

---

## **Equipe de alto desempenho: análise dos perfis comportamentais**

Audrey Chrystin Fontes Francisco  
Maria Libertina Moraes  
Mônica de Novais Latorre

**Resumo:** Este trabalho tem por objetivo identificar os perfis comportamentais de uma equipe tática na área da saúde e analisar a relação para formação de equipe de alto desempenho. Para atingir esse objetivo foi escolhida uma amostra de cinco gestores do mesmo nível hierárquico de uma instituição de saúde de médio porte, localizada na região metropolitana de Porto Alegre, RS para participar do instrumento de pesquisa. A pesquisa envolve um questionário baseado na metodologia DISC e análise dos dados. Cabe destacar que a metodologia que deu origem a este trabalho foi pesquisa qualitativa descritiva e a fundamentação teórica através de pesquisa bibliográfica. O impacto gerado pela realização de avaliações comportamentais com o uso da ferramenta DISC são: o autoconhecimento e o conhecimento do outro, gerando a partir desta informação um novo olhar sobre a interação e desempenho da equipe.

**Palavras-chave:** Perfil Comportamental; Equipe tática; Alto desempenho.

### **1 INTRODUÇÃO**

A crescente competitividade do mercado e principalmente as constantes variações do ambiente externo faz com que as organizações percebam a importância do capital humano e com isso a gestão de pessoas passa a ser considerada uma área estratégica para o alto desempenho, considerando que cada pessoa que compõe a equipe é fundamental para o resultado final.

Nesse contexto o tema deste trabalho se dá acerca da análise do perfil comportamental e sua relação com o desempenho de lideranças em uma instituição da área da saúde, tendo em vista que, ”compreendendo melhor os comportamentos, tanto os seus quanto dos outros, você pode criar relacionamentos vantajosos e fazendo isso, alcance grande sucesso. O sucesso é atingível para todos”(CUTTS, 2002, p.2).

Nesse ponto surge a questão que o trabalho pretende responder: **Qual o impacto da realização de avaliações comportamentais para a formação de uma equipe tática de alto desempenho em uma instituição de saúde, localizada na região metropolitana de Porto Alegre?**

Tendo o objetivo principal avaliar como a realização de avaliações comportamentais de gestores na área da saúde podem incrementar produtividade pessoal e profissional. Para atingir esse objetivo geral, foram estabelecidos objetivos específicos que consistem em estudar a relação dos perfis comportamentais com equipe de alto desempenho; analisar os perfis comportamentais e seus fundamentos; identificar os perfis comportamentais de uma equipe tática da organização.

A realização da pesquisa justifica-se devido à importância de se debater e compreender a relação do perfil comportamental para formação de equipes com alto desempenho.

O artigo consiste em uma pesquisa qualitativa descritiva na área de gestão de pessoas, mas antes fez-se necessário a fundamentação teórica através de uma pesquisa bibliográfica. O trabalho abordará equipe de alto desempenho, inteligência emocional, perfil comportamental, metodologia, análise de dados da equipe pesquisada e conclusão.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 EQUIPE DE ALTO DESEMPENHO**

O trabalho em equipe é de máxima importância para as organizações, pois através deste modelo é possível chegar com maior rapidez aos resultados esperados, pois cada indivíduo contribui com sua habilidade para o atingimento do objetivo comum.

Luecke (2010, p.17) define equipe como um pequeno número de pessoas com habilidades complementares, comprometidas com uma meta comum pela qual se consideram mutuamente responsáveis. Trabalhar em equipe nos possibilita atingir melhores resultados, pois quando há união de todos os integrantes em prol de um objetivo essencial, ideias são compartilhadas e desenvolvidas, incrementando-se a colaboração e cooperação de todos.

Partilhando do mesmo pensamento de Luecke, Maxwell (2007, p.18) diz que: nada significativo foi alcançado por um indivíduo agindo sozinho, em outras palavras, grandes feitos na história foram alcançados graças ao trabalho em equipe.

O trabalho em equipe agiliza o processo devido ao agrupamento de indivíduos e as variações de competências que as mesmas trazem para as equipes.

Donnellon (2006, p.7) descreve as vantagens de trabalho em equipe:

- a) Melhor desempenho, a partir de uma base mais ampla de conhecimento e experiências;
- b) Maior criatividade, com perspectivas mais abertas e maior abordagem aos problemas;
- c) Maior disposição para assumir riscos e maior adesão às mudanças;
- d) Responsabilidade e comprometimento partilhado referente a tarefas e objetivos comuns;
- e) Maior assertividade ao delegar tarefas;
- f) Um ambiente com estímulos e motivação para a troca entre todos os componentes da equipe.

O trabalho em equipe ajuda as pessoas a assumirem maiores riscos devido à responsabilidade ser compartilhada. Cada integrante tem sua responsabilidade e seus deveres, e distribuir as tarefas para que cada integrante contribua com suas habilidades e que juntas se complementam, gerando sinergia e cooperação na equipe é um dos maiores desafios dos gestores.

As organizações buscam equipes com diferencial competitivo, evidenciado por seu alto desempenho, pois desta forma os objetivos podem ser alcançados de maneira eficaz e ágil. Para Dyer et al. (2011, p.23) as equipes de alto desempenho são aquelas compostas por membros cujas as habilidades, atitudes e competências lhes permitem atingir as metas da equipe.

Em equipes de alto desempenho, os membros definem as metas, tomam decisões, comunicam-se, administram os conflitos e solucionam problemas em uma atmosfera de incentivo e confiança para atingir seus próprios objetivos. Além disso, os membros desta equipe estão cientes de suas próprias fraquezas e forças e tem a habilidade de mudar quando necessário para melhorar o desempenho do grupo.

Enquanto Covey (2014), identifica que pessoas de alto desempenho possuem como diferencial padrões de comportamento, os quais ele denominou hábitos. Ainda segundo Covey, para sermos indivíduos de alto desempenho e atingirmos nossos objetivos, temos que entender um hábito como a intersecção entre o conhecimento, a habilidade e o desejo.

O conhecimento é o paradigma teórico, o que fazer e o porquê. A habilidade é como fazer. E o desejo é a motivação, o querer fazer, e o hábito é o que vai virar a chave para acontecer de acordo com Covey (2014), que ainda evidencia que indivíduos de alto desempenho possuem sete hábitos, ou padrões de comportamento, que os tornam altamente eficazes. Sendo eles:

Proatividade: Significa muito mais de que tomar a iniciativa. Implica que nós, como seres humanos, somos responsáveis por nossas próprias vidas. Nosso comportamento resulta de decisões

tomadas, não das condições externas. Temos a capacidade de subordinar os sentimentos aos valores. Possuímos iniciativa e responsabilidade suficientes para fazer os fatos acontecerem.

Começar com um objetivo em mente: Significa sabermos para onde estamos indo, de modo a compreender melhor onde estamos e quais as decisões na direção correta.

Primeiro o mais importante: O hábito três nos remete à prática do gerenciamento pessoal e eficaz, ou seja, fazer primeiro o mais importante. Gerenciamento é disciplina, vontade de fazer direito.

