



**LETÍCIA EURICH DE ALMEIDA**

**A IMPORTANCIA DO LÍDER AO CONSIDERAR A  
SINGULARIDADE DA EQUIPE NA GESTÃO DE PESSOAS.**

Trabalho apresentado ao curso MBA 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**

**2018**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**A importância do líder ao considerar a singularidade da equipe na gestão de pessoas,**

elaborado por Letícia Eurich de Almeida e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 09 de agosto de 2018.

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Leticia Eurich de Almeida, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG7-Curitiba (2/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 21/10/2016 a 09/06/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “A importância do líder em considerar a singularidade da sua equipe ao gerir pessoas”, é autêntico e original.

Curitiba, 09 de agosto de 2018.

---

Leticia Eurich de Almeida

Dedico aos meus pais, grandes incentivadores do meu desenvolvimento.

Agradeço a Fundação Getúlio Vargas, que possibilitou o meu desenvolvimento durante o MBA, a todos os professores que estiveram presentes nessa jornada, e em especial ao professor Gianfranco, orientador da turma.

## Resumo

Este trabalho apresenta algumas concepções acerca do papel do líder nas organizações, colocando em análise o exercício da liderança e de suas contribuições nas tomadas de decisão dentro das organizações. Para isso, será analisado a singularidade da equipe comercial, da empresa X, em função do grau de maturidade (divididos em 4 níveis de maturidade), e perfil comportamental do liderado (Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade). Tendo como objetivo a análise de que o líder pode liderar a equipe considerando as suas singularidades, e visando assim aumentar a produtividade e motivação da equipe.

**Palavras Chave:** : Liderança. Singularidade. Líder. Perfil.

## Abstract

This paper aims to bring some conceptions about the role of the leader in organizations, analyzing the exercise of leadership and their contributions to decision making within organizations. For this, the singularity of the commercial team, company X, will be analyzed according to the degree of maturity (divided into 4 levels of maturity), and the behavioral profile of the leader (Dominance, Influence, Stability and Conformity). Having as objective the analysis that the leader can lead the team considering their singularities, and thus aiming to increase the productivity and motivation of the team.

**Key Words:** Leadership. Singularity. Leader. Profile.

FIGURA 1 - Análise DISC .....	10
FIGURA 2 – Perfis Comportamentais .....	12
FIGURA 3 - Liderança Situacional .....	14
FIGURA 4 - Estilos de Liderança Situacional .....	18

## **SUMÁRIO**

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	2
3. METODOLOGIA.....	10
4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	11
5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	15
6. CONCLUSÕES.....	23
7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	24
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	25

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda o tema Liderança, focado sobre como o líder pode gerir sua equipe considerando a singularidade dos mesmos, o tema definido reveste-se de importância devido as interfaces entre equipe e gestor de qualquer empresa, o sucesso de qualquer atividade se dá através da harmonia possível entre equipe e direção estratégica dada pelo seu líder. Além disso, considerar a singularidade dos membros da equipe pode ser fator de sucesso ou fracasso do negócio, desde que o líder saiba tratar cada indivíduo de forma diferenciada.

O trabalho possui como metodologia, uma pesquisa qualitativa, aplicada, bibliográfica, utilizando como base os autores do tema, e correlacionados com a realidade da empresa x, na área comercial.

Problema: É possível liderar pessoas considerando suas singularidades?

Objetivo: Analisar formas de liderar pessoas, da área comercial, na empresa x, considerando suas singularidades.

Objetivo específicos:

- Descrever teorias sobre lideranças
- Apresentar a singularidade das equipes
- Apresentar formas de liderança aplicados a singularidade da equipe
- Propor formas para liderar pessoas após identificar as singularidades

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Gestão de Pessoas, segundo (Chiavenato, 2004), é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho. Essas práticas são fundamentais para a performance de equipes eficientes.

Somando-se a isso, o gestor de pessoas necessita possuir habilidades de liderança, que segundo (Chiavenato, 1992) “A liderança pode ser definida como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”

Complementando a esse ponto (Sobral e Peci, 2008) descreve liderança como o processo social de dirigir e influenciar o comportamento dos membros da organização, levando-os a realização de determinados objetivos.

Os autores acima são clássicos quando o assunto se refere a gestão de pessoas no Brasil, podemos avaliar em complemento aos mesmos a consideração da singularidade dos liderados, uma vez que para dirigir e influenciar a equipe é necessário verificar o que é eficaz para cada membro da organização. É notório que apesar das equipes de alto desempenho apresentarem características bem definidas no alcance de resultado, que os membros das equipes apresentam necessidades/dificuldades próprias de cada um, portanto, é essencial para equipes de alta performance que o líder saiba gerir essa equipe em prol de um objetivo comum, considerando as peculiaridades de cada membro da equipe. O desafio está em como motivar e desenvolver esse trabalho sendo que as pessoas dessa equipe são únicas, ou seja, tem seus próprios valores, objetivos, desejos, e metas pessoais. Sendo assim, o líder que busca o resultado em alta performance na gestão, não deveria tratar as pessoas da equipe da mesma forma, e sim conforme suas necessidades, capacidades, resultados, e até o reconhecimento e apoio seriam diferentes.

O modelo anterior de gestão de equipes, que nos atendeu até aproximadamente a década de 70, é baseado em modelos hierárquicos do exército americano que o difundiu a partir da necessidade que o exército tinha durante as guerras. Esse modelo, nos atendeu em recrutamento, seleção, treinamento e resultados da equipe onde a mão de obra era massiva e os resultados individuais impactavam pouco nos resultados globais da equipe, sendo assim necessitavam guarnecer as indústrias por resultados objetivos e operacionais. Com advento da

globalização, avanço tecnológico, inclusive da internet, ocorreu o aumento da competitividade das empresas, e a necessidade de equipes inovadoras, criativas e auto gerenciáveis, sendo assim, o gestor das equipes deve estar mais preocupado com a harmonização entre os diferentes talentos do que com a ordem unida da equipe. As equipes de alta performance, por uma definição de termos, necessitam de uma diversidade de talentos, naturalmente singulares, para que os desafios que a ela se propõe, tenham melhores condições de serem satisfeitos.

