominante Dominante*

Fonte: Ribas, 2014

Conforme a Figura 1 acima mostrarão muitos pontos de convergência nesse par por isso, é uma boa, porém, arriscada, combinação, altos dominantes trabalhando em conjunto terão uma excelente sintonia de linguagem e comunicação e irão compartilhar a necessidade de ações e desafios constantes. Não faltará coragem em correr riscos e iniciativa, pelo contrário, pode vir a sobrar e isso, se não houver freio, pode se tornar um problema, pois faltará análise, aspectos humanos e consideração com sentimentos alheios. Detalhes e ponderações lógicas podem também ser arriscadamente desprezadas visto que as decisões serão tomadas na maioria das vezes com impulso. (RIBAS, 2014)

Tende a ser uma equipe extremamente produtiva, mas que irá disputar a liderança entre si e ter diversos conflitos por isso se faz necessária uma clareza de objetivos e convergência de visão para que possam trabalhar em harmonia.

4.1. DOMINANTE COM INFLUENTE

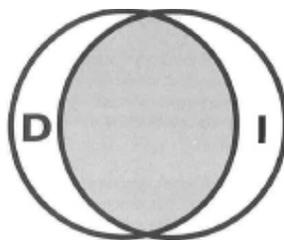


Figura 2: *Diagrama Dominante Influyente*

Fonte: Ribas, 2014

Conforme figura 2 acima, uma combinação que apresenta mais possíveis benefícios que riscos, altos dominantes com altos influentes irão unir a coragem do Dominante e o carisma do Influyente e somar aos aspectos em comum de suas personalidades como iniciativa,

facilidade para correr riscos e tomar decisões e a visão holística. Por sua vez algumas vezes o Alto Dominante pode se sentir desconfortável com a falta de foco e excesso de intimidades do Alto Influente, e querer ir mais direto ao ponto.

O alto influente pode se incomodar com a impessoalidade do Alto dominante e considera-lo uma pessoa seca e mal humorada e também faltará análise e atenção aos detalhes visto que ambos os perfis buscam respostas rápidas e diretas. (RIBAS, 2014)

4.2. DOMINANTE COM ESTÁVEL

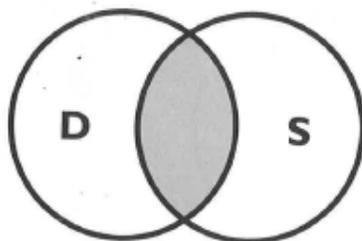


Figura 3: *Diagrama Dominante Estável*

Fonte: Ribas, 2014

Sem muitos fatores em comum a combinação de um Alto Dominante com um Alto estável, conforme ilustra a figura 3 acima, irá naturalmente colocar o alto estável em uma tendência de ser dominado ou subjugado pelo dominante. Isso pode reduzir a contribuição analítica que o Alto Estável tem para fornecer, pois ele precisa de mais tempo e informações para tomar decisões e se posicionar e o alto dominante tende a não ter paciência para isso.

Por tentar manter a estabilidade e harmonia, o alto estável tem a tendência de seguir o alto dominante por mais que não concorde, por isso para uma relação produtiva, o alto Estável terá que usar a sua calma e raciocínio lógico para confrontar e questionar o Alto dominante com perguntas e fazê-lo ver pontos de vistas diferentes e isso é algo muito rico para uma equipe. (RIBAS, 2014)

4.3. DOMINANTE COM CONFORME

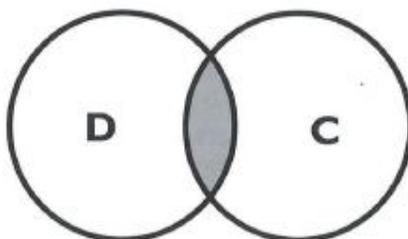


Figura 4: *Diagrama Dominante Conforme*

Fonte: Ribas, 2014

Opostos em quase todos os aspectos de perfil e com poucos pontos em comum, conforme indica a figura 4, o alto dominante trabalhando junto do alto conforme terão que se respeitar e compreender para que seja uma relação produtiva. Enquanto o alto dominante decide rápido com poucas informações e atenções a detalhes e regras o alto conforme faz o oposto, necessita de informações e tempo para decidir.

A propensão a correr riscos do Alto dominante vai diretamente contra a segurança e necessidade de minimizar riscos do alto conforme. Porém se respeitadas as diferenças, esse contraponto pode ser muito valioso para uma equipe já que são visões complementares pois apesar de todas as diferenças, ambos os perfis são extremamente exigentes consigo mesmos, gerando perseverança e trabalho duro para a equipe.