Pense ganha/ganha: É a forma de pensar constantemente no benefício mútuo em todas as relações humanas, nos fazendo entender que todos os envolvidos devem ser mutuamente satisfatórios e benéficos. Quem pensa desta maneira parte do pressuposto que há bastante para todos, que o sucesso de um não é conquistado com o sacrifício ou exclusão de outros.

Procure primeiro compreender depois ser compreendido: Este hábito nos fala da comunicação empática e sugere que por meio dela, devemos procurar compreender real e profundamente os outros seres humanos e com isso abrem-se portas para soluções criativas, pois as diferenças já não são obstáculos para a comunicação e progresso de nossas ideias.

Crie sinergia: “sinergia, em uma definição simples, significa que o todo é maior do que a soma de todas as partes” (p. 332). A sinergia pode ser definida como sendo um acordo coletivo de um grupo para deixar de lado os antigos roteiros para escrever um novo. A sinergia tem como essência valorizar as diferenças mentais, emocionais e psicológicas entre as pessoas e perceber que as pessoas veem o mundo como elas são e não como ele realmente é.

Afíne o instrumento: “Significa basicamente expressar as quatro motivações, exercer as quatro dimensões de nossa natureza, com regularidade e consistência, de forma equilibrada e sensata” (p. 350). Esse é o sétimo hábito, que nos mostra que somos o nosso bem mais precioso e que devemos nos cuidar, renovando as quatro dimensões de nossa natureza física, social e emocional, espiritual e mental.

Entende-se que as equipes de alto desempenho são formadas por indivíduos comprometidos, que confiam uns nos outros, foco no objetivo definido, possuem pensamento ganha/ganha, são empáticos e estão em constante aprendizado e cuidado consigo e com os outros. Ou seja, é condição para uma equipe de alto desempenho que seus integrantes contem com um elevado grau de maturidade.

Na mesma linha de raciocínio, Mendes afirma que pessoas de sucesso, com desempenho máximo, são guiadas pela visão, missão, resultados, gerenciam a si próprios, mobilizam os demais, são flexíveis e empáticos e em contínuo aprendizado, enquanto Peter Senge (1990), em A Quinta

Disciplina também retrata os padrões de comportamento das pessoas que realizam as mais altas inspirações, nas organizações que aprendem.

## **2.1 Organizações que aprendem**

Grandes equipes são organizações que aprendem, onde um conjunto de indivíduos aprimora constantemente sua capacidade de criar, e a verdadeira aprendizagem “está intimamente ligada com que significa ser humano” (SENGE, 1990, p.22). Sendo assim, as grandes equipes são organizações que aprendem desenvolver suas habilidades, que nos mostram novas percepções e sensibilidades revolucionando crenças e opiniões.

No entanto, “as organizações só aprendem, por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre” (SENGE, 2006, p.167).

O autor discorre sobre as cinco disciplinas que a organização que aprende deve possuir. Embora desenvolvidas separadamente, cada uma será essencial para o sucesso de todas, cada uma proporciona uma dimensão vital na construção das organizações que aprendem e ampliam continuamente a capacidade de realizar suas mais altas inspirações.

As cinco disciplinas retratadas por Senge são:

**Domínio pessoal:** Essa disciplina nos possibilita esclarecer e aperfeiçoar a nossa visão pessoal continuamente, concentrar nossas energias, desenvolver a paciência e enxergar a realidade objetivamente. É o alicerce espiritual da organização que aprende. A capacidade e o comprometimento de uma organização em aprender não podem ser maiores que seus integrantes. Essa disciplina nos mostra o que realmente é importante para nós, levando-nos a viver a serviço de nossas mais altas inspirações.

**Modelos mentais:** Essa disciplina nos mostra nossas percepções, ideias e paradigmas que interferem sobre nossas atitudes na forma como vemos o mundo, muitas vezes sem que tenhamos a consciência disso. Em decorrência de nossos modelos mentais, muitas vezes mudanças na organização acabam por não se realizar por estarem conflitantes com os modelos mentais tácitos.

**Visão compartilhada:** A organização deve possuir uma missão genuína com objetivos claros e comuns, para que as pessoas deem seu melhor, o papel do líder nesse contexto é estimular o engajamento em relação ao futuro que se deseja criar e elaborar estratégias para alcançá-los.

Aprendizagem em equipe: A unidade de aprendizagem moderna é o grupo, não o indivíduo. Inicia pelo diálogo, com a capacidade dos membros deixarem as ideias preconcebidas e passarem a pensar em conjunto, facilitando com isso o aprendizado e produzindo o resultado desejado.

Pensamento sistêmico: Esta é quinta disciplina, a que integra todas as outras, o elo de ligação, unindo-as em um só corpo coerente de teoria e prática. O pensamento sistêmico nos ajuda a enxergar as coisas como parte de um todo, não como peças isoladas, nos mostrando como criar e mudar a sua realidade.

É de fundamental importância que as cinco disciplinas funcionem em conjunto. Embora isso pareça mais fácil de se dizer do que se fazer, é necessário reconhecer que o pensamento sistêmico reforça cada uma das outras disciplinas, “mostrando que o todo pode ser maior que a soma das partes” (SENGE, 1990, p.21).

## **2.2 PERFIL COMPORTAMENTAL**

Quando formamos nossa equipe, devemos ter claro que cada pessoa escolhida é fundamental para o resultado final. Escolher a pessoa certa para ocupar a função correta é desafiador.

Conhecendo o perfil comportamental do indivíduo, é possível estabelecer uma estratégia mais eficaz no momento de recrutar, reconhecer e promover talentos, com o propósito de formação de uma equipe de alto desempenho, tendo como benefício principal o perfil adequado para o cargo e se irá gerar satisfação e agregar valor ao indivíduo, gerando o resultado esperado.

Neste contexto Matos (2008) fala que “o entendimento e o manejo dos aspectos comportamentais, potencializam as pessoas e organizações” e os ganhos com o uso da metodologia DISC superam qualquer eventual perda.

Deste modo o DISC é uma metodologia utilizada para identificar perfis comportamentais. Em 1928, Willian Marston publicou o livro “As Emoções das Pessoas Normais”, criando a base para categorização dos comportamentos divididos em quatro fatores: Dominância (D), Influência (I), Estabilidade (S) e Conformidade (C).

Marston et al. (2014) define os perfis comportamentais:

- Dominância: Comportamento orientado à ação, rápida solução de problemas, tomada de decisões e assumir riscos.
- Influência: Comportamento orientado para pessoas, relações interpessoais, com tendência a utilizar táticas de persuasão.

- Estabilidade: Comportamento orientado à colaboração, manter o equilíbrio e a harmonia em um ambiente seguro.
- Cautela: Comportamento orientado a investigação de dados e informação, a precisão e a qualidade do desempenho próprio e alheio.

