



Gestão & Gerenciamento

LIDERANÇA ESTRATÉGICA: GERENCIANDO EQUIPES COM A UTILIZAÇÃO DOS PERFIS COMPORTAMENTAIS

*STRATEGIC LEADERSHIP: MANAGING TEAMS THROUGH THE USE
OF BEHAVIORAL PROFILES*

Fernanda Dib da Silva de Almeida Ferreira

Engenheira Eletricista; Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ,
Brasil;

fernanda.dib23@gmail.com

Nikiforos Joannis Philyppis Junior

Mestre em Economia Empresarial (UCAM, RJ) e professor 40h DE FACC-UFRJ

nikiforos@facc.ufrj.br

Resumo

Este artigo visa explorar como os gerentes de projeto podem utilizar o método DISC para potencializar sua atuação e entendimento sobre o ambiente profissional, agregando valor para as equipes e alcançando resultados favoráveis a curto e longo prazo. Este posicionamento estratégico garante que as equipes sejam formadas levando em consideração a singularidade de seus colaboradores, mantendo o foco na entrega e nos resultados. Inicialmente, ressalta-se que Marston (1928) iniciou o processo de classificação dos perfis comportamentais, que foram consolidados posteriormente em Dominância (D), Influência (I), Estabilidade (S) e Conformidade (C). Este método de classificação foi nomeado de DISC. Além disso, este posicionamento estratégico, conforme definido no PMBOK (PMI, 2021), pode ser entendido como liderança distribuída, já que se concentra na adaptação das práticas de liderança às necessidades individuais de cada membro da equipe. Em vez de adotar uma abordagem uniforme para todos os colaboradores, os líderes que praticam esta abordagem reconhecem e valorizam as diferenças individuais, ajustando sua comunicação, estilo de liderança e estratégias de gestão de acordo com as características específicas de cada pessoa. Essa abordagem busca promover um ambiente de trabalho inclusivo, onde cada membro da equipe se sinta compreendido, valorizado e capacitado a contribuir para o sucesso coletivo. Como consequência, observa-se o desenvolvimento pessoal e comportamental do gerente de projetos e da sua equipe, agregando valor a um ambiente saudável e inspirador para se trabalhar e contribuir.

Palavras-chaves: Gestão de Pessoas, Equipes, Desempenho, Liderança, DISC.

Abstract

This article aims to explore how project managers can utilize the DISC method to enhance their performance and understanding of the professional environment, adding value to teams and achieving favorable short- and long-term results. This strategic positioning ensures teams are formed by considering the uniqueness of their members while maintaining focus on delivery and outcomes. Initially, it is noted that Marston (1928) initiated the classification of behavioral profiles, later consolidated into Dominance (D), Influence (I), Steadiness (S), and Compliance (C), collectively termed DISC. Moreover, this strategic approach aligns with distributed leadership, as defined in the PMBOK (PMI, 2021), focusing on tailoring leadership practices to individual team members' needs. Instead of a one-size-fits-all method, leaders practicing this approach acknowledge and value individual differences, adjusting their communication, leadership style, and management strategies accordingly. This approach seeks to foster an inclusive workplace where each team member feels understood, valued, and empowered to contribute to collective success. As a result, both the personal and behavioral development of the project manager and the team is enhanced, adding value to a healthy and inspiring work environment.

Keywords: People Management, Teams, Performance, Leadership, DISC.

1 Introdução

As equipes são pilares fundamentais de qualquer empresa. Contudo, para que a organização alcance resultados positivos e evolua de forma sustentável, o desempenho individual dos funcionários não é suficiente. É essencial contar com uma liderança eficaz, geralmente representada pelo gerente de projetos, que seja capaz de formar equipes diversas e motivadas, alinhadas ao cumprimento das metas estabelecidas. A falta de diversidade em uma equipe limita sua capacidade de inovar, restringindo a criatividade e a habilidade de analisar problemas sob diferentes perspectivas. Essa limitação impacta

diretamente aspectos como a resolução de problemas, a criação de estratégias e o desenvolvimento de soluções inovadoras. Por isso, a promoção da diversidade deve ser tratada como uma prioridade estratégica, buscando integrar as singularidades de cada indivíduo em uma visão coletiva que enriqueça o desempenho e a cultura organizacional.