4.4. INFLUENTE COM INFLUENTE

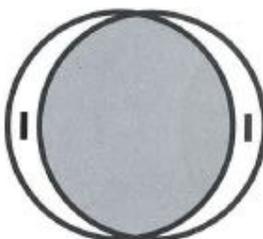


Figura 5: *Diagrama Influyente Influyente*

Fonte: Ribas, 2014

Conforme a figura acima, uma convergência bem grande ocorre quando dois alto influentes são colocados para trabalhar juntos, pois tem as mesmas características irão dividir

a criatividade, interesse pessoal, a propensão a correr riscos e a vontade de se divertir e tornar o ambiente descontraído. Mas ao mesmo tempo as lacunas e defeitos desse perfil irão se amplificar e por isso é aconselhável a supervisão e acompanhamento de outro perfil para se certificar de que as tarefas sejam concluídas, que se mantenham dentro da realidade e que atividades e tarefas menos prazerosas não sejam deixadas de lado já que dois altos influentes juntos irão privilegiar o lado divertido e interessante do trabalho. (RIBAS,2014)

Portanto de uma forma geral é possível afirmar que essa é uma combinação interessante para equipes e duplas de atendimento ao cliente, comercial ou relacionamento, porém devem ter metas bem definidas, claras, e necessitam de um acompanhamento próximo.

4.5. INFLUENTE COM ESTÁVEL

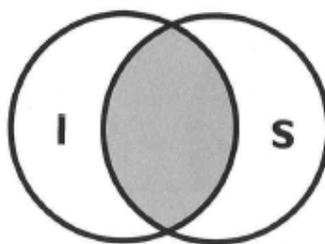


Figura 6: *Influente com Estável*

Fonte: Ribas, 2014

Em comum o alto influente e alto estável tem a necessidade e facilidade de interação pessoal, porém irão a direções opostas em outros aspectos, o que levando em consideração a tolerância que esses dois perfis apresentam a conflitos e opiniões distintas, pode ser bastante enriquecedor para a equipe por gerar mais de um ponto de vista sobre a mesma situação.

O alto estável irá contrabalançar a impulsividade e objetividade do alto influente com perguntas e questionamentos críticos da mesma forma que o alto influente irá forçar o ritmo do alto estável com sua velocidade e coragem, e esse equilíbrio e complemento de ambos os perfis juntos irá se repetir em outros aspectos do relacionamento.

A dificuldade do alto influente de manter o foco em uma única tarefa será compensada pelo alto estável que termina aquilo que inicia e tem facilidade em manter o foco. O alto influente irá contribuir para que o alto estável corra riscos e tome decisões que o tirem da sua zona de conforto. Ao ver o alto estável titubeando e receoso de perder a sua

estabilidade, o alto influente deve vir a assumir o risco e trazer consigo o senso crítico do alto estável para o nível da decisão.

Em suma, conforme demonstra a figura 6, são perfis complementares e não conflituosos oque facilita no momento de não concordância, pois ambos irão buscar uma solução que aparente a melhor para o grupo. Supostamente entre esses dois perfis uma boa conversa irá alinhar as expectativas e coloca-los em sintonia.

4.6. INFLUENTE COM CONFORME

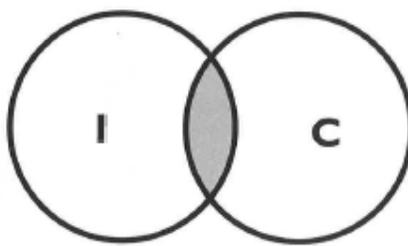


Figura 7: *Diagrama Influyente Conforme*

Fonte: Ribas, 2014

Talvez a combinação mais difícil para o Alto Influyente e para o Alto Conforme, esses dois perfis não apresentam nenhuma similaridade como fica claro na Figura 7 acima. Um extrovertido com um introvertido, um voltado para pessoas e o outro para regras, um com forte tendência a correr riscos e outro sem nenhuma, esses perfis trabalhando em conjunto necessitam de um elevado nível de tolerância e respeito para não entrarem constantemente em conflito.

Nessa relação às regras e procedimentos, primordiais para o alto conforme, irão desacelerar e possivelmente irritar o alto influente, que necessita de agilidade e interação. O otimismo do alto influente por sua vez irá desagradar o alto conforme que poderá ver o companheiro como um sonhador não realista. Ao terem desavenças de opiniões, difícil será a missão de convencimento e alinhamento visto que valores primordiais desses perfis estarão em jogo.

A tentativa do alto influente de trazer conversas pessoais para o dia a dia, será freada pelo alto conforme que não gosta de dividir a sua intimidade e isso irá frustrar e aborrecer o

alto influente, da mesma forma que irá desagradar o alto conforme que poderá julgar o colega como intrometido e evasivo.

Para que seja uma relação benéfica para a equipe essa combinação necessita que os profissionais sejam bastante maduros e tolerantes, ou muitos conflitos irão ser gerados a partir de sua divergência de valores.