Para Marston et al. (2014) a identificação do perfil comportamental se dá através de um questionário com grupos de palavras resultando em um relatório, porém as quatro dimensões DISC podem ser combinadas, resultando em quinze perfis clássicos. O relatório DISC baseado nas respostas traz o perfil clássico e a apresenta três gráficos, que divide em:

- Estilo adaptado – comportamento sob stress nas atividades profissionais;
- Estilo natural – comportamento ao natural;
- Momento atual – resultado do estilo natural com o estilo adaptado.

Os gráficos podem ser parecidos ou divergentes, pois depende de cada indivíduo e o ambiente em que se encontra, Marston et al. (2008) destaca que o comportamento no ambiente de trabalho é adaptado, ou seja, como o indivíduo altera o seu estilo natural.

O título escolhido por Marston “poderia facilmente ser traduzido para o público moderno, a fim de criar um apelo muito mais relevante, como A Inteligência Emocional das Pessoas, o que descreve com muita propriedade seu conteúdo” (Marston et al., 2014 p. 8).

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

“Todavia, em termos gerais, é certo dizer que a chave do sucesso na construção de uma equipe é a diversidade. Cada um dos principais fatores DISC indica um indivíduo para desempenhar um papel diferente na estrutura da equipe, e a variedade de fatores, por meio dos membros, ajuda a assegurar o bom funcionamento da equipe. (MATOS, 2008)

Uma equipe de alto desempenho deve ser composta por todos os estilos comportamentais: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade, pois um estilo complementa o outro em suas habilidades, tendo em vista que, “a organização é o resultado da interação contínua do ser humano com seu semelhante. Devido as suas limitações individuais, as pessoas são levadas a cooperarem entre si para a produção de bens e serviços”. (TARABOULSI, 2004, p.38)

## 2.3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Inteligência emocional (IE) caracteriza-se pelo modo como as pessoas lidam com suas emoções e com as das pessoas próximas. Isto envolve componentes como autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social (GOLEMAN, 2015), sendo fundamental o autoconhecimento.

Goleman destaca a necessidade da eficácia pessoal, onde temos que estar no melhor estado interior para a tarefa em questão, e que todo o estado interior tem suas vantagens e desvantagens, “o autodomínio, requer autoconsciência, mais autorregulação, componentes essenciais da inteligência emocional.” (GOLEMAN, 2012, p.15)

A autoconsciência significa uma compreensão profunda das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos. Pessoas com alto nível de autoconsciência reconhecem como seus sentimentos afetam a elas, aos outros e seu desempenho profissional. Podemos afirmar também que a autoconsciência está ligada aos valores e metas da pessoa, e suas decisões se harmonizam com seus valores, como consequência disso pessoas autoconscientes, via de regra, acham seu trabalho estimulante. (GOLEMAN, 2015, p.14)

A autogestão é como uma conversa interior contínua, é o componente da inteligência emocional que nos liberta de sermos prisioneiros de nossos sentimentos. (GOLEMAN, 2015, p. 16). Todos temos impulsos biológicos que comandam nossas emoções, mas se tivermos o autocontrole emocional encontraremos formas de controlá-los e até mesmo usá-los a nosso favor.

O autocontrole emocional nos permite refletir, ponderar, adaptarmos à ambiguidade e mudanças, e integridade, a capacidade de dizer não aos impulsos.

Não podemos deixar de falar sobre a motivação, uma característica que praticamente todos os líderes eficazes possuem e, é uma variedade da autogestão pela qual mobilizamos as emoções positivas para atingir nossas metas. A palavra “motivação” partilha sua raiz com “emoção”, ambas vem do latim, *motere*, mover. Nossas motivações nos dão nossas metas e o ímpeto de alcançá-las (GOLEMAN, 2012, p.53).

O autor retrata três tipos de motivação, embora exista muitas outras:

A primeira das três motivações é a necessidade de poder, no sentido de impactar e influenciar pessoas. O poder nesse contexto é dividido entre o poder egoísta, centrado no ego, sem dar importância se o impacto é bom ou ruim, e o poder altruísta, no qual se sente prazer em influenciar pessoas para o bem comum.

A segunda é a necessidade de associação, ter prazer em estar com as pessoas e realizar coisas em conjunto.



A terceira é a necessidade de realização, alcançar uma meta plena de sentido. Pessoas com esse tipo de motivação, são aquelas apaixonadas pelo seu trabalho, inquietas, a palavra-chave é realizar.

A empatia significa levar em conta ponderadamente os sentimentos dos funcionários, junto com outros fatores, no processo de tomar decisões inteligentes. (GOLEMAN, 2015, p.20). A empatia se desenvolve na autoconsciência emocional, é a “aptidão pessoal” fundamental. (GOLEMAN, 1995, p 67), quanto mais conscientes acerca de nossas próprias emoções estivermos, mais facilidade teremos para entender o sentimento alheio. A empatia dá vantagens de poder interpretar sentimentos não falados. A verdade emocional está mais em como se diz alguma coisa, no que propriamente é dito.

A habilidade social trata-se de como nos relacionamos estrategicamente para obtenção de resultados através das relações interpessoais, não basta ser cordial, esta habilidade requer empatia, persuasão e motivação. É considerada uma capacidade básica de liderança, “afinal, a tarefa de um líder é fazer com que o trabalho seja realizado por outras pessoas, e a habilidade social torna isso possível.” (GOLEMAN, 2015, p. 24)

A inteligência emocional é a condição *sine qua non* da liderança, sem ela o indivíduo pode ter a melhor formação, mas não será um bom líder. Goleman (2012) ainda assegura que a mesma pode ser desenvolvida.

As habilidades de inteligência emocional bem geridas refletem no desempenho profissional. Logo, “quanto mais se sobe em uma organização, maior a importância da IE para distinguir os líderes eficazes” (GOLEMAN, 2012 p.07).

### **3 METODOLOGIA**

No que tange aos aspectos metodológicos deste trabalho, foi aplicada uma pesquisa qualitativa descritiva, com o objetivo de identificar os perfis comportamentais da equipe a partir de um questionário estruturado para coleta de dados, tendo como amostragem cinco gestores táticos de mesmo nível hierárquico de uma instituição de saúde de médio porte, localizada na região metropolitana de Porto Alegre, RS.

Mas antes de iniciar com a pesquisa qualitativa descritiva, fez-se necessário a fundamentação teórica através de uma pesquisa bibliográfica, tendo em vista que, “tal estudo nos

informará sobre a situação atual do problema, sobre os trabalhos já realizados a esse respeito e sobre as opiniões reinantes; permitirá o estabelecimento de um modelo teórico inicial de referência” (RUIZ, 2011, p. 51).

Compreende-se que “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos” (CERVO; BERVIAN, 1983, p. 55), ou seja, tem como definição uma pesquisa utilizando materiais já publicados decorrentes de pesquisas anteriores (SEVERINO, 2007).

Resumidamente, a pesquisa bibliográfica é realizada através da análise de “material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet” (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 72).

A abordagem do problema acertou-se através da pesquisa qualitativa descritiva, onde:

Pesquisa qualitativa parte do entendimento de que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa qualitativa (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 71).

Enquanto a pesquisa descritiva “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (CERVO; BERVIAN, 2002 p. 66).