Nessa nova ordem em gestão de equipes de alta performance, o líder deve estar preocupado com o aperfeiçoamento de cada talento de sua equipe, ora, cada talento tem necessidades específicos, alguns terão maior facilidade que outros em determinadas atividades, esses por sua vez encontram maiores dificuldades em outras áreas que são complementadas por outros membros da equipe, cabe ao líder, sabedor das singularidades dos membros da sua equipe, determinar que foco e direção dará ao desenvolvimento e desafios a serem conduzidos por cada membro da equipe. É importante destacar que, as pessoas tendem a desenvolver ainda mais talentos existentes do que suprir deficiências presentes, assim sendo, é preferível investir nos pontos fortes de cada membro, deixando em segundo plano os pontos a melhorar. De outra forma, seria equivocado pensar que a equipe de alta performance deve ter um padrão único de talento que alcance a todos os membros da equipe, tal proposta seria empobrecer e nivelar a diversidade de talentos, em seu ponto mais débil. Inclusive ao agir assim, nivelando pela média, corre-se o risco de desmotivar os excepcionais e acomodar os medianos.

A partir das análises acima avalia-se a necessidade de abordar cada aspecto da gestão de pessoas de forma singular.

(Chiavenato, 1992) retrata que: “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”. Sendo que essa motivação, está intimamente ligada aos comportamentos individuais das pessoas.

O primeiro desafio do líder é formar uma equipe de alta performance, para isso é preciso conhecer cada um dos membros da equipe, verificar quais são os pontos fortes, pontos a melhorar, entender o que já foi realizado com sucesso, o que tem dificuldades de realizar, qual seu histórico na empresa, quais as atividades que estão sendo realizadas, e quais são os motivadores. Após essa análise é necessário avaliar os GAPS presentes na equipe, vis a vis os objetivos da mesma. Por consequência, é necessário avaliar quais competências faltam para equipe alcançar a missão, ou quais competências estão deslocados no alcance desses

objetivos. Após esses diagnósticos e estando claro que existem na equipe pessoas mal coladas ou que faltam pessoas com determinada competência o líder deve realizar movimentos internos na equipe e ainda necessitando, recrutamentos externos da equipe.

Um dos grandes desafios para qualquer Líder é o desenvolvimento dos Talentos que dispõe em sua equipe e a Motivação dos mesmos ao longo de um período da história dos acontecimentos e as dificuldades enfrentadas pelo negócio.

Para as duas situações: Desenvolvimento e Motivação, o líder estará contando, na maior parte das vezes, com uma equipe multivariada e com diferentes formas de avaliar uma mesma situação. Sob este ponto de vista, o líder jamais pode “tomar partido” dentro da equipe. Pois a partir de sua tomada de posição por este ou aquele ponto de vista majoritário teremos dois riscos possíveis. Ou tranquiliza / acomoda o talento atendido, e/ou embota o talento preterido.

Em outras palavras, ainda que tenha a direção e suas preferências de atuação claramente definidas para si, ao gerir a singularidade representada pela multivariabilidade em sua equipe, o líder deve propiciar o terreno fértil ao surgimento, discussão e síntese das muitas teses elaboradas /trazidas por seus talentos, sendo assim, o líder deve ser um fomentador de novos resultados.

Neste ponto, o líder, além da direção e da especificação dos resultados que devem ser garantidos, será o líder das múltiplas afinações existentes em sua equipe. Respeitando o momento de cada um, com atenção acurada para identificar desvios do objetivo, e sensibilidade para retirar de cada um, o máximo que pode contribuir, devolvendo o feedback e o reconhecimento devido a cada um individualmente e a equipe coletivamente.

Segundo (Carmello, 2013), talentos apresentam uma chance maior de realizar os objetivos que lhe são propostos quando lhe são integrados pelo menos três elementos por parte da Gestão, são eles: Orientação; Engajamento e Capacitação.

Orientação: O Gestor assume aqui o papel de direcionador, apresentando o Norte a seus talentos. Participa da construção do significado do que se faz e porque se faz, ocorre em torno de uma estratégia compartilhada. O envolvimento se dá em torno da explicação do objetivo a ser perseguido e das formas possíveis para atingi-lo juntos. Com isto, ganha-se a consciência de que o papel de cada um, não precisa ser o mesmo, mas que é da soma dos múltiplos esforços que todos serão bem-sucedidos. Como se vê, a construção e a apresentação

clara da orientação à equipe por parte do Líder são a chave da compreensão e da abertura ao Engajamento.

O Engajamento se dá, dentro do sentido de uma boa orientação dada pela liderança, onde o talento tem a oportunidade de conhecer e experimentar os valores em que estão incluídos a partir da estratégia do negócio e comprometer-se com eles. Decorre do exercício do Engajamento a autonomia, a auto avaliação da performance e a excelência (eficiência e eficácia), na obtenção dos resultados onde a própria equipe direciona-se dentro da expectativa das metas que lhe foram confiadas.

Capacitação. Talentos são profissionais com alto potencial que tiveram a oportunidade de desenvolvê-lo. O desenvolvimento do potencial ocorre quer seja pelo direcionamento dado pela capacitação, e pelas experiências e oportunidades de desenvolvimento de desafios que podem ser tanto mais uteis a uma boa capacitação, quanto maior for a clareza do feedback que o talento receba em função dos objetivos que lhe foram propostos. Assim o talento é o potencial em plena realização.

“Se você deseja um ano de prosperidade, cultive grãos. Se você deseja dez anos de prosperidade, cultive árvores. Mas se você quer cem anos de prosperidade, cultive gente”. (Dutra, 2001).