4.7. ESTÁVEL COM ESTÁVEL

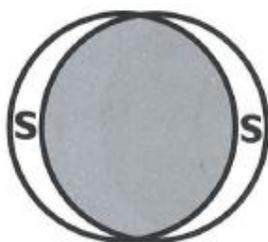


Figura 8: *Diagrama Estável Estável*

Fonte: Ribas, 2014

Novamente duas pessoas que compartilham o mesmo perfil, terão uma facilidade grande de relacionamento, como demonstra a figura 8 acima, já que isso é uma característica desse perfil, mas uma questionável capacidade de produção e resolução de problemas já que suas lacunas irão se amplificar.

Esses dois perfis juntos irão apresentar uma facilidade e necessidade de terminar as tarefas iniciadas e de construir um relacionamento sadio e de longo prazo, mas tendem a levar tempo excessivo para tomar decisões e a não correr riscos na busca conjunta pela estabilidade. Podem gastar tempo demais discutindo pontos de vistas críticos e lógicos e não considerar o prazo e urgência de algumas tarefas. A comunicação e convivência tende a ser bem tranquila e estável.

Ao trabalharem juntos é aconselhável uma supervisão e acompanhamento de outro perfil que assuma riscos e chame a responsabilidade, além de acelerar e puxar o ritmo para cima.

4.8. ESTÁVEL COM CONFORME

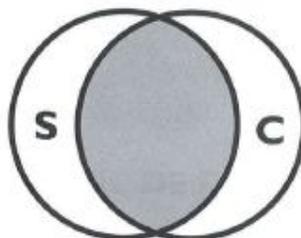


Figura 9: *Diagrama Estável Conforme*

Fonte: Ribas, 2014

Ambos os perfis buscam não correr riscos, são introvertidos e tem a facilidade para a cooperação, porém se contrapõem na motivação e foco. O Alto conforme tem foco nas regras e informações e o alto estável em emoções. (RIBAS, 2014)

Ao trabalharem em conjunto o ritmo de trabalho tende a ser bastante devagar. O Alto conforme irá buscar seguir as regras e procedimentos estabelecidos e o alto estável irá analisar criticamente cada um dos pontos e ações a serem tomadas. Caso as regras não sejam lógicas, o que pode ser comum, teremos um ponto de desavenças entre eles, o alto estável não irá querer ir contra as regras, mas irá aborrecer-se ao seguir algo que não faz sentido para si.

No momento da tomada de decisão e iniciativa, nenhum dos perfis tende a correr riscos ou tomarem iniciativas e pode ser necessária uma intervenção de um terceiro perfil para que a tarefa seja iniciada.

De uma forma geral é uma combinação tranquila, agregadora e analítica, e com bastantes convergências entre os perfis, como mostra a figura 9 acima, mas é importante que tenham outros perfis trabalhando em um nível similar ou superior para que as ações, decisões e conclusões não levem tempo demais.

4.9. CONFORME COM CONFORME

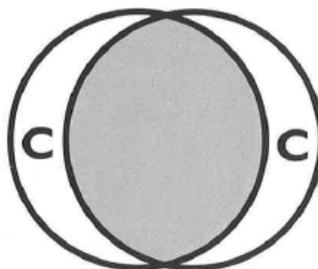


Figura 10: Diagrama Conforme Conforme.

Fonte Ribas, 2014

Com uma boa área de convergência como mostra a figura 10 acima, , quando dois alto conformes são colocados para trabalhar juntos irão produzir um ambiente tranquilo, quieto, profissional e correto já que os fatores mais fortes desse perfil são aderência a regras e procedimentos, organização, atenção a detalhes e perfeccionismo. Entretanto, este ambiente irá sofrer com certa escassez de criatividade, dificuldade na tomada de iniciativa, bem como de visão holística e, por isso, pode ser considerada a combinação de perfis mais peculiar e específica que existe.

Para algumas funções e ramos de atividade, o que o perfil de um alto conforme apresenta é essencial e aquilo que lhe falta não é importante, por isso essa é uma combinação que será ideal para uma equipe de auditores, por exemplo. Já em equipes onde seja necessária uma interação mais estratégica, pessoal e ágil, combinar dois alto conformes poderá trazer resultados abaixo do esperado.

5. FORMAR A EQUIPE OPERACIONAL DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS LOGISTICOS COM BASE NOS PERFIS DE PERSONALIDADE DISC

“Mudanças não ocorrem simplesmente com slogans e discursos. Elas só acontecem quando se colocam as pessoas certas nos lugares certos.” Jack Welch

Ao se dizer “A pessoa certa no lugar certo” não está sendo afirmado que existe a pessoa errada para aquela função ou posição e sim que existem perfis que se possuem um rendimento maior em alguns tipos de atividades que se encaixam melhor aos seus fatores de motivação e valores pessoais.

Contudo, não é possível afirmar, de nenhuma forma, que exista uma receita fixa e imutável, pois as pessoas não são assim. As pessoas podem mudar e se adequar, tanto respondendo a coaching e aconselhamentos, como a mudanças em seu meio, e realidade.