Em complemento, Gil (2010, p. 28) enfatiza que o objetivo da pesquisa descritiva é “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis [...] e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.”

No mesmo contexto Triviños (1987, p. 110), define que

[...] os estudos descritivos exigem do pesquisador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. (...) O estudo descritivo pretende descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade. (...) Quando se estabelecem relações entre variáveis, o estudo se denomina estudo descritivo e correlacional. Outros estudos descritivos se denominam estudos de casos. Estes estudos têm por objetivo aprofundarem a descrição de determinada realidade.

A coleta de dados se deu por meio da aplicação de questionário fechado para os profissionais pertinentes à pesquisa, utilizou-se o questionário DISC da empresa Ativar Pessoas | Projetos por meio eletrônico, gerando o relatório com a descrição do perfil comportamental do pesquisado.

Entendendo que questionário “refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. [...] Ele contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas ao problema central” (CERVO; BERVIAN, 1983, p. 159) e o formato fechado dá-se quando “pede-se aos respondentes para que escolham uma alternativa dentre as que são apresentadas numa lista” (GIL, 2010, p.123).

Na técnica do questionário, o informante escreve ou responde por escrito a um elenco de questões cuidadosamente elaboradas. Tem a vantagem de poder ser aplicado simultaneamente a um grande número de informantes; seu anonimato pode representar uma segunda vantagem muito apreciável sobre a entrevista. (RUIZ, 2011, p.51)

Após a coleta dos dados, os mesmos foram tabulados e analisados qualitativamente.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

A definição da amostragem se deu por uma equipe tática de trabalho, sendo assim, cinco gestores do mesmo nível hierárquico de uma instituição de saúde, responderam o questionário DISC, com o objetivo de mapear os perfis comportamentais da equipe gerencial.

Para ter uma comunicação efetiva e integração dos processos a equipe gerencial possui cronograma de reuniões ordinárias, onde são planejadas, discutidas e compartilhadas as ações desenvolvidas por cada unidade, além das reuniões a comunicação ocorre por meio eletrônico: e-mail, sistema de gestão e aplicativo corporativo.

Tendo em vista que, as unidades são complementares, onde uma rotina desalinhada em determinada unidade impacta diretamente no resultado de outra, se faz necessário muita interação entre as equipes e suas lideranças, sendo assim, cada pessoa que forma a equipe é fundamental para o resultado final.

A análise dos perfis comportamentais da equipe gerencial teve como resultado uma equipe formada por dois gestores com dimensões altas em estabilidade (S) e cautela (C), representando 40% da equipe, um gestor com dimensões altas em dominância (D) e influência (I) representando 20% e dois gestores com dimensões altas em dominância (D) e cautela (C) representando 40% da equipe, logo, entende-se que a equipe tem 40% de foco em estabilidade e precisão, 20% em resultado e relacionamento e 40% de foco em resultado e precisão.

**Tabela 1** - Resultado do padrão clássico por gestor

Gestor	Padrão Clássico	Dimensão Alta	Cargo
1	Padrão Perfeccionista	SC	Gerente de Qualidade
2	Padrão Perfeccionista	SC	Gerente Comercial
3	Padrão Inspirador	DI	Gerente de Hotelaria
4	Padrão Desbravador	DC	Gerente Financeiro
5	Padrão Criador	DC	Gerente Administrativo

Fonte: Elaborado pelas autoras com base no DISC

Podemos assim destacar a composição complementar, tendo em vista que,

a chave de sucesso na construção de uma equipe é a diversidade. Cada um dos principais fatores do DISC indica um indivíduo para desempenhar um papel diferente na estrutura da equipe, e a variedade de fatores, por meio dos membros, ajuda a assegurar o bom funcionamento da equipe (MATOS, 2008, p. 43).

Neste contexto analisamos os perfis comportamentais das funções, entendendo que o desempenho do indivíduo e o resultado da organização está diretamente relacionado alocação adequada aos perfis comportamentais do indivíduo e da função, ou seja, a pessoa certa para função certa.

Onde “o perfil da função possui as mesmas dimensões definidas para as pessoas, só que considerando as exigências dos cargos [...]. Pois possibilita um correlacionamento perfeito entre os comportamentos apresentados por uma pessoa e os exigidos pelo cargo” (MATOS, 2008, p. 35).

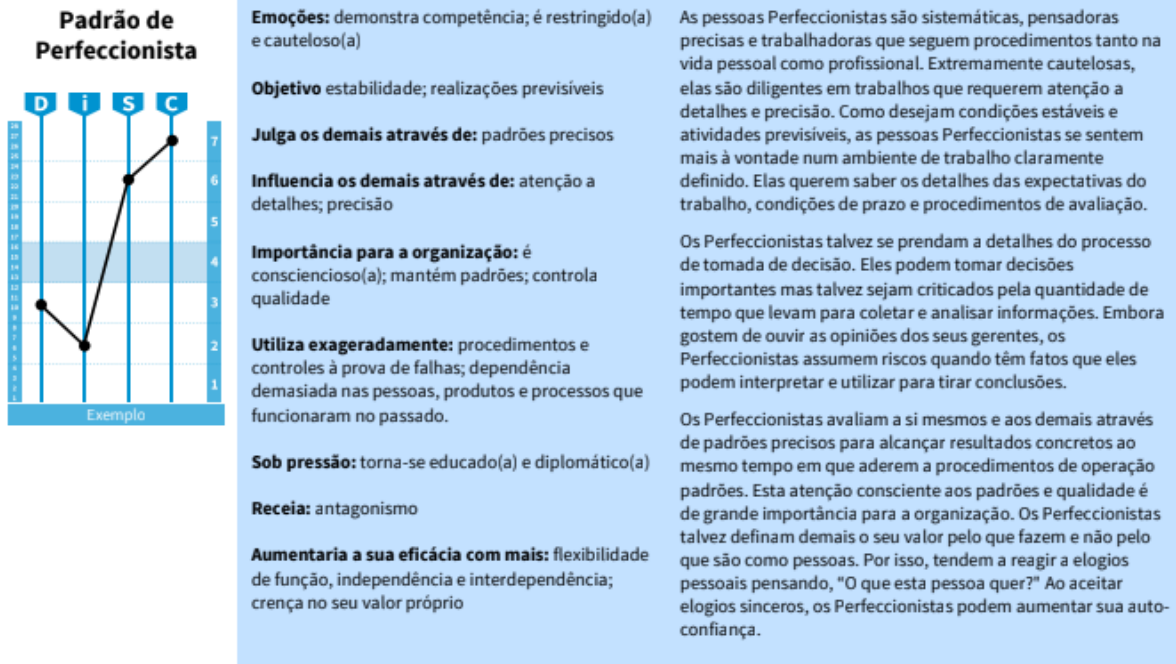
Correlacionando o perfil do cargo com o perfil do pesquisado identificamos que os pesquisados possuíam dimensões altas combinadas, sendo assim, com necessidade de desenvolver a dimensão alta da função para um melhor desempenho e satisfação.