Adota se aqui um posicionamento próximo ao descrito por Maria Rita Gramigna que informa ser a gestão de talentos a “capacidade para avaliar o colaborador, identificar necessidades de desenvolvimento e traçar planos de capacitação, responsabilizando-se pela formação e carreira de sua equipe”. (Gramigna, 2004)

Logo percebe-se que tal conceituação afasta a ideia de que o gestor de talentos deve ser apenas hábil em gerir o talento já posto, formado que foi por algum caminho incerto e que por sorte, acaso ou mesmo participação casual de algum outro Líder teve a fortuna de vir compor sua própria Equipe. Tal visão simplifica bastante, e facilita, a gestão de um Líder que tenha uma equipe composta por inúmeros Talentos. Vemos, contudo, que o conceito exposto demonstra claramente a existência de um trabalho de formação prévia que passa por avaliações, baseadas em um desejo ou horizonte claro a ser alcançado, e a identificar necessidades, traçar planos de desenvolvimento, oferecer feedbacks e responsabilizar-se pelos sucessos e mesmo insucessos atingidos neste percurso. O talento, sob este ponto de vista, não vem pronto.

Assim a formação e a resposta do potencial talento são um trabalho de construção coletiva. Este coletivo que depende em grande parte do próprio potencial talento, mas também da Gestão conduzida, tanto pelos líderes, como do modelo de negócio e cultura organizacional disponível.

Obviamente, o gestor de talentos deve ele próprio ser um Talento. Gramigna destaca que ele deve ter claro os Conhecimentos necessários exigidos pelo negócio em que está envolvido e que devem estar disponíveis ou que devem ser perseguidos por sua Equipe. Entre suas habilidades devem estar presentes a capacidade de identificar o perfil de sua Equipe e reconhecer as necessidades de desenvolvimento (de cada um e de todos). Também deve ser um motivador para que os potenciais talentos busquem seu autodesenvolvimento demonstrando quais são os desafios que deve superar e os resultados a serem alcançados. E, reforça ainda Gramigna, deve ter a atitude e a crença na valorização do potencial humano, deve ser capaz de estimular e enxergar a capacidade de superação de seus liderados bem como oferecer aos mesmos o estímulo para busquem eles próprios seus melhores resultados. Sobretudo o Gestor de talentos age com transparência, Ética e acredita no seu próprio potencial.

Além disso, ao gerir a equipe é necessário considerar o desempenho e desenvolvimento de cada indivíduo de forma isolada. Por exemplo, em uma equipe de vendas, se o desempenho está muito inferior ao que era esperado o gestor não pode simplesmente reunir toda a equipe e dar um feedback negativo de uma forma geral, pois existem indivíduos que entregaram dentro da sua própria meta um resultado acima do esperado, apesar de não ser suficiente para a meta do gestor, esses que entregaram acima do esperado deveriam estar sendo parabenizados, ao contrário causará um desânimo generalizado na equipe.

Para o gestor atuar na singularidade alinhado a gestão de desempenho da equipe, é necessário ter um painel de desempenho da sua equipe onde o gestor possa verificar claramente quais e quantos profissionais estão em alta, média e baixa performance (Carmello, 2011). Com esse painel o gestor consegue entender e delimitar como está cada funcionário da sua equipe, e elaborar um plano de ação para recuperação ou manutenção do talento. Analisando a teoria a luz de uma empresa X, na área comercial, é possível segmentar os talentos de uma equipe em 3: Grupo A, que são funcionários de alta performance, possuem uma entrega de resultados a partir de 100% do esperado, constantemente entregam a meta ou mais do que é esperado pela meta, costumam ser os funcionários resilientes, engajados e pró

ativos, dominam o processo, tem as habilidades necessárias para execução do seu papel, estão atentos as oportunidades e sugerem melhorias. Grupo B, são os funcionários com média performance, costumam alcançar entre 70 a 99% da meta estipulada, são considerados funcionários mantenedores, ainda não estão capacitados para o atingimento da meta, mas apresentam potencial para o atingimento, uma vez que eles sejam desenvolvidos. Costumam ser funcionários que fazem o que é necessário ser feito, sem a apresentação de novas ideias, porém necessitam de iniciativa e pró atividade. O Grupo C, são considerados funcionários com baixa performance, entregam menos do que 70% do esperado, são considerados como um ponto de atenção, são reativos e desengajados, pouco comprometidos com as entregas necessárias e com o cumprimento de prazos, além de ser necessário melhorar o resultado individual, é preciso melhorar o relacionamento com a equipe e clientes. Algumas vezes solicitam mais do que produzem, atuam como se o gestor estivesse devendo algo a eles, talvez para justificar o baixo desempenho. Querem benefícios e recompensas maiores, e caso contrário serão os primeiros a reclamarem. É comum, funcionários do grupo A e B, serem demandados para cobrirem lacunas deixadas pelos funcionários do grupo C.

É necessário ter a atenção e cuidado aos funcionários de alta performance do grupo A, pois o gestor pode de forma descuidada, sobrecarrega-los com tarefas de menor valor agregado pois confia em sua capacidade de realização, isso é um desperdício de talento, pois há um desequilíbrio interno na equipe, e uma má gestão da singularidade do talento, podendo neutraliza-lo.

Após essa interrelação, é possível avaliar e aplicar procedimentos equitativos para cada funcionário e construir feedbacks e capacitações específicas a partir do real nível de eficiência de cada indivíduo da equipe. A equidade admite não um tratamento igual para todos os membros, e sim um tratamento adequado a realidade e necessidade singular a cada um.

Segundo (Sobral e Peci, 2008), existem 3 estilos de lideranças: Estilo Autocrático, Democrático e Laissez-faire. O líder Autocrático é caracterizado pela centralização da autoridade e do processo de tomada de decisão, e baixa participação dos funcionários. O líder Democrático diferencia-se pela participação e envolvimento dos funcionários no processo de tomada de decisão, escuta e permite a participação do envolvidos no processo de decisão. Líder Laissez Faire, evidencia-se pela total liberdade dada aos funcionários para decidir e executar o trabalho na forma que achar correto, a função do líder é responder as dúvidas e prover os recursos necessários. No entanto, ela não é recomendada na gestão de pessoas.