No contexto do gerenciamento de projetos, equipes que valorizam as contribuições individuais e incentivam o protagonismo de seus membros criam um ambiente mais engajado e produtivo. Essa abordagem humaniza o trabalho, afastando-o de modelos automáticos e impessoais, ao mesmo tempo que fortalece o senso de pertencimento e importância dentro do grupo. Como resultado, os profissionais se sentem mais motivados a alcançar metas e a contribuir para o sucesso do projeto. Esse êxito, por sua vez, é construído pela combinação do desempenho individual com a colaboração estratégica entre os membros da equipe, guiada por uma liderança habilidosa. Um ambiente diverso, acolhedor e bem gerido não apenas estimula a motivação, mas também promove a criatividade e a inovação, essenciais para evitar a estagnação e garantir que os projetos avancem de forma dinâmica e alinhada aos objetivos organizacionais.

Entende-se que a diversidade deve ser considerada na escolha efetuada pelo líder, ficando claro que é preciso conhecer as características dos colaboradores e saber relacioná-las às individualidades. Nesse viés, a avaliação dos critérios comportamentais torna-se um caminho fundamental para levar em consideração as diferenças e saber aplicá-las de forma produtiva no ambiente de trabalho. Afinal, o convívio de indivíduos com diferentes personalidades nas equipes formadas suscita, inevitavelmente, o surgimento de divergências e discussões. Conforme descrito no PMBOK (PMI, 2021), o conflito é uma parte natural do processo de gestão de projetos e deve ser gerenciado de maneira eficaz. Quanto a isso, é preciso saber reconhecer adequadamente a situação em que tais diferenças ultrapassam os parâmetros saudáveis e produtivos para o desempenho da equipe.

Ainda dentro das diretrizes do PMBOK, um dos maiores desafios enfrentados pelo gerente de projetos está ligado ao surgimento do conflito, que pode se dar por diversas fontes, como diferenças de interesse entre os membros da equipe; objetivos divergentes; recursos limitados ou expectativas conflitantes de stakeholders. Assim, quando essas questões são vivenciadas pelos colaboradores e, gradualmente, agravadas sem definição de um acordo comum, o conflito torna-se de fato um empecilho para o desempenho da equipe e o andamento do projeto. Para mitigá-lo, o gerente de projeto deve adotar abordagens adequadas para que os conflitos não ganhem tal proporção. Afinal, quando bem geridos, eles podem impulsionar soluções criativas e disruptivas, contribuindo para a inovação. Além disso, é importante que os colaboradores não percam de vista o papel protagonista, assumido na elaboração dos projetos, devido à interferência do líder.

Visualizar os cenários adversos é de extrema relevância para a equipe, pois caso a condução do problema seja ineficiente, o projeto de trabalho será prejudicado, assim como a percepção dos colaboradores a respeito da liderança imediata. Outras consequências são observadas neste contexto, como o eventual distanciamento da equipe de seus gerentes e mentores, o descontentamento com o ambiente profissional e, em última instância, a demissão vinculada à equipe técnica, comprometendo a qualidade da entrega e os prazos estipulados. Para pensá-lo, é imprescindível trazer a figura do gerente como o responsável por liderar equipes diversas, assumindo os desafios provenientes ao fazê-las e entendendo as melhores estratégias para ampliar suas atuações. De forma assertiva, o conhecimento

mais aprofundado a respeito das características pessoais dos colaboradores subsidia ao líder imediato informações sobre como o diálogo e as ações devem fluir a fim de evitar danos e otimizar os resultados almejados.