Desta forma, como denomina Ribas em sua obra *Manual Definitivo Disc, 2014* :

“O lugar certo é quando percebemos um alto grau de aderência entre os padrões comportamentais naturais dela com as demandas comportamentais do cargo. Lugar errado é quando a posição analisada no local de trabalho necessita de comportamentos e outros atributos que a pessoa não possui.”

Encontrar a pessoa perfeita que se encaixa em todos os atributos, valores e demandas comportamentais do cargo em questão, pode ser algo utópico. E, se esta for a busca, é possível que seja algo frustrante.

Ao analisar o encaixe de uma pessoa a um cargo, deve-se considerar uma boa margem para iniciativas de desenvolvimento de habilidades e vontade de aprender comportamentos e técnicas que não naturais daquela pessoa. Nenhum cargo demanda apenas

características de um único perfil, todos irão demandar comportamentos e valores presentes em mais de um perfil, portanto, invariavelmente habilidades terão de ser desenvolvidas e adaptadas. (RIBAS, 2014)

Dentro da metodologia DISC aplicada profissionalmente em processos de seleção, existe a “Avaliação de perfil de cargo”, que mediante algumas perguntas e critérios sobre a função, atividades, responsabilidades, ambiente, etc, irá indicar quais os perfis que melhor se encaixariam no cargo em questão.

No presente capítulo, avaliar-se-á quatro cargos dentro de uma equipe de prestação de serviços logísticos.

Observa-se, entretanto, que na presente análise não será utilizada a “Avaliação de Perfil de cargo”, pois a mesma está disponível apenas para comercialização pelos detentores da marca.

As indicações dos perfis mais adequados para cada cargo será feita a partir das definições e características de cada um dos perfis discutidos neste trabalho.

5.1 Analistas de Contas a Pagar e Receber

O analista de contas a pagar e receber deve verificar e pagar faturas de cobranças dos fornecedores além de acompanhar os pagamentos dos clientes e se certificar que os mesmos estão em dia.

São responsabilidades desse cargo:

- Validar as cobranças de fornecedores e se certificar que as mesmas estão de acordo com a tabela de preço. Em caso de discrepâncias, deve-se entrar em contato com o fornecedor e contestar as divergências.
- Fazer o rateio das faturas para seus respectivos processos.
- Acompanhar o montante pago mensalmente a cada fornecedor e gerar relatórios para análise da gerencia.
- Acompanhar as contas a receber e identificar qualquer atraso ou divergência nos pagamentos recebidos.

- Entrar em contato com clientes com contas em atraso e, em caso de necessidade, negociar juros e novos prazos.
- Gerar relatórios diários endereçados à gerencia, reportando clientes com contas em atraso.

Em uma primeira análise, é possível compreender se tratar de uma função com pouca interação pessoal amigável e mais voltada para números e critérios.

As situações em que o Analista de contas a pagar e receber terá interação com outras pessoas, dentro de sua função, serão momentos de desconforto, em virtude de se tratarem de cobranças, no caso das contas em atraso, ou de reclamação, caso sejam encontradas discrepâncias nas faturas dos fornecedores.

Por tais razões, é aconselhável que o perfil para esse cargo crie pouco envolvimento emocional com clientes e fornecedores, pois será com eles que questões delicadas como negociações de dívidas e cobranças incorretas serão tratadas.

Regras, procedimentos e normas terão que prevalecer a critérios como simpatia e confiança.

Também se entende ser necessário foco, concentração e atenção aos detalhes, pois a conferência de valores em relação a uma tabela de preços demanda que pequenos erros ou discrepâncias sejam notadas, não afetando assim, a lucratividade e resultado da equipe.

No mais, a tarefa de fazer o rateio de faturas para diversos processos diferentes, requer atenção e cuidado com detalhes e números.

A demanda da gerência por relatórios diários ou mensais requer uma atenção e comprometimento a prazos e datas e é necessário que o colaborador os conclua dentro do tempo demandado pela gerencia, sem atrasos ou relatórios incompletos.

Para esse cargo, características como: criatividade, facilidade para relacionamento interpessoal, agilidade, iniciativa, e visão holística, acabam sendo sobrepostas pelas mencionadas anteriormente em uma escala de importância.

O cargo não exigirá tanto do funcionário habilidade estratégica e de planejamento, mas sim, perfeccionismo, atenção a detalhes, procedimentos e prazos, além de certa frieza emocional no momento da cobrança.

Dentro desse cenário, é possível compreender que um Alto influente ou um alto dominante iriam se impacientar rapidamente com tanto foco e pouca ação e interação. Ambos os perfis apresentam uma tendência mais holística, prática e objetiva, e isso poderia ocasionar em falhas por falta de foco ou atenção a detalhes.