Visto isso, faz-se necessário intercalar os estilos de liderança com os estilos dos liderados, já definidos acima: Grupo A; são orientados pela performance, não necessitam de alguém que controle e mande fazer o que tem que ser feito, e sim alguém que possa analisar e discutir os fatores críticos de cada atividade. Gostam de construir conhecimento com a hierarquia ao em vez de acatar direcionamentos (Carmello, 2011), o líder ideal seria o Líder democrático. Grupo B; Precisam de um gestor mais próximo, envolvente e assertivo, que monitore e apoie sua performance, possuem um rendimento melhor quando são engajados constantemente (Carmello, 2011), o líder ideal para esse grupo seria o Líder Autocrático/Democrático. Grupo C; exigem um esforço maior da liderança, pois precisam ser constantemente engajados e cobrados, para que não haja uma acomodação com o resultado que está sendo entregue. É necessário um líder que atue de forma controladora, é preciso uma direção, e cobrança detalhada sobre as entregas e a forma sobre como está atuando. O estilo de liderança ideal para esse grupo, seria a liderança autocrática, pois o gestor vai tomar e anunciar a decisão sem a influência do funcionário.

Segundo (Matos, 2008) 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, frequentemente 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, frequentemente, 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.

Sob o ponto de vista trazido por Matos, entende-se que não há uma forma única, uma metodologia infalível de se tratar a todos os participantes de uma única equipe. A singularidade de cada indivíduo pode ser em um primeiro momento aparentar uma

dificuldade. Mas antes tal diversidade tende a enriquecer a equipe. Tratar a todos de forma igual sim pode trazer problemas, pois nunca atigi-se a todos de forma igual.

É jargão comum nos RHs dizer que “se contrata pelos conhecimentos técnicos, mas se demite pelo comportamento”. Muito dessa dificuldade de adaptação que geram comportamentos desalinhados com a expectativa da Organização pode ser atribuída justamente a dificuldade de encontrar-se em conformidade ao estatuto da mesma. Quando a tratativa da gestão não observa a singularidade dos membros da equipe, corre-se o risco de sempre permanecer um sentimento de falta entre todos os membros da equipe.

### 3. METODOLOGIA:

A Metodologia utilizada para o referido Trabalho de Conclusão de Curso será com base em uma pesquisa qualitativa, aplicada. Sendo desenvolvida uma pesquisa bibliográfica nos principais autores do tema, e correlacionar com a realidade da empresa x, área comercial.

Foi realizado um teste de perfil comportamental “DISC” nos 4 funcionários, que aqui serão mencionados como funcionários A, B, C, D, no qual foi possível identificar o perfil comportamental dividido entre: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade.

Os criador dos conceitos, posteriormente utilizados na ferramenta DISC, está descrito no livro “As Emoções das Pessoas Normais”, escrito por William Moulton Marston, publicado em 1928.

O DISC mensura comportamentos e emoções observáveis, padrões comportamentais, os quais são Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade, além disso mostra a forma de agir sob determinada situação e a facilidade ou a dificuldade em se realizar algo. Conforme o demonstrado abaixo na Figura 1.

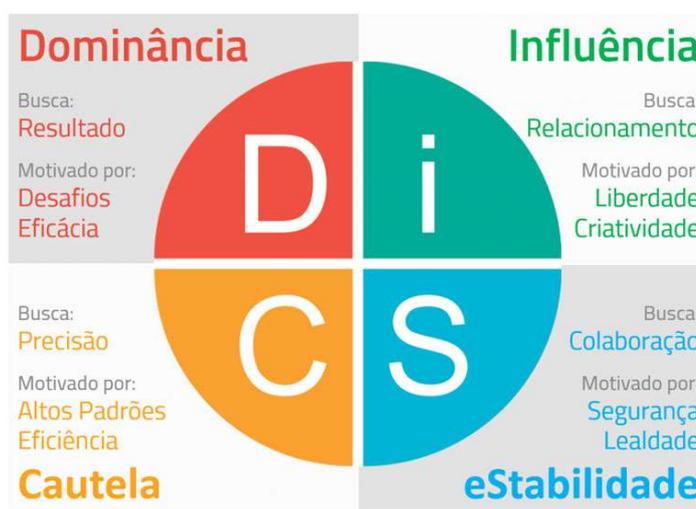


Figura 1 – Análise DISC

Também foi abordado a maturidade da equipe, em um viés no qual foi analisado a capacidade e motivação do indivíduo, traçando com formas de lideranças propostas pelos conceitos de Liderança Situacional.

#### 4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

É de grande importância o líder considerar a singularidade da equipe ao gerir pessoas, para isso se faz necessário, primeiramente definir quais as singularidades serão apresentadas e discutidas nesse tópico. Para isso, será analisado os funcionários sob dois pontos, o perfil comportamental que ele apresenta, e qual resultado ele está atingindo, sendo eles % de atingimento da meta, equipe produtiva e tempo de casa.

Desde a antiguidade havia uma busca por compreender porque os indivíduos têm comportamentos diferentes, mesmo sendo submetidos a uma mesma situação. Com base na tese de (Matos, 2008), os gregos pensavam que o corpo humano continha quatro líquidos fundamentais (chamados “humores”), que eram baseados nos elementos da natureza: fogo, ar, água e terra, e isso faria a diferença entre os comportamentos dos indivíduos. Posterior a isso, Hipócrates acrescentando a teoria dos gregos, e dividiu os perfis comportamentais, também por quatro líquidos contidos no corpo humano, excesso de sangue classificava uma pessoa como “sanguínea”, a bÍlis amarela resultava em um estilo “colérico”, a fleuma produzia uma atitude “fleumática”, e bÍlis preta era associada à “melancolia”. Hoje sabemos que esses termos não são comprovados pela medicina. Porém os gregos criaram a primeira diferenciação entre estilos comportamentais da história, a qual foi utilizada por toda Idade Média.

Na modernidade o Carl Jung contribuiu com a análise dividindo os perfis comportamentais entre: produtor, intuitivo, sensitivo e analítico, baseado em como a mente do indivíduo se comporta inconscientemente. Complementando às análises anteriores, Martson desenvolveu o modelo DISC, no qual divide as personalidades entre: dominância, influência, estabilidade e conformidade. A evolução sobre as análises do modelo DISC, pode ser mostrado abaixo conforme figura 2.



Figura 2 - Perfis comportamentais.