O objetivo desta pesquisa é analisar como a metodologia DISC pode ser utilizada por gerentes de projeto para aprimorar a gestão de pessoas, otimizando o desempenho das equipes e favorecendo a obtenção de resultados consistentes a curto e longo prazo. A abordagem se justifica pela crescente complexidade dos projetos e pela necessidade de lideranças que compreendam as dinâmicas comportamentais no ambiente organizacional. Ao explorar o potencial do DISC, busca-se evidenciar sua contribuição para o desenvolvimento de estratégias que valorizem a diversidade, promovam a comunicação eficaz e fortaleçam o engajamento das equipes. A pesquisa também propõe discutir como a aplicação dessa ferramenta pode transformar a gestão de projetos em um processo mais colaborativo e adaptativo, alinhado às demandas contemporâneas por inovação e eficiência.

2. Metodologia

A metodologia deste estudo é baseada na revisão narrativa de literatura, uma abordagem que se mostra particularmente adequada para o objetivo de sintetizar e analisar criticamente o conhecimento existente sobre a gestão eficaz de equipes, com ênfase na aplicação de ferramentas comportamentais, como o DISC. A revisão narrativa permite integrar diferentes fontes teóricas e práticas, oferecendo uma visão ampla e interpretativa sobre o tema, essencial para explorar a complexidade dos contextos organizacionais e as variáveis associadas à liderança e ao desempenho coletivo.

O método DISC, originalmente fundamentado nos conceitos formulados por William Moulton Marston em *Emotions of Normal People* (1928), é o principal eixo teórico deste trabalho. Sua adaptação ao longo do tempo, pelos psicólogos Walter Vernon Clarke e John George Geier, resultou na classificação de perfis comportamentais em quatro categorias principais: Dominância (D), Influência (I), Estabilidade (S) e Conformidade (C). Esses perfis fornecem uma base sólida para compreender como os indivíduos respondem a desafios, interagem socialmente, lidam com mudanças e aderem a normas, aspectos fundamentais para o gerenciamento eficaz de equipes em projetos. A utilização da revisão narrativa possibilita articular essas contribuições históricas com aplicações contemporâneas, consolidando a relevância do DISC no contexto da gestão de pessoas.

Além disso, a pesquisa incorpora os princípios de liderança descritos no *Project Management Body of Knowledge* (PMI, 2021), que destacam a importância das habilidades interpessoais e estratégicas no gerenciamento de equipes. As práticas recomendadas no PMBOK foram analisadas em conjunto com os perfis DISC, buscando compreender como líderes podem adotar abordagens adaptativas, centralizadas ou distribuídas, dependendo das demandas do projeto. A revisão narrativa permitiu relacionar conceitos-chave, como inteligência emocional, resolução de conflitos e tomada de decisões, à construção de equipes colaborativas e de alto desempenho, destacando a relevância de uma gestão integrativa e humanizada.

3. Perfis Comportamentais

Em 1922, William Moulton Marston iniciou pesquisas voltadas para a análise dos mecanismos emocionais, buscando uma abordagem mais fundamentada para compreender o comportamento humano. Durante sua trajetória acadêmica, Marston identificou a importância dos estudos clínicos e da necessidade de realizar uma “análise objetiva do comportamento observado” (MARSTON, 2014, p. 137). Em seus estudos, ele destacou dois exemplos principais: uma investigação sobre crianças com histórico de má conduta em Nova York e uma análise conduzida com detentos no Texas. Este último estudo ganhou maior relevância, pois foi a partir dele que “as quatro emoções primárias sugeridas no último capítulo começaram a tomar forma definitiva” (Ibidem, p. 138).

Alguns termos advindos da pesquisa no Texas foram revisitados e reformulados. De início, a categorização dada por Marston foi nomeada da seguinte maneira: “ganância”, “dominância”, “criação” e “submissão”. Esses conceitos, ao longo dos anos, foram sendo adaptados por diferentes pesquisadores da área, de modo a obter uma visão mais ampla do ambiente corporativo. No entanto, o denominador comum entre a ideia de Marston e a dos contemporâneos a ele, é a possibilidade da categorização dos comportamentos humanos e a potência de utilizá-la como uma ferramenta de conhecimento capaz de efetuar uma compreensão do indivíduo sobre si mesmo e de seus pares. Esse entendimento auxilia na formação de líderes conscientes e no surgimento de equipes integradas a partir do perfil de cada membro. Afinal, desenvolve-se instrumentos capazes de possibilitar o conhecimento para atuar na gestão de pessoas e no autoconhecimento. Vale ressaltar que o autor não tinha como objetivo, inicialmente, criar uma ferramenta de avaliação, este conceito foi aprofundado e definido posteriormente.