Isto, pois, tais perfis, ao cobrar clientes e fornecedores por atrasos ou cobranças erradas, a abordagem tenderia a ser ou muito ríspida ou muito amigável, criando assim reações não favoráveis a continuidade de parcerias.

A rotina e repetição das atividades, assim como a escassez de tomada de decisões e criatividade envolvidas no escopo do cargo, também vão contra as principais motivações desses dois perfis. O Influente quer interagir, e o dominante quer ver o resultado de sua vitória rapidamente.

Assim, é possível deduzir que para essa função, pessoas com os perfis Alto Conforme e Alto Estável possuiriam um maior rendimento por sua facilidade em lidar com detalhes, tarefas, prazos e regras, poder analítico e organização.

Porém, visto que está em análise um meio onde a inadimplência é alta, é possível indicar que o um Alto Conforme seria ligeiramente mais indicado para esse cargo pois, além da sua maior aderência a regras e procedimentos, um Alto Estável pode algumas vezes ser pouco direto e muito prolixo, causando assim desconforto e um maior nível de estresse em algumas situações.

5.2 Analistas de Atendimento Ao Cliente

O analista de atendimento ao cliente tem como função ser o principal canal de comunicação entre a empresa e o cliente. Mantém o mesmo informado da situação de cada carga mediante contato com os fornecedores e colegas que realizam a operação de movimentação da carga.

São responsabilidades do analista de atendimento ao cliente:

- Acompanhar os embarques em tempo real, solucionando problemas e desvios ocorridos na operação.
- Manter o cliente informado sobre a situação e localização da carga.

- Comunicar o cliente em caso de desvios.
- Prestar consultoria e aconselhamento ao cliente quanto a decisões, rotas e serviços a serem contratados e vendidos.
- Reportar desvios e dificuldades mais graves ao supervisor operacional.
- Manter a comunicação com prestadores de serviço terceirizado e equipe operacional otimizada garantindo informação e reação da forma mais ágil possível.

De extrema importância para a satisfação do cliente e propulsão de novos negócios, a função de Analista de Atendimento ao cliente é a primeira, e principal impressão, do cliente sobre a qualidade da operação da empresa e sua confiabilidade.

É uma função bastante estressante, que demanda bastante agilidade e dinamismo, exigindo do funcionário tomar decisões rápidas, fazer a ponte de informação entre equipe operacional e cliente, evitando desperdiçar minutos que são importantes para o fluxo físico da carga.

Exige, também, uma forte clareza e facilidade na comunicação e a habilidade de gerenciar diversas situações e tarefas simultaneamente, pois um analista de atendimento ao cliente pode vir a ter sob sua responsabilidade a coordenação de trinta embarques, ao mesmo tempo.

Flexibilidade para se ajustar e responder a diferentes tipos de comunicação com clientes diferentes e, tranquilidade para os momentos adversos, nos quais os clientes podem demonstrar irritação, são características necessárias para o alto rendimento.

O carisma e a empatia também são importantes, pois, conforme dito anteriormente, o analista de atendimento ao cliente será o principal canal de comunicação com o cliente e caso haja atritos e insatisfações pessoais, a imagem da empresa será prejudicada.

Diante disto, pode-se entender que os perfis mais indicados para essa função são aqueles que apresentam uma facilidade e tendência a gerenciar diversas situações diferentes simultaneamente, que tem a habilidade e agilidade na comunicação interpessoal e que tomam decisões rapidamente, baseadas nos seus instintos e experiência.

Um Alto Conforme, em uma posição que demanda dinamismo e agilidade, tem uma grande possibilidade de não se encaixar já que busca sempre seguir padrões e muitas vezes não haverá tempo de seguir procedimentos ou analisar detalhes para a tomada de decisão. Diversas atividades e situações simultâneas também irão desagradar o alto conforme. A

comunicação constante e ágil com diversas pessoas também irá atrapalhar o alto conforme que não tem facilidade para desenvolver relacionamentos e cativar pessoas com as quais tem relações apenas profissionais.

Para um alto dominante, alguns fatores irão facilitar sua adaptação e rendimento nessa função. Sua objetividade, capacidade de decisão, dinamismo, agilidade e coragem irão facilitar no dia a dia, repleto de problemas e desvios, que essa função demanda. Porém, dependendo do perfil do cliente a ser atendido, o alto dominante pode perder a paciência e demonstrar agressividade, além de demonstrar alguma dificuldade em estabelecer empatia e compreensão com alguns perfis. Mas ainda assim, sua energia e orientação a resultados, tendem a propulsionar o resultado do seu trabalho, mas os seus fatores de dominância podem vir a prejudicar o relacionamento com alguns clientes.