Os 4 perfis comportamentais mencionados acima possuem as seguintes características:

Indivíduos com o perfil Fogo, Colérico, Produtor, Dominância, costumam ser: Dinâmicos; Ativos; Otimistas; Decisivo; Concreto; Dominador; Dirigente; Demandante; Rápido; Gerador de recursos; Independente; Impaciente; Assumem risco; Enfrentam desafios; Possuem decisões fortes e com foco no resultado; Franco; Correto; Egocêntrico; Ambicioso; Individualista; Positivo; Impaciente; Obstinado; Voluntarioso; Determinado; Competitivo; Independente; Irritado; Assertivo; Auto confiante; Sem afetividade; Costumam ser líderes natos. Se relacionam melhor com pessoas que concluem a tarefa com rapidez, força e poder. Possuem decisão com foco em resultados. Porém apresentam como pontos negativos: Impaciência; Confronto; Centralização do poder; Agressividade; Arrogância.

Pessoas com o perfil comportamental Água, Sanguíneo, Sensitivo ou Influenciador, possuem traços comportamentais como: Confiança; Otimismo; Afetividade; Entusiasmo; Facilidade nos relacionamentos; Influência; Extrovertido; Otimista; Sedutor; Convincente; Apoiador, Dócil; Tagarela; Preocupado com a aparência; Possuem espírito de equipe; Sociável; Empático; Senso de humor; Possuem como pontos a melhorar: Impulsividade, Despreocupação; Necessitam de elogios frequentes, Não trabalham bem com a monotonia e precisam serem entusiasmados para comprarem a ideia.

As pessoas com o perfil comportamental Terra, Fleumático, Intuitivo, Estabilidade, possuem como ponto forte solidário; busca a harmonia; Receptivo; Atencioso; Compreensivo;

Leal; Cooperativo; Previdente; Tradicional; Generoso; Indulgente; Respeitoso; Paciente; Moderado; Calmo; Consistente; Previsível; Organizado; Tolerância com os outros; Postura defensiva; Evita confronto interpessoal. Possuem decisões orientadas para as pessoas e pautadas nas tradições. Se relacionam melhor com pessoas que proporciona aquilo que lhe complementa pela qualidade e relacionamento. Possuem como pontos a melhorar: Passivo; preocupa-se excessivamente; Teimosia; Modéstia; Repetição; Conservadorismo; Falta de marketing pessoal.

Pessoas com o perfil comportamental Ar, Melancólico, Analítico, Conformidade, apresentam como pontos fortes: Detalhista; Evita confronto interpessoal; Introverso; Prudente; Disciplinado; Prioriza padrão; Preciso; Lógico; Introverso; Metódico; Necessita de dados e fatos; Prudente; Diplomata; Disciplinado; Detalhista; Conservador; Cauteloso; Atento aos detalhes; Perfeccionista; Analista; Não gosta de achismo. Decisões orientadas por normas e regras. Se relacionam melhor com pessoas que tem a razão como norteadora, ideias lógicas, atenção a detalhes. Pontos a desenvolver: Análise excessiva pode levar eles a desenvolver uma tarefa em mais tempo que as outras pessoas; senso muito crítico; pouco prático.

Na empresa x, a área comercial, possui 4 gerentes que após aplicados os testes da metodologia DISC, foram identificados que eles possuem perfis comportamentais diferentes entre si, o gerente A possui perfil Estabilidade, o gerente B possui perfil Dominador, o gerente C possui perfil Conformidade, e o gerente D possui perfil Influência.

Além do perfil comportamental da equipe é importante considerar o nível de maturidade do colaborador, e os resultados alcançados ao exercer a liderança da equipe. Nesse sentido, Hersey e Blanchard, na década de 80, criaram um modelo de liderança situacional. Modelo que relaciona 3 variáveis: estilo do líder, maturidade do liderado e a situação encontrada. Possibilita enfatizar as habilidades do líder em identificar o perfil do liderado, considerando o seu desempenho nas atividades desenvolvidas. É uma liderança que moldada pela situação apresentada, e assim diagnosticar o status do liderado, para que seja possível aplicar a forma ideal de liderança para cada indivíduo.

Segundo (Hersey e Blanchard, 1986), dentro da equipe podemos dividir os colaboradores por níveis de maturidade podendo ser: M1 (baixa maturidade): pessoas que não entregam resultados, demonstram baixa capacidade de execução de tarefas e pouca vontade de assumirem responsabilidades (baixa capacidade e baixa motivação); M2 (baixa a

moderada): pessoas com dificuldade na execução, mas que tem vontade de melhorar (baixa capacidade e alta motivação); M3 (moderada a alta): pessoas com capacidade de execução de tarefas, mas necessitam aumentar o nível de motivação (alta capacidade e baixa motivação); M4 (alta): pessoas com elevada capacidade e competência para a realização de tarefas e com vontade de cumprir suas responsabilidades (alta capacidade e motivação). A luz da empresa X, o gerente A seria M4, o gerente B e C seria M3, e o gerente D seria M2.



Figura 3 - Liderança Situacional (Hersey; Blanchard, 1986)

## 5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Visto que a empresa x, na área comercial, possui 4 gerentes que possuem perfis comportamentais diferentes entre si, para que o líder obtenha uma equipe de alta performance, ele deve gerir cada pessoa de uma forma única e diferenciada a partir de cada perfil comportamental.

O gerente A possui perfil Estabilidade, são pessoas calmas, prudentes e autocontroladas. Gostam de rotina e atuam em conformidade com normas e regras estabelecidas. Ao liderar esse perfil, a comunicação deve proceder em ordem lógica. Para descobrir as reais necessidades do funcionário deve se fazer perguntas específicas. Oferecer apoio e segurança diante de situações que envolvam mudanças e fornecer precedentes para reduzir as incertezas, demonstrar os benefícios das soluções de cada atividade. Influencia os que estão a sua volta pela determinação e consistência do desempenho. Possuem limitações quanto ao entusiasmo e flexibilidade. O líder precisa fazer uma análise das suas atividades, e auxiliar esse perfil a delegar atividades, pois eles tendem a centralizar as atividades, são hesitantes a delegar as atividades até desenvolver confiança em outras pessoas. Necessita de uma liderança que estruture as suas atividades e domine do processo. Entre todos os perfis esse é o mais reativo a mudança, portanto o líder deve conduzir esse processo de forma gradual, fornecendo segurança ao liderado, caso contrário o líder não terá o resultado esperado dessa pessoa, por não ter concordado com a mudança. O líder necessita ter calma, pois o processo decisório desse perfil é demorado, podendo protelar a decisão, a menos em que seja sobre a sua área de especialização, porém uma vez decidido é difícil persuadi-lo a mudar. Ao se relacionar com as pessoas da sua equipe, esse perfil é quieto, calmo e gentil, não irá falar mais do que o necessário. Esse gerente busca consistência na suas entregar, e um ambiente estável. Ele motiva sua equipe por exemplos pessoais. Para esse perfil é recomendado cumprir com promessas feitas, passar informações suficientes, e ser paciente.