A pesquisa com os prisioneiros abrangeu 3.451 indivíduos e incluiu a aplicação de testes de inteligência e entrevistas, com o objetivo de examinar condutas, personalidades e identificar “as principais tendências comportamentais” (Idem). Os resultados obtidos transcenderam o contexto prisional, sendo aplicados em cenários variados. Marston utilizou essas descobertas também em seu trabalho clínico, integrando-as no atendimento a pacientes em consultório, o que evidencia a versatilidade e profundidade de sua abordagem enquanto psicólogo.

A teoria de William Moulton Marston serviu como base para o desenvolvimento do modelo de categorização dos comportamentos humanos conhecido como DISC, que foi posteriormente adaptado para diversos contextos, incluindo recrutamento, formação de equipes e liderança. Um dos principais autores a expandir essa metodologia foi Walter Vernon Clarke, que introduziu o modelo vetorial em sua obra *Activity Vector Analysis* (1949). Este conceito, posteriormente aprofundado por Thomas Erikson em 2014, foi simplificado para facilitar sua aplicação prática, conforme ilustrado na Figura 2.

Em 1958, J. P. Cleaver, integrante da equipe de Walter Clarke, consolidou o modelo ao definir e popularizar a sigla DISC, utilizando-a amplamente em sua empresa, The Cleaver Company, e estabelecendo sua relevância no mundo corporativo. Posteriormente, John G. Geier contribuiu de forma significativa para a evolução prática do DISC ao desenvolver um teste amplamente utilizado em corporações contemporâneas, detalhado em sua obra *Energetics of Personality: Success Through Quality Action* (1989), escrita em coautoria com Dorothy Downey.

Outra abordagem sugerida é a incorporação do DISC no processo de recrutamento de novos colaboradores, possibilitando maior assertividade considerando o perfil comportamental ideal para vaga (GONÇALVES JUNIOR *et al*, 2023, p.14). Este entendimento se aplica também ao quadro efetivo, proporcionando a retenção de talentos. Para atingir tais marcos, é necessário que a equipe de Recursos Humanos – RH passe a reconhecer benefícios e rotinas de interesse dos funcionários, reduzindo a taxa de rotatividade. Esta referência apresenta um estudo de caso sobre a utilização do DISC na gestão de projetos. Vale ressaltar que os resultados obtidos por meio de pesquisas e avaliações foram capazes de indicar as lacunas observadas na distribuição de tarefas e a indicação assertiva e personalizada para treinamentos voltados para o desenvolvimento profissional.

Atualmente, a nomenclatura dada aos perfis comportamentais segue o modelo DISC, em que são avaliados os seguintes eixos: Dominância (D); Influência (I); Estabilidade (S); Conformidade (C). Seguindo tais critérios avaliativos, os perfis podem ser entendidos a partir das características:

Dominância: Caracteriza indivíduos que enfrentam desafios de forma direta, priorizando ações e resultados;

Influência: Descreve pessoas que interagem com o ambiente por meio da persuasão, valorizando a comunicação e os relacionamentos.