**Tabela 2** – Correlação perfil do cargo e perfil da função

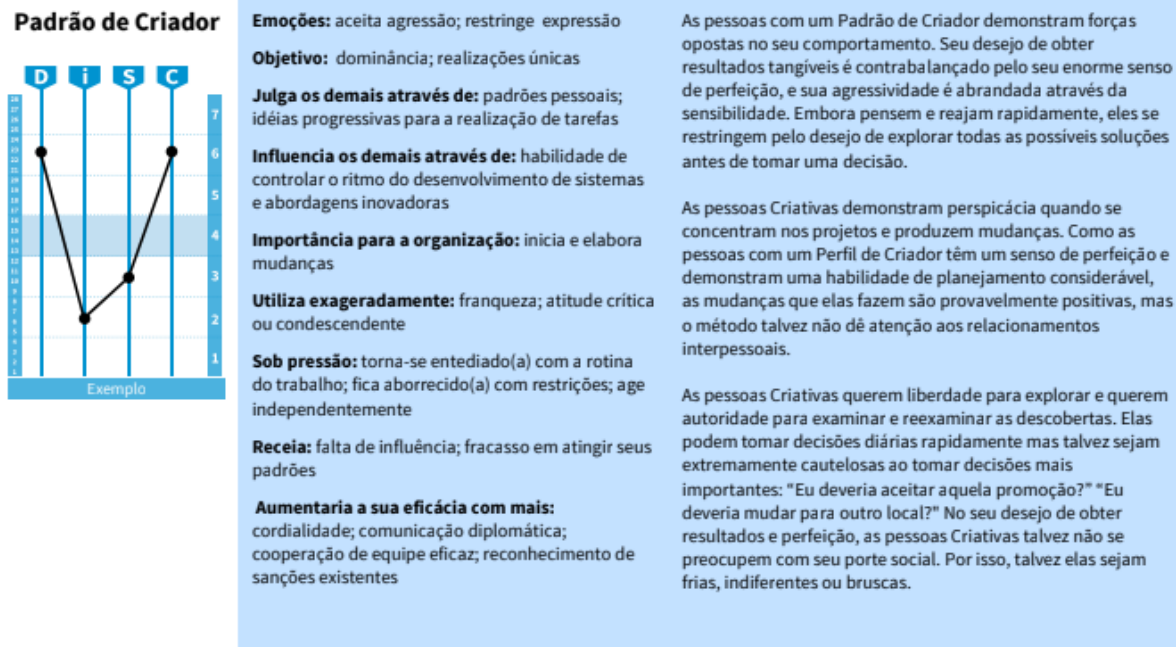
Gestor	Padrão Clássico	Dimensão Alta	Perfil Cargo	Dimensão Alta
1	Padrão Perfeccionista	SC	Gerente de Qualidade	CI
2	Padrão Perfeccionista	SC	Gerente Comercial	CS
3	Padrão Inspirador	DI	Gerente de Hotelaria	CD
4	Padrão Desbravador	DC	Gerente Financeiro	C
5	Padrão Criador	DC	Gerente Administrativo	CD

Fonte: Elaborado pelas autoras com base no DISC

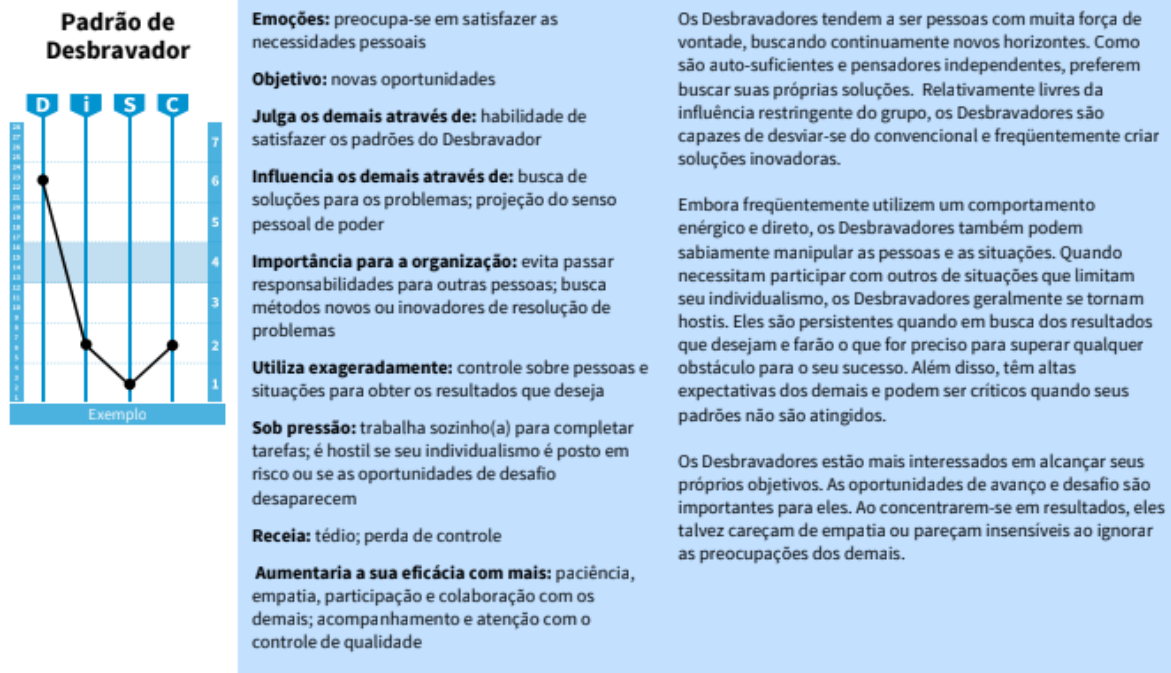
Nas figuras abaixo temos as descrições dos quatro Padrões de Perfil Clássico dos pesquisados, cada um ilustrando o comportamento da pessoa com uma combinação específica das quatro dimensões DISC.