O gerente B possui perfil dominante, para liderar esse perfil é necessário ter a comunicação de forma direta, fornecendo os dados e respostas imediatos. O líder pode envolve-lo no processo decisório fornecendo ao gerente alternativas, para que ele possa escolher a mais viável e assim assegura que esse gerente tenha a percepção de “ganho”, o que é muito importante para esse perfil. Ele necessita de uma liderança que o possibilite ter liberdade. É importante ressaltar os resultados das atividades, mostrando as oportunidades e desafios a vencer. O líder deve auxiliar o gerente a traçar objetivos coletivos, pois costumam

ser individualistas. Pessoas desse perfil tem dificuldade de delegação de atividades, preferem dirigir, por subestimar a competência dos outros. Buscam um ambiente de trabalho onde possam ter domínio da situação e ter poder de diretividade. Ele motiva sua equipe, e também é motivado, por desafios e competições. O processo decisório desse gerente ocorre de forma rápida e enfática, e dificilmente voltam a trás do que foi decidido. Possui uma comunicação direta, é breve e não gosta de repetir. Para esse perfil, ao explicar uma atividade ou em uma reunião, não é recomendado entrar em todos os detalhes, fornece muita informação, perder o foco ou reduzir o ritmo.

O gerente C possui perfil de Conformidade. Para o líder se reunir ou delegar uma atividade a esse gerente é necessário incluir todas as informações relevantes, utilizar fatos e dados, ideias lógicas, reduzir o ritmo da apresentação, e se possível utilizar material escrito. Ele necessita de uma liderança que detalhe os projetos e enfatize as necessidades imediatas, é necessário estipular um prazo de entrega para esse gerente, pois tendem a ser perfeccionistas e isso pode afetar a entrega da atividade em tempo útil. Centralizador de atividades, pois é relutante em delegar, com receio de perder a qualidade de entrega. Se motiva com a entrega dos resultados com perfeição, exatidão e controle. E se desmotiva por críticas e a falta de reconhecimento por um trabalho de alta qualidade. Utiliza a lógica e a razão, por isso, a tomada de decisão desse perfil é lenta, pois antes de fazer a escolha precisa se certificar que analisou as informações necessárias. Ao se comunicar prefere observar à distância para preservar sua privacidade, e questiona utilizando a lógica. Precisa receber garantias e confirmações de que seu trabalho foi entregue conforme o esperado. O líder não deve esperar decisões e entregas imediatas desse perfil.

O gerente D possui perfil Influenciador, para esse perfil o líder deve permitir que ele se expresse, ajudá-lo a obter a popularidade e reconhecimento. Ao se comunicar com o gerente o líder deve tirar um tempo para socializar, demonstrar entusiasmo, e ser amistoso. Envolve-lo no processo de decisão, perguntar sobre a sua opinião. Necessitam de uma liderança que mantenha um canal de comunicação aberto. É o perfil que tem mais facilidade em delegar suas atividades, mas não impõe suas ideias, tenta ganhar a adesão das pessoas. Busca como resultado do seu trabalho prestígio, status, aprovação e popularidade. Possui receio de ser rejeitado. Motiva as pessoas a sua volta e é motivado por elogios, entusiasmo, atmosfera agradável. Antes de tomar decisões o gerente promove discussões de modo a evitar decisões impopulares. Tem uma comunicação natural e envolvente. Se motiva com prêmios e

incentivos. Necessita de atenção ao controle do tempo, controle emocional, dados analíticos e foco

Conforme a análise acima o gestor pode utilizar a liderança situacional para gerir a equipe, esse modelo de liderança é baseado na maturidade da equipe, podendo ser delimitada pelas motivação e capacidade do indivíduo. Sob outro viés temos a teoria DISC, na qual divide as pessoas em 4 perfis comportamentais, distintos entre si, sendo eles dominante, influente, estabilidade e conformidade.

Além disso, tratando-se da teoria sobre liderança situacional, (Hersey e Blanchard, 1986) afirmam que, devido a uma equipe possuir pessoas com diferentes tipos de maturidade, o líder eficaz deve utilizar diferentes estilos de liderança. E o estilo de liderança em cada nível de maturidade inclui a dosagem certa de comportamento de tarefa (diretivo) e comportamento de relacionamento (motivacional).

Segundo os autores, o estilo Direcionar ou Determinar (E1) é adequado para a baixa maturidade (M1), para isso o líder deveria mostrar ao indivíduo como realizar suas tarefas e acompanhar o desenvolvimento delas até a conclusão, essa baixa maturidade pode estar interligada com insegurança, sendo assim uma supervisão clara e bem definida é a melhor forma de conduzir esse funcionário. Essa baixa maturidade é comum em colaboradores que estejam a pouco tempo na função, porém se ele não apresentar uma evolução em um tempo considerável de 6 meses, é recomendado rever a contratação desse funcionário.

Para indivíduos que possuam maturidade baixa a moderada (M2), que é o caso do gerente B, o estilo de liderança adequada é Treinar ou Persuadir (E2), (Hersey e Blanchard, 1986) falam que nesse grau de maturidade, o liderado não tem capacidade, mas sente-se disposto e confiante em si mesmo para assumir as responsabilidades. Esse estilo de liderança também é diretivo, porém, adota um comportamento de apoio para aumentar disposição e o entusiasmo do liderado.