Estabilidade: Se refere a indivíduos que buscam consistência e harmonia, preferindo ambientes previsíveis e seguros;

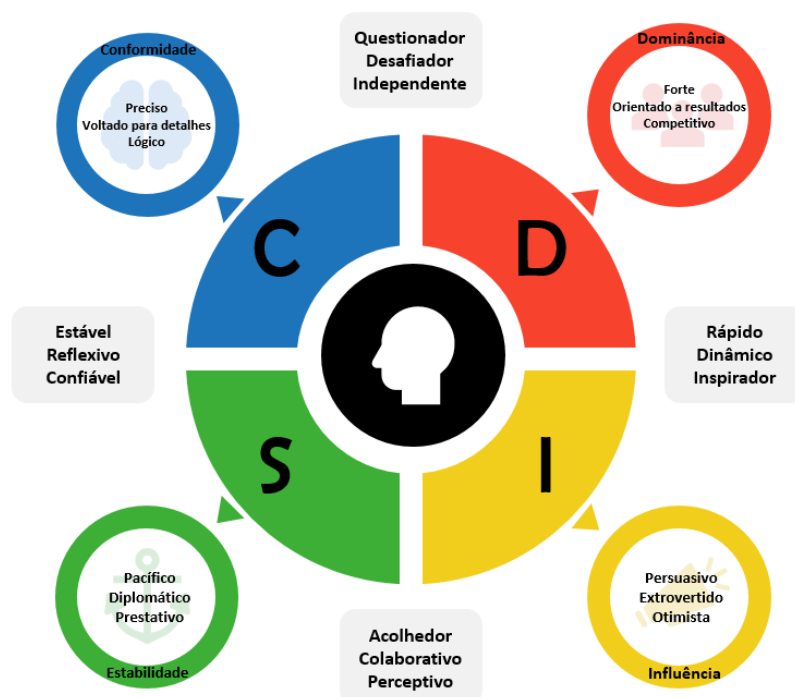
Conformidade: Típico de pessoas que aderem a regras e padrões, sendo detalhistas e orientadas pela precisão.

Esses quatro perfis são representados em um modelo circular, permitindo combinações que refletem a complexidade do comportamento humano, tal como se vê a partir da Figura 1.

Um dos autores que utilizou o DISC como ferramenta de análise comportamental foi Thomas Erikson em seu livro *Omgiven av idioter* (2014), publicado em sueco e traduzido, posteriormente, para 55 idiomas. Esta abordagem tem como objetivo avaliar intrinsecamente todos os quatro perfis descritos no DISC, utilizando uma analogia de cor para cada um, sendo Vermelho associado a Dominância, Amarelo para a Influência, Verde para Estabilidade e Azul para Conformidade.

Erikson propõe que as equipes sejam compostas por uma diversidade de perfis comportamentais, considerando que cada um contribui com suas características específicas. Neste caso, "o Amarelo apresenta uma nova ideia, o Vermelho decide, o Verde executa, e o Azul avalia e garante a qualidade" (ERIKSON, 2014, p. 182). Essa abordagem enfatiza a importância das combinações naturais dos perfis, que podem ser complementares ou desafiadoras:

Figura 1 - Principais características de cada perfil comportamental



Fonte: CARCÓ, Francesco. *Unleashing the Power of Team Dynamics in the Corporate World*.
<https://francescocarco.com/everything-disc/>. Acessado em: 15/07/2024

As combinações naturais podem ser entendidas como a característica espontânea que dois perfis comportamentais apresentam ao se relacionarem. Ou seja, os perfis Azul e Verde apresentam afinidade por terem a capacidade de não tomarem decisões precipitadas, combinadas a sua capacidade analítica. Nesse sentido, outra combinação natural pode ser associada aos perfis Amarelo e Vermelho, já que ambos apresentam como particularidades a rapidez e a fluidez decisória.