Já um alto influente irá apresentar o mesmo dinamismo, capacidade de decisão e agilidade que um Alto Conforme, mas com maior facilidade na comunicação e empatia. Seu carisma, habilidade na comunicação, persuasão, expressividade e eloquência irão ajudar no dia a dia e resoluções de problemas. Pode vir a faltar profundidade e capacidade de análise em algumas situações, mas existem então outras funções para dar suporte. O Alto influente tem normalmente a capacidade de cativar e influenciar as pessoas ao seu redor e por é um perfil indicado para o cargo de analista de atendimento ao cliente.

O Alto Estável, por sua vez, apresenta também habilidades e características que favorecerão no rendimento e adaptação. Sua aparente frieza, gentileza, capacidade de ouvir, e consistência irão ajudar nos momentos de problemas e estresse e seu espírito de equipe irá certamente facilitar a resolução de problemas internamente. Porém, a desestabilidade que essa função é exposta pode vir a incomodá-lo e atrapalhar no dia a dia. Serão diversas atividades, assim como problemas ocorrendo ao mesmo tempo, assim como a comunicação com perfis diferentes simultaneamente. A rotina desse cargo tende a ser muito pouco estável.

Diante do exposto, é possível compreender que um alto influente deve se adequar melhor ao cargo desde que exista uma estrutura para suportá-lo em momentos que exigirem maior planejamento e análise. Mas, dependendo do cliente a ser atendido e da operação a ser coordenada, perfis como o Alto estável e alto dominante também podem ser indicados.

5.3 Analista de desempenho

O Analista de desempenho tem uma função à parte do restante da equipe sendo responsável por monitorar a operação de fora.

Respondendo diretamente para o gerente do departamento, avalia o desempenho de cada analista de atendimento ao cliente e da operação por meio de relatórios de desempenho individuais e opinião de clientes. A função possui autonomia para cobrar do departamento operacional que a atividade ocorra da forma correta.

São funções do Analista de Desempenho.

- Gerar e analisar relatórios de desempenho diariamente.
- Medir e identificar pontos de melhoria e gargalos operacionais.
- Analisar o desempenho de cada analista de atendimento ao cliente e reportar ao gerente do departamento.
- Traçar planos de melhorias para a operação.

Responsável por analisar e mensurar se a operação está ocorrendo dentro do nível correto, o analista de desempenho encontra-se em uma posição delicada dentro da equipe, pois também é responsável por analisar o desempenho individual dos colaboradores. Por isto, sua autonomia e imparcialidade são essenciais para que a função tenha resultados concretos visto que a análise e reporte que o analista de desempenho fará terá consequência direta no futuro de membros da equipe.

Os relatórios que dão subsídios para o analista de desempenho são factuais e baseados em datas e horários inseridos no sistema, portanto, não dão margens para abordagens subjetivas. Entretanto, oportuno observar que a opinião de clientes oferecerá subsídios para essa análise, sendo que estes podem ter uma abordagem subjetiva visto que dependem diretamente da percepção pessoal do cliente em relação ao analista de atendimento. Cabe ao analista de desempenho captar a opinião do cliente, a sua e os relatórios, e chegar a o nível de desempenho de cada analista.

O Analista de desempenho não tem contato direto habitual ou rotineiro com o cliente no dia a dia. Periodicamente, contudo, entra em contato para saber como está o nível de satisfação e quais são os pontos de melhoria e reclamações.

Por ser uma função que demanda de uma análise crítica de relatório e informações, exige um perfil que tenha um alto poder analítico e pensamento crítico, com atenção a detalhes, e que consiga analisar um conjunto de dados e transformá-los em oportunidades de melhorias.

Perfis que detém maior foco nas pessoas do que nas tarefas, como os alto dominantes e alto conformes, podem vir a apresentar dificuldade em manter o foco e analisar detalhes minuciosos e também sentir ausência de ação e decisão, no caso do alto dominante, e de interação com outras pessoas, no caso do alto influente. A necessidade de analisar desvios e planejar melhorias, também não se encaixa bem nos dois perfis.

Apesar do carisma e comunicação do alto influente facilitar no momento de angariar a opinião de clientes, esse perfil poderá apresentar dificuldade ao relatar baixo desempenho de colegas e será necessário que ele se afaste do pessoalíssimo característico da sua personalidade para exercer sua função com imparcialidade.

O alto dominante, por sua vez, pode vir a se frustrar por não poder exercer o seu pioneirismo e dispensar a sua energia, já que a função demanda um trabalho minucioso. A objetividade e competitividade desse perfil também podem atrapalhar no momento de reporte a gerência em relação aos desempenhos individuais.

Já um alto conforme e alto estável tem perfis com características que aderem mais as responsabilidades da função. A facilidade em realizar atividades minuciosas e manter o foco em uma única tarefa, assim como a frieza de seu comportamento, pode vir a ajudar no dia a dia.