Já os colaboradores que possuem maturidade entre moderada e alta (M3), assim como os gerentes C e D, o estilo de liderança recomendado é o Compartilhar ou Apoiar (E3), esses indivíduos possuem capacidade, mas não estão motivadas para executar, muitas vezes por não confiar na sua própria capacidade. Portanto, o líder deve adotar, um comportamento não mais diretivo, porém, de apoio, confiança e motivação aos liderados.

Por fim, para as pessoas que possuem um alto nível de maturidade (M4), assim como o gerente A, o estilo de liderança recomendado é o Delegar (E4), pois o liderado tem competência e disposição entrega de resultados. É um estilo baseado em pouco apoio e direção. O líder deixa a cargo dos liderados a responsabilidade de execução das atividades.



Figura 4 - Estilos de liderança situacional (Hersey; Blanchard, 1986)

Entendendo que ambas teorias devem ser levadas em consideração ao utilizar ferramentas para liderar uma equipe, porém sobre um outro ponto de vista, podemos considerar elas complementares ao traçar o estilo de liderança ideal para uma equipe de alta performance.

Para liderar um perfil uma pessoa com o perfil dominante, e levando em consideração a classificação por grau de maturidade prevista pela matriz de liderança situacional, se o funcionário for classificado como (M1) por serem pessoas com baixa capacidade de realização, e baixa motivação, são profissionais que apresentam baixa performance, sendo assim, necessitam de um líder diretivo, que tenham orientação direcionado para tarefa, o líder necessita ter uma comunicação de forma direta, fornecendo os dados e respostas imediatas. Por ser um perfil dominante, ao ser diretivo é necessário ressaltar os resultados das atividades, mostrando as oportunidades e desafios a vencer, e que poderão ir conquistando a liberdade para trabalhar, que o perfil busca, assim que conseguir aumentar a produtividade e motivação no trabalho. Por ser um dos perfis mais competitivos, o líder pode utilizar de desafios para aumentar o potencial e a motivação do indivíduo. Esse perfil mesmo que tenha ciência da sua

baixa performance não gosta de expor isso aos seus colegas, o líder deve atuar de forma discreta para não constranger ele, e ao mesmo tempo dirigir a ele as atividades necessárias e acompanhar a performance, uma vez que mesmo que surjam dúvidas esse perfil dificilmente pedirá ajuda.

Considerando pessoas com o perfil dominante, e com maturidade baixa a moderada (M2), o estilo de liderança adequada é Treinar ou Persuadir (E2), que é o caso do gerente B, o liderado apesar de não ter capacidade, sente-se disposto e confiante em si mesmo para assumir as responsabilidades, ao treiná-lo é necessário ressaltar o resultado de cada atividade, mostrando as oportunidades e desafios que ele poderá ter, é necessário exercitar a paciência do indivíduo que apesar de estar motivado e visar dominância e um crescimento rápido, típico do perfil, ele ainda não possui capacidade para tal, e por isso a importância do treinamento e direcionamento do líder.

Já os colaboradores que possuem perfil dominante, e maturidade entre moderada e alta (M3), o estilo de liderança recomendado é o Compartilhar ou Apoiar (E3), esses indivíduos possuem capacidade, mas não estão motivadas para executar. O líder deve identificar esse sinal e começar a envolver o liderado no processo decisório, fornecendo ao gerente alternativas, para que ele possa escolher a mais viável e assim assegura que esse gerente tenha a percepção de “ganho”, o que é muito importante para esse perfil. É importante deixar salientar para esse perfil o estágio atual de desenvolvimento que ele se encontra, e progressivamente dando domínio e liberdade ao liderado, o qual vai se sentir mais motivado para evoluir à próxima etapa.

E por fim, após evoluir progressivamente pela escala entre os níveis de maturidade, o perfil dominante pode alcançar um alto nível de maturidade (M4), a qual é a mais indicada e com menos conflitos para seu perfil. Por consequência o estilo de liderança recomendado é o Delegar (E4), o líder deve deixar a cargo dos liderados a responsabilidade de execução das atividades, assim o perfil dominante pode ter domínio das suas atividades, mantendo-se constantemente motivado.

Por outro lado, as pessoas que possuem perfil estabilidade, e uma baixa maturidade (M1), o estilo de liderança recomendado é Direcionar ou Determinar, necessitando de uma supervisão clara e definida. Essa direção de atividades deve acontecer de forma lógica. E o liderado não será reativo a essa direção pois atuam de forma calmas, prudentes e autocontroladas. Gostam de rotina e atuam em conformidade com normas e regras

estabelecidas pelo líder. No entanto, é necessário que o líder mostre que o liderado necessita evoluir do estágio atual, aumentando sua capacidade e motivação, pois como esse perfil possui reatividade a mudança dificilmente após delegada as atividades eles queiram mudar ou aprimorar o que foi passado, correndo o risco do liderado não evoluir, sendo assim nessa fase é necessário um acompanhamento constante do líder.

Após o liderado com perfil de estabilidade aumentar a motivação na função exercida, ele passa a ter uma maturidade (M2), o estilo de liderança adequada é Treinar ou Persuadir, o líder deve conduzir o treinamento e a persuasão de forma gradual, fornecendo apoio e segurança ao liderado, caso contrário o líder não terá o resultado esperado dessa pessoa, por ela não estar adaptada ao processo, além disso se o treinamento não for de forma gradual poderá desmotivar o funcionário, que procura um ambiente estável para se desenvolver.

Com um aumento da capacidade o profissional, com perfil de estabilidade, passa a ter um grau de maturidade (M3), para isso, a forma de liderança adequada, conforme visto acima, é Compartilhar ou Apoiar (E3), o líder deve adotar, um comportamento não mais diretivo, porém, de apoio e confiança, para que o liderado se adapte as mudanças de um líder que antes tinha comportamentos diretivos e agora passa a compartilhar novas atividades com o liderado e motivação, para aumentar o entusiasmo dos liderados desse perfil.

Por fim, o liderado com perfil de estabilidade, quando alcançar o grau mais elevado da maturidade (M4), o estilo de liderança recomendado é o de Delegar (E4), no entanto o líder necessita ter calma, pois, o processo decisório desse perfil é cauteloso, podendo protelar a decisão, além disso costumam ser centralizadores das suas atividades. Este é o caso do gerente A.