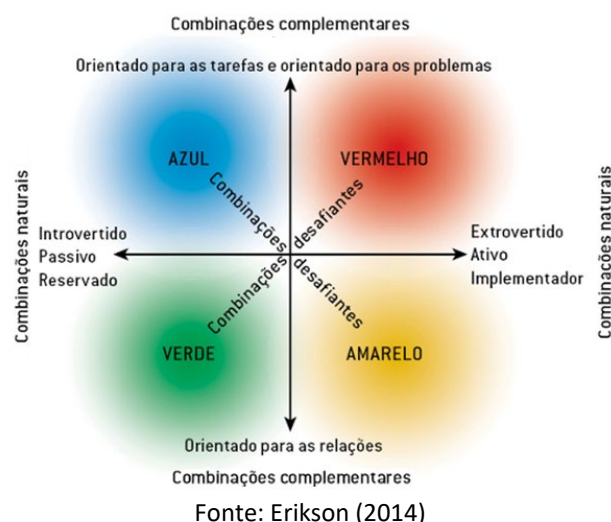
Ainda segundo Erikson (2014), observa-se uma relação de complementaridade dentro dos perfis comportamentais. Este conceito indica a existência de pontos em comum dentro das divisões que permitem um equilíbrio saudável entre os perfis, que pode ser observado, principalmente, quando existe um objetivo comum. A primeira análise de baseia nos perfis comportamentais Vermelho e Azul, já que, enquanto o perfil Vermelho foca nos objetivos de maneira clara e bem definida, o Azul se dedica à construção detalhada do caminho necessário para atingir essas metas. De forma análoga, os perfis Verde e Amarelo também apresentam características complementares, possibilitando o equilíbrio entre a constância no ritmo de trabalho (Verde) e a criatividade na proposição de soluções (Amarelo), resultando em abordagens harmoniosa para diferentes situações.

Por fim, está presente na literatura abordada, a presença de combinações desafiadoras. Este cenário é caracterizado pela oposição dos perfis comportamentais, gerando um ambiente de difícil convivência e confluência de ideias. Vale ressaltar que esta configuração não é considerada proibitiva, mas exigirá o comprometimento de cada perfil para solucionar possíveis impasses. Ou seja, para alcançar o referido cenário, será necessário

que “ambos aumentem significativamente os seus níveis de autoconhecimento.” (ERIKSON, 2014, p. 185).

A combinação desafiadora pode ser observada entre os perfis Vermelho e Verde, já que existe o contraste entre o imediatismo e a imposição das decisões (Vermelho) se opondo ao perfil calmo e ouvinte (Verde). Vale ressaltar que, em determinados cenários, é possível obter sinergia entre os citados perfis por existir uma figura caracterizada pela dominância do Vermelho contrastando com a passividade do Verde, gerando, assim, uma situação de líder e liderado. Ao exercer estes papéis, os perfis podem contribuir para alcançar uma meta em comum. Outro ponto a ser observado é a oposição dos perfis Azul e Amarelo, já que o primeiro apresenta como sua maior característica a abordagem detalhista, enquanto o segundo a sua inspiração e criatividade. Este contraste entre as personalidades rígida ou fluida pode gerar atritos e dificuldade de comunicação. Sendo assim, como relatado anteriormente, para que estes cenários de adversidades sejam superados, é necessário que ambas as partes apresentem autoconhecimento. (ERIKSON, 2014).

Figura 2 - Matriz com as combinações naturais, complementares e desafiadoras dos perfis comportamentais



Dessa forma, para que o gerente de projetos possa inovar e difundir o DISC com a sua equipe, não é necessário o auxílio de um especialista, mas é recomendado que o responsável tenha uma base mínima de competências relacionadas às relações interpessoais, liderança e ferramentas sugeridas. Este entendimento pode ser iniciado com os conhecimentos apresentados pelo Alexandre Ribas em sua publicação no site oficial do DISC, em que são listadas 10 dicas para aplicar as ferramentas de *assessment*, ou análise de perfil.

4. Aspectos e Definições de Liderança

Este subcapítulo tem como objetivo abordar as definições e conceitos sobre liderança a partir da perspectiva do PMBOK em sua versão mais recentes. Posteriormente, estas informações serão correlacionadas com as diretrizes dos perfis comportamentais apresentados no subcapítulo anterior, a fim de indicar como o autoconhecimento e a utilização do método DISC pode ser um aliado importante para gerir e formar equipes de alto desempenho. Sendo assim, para compreender o conceito de liderança aplicado ao

gerenciamento da equipe de projetos, a definição indicada no PMBOK (PMI, 2021) pode ser entendida da seguinte maneira:

O gerenciamento de projetos envolve a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas técnicas para atividades de gerenciamento e de liderança. As atividades de gerenciamento têm como foco os meios de atingir os objetivos do projeto, como: efetivação de processos, planejamento coordenação, medição e monitoramento dos trabalhos, entre outros. As atividades de liderança se concentram nas pessoas. Liderança inclui: influenciar, motivar, ouvir, capacitar e outras atividades relacionadas com a equipe do projeto. Ambos são importantes para a obtenção dos resultados pretendidos. (PMI, 2021, p.17)

As atividades de gerenciamento são divididas em dois subgrupos, chamados de centralizados ou distribuídos. Sendo assim, a liderança centralizada apresenta uma abordagem em que o gerente de projeto fica responsável pela tomada de decisão e condução das principais atividades, não dividindo essa responsabilidade com os demais colaboradores. Em contraponto ao apresentado, o gerenciamento distribuído tem como característica a auto-organização da equipe para concluir um projeto, apresentando membros que atuam como facilitadores para permitir a colaboração, comunicação e engajamento. Destaca-se que esta função pode ser alternada entre os membros. Aliado a este conceito está a liderança servidora, que é caracterizada pela compreensão e atendimento das necessidades do colaborador. Não obstante se observa que “os líderes servidores priorizam o desenvolvimento dos membros da equipe do projeto ao seu potencial mais elevado”. (PMI, 2021)

Além disso, também está previsto que a liderança servidora atue removendo os obstáculos que porventura possam ser observados, garantindo que a equipe agregue valor ao negócio com mais rapidez. Outro aspecto observado é a preocupação com o foco dos colaboradores, evitando, portanto, desvios internos e externos que possam atrapalhar as entregas programadas. Por fim, a última característica de uma liderança servidora está associada ao compromisso assumido em manter a equipe motivada, incentivando o desenvolvimento pessoal e profissional através do reconhecimento do trabalho bem executado.

Através das premissas descritas neste artigo, o gerenciamento distribuído e a liderança servidora estão alinhados ideologicamente com o crescimento e desenvolvimento pessoal, podendo ser entendido e avaliado de acordo com os perfis comportamentais sintetizados no DISC. Além disso, é importante ressaltar que o líder de uma equipe precisa adquirir as habilidades necessárias para que os conceitos até então apresentados sejam postos em prática de maneira eficiente e eficaz PMBOK (PMI, 2021). Uma das habilidades necessárias para o exercício de uma liderança consciente e capaz é construir, juntamente com a equipe, o propósito de cada projeto, garantindo que esta característica seja compartilhada com todos os participantes. Esta atitude garante o engajamento e a dedicação dos envolvidos, por enxergarem significado em suas ações. Aliado a esse entendimento, é necessário que o líder apresente pensamento crítico, que consiste em uma cadeia de análises racionais, lógicas e baseadas em evidências para compreender o contexto em que se está inserido e as implicações de cada atitude.

Por fim, é importante salientar que uma das características mais importantes e marcantes para formação de um líder são as suas habilidades interpessoais, que consistem principalmente em inteligência emocional, tomada de decisões e resolução de conflitos. A inteligência emocional é a “capacidade de reconhecer nossas próprias emoções e as dos outros. Essas informações são usadas para orientar o pensamento e o comportamento.” (PMI, 2021, p. 25). Os quatro principais áreas que são capazes de definir a inteligência emocional são:

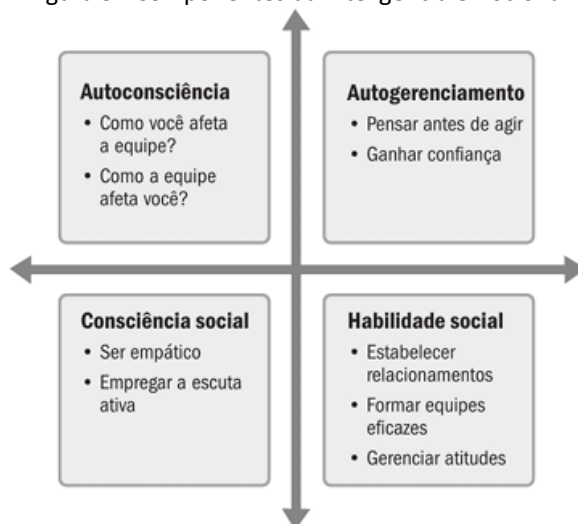
Autoconsciência: Avaliar de forma realista as vivências cotidianas, como as próprias emoções, objetivos, motivações, pontos fortes e fracos.