Devido ao seu sentimentalismo, o alto estável encontrará obstáculos para trabalhar solitariamente, assim como encontrará dificuldade em expor colegas a julgamentos não positivos. Porém sua metodologia, consistência e capacidade de planejamento irão ajudar a tem um desempenho e resultado maior. Sobretudo, com relação a busca por melhorias operacionais diante de desvios e gargalos. Sua persistência, obstinação e foco também são pontos que irão contribuir, assim como sua capacidade crítica.

O alto conforme irá utilizar de seu poder analítico para transformar o grande número de dados e informações em conceitos e reportes mais diretos para a tomada de decisão da gerência. Seu apego e aderência a regras e procedimentos irão mantê-lo no âmbito factual sem deixar vínculos e preferências pessoais interferirem em seu trabalho e julgamento. O perfeccionismo e a busca pelo mais alto padrão de qualidade, presentes neste perfil, irão fazer com que ele demande dos analistas de atendimento ao cliente o melhor desempenho possível.

Isto, via de regra, irá agregar ao desempenho geral. Porém, também pode vir a causar um nível de exigência muito elevado e utópico.

Diante do exposto, pode-se recomendar para essa função, os perfis de alto conforme e alto estável, mas sempre levando em consideração os pontos de atenção levantados acima.

É interessante considerar que a opinião e julgamentos do Analista de Desempenho serão analisados e contrabalanceados pela gerência antes da tomada de decisão. Por tal motivo, é importante que a mesma tenha compreensão do perfil e visão do analista de desempenho, evitando assim exageros ou negligências.

5.4 Supervisor Operacional

O supervisor operacional possui a função de ser o primeiro ponto de escalonamento para o cliente a equipe de analistas de atendimento ao cliente.

Deve, diante de obstáculos, tomar decisões e instruir a equipe a como agir assim como atender e responder clientes quando o assunto tiver saído da alçada do analista.

São responsabilidades do Supervisor Operacional:

- Dar suporte a equipe de analistas em caso de dúvidas, problemas e questões fora da alçada dos mesmos.
- Atender e dar suporte a clientes sempre que demandado.
- Reportar a gerência problemas maiores.
- Garantir que a operação corra da melhor forma possível mediante a supervisão do trabalho dos analistas.

Diferentemente do Analista de Desempenho, o Supervisor Operacional atua em tempo real na operação tendo de agir rápido e firmemente.

Sempre que problemas surgirem e não forem solucionados pelos analistas de atendimento ao cliente ou pela equipe operacional, cabe ao supervisor operacional interferir com seu conhecimento e experiência e direcionar a situação.

O cargo demanda do profissional, além das características técnicas, agilidade, capacidade de decisão, coragem, atitude e dinamismo.

O Supervisor será o primeiro nível de escalonamento para a equipe e cliente, portanto deve ser visto como referência e exemplo a ser seguido.

Definir os perfis mais adequados para posições de liderança é mais complexo e controverso, pois um líder deve sempre apresentar características de todos os perfis, visto que terá que se relacionar e lidar com uma equipe também de perfis variados e lidar com situações diversas irão que demandar do profissional comportamentos diferentes.

Porém, dentro de uma equipe operacional, no ramo de prestação de serviços logísticos, é essencial, para que ocorra um rendimento adequado, que o supervisor operacional tenha agilidade e capacidade de tomar decisões rapidamente, pois, a quantidade de imprevistos é grande e segundos fazem a diferença.

Dentro desse ponto de vista, entende-se que os perfis que necessitam de muita informação e análise para tomar decisões e correr riscos, como os alto estável e alto conforme, são menos aderentes ao cargo, já que no dia a dia haverá diversos problemas e decisões a serem tomadas, sem a possibilidade de tempo para análises metodológicas ou minuciosas. Em contrapartida, poderá haver o aumento de risco por decisões tomadas sem muita análise e atenção a detalhes porém, é justamente para balancear esse risco e também ter soluções a médio e longo prazo que o cargo discutido anteriormente, Analista de Desempenho, existe dentro da equipe.

Perante a equipe, é interessante que o supervisor vibre e se envolva junto dos analistas de atendimento ao cliente nos problemas diários, comportamento menos natural nesses dois perfis que tem uma maior dificuldade em demonstrar e expor emoções e entusiasmo. Por isto, de uma forma geral, se entende que um alto estável ou um alto conforme teriam um rendimento menor.

Já o perfil alto influente lida facilmente com o dinamismo que a rotina do supervisor operacional demanda. O Carisma, autoconfiança e influência irão ajudar no engajamento da equipe e na comunicação com clientes, assim como a confiança nos seus subordinados, flexibilidade e bom humor típico ajudará na construção de um ambiente saudável de cumplicidade e cooperação. Além disto, o alto influente tende a compartilhar as decisões com seus subordinados e isso contribui com o desenvolvimento profissional dos mesmos.

Mas, é necessário cuidado para que a ordem seja mantida, pois alto influentes em posições de liderança tendem a ter confiança excessiva em seus subordinados gerando um ambiente às vezes tolerável em excesso em relação a cumprimento de prazos, metas e ordem.