Por outra perspectiva as pessoas com perfil de conformidade, porém com uma baixa capacidade, e baixa motivação, com maturidade (M1), os líderes devem utilizar o estilo de liderança Direcionar ou Determinar, mas é necessário que o líder considerando o perfil de conformidade, ao direcionar determinada atividade, passe uma explicação detalhada sobre os projetos e enfatize as necessidades imediatas, é necessário estipular um prazo de entrega para esse perfil, pois tendem a ser perfeccionistas e isso pode afetar a entrega da atividade em tempo útil. Esse perfil só sentirá segurança em executar suas atividades quando tiver conhecimento do processo.

A partir do momento em que o liderado, com o perfil de conformidade, aumentar a motivação, mas ainda estar com a capacidade baixa, e maturidade alta, ele assume o nível de

maturidade (M2), no qual o estilo de liderança adequado é o Treinar e Persuadir, e para isso é necessário utilizar fatos e dados, ideias lógicas, incluir todas as informações relevantes ao delegar a tarefa, é recomendado reduzir a velocidade do treinamento para detalhamento do processo, pois são essenciais para o entendimento e desenvolvimento do perfil.

Quando um indivíduo do perfil de conformidade, aumentar sua capacidade, porém com uma motivação baixa, o estilo de liderança recomendado seria o Compartilhar ou Apoiar (E3), a partir desse momento o líder inicia a oferecer maior liberdade ao liderado. A fim de aumentar sua motivação é necessário reconhecer a qualidade das suas entregas, e dar garantias de que seu trabalho foi entregue conforme o esperado. Esse é o caso do gerente C.

A partir do momento em que o liderado, do perfil de conformidade, aumentar sua motivação e manter a capacidade de entregas alto, ele passa a ter um nível de maturidade (M4), o qual o estilo de liderança adequado é o de Delegar, porém o líder deve compreender que a tomada de decisão desse perfil será lenta e analítica, pois antes de fazer a escolha, ele precisa se certificar que analisou as informações necessárias.

Por outro ponto de vista, pessoas que possuem o perfil de influência, e ao mesmo tempo possuem baixa capacidade e baixa motivação, possuindo assim a maturidade (M1), o estilo de liderança recomendável, conforme visto acima, é Direcionar ou Determinar (E1), para conquistarem a confiança do líder é necessário ter um canal de comunicação aberto com o liderado, nessa fase onde o indivíduo possui baixa motivação e baixa capacidade, fazer com que ele aprenda com colegas experientes e ser exposto ao trabalho em grupo podem aumentar o seu desempenho, e estimular a sociabilidade do liderado, aumentando sua popularidade e influência.

A partir do momento em que o liderado com perfil influenciador aumenta o nível de motivação, porém possui uma capacidade ainda baixa, ele tem um nível de maturidade (M2), no qual o perfil adequado de liderança se torna o Treinar ou Persuadir (E2), para o treinamento ser eficaz no perfil analisado, é importante que seja feito em grupo, no qual funcionários experientes possam trocar experiência com o liderado.

Quando o liderado com perfil de influência aumenta a capacidade, porém continua com uma motivação baixa, passa a ter um nível de maturidade (M3), nesse caso o estilo de liderança adequado é o Compartilhar ou Apoiar (E3), nesse ponto o líder começa a envolver o liderado no processo de decisão, o que é muito importante para o profissional com perfil de influência, pois ele se sente reconhecido em poder contribuir com as atividades. Para

aumentar o nível de motivação desse funcionário é preciso motivá-lo por meio de elogios, e criar um ambiente onde ele possa desenvolver o entusiasmo, atmosfera agradável e sociável com a equipe. Esse é o estilo de liderança ideal para o gerente D.

Por fim, quando o liderado do perfil de influência atinge o nível máximo de sua capacidade e motivação ele atinge grau de maturidade (M4), nesse momento o estilo de liderança adequado é Delegar (E4), estilo com pouco apoio e direção, nesse momento o funcionário se encontrará realizado, pois receberá prestígio, status e aprovação, os quais são importantes para esse perfil. No entanto o líder ficar atento ao controle do tempo, foco, e entregas contendo dados analíticos.

## 6. CONCLUSÕES

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou a descrição sobre teorias de liderança, foi apresentado a singularidade da equipe, de uma empresa X, na área comercial, na qual foi analisada o nível de maturidade dos indivíduos da equipe, bem como aspectos compartamentais dos mesmos, além disso foi apresentar formas de liderança aplicados a singularidade dos indivíduos da equipe, por fim, no presente trabalho foi proposto formas para liderar pessoas após identificar as singularidades.

Sendo assim, foi possível analisar formas de liderar pessoas, da área comercial, na empresa x, considerando suas singularidades. Pode ser concluído que o líder considerando as singularidades da equipe, deve gerir os indivíduos de formas distintas, afim de aumentar a produtividade e motivação da equipe.

## **7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS**

O trabalho apresentado será utilizado como ferramenta de treinamento para líderes da empresa X, na área comercial, podendo estender para outras áreas da empresa.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLANCHARD, Kenneth H.; HERSEY, Paul. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, v. 1, 1986.

CARMELLO, Eduardo. **Gestão da Singularidade: alta performance para equips e líderes diferenciados**. São Paulo: Editora Gente, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para administração participativa**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

DUTRA, Joel.S.**Gestão por competências**. São Paulo, Gente, 2001.

FERNANDES DE MATOS, Jorge. **Análise dos Aspectos Comportamentais Através da Ferramenta DISC**. 2008. 186 p. Tese de Mestrado (Gestão de Empresas)- ISCTE Business School, Lisboa, 2008. Disponível em: <<https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/2094/1/Tese%20Jorge%20Fernandes%20de%20Matos%20-%20final.pdf>>. Acesso em: 24 jun. 2018.

**O DISC Original**. Disponível em: < <https://www.disc.com.br/o-disc-original/>>. Acesso em: 24 de junho de 2018.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 6<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2008.