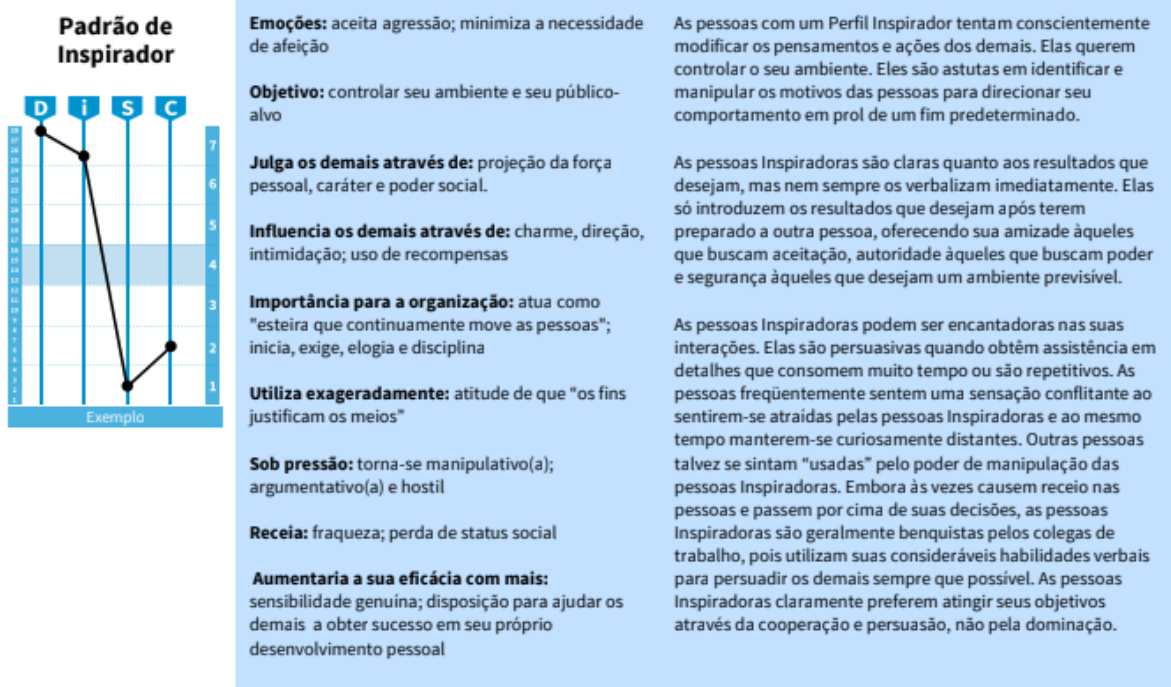
**Figura 1:** Perfil Clássico Padrão Perfeccionista  
**Fonte:** Relatório DISC Ativar Pessoas | Projetos



**Figura 2:** Perfil Clássico Padrão Criador  
**Fonte:** Relatório DISC Ativar Pessoas | Projetos



**Figura 3:** Perfil Clássico Padrão Desbravador  
**Fonte:** Relatório DISC Ativar Pessoas | Projetos



**Figura 4:** Perfil Clássico Padrão Perfeccionista  
**Fonte:** Relatório DISC Ativar Pessoas | Projetos

## 4.1 PERFIL DOS GESTORES

O perfil dos gestores constitui: cargo, descrição das atividades, competências pessoais para função descritas pelo Ministério do Trabalho na Classificação Brasileira de Ocupação – CBO, perfil da função, perfil comportamental e conclusão.

### 4.1.1 GESTOR 1

Cargo: Gerente de Qualidade

Atividades:

- Liderar e gerir pessoas;
- Gerenciar, controlar as atividades das unidades de sua responsabilidade;
- Planejar, coordenar e supervisionar programas de qualidade;
- Assessoria de imprensa;
- Coordenar eventos internos e externos;
- Documentar e registrar eventos;
- Elaborar material identificação visual;
- Relacionar com a comunidade;
- Acompanhar metas do contrato com gestor público;
- Emitir relatórios estatísticos de produção;
- Gerir indicadores de gestão;
- Acompanhar planejamento estratégico.

Competências pessoais para função: Negociador, tomada de decisão, trabalho em equipe, foco em resultado, liderança, raciocínio analítico, relacionamento interpessoal, empatia, flexibilidade, organizado, comunicativo, criativo, escuta ativa, pensamento estratégico, visão sistêmica, confiável, dinâmico, responsável e gerenciamento com qualidade.

Classificando as atividades da função de acordo com a metodologia DISC obtemos o perfil CI cautela e influência, este cargo requer que o profissional tenha precisão e relacionamento através das competências pessoais: analítico, contemplativo, conservador, exato, cuidadoso, expressivo, entusiasta, amigável, falante e estimulante.

Perfil da função: CI

Resultado das dimensões: Dominância: 2 Influência: 4 Estabilidade: 3 Cautela: 5



**Figura 5:** Perfil Clássico Padrão Perfeccionista  
**Fonte:** Relatório DISC Ativar Pessoas | Projetos

Perfil Clássico: Padrão Perfeccionista - SC

Dimensão Alta: SC

Pontos fortes: Age de forma consistente e previsível sem causar nenhum problema, utiliza habilidades especializadas para ajudar os demais, possui precisão, sendo detalhista, com tomada de decisão prudente e analítica.

Analisando o perfil do cargo (CI) e o perfil comportamental do gestor (SC), ambos possuem alto C, logo, podemos concluir que o gestor está adequado para o cargo, sendo imprescindível desenvolver a dimensão de influência, aprimorando o relacionamento necessária para desempenhar a função.

#### 4.1.2 GESTOR 2

Cargo: Gerente Comercial

Atividades:

- Liderar e gerir pessoas;
- Gerenciar, controlar as atividades das unidades de sua responsabilidade;
- Acompanhar planejamento estratégico;
- Relacionar com as operadoras de saúde;
- Analisar contratos;
- Negociar com operadoras de saúde e clientes;



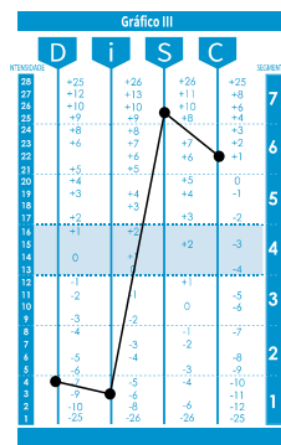
- Implantar novos serviços;
- Relacionar com os médicos;
- Controlar e organizar documentos de órgãos reguladores;
- Elaborar projetos e gerir para captação de recursos.

Competências pessoais: Negociador, tomada de decisão, trabalho em equipe, foco em resultado, liderança, raciocínio analítico, relacionamento interpessoal, empatia, flexibilidade, organizado, comunicativo, criativo, escuta ativa, pensamento estratégico e visão sistêmica.

Classificando as atividades da função de acordo com a metodologia DISC obtemos o perfil CS cautela e estabilidade, este cargo requer que o profissional tenha precisão e colaboração através das competências pessoais: analítico, contemplativo, conservador, exato, cuidadoso, metódico, sistemático, confiável, estável, relaxado e modesto.

Perfil da função: CS

Resultado das dimensões: Dominância: 4 Influência: 2 Estabilidade: 5 Cautela: 7



**Figura 6:** Perfil Clássico Padrão Perfeccionista  
**Fonte:** Relatório DISC Ativar Pessoas | Projetos

Perfil Clássico: Padrão Perfeccionista - SC

Dimensão Alta: SC

Pontos fortes: Age de forma consistente e previsível sem causar nenhum problema, utiliza habilidades especializadas para ajudar os demais, possui precisão, sendo detalhista, com tomada de decisão prudente e analítica.

Analisando o perfil do cargo (CS) e o perfil comportamental do gestor (SC), ambos possuem alto C e S, logo, podemos concluir que o gestor está adequado para o cargo, sendo imprescindível desenvolver a dimensão de cautela, aprimorando a precisão necessária para desempenhar a função.