A falta de foco também é alarmante neste perfil, iniciando ações sem concluí-las, não deve contaminar e influenciar a equipe a agir da mesma forma.

Igualmente ao alto influente, um alto dominante também não enfrentará dificuldades em lidar com a dinâmica do cargo. Sua capacidade de decisão, determinação, iniciativa e rapidez irão contribuir para que os problemas e desafios sejam encaminhados da forma correta. O perfil forte, corajoso e enérgico irão também transmitir confiança e segurança aos subordinados permitindo assim que seja uma referência nos momentos de complicações. Porém a agressividade e centralização são riscos que existem na liderança de um alto dominante. É necessário que a equipe esteja acostumada com o modo direto e agressivo de comunicação, e que, o supervisor não tome as decisões unilateralmente e centralize a resolução de problemas, inibindo dessa forma o desenvolvimento de sua equipe.

Como conclusão, entende-se que para a posição de supervisor operacional em uma equipe de prestação de serviços logísticos perfis de alto dominante e alto influente se adaptam melhor e apresentam maior rendimento. Mas, é sempre necessário que os pontos de atenção mencionados acima e a falta de foco existente nesses dois perfis sejam controlados.

6. CONCLUSÃO

O objetivo do presente trabalho é identificar de que forma se pode utilizar o conhecimento da teoria de perfis de personalidade DISC para formação de uma equipe operacional de prestação de serviços logísticos.

Para tanto, a partir de pesquisa bibliográfica sobre a teoria dos perfis de personalidade Disc e a sua aplicação prática nos dias atuais. A obra que deu origem a teoria, *As emoções das pessoas normais*, também foi utilizada apesar do seu conceito extremamente técnico para psicologia.

Com a descrição de cada um dos perfis, possibilitou-se compreender as características e motivações de cada um deles, assim como tipos de tarefas e atividades que propulsionam um maior rendimento a cada perfil. O ambiente de trabalho também foi analisado e discutido, tendo sido exposto em quais tipo de ambiente cada perfil irá se sentir melhor impulsionado a desenvolver melhor rendimento com base em suas capacidades, assim como o tipo de comunicação mais efetivo com cada um dos perfis.

Após a análise de cada perfil isoladamente, tornou-se viável combiná-los em pares e analisar a forma como os perfis se relacionam entre si.

Diante de uma abordagem direta foi possível entender as vantagens e riscos que se tem ao combinar cada um dos perfis, sempre ressaltando que as pessoas não têm perfis imutáveis e que todos podem adquirir habilidades e atitudes inerentes ao seu perfil.

Conclusivamente, diante da característica de cada um dos perfis e da forma como eles se relacionam, analisou-se a formação de uma equipe do ramo de prestação de serviços logísticos, considerando quatro diferentes cargos, Analista de Faturamento, Analista de Desempenho, Analista de Atendimento ao cliente e supervisor operacional.

Cada cargo foi descrito e buscou encaixar o perfil que apresentasse maior aderência as atividade e responsabilidades demandadas por aquele cargo.

Foi possível a compreensão que a utilização da teoria Disc na formação de equipes é viável e pode apresentar excelentes resultados, pois ao colocar um perfil dentro de um cargo que exponenciais suas fortalezas e não exija muito de suas fraquezas o desempenho tende a ser melhor. Porém, sempre se deve levar em consideração que as pessoas não mantem o

mesmo perfil de personalidade no decorrer da vida, possuindo aptidões que se mutam conforme o ambiente e tempo em que se encontram e, que é sempre possível que habilidades e atitudes sejam desenvolvidas, logo a teoria dos perfis de personalidade DISC pode ser utilizada, porém não pode ser o único critério de seleção e outros fatores devem ser parte do processo decisório no momento de definir e encaixar pessoas a cargos.

7. POSSIVEIS DESDOBRAMENTOS

Após a análise da utilização do perfil de personalidade DISC na formação de equipes e concluído que apesar de ser um bom método para encaixar a pessoa certa na vaga certa é necessário levar em consideração outros aspectos na seleção de pessoas, questiona-se quais outros fatores devem ser observados.

Todos os testes e ferramentas de assessment são uteis e necessários, porém são apenas subsídios do processo de avaliação como um todo. Avaliações de desempenho, recomendações, percepções, empatia e até intuição são fatores intangíveis importantes na seleção e formação de equipes.

Um estudo quantitativo com pesquisa de campo e comparação de resultados de equipes que atuam na mesma área, porém foram formadas utilizando métodos e considerando fatores distintos, forneceria maiores conclusões e direcionamentos para uma melhor formação de equipe.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

RIBAS, Alexandre. **Manual Definitivo DISC**. Brasil: Success for you Editora 2014

Mourston, Willian . **As Emoções das pessoas normais**. Brasil: Success for you Editora, 2014