### 4.1.3 GESTOR 3

Cargo: Gerente de Hotelaria

Atividades:

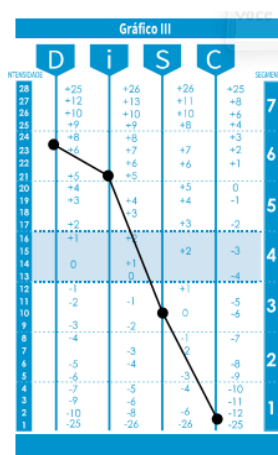
- Liderar e gerir pessoas;
- Gerenciar, controlar as atividades das unidades de sua responsabilidade;
- Acompanhar planejamento estratégico;
- Responder tecnicamente pelo serviço de nutrição;
- Administrar recursos materiais e serviços terceirizados;
- Participar equipes multidisciplinares.

Competências pessoais: Proativo, crítico, comunicativo, negociador, criativo, acessível, tomada de decisão, administrar conflitos, empatia, observador, visão holística, escuta ativa, persuasão, administração do tempo, trabalho em equipe, liderança e proatividade.

Classificando as atividades da função de acordo com a metodologia DISC obtemos o perfil CD cautela e dominância, este cargo requer que o profissional tenha precisão e resultado através das competências pessoais: analítico, contemplativo, conservador, exato, cuidadoso, forte, decisivo, ambição, direto, independente e desafiante.

Perfil da função: CD

Resultado das dimensões: Dominância: 3 Influência: 2 Estabilidade: 2 Cautela: 4



**Figura 7:** Perfil Clássico Padrão Inspirador  
**Fonte:** Relatório DISC Ativar Pessoas | Projetos

Perfil Clássico: Padrão Inspirador - DI

Dimensão Alta: DI

Pontos fortes: Age para alcançar resultados, rede de relacionamento, influenciador, controlador e tomador de decisões rápidas, arrisca, ambição.

Analisando o perfil do cargo (CD) e o perfil comportamental do gestor (DI), ambos possuem alto D, logo, podemos concluir que o gestor esta adequado para o cargo, sendo imprescindível desenvolver a dimensão de cautela, aprimorando o busca da precisão necessária para desempenhar a função.

#### 4.1.4 GESTOR 4

Cargo: Gerente Financeiro

Atividades:

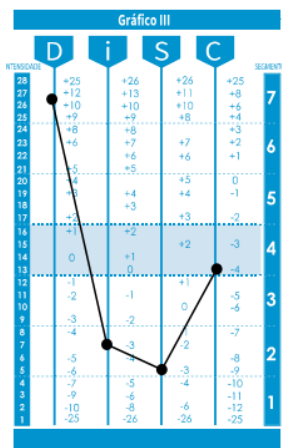
- Liderar e gerir pessoas;
- Gerenciar, controlar as atividades das unidades de sua responsabilidade;
- Acompanhar planejamento estratégico;
- Analisar e gerenciar fluxo de caixa;
- Participar e controlar orçamento;
- Apresentar as informações econômico-financeiras;
- Controlar contas contábeis;
- Participar da elaboração de contratos;
- Controlar contratos de fornecedores;
- Controlar inadimplência;
- Negociar parcelamento de débitos;
- Administrar recursos materiais e serviços terceirizados;
- Validar processos de operações bancárias.

Competências pessoais: Visão sistêmica, liderança, analítico, tomada de decisão, versatilidade, comprometimento, trabalho em equipe, flexibilidade, empatia, proatividade, persuasão, crítico, fluência verbal e escrita, antever cenários, motivacional e gerenciar conflitos.

Classificando as atividades da função de acordo com a metodologia DISC obtemos o perfil C cautela, este cargo requer que o profissional tenha precisão através das competências pessoais: analítico, contemplativo, conservador, exato, cuidadoso.

Perfil da função: C

Resultado das dimensões: Dominância: 4 Influência: 1 Estabilidade: 4 Cautela: 10



**Figura 8:** Perfil Clássico Padrão Desbravador  
**Fonte:** Relatório DISC Ativar Pessoas | Projetos

Perfil Clássico: Padrão Desbravador - DC

Dimensão Alta: DC

Pontos fortes: Busca resultado, poder, autoridade, controle, tomador de decisões rápidas, execução de tarefas difíceis e independente.

Analisando o perfil do cargo (C) e o perfil comportamental do gestor (DC), ambos possuem alto C, logo, podemos concluir que o gestor está adequado para o cargo, sendo imprescindível desenvolver a dimensão de cautela, para evidenciar os altos C e reduzir o impacto que a dimensão D tem sobre o a dimensão C.

#### 4.1.5 GESTOR 5

Cargo: Gerente Administrativo

Atividades:

- Liderar e gerir pessoas;
- Gerenciar, controlar as atividades das unidades de sua responsabilidade;
- Acompanhar planejamento estratégico;
- Administrar recursos materiais;
- Participar de negociações com operadoras de saúde;
- Relacionar com médicos;
- Gerir informações da produção hospitalar;

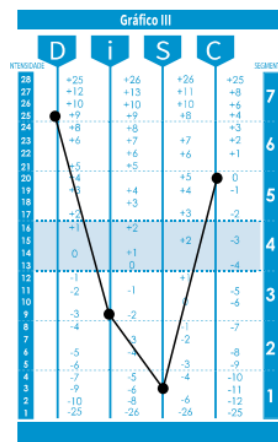
- Acompanhar estoques e logística de abastecimento.

Competências pessoais: Visão sistêmica, liderança, analítico, tomada de decisão, versatilidade, comprometimento, trabalho em equipe, flexibilidade, empatia, proatividade, persuasão, crítico, fluência verbal e escrita, antever cenários, motivacional e gerenciar conflitos.

Classificando as atividades da função de acordo com a metodologia DISC obtemos o perfil CD cautela e dominância, este cargo requer que o profissional tenha precisão e resultado através das competências pessoais: analítico, contemplativo, conservador, exato, cuidadoso, forte, decisivo, ambicioso, direto, independente e desafiante.

Perfil da função: CD

Resultado das dimensões: Dominância: 3 Influência: 1 Estabilidade: 3 Cautela: 6



**Figura 9:** Perfil Clássico Padrão Criador  
**Fonte:** Relatório DISC Ativar Pessoas | Projetos

Perfil Clássico: Padrão Criador - DC

Dimensão Alta: DC

Pontos fortes: Busca resultado, poder, autoridade, controle, tomador de decisões rápidas, execução de tarefas difíceis e independentes.

Analisando o perfil do cargo (CD) e o perfil comportamental do gestor (DC), ambos possuem alto C e D cautela e dominância, logo, podemos concluir que o gestor esta adequado para o cargo, sendo necessário desenvolver a dimensão de cautela, para evidenciar os altos C e reduzir o impacto que a dimensão D tem sobre o a dimensão C.

---

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos citar como impacto gerado pela realização de avaliações comportamentais com o uso da ferramenta DISC os seguintes elementos: o autoconhecimento e o conhecimento do outro, gerando a partir desta informação um novo olhar sobre a interação da equipe e forma de trabalho com vistas a melhorar o desempenho da equipe analisada. A equipe é composta por:

- 2 gestores Padrão Perfeccionista – SC
- 1 gestor Padrão Inspirador – DI
- 1 gestor Padrão Desbravador - DC
- 1 gestor Padrão Criador – DC

Entendemos que a equipe possui os quatro perfis comportamentais necessários para uma equipe de alto desempenho, porém se faz necessário o desenvolvimento das dimensões cautela (C) e influência (I), tendo em vista que, são dimensões altas em segundo grau. Nesse contexto a equipe tem ausência de dimensões altas predominantes C e I que são responsáveis respectivamente pela precisão e pelo relacionamento.

Essa equipe pelo perfil dos seus integrantes tem as características das dimensões altas predominantes D que são ativos, competitivos, otimistas e dinâmicos enquanto os de dimensões altas S, são calmos, prudentes e tem muito autocontrole, combinadas com as dimensões altas C que são detalhistas, precisos, cautelosos e críticos, enquanto os de dimensões altas I são extrovertidos, falantes, adaptáveis e ativos. Com a oposição de características do perfil, é fundamental o autoconhecimento e o conhecimento do outro para entender as características de cada um e assim trabalhar como complemento um do outro.

A partir das avaliações do DISC, conhecemos o perfil comportamental dos membros da equipe e entendemos como funciona a comunicação para cada um dos gestores avaliados e através desse conhecimento a equipe pode melhorar a interação entre os membros e dessa forma alcançar os objetivos e metas comuns da Instituição entendendo que a equipe possui três gestores com dimensões altas D, os quais tem como pontos fortes a busca pelo resultado, liderança e gostam de assumir riscos, combinadas com as dimensões altas I e C, trazendo para a equipe leveza e cautela, já que a dimensão I é um grande comunicador e motivador de trabalho em equipe, enquanto a dimensão alta C, detalhista, cauteloso e crítico.

Quando criada uma equipe de líderes, cada membro tende a manifestar habilidades sociais como empatia, compartilhamento de sentimentos, problemas e soluções, respeito pelas diferenças individuais, esforço para interação buscando evitar rejeições, primazia por uma

comunicação eficaz, interdependência e a visão sistêmica de que o esforço e trabalho da equipe serão sempre maiores que o trabalho individual.(ROCHA, 2015)

Cutts (2002, p. 176) define o DISC como “uma ferramenta de relacionamentos... Se eu conheço algumas de suas necessidades e adapto meu comportamento para atendê-las, criaremos entre nós uma comunicação aberta”.

A partir da análise dos perfis do cargo X perfis comportamentais dos gestores podemos identificar que os cinco gestores que tiveram seus perfis analisados estão adequados para as funções exercidas, identificamos os pontos fortes e fracos de cada um dos cinco gestores relacionando o perfil adequado para cada função.

Dessa forma, conclui-se toda equipe precisa ser composta por perfis complementares, para que complemente a fraqueza do outro com o seus pontos fortes, trazendo assim equilíbrio para organização, mas não basta apenas ser complementar é imprescindível o autoconhecimento e o conhecimento do outro para que as diferenças sejam absorvidas sem conflito ou disputa, divergências motivadas pela incompatibilidade de perfil.

Com base nos autores estudados Covey, Senge, Dyer e Luecke , podemos afirmar que para ser uma equipe de alto desempenho, a equipe deve ser composta por todos os estilos comportamentais, dominância, influência, estabilidade e cautela, pois um estilo complementa o outro em suas habilidades, mas isto não e tudo, também através do autoconhecimento estar cientes das fraquezas e forças, assim desenvolvendo a inteligência emocional, para potencializar as forças, minimizando as fraquezas, em busca de interação e visão compartilhada.

Entendendo que metas e desafios pertencem a todos os membros da equipe, que o trabalho deve ser realizado em sinergia e que para o atingimento das mesmas, com acompanhamento sistemático da própria equipe, para que todos os membros tenham o sentimento de pertencimento à equipe e se, necessário usem suas habilidades, atitudes e competências para ajustar o processo, de maneira a transformar o todo, maior que a soma da cada contribuição individual, tornando-se dessa forma uma equipe de alto desempenho.

Nesse contexto o uso da metodologia DISC ajuda a integrar as pessoas certas para equipe e formar equipe de alto desempenho, pois são equipes formadas pela sinergia das habilidades complementares dos profissionais. O uso do DISC maximiza o potencial do profissional, pois compreende as suas tendências comportamentais e do outro, não existe comportamento “certo” ou “errado”. (CUTTTS, 2002, p.2).

Através dos resultados apresentados, sugere-se a realização e continuidade de novas pesquisas na área, a fim explorar e aprimorar as práticas estratégicas na gestão de pessoas com a utilização da metodologia DISC. A interação do capital humano é a responsável pelo resultado da organização.

## REFERÊNCIAS

ATIVAR, Pessoas Projetos, **Manual do Participante Certificação de Analista DISC**. Cachoeirinha, 2018.

BRASIL, Ministério do Trabalho. **Código Brasileiro de Ocupação**. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/BuscaPorTituloResultado.jsf> Acesso em: 13 jan. 2019.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1983.

\_\_\_\_\_, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2002.

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2014.

CUTTS, Allyn. **Getting everything you can out of behaviors**. Cutts Group LLC 2002

DONNELLON, A. **Liderança de equipes: escolha sua equipe, comunique as metas, defina as funções, crie um clima de confiança: soluções práticas para os desafios do trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DYER, W.G.; DYER W.G.Jr.; DYER, J.H. **Equipes que fazem a diferença (Team Building): Estratégias comprovadas para desenvolver equipes de alta performance**. São Paulo: Saraiva, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. – 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional - A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

\_\_\_\_\_, Daniel. **Liderança a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

\_\_\_\_\_, Daniel. **O cérebro e a inteligência emocional – novas perspectivas**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012



LUECKE, R. **Criando equipes**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2010.

MARSTON, William Moulton. **As emoções das pessoas normais**. Introdução de Bill J. Bonnstetter; posfácio Ron Bonnstetter; introdução à edição brasileira por Alexandre Ribas; (tradução de Renata Fernandes Galhanone). 1. ed. São Paulo: Success For You, 2014.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATOS, Jorge Fernandes de. **Análise dos Aspectos Comportamentais Através da Ferramenta DISC**. Lisboa: ISCTE, 2008. Tese Mestrado. 186 f. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/2094> Acesso em: 13 jan. 2019.

MAXWELL, J. C. **As 17 incontestáveis leis do trabalho em equipe: Descubra os segredos para o desenvolvimento de equipes vencedoras**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MENDES, Jeronimo. **Como aumentar sua performance**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/como-aumentar-sua-performance/56719>> Acesso em: 01 dez. 2018.

ROCHA, Adriana Albano da. **Aprendizagem Organizacional através de equipes gerenciais**. 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/aprendizagem-organizacional-atravs-de-equipes-gerenciais/>> Acesso em: 20 jan. 2019.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 6. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina – arte e prática na organização que aprende**. Rio de Janeiro: Best Seller, 1990.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. ver. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

TARABOULSI, Fadi Antoine. **Administração de hotelaria hospitalar: serviços aos clientes, humanização do atendimento, departamentalização, gerenciamento, saúde e turismo, hospitalidade**. 2 ed. São Paulo: Atlas. 2004.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.