Autogerenciamento: Racionalizar e redirecionar sentimentos e impulsos precipitados, evitando uma tomada de decisão imprecisa.

Consciência social: Avaliar de forma empática o ambiente e as pessoas que o compõe, de maneira muitas vezes não verbal e sensitiva.

Habilidade social: Gerenciar grupo de pessoas e equipes, baseada nos relacionamentos.

Figura 3 - Componentes da inteligência emocional



Fonte: (PMI, 2021)

Sendo assim, é importante destacar que a Figura 3 ilustra os quatro pilares da inteligência emocional e como estão interligados. Para compreender esse aspecto, é necessário observar a correlação apresentada pelos eixos horizontal e vertical. O eixo horizontal separa os aspectos relacionados ao indivíduo, posicionados na parte superior, dos aspectos sociais, situados na parte inferior. De maneira análoga, o eixo vertical organiza, no lado direito, os elementos relacionados às habilidades e ao gerenciamento, enquanto no lado esquerdo estão os aspectos referentes à consciência.

De forma resumida, entende-se que para se obter a inteligência emocional, é importante compreender que a autoconsciência e o autogerenciamento funcionam com o objetivo de manter o líder calmo e produtivo durante as possíveis adversidades a serem encaradas durante o projeto. De forma análoga, a consciência social e as habilidades sociais favorecem os vínculos pessoais, além do diálogo e negociação com as partes interessadas.

Outro aspecto ligado as habilidades interpessoais que devem ser desenvolvidas por um líder estão ligadas à sua capacidade de tomar decisões. O ato de resolver acaba apresentando um teor muito sensível para variados grupos, já que existem diferentes níveis de decisões, algumas simples e outras com grande impacto. Além disso, a decisão pode ser unilateral ou compartilhada, o que também implica na necessidade de avaliar cada atitude de forma estratégica. Estes diferentes cenários exigem que o gerente de projetos apresente destreza para poder avaliar e julgar qual o momento oportuno para cada caso, já que em determinados cenários será mais importante priorizar o tempo, centralizando a tomada de decisão. Outra possibilidade para o caso abordado está na decisão baseada em grupo, que pode ser utilizada como ferramenta para engajar e ativar o senso de pertencimento dos colaboradores.

Dessa forma, “a tomada de decisão da equipe do projeto geralmente segue um padrão divergente/convergente” (PMI, 2021, p. 28). Este sistema permite que as partes interessadas sejam consultadas de forma a gerar um amplo conjunto de alternativas ou propostas de soluções. Após a apresentação de todas as propostas, o gerente de projetos, juntamente com a sua equipe, busca convergir para uma solução preferencial. Vale ressaltar que, mesmo nos casos em que as ideias propostas não avançaram como possíveis soluções, esta atitude gera a possibilidade de todos os colaboradores explicarem suas posições, gerando assim a escuta ativa e a sensação de participação no projeto.

Existe ainda, por fim, mais uma habilidade interpessoal desejável a um gerente de projetos, o gerenciamento de conflitos. Destaca-se que os conflitos se configuram como parte inerente do meio organizacional, sendo necessário aprender a identificá-los e, conseqüentemente, resolver de forma a evitar possíveis danos ao projeto. Outro ponto relevante para resolução do caso apresentado é a antecipação ao problema, que pode gerar como consequência a eliminação do conflito em uma circunstância que mitigará o seu impacto na equipe. Vale destacar que uma das abordagens importantes para lidar com a situação relatada é a utilização da comunicação aberta e respeitosa, gerando um ambiente seguro e propício para entender a origem do conflito e possíveis caminhos para solucioná-lo.

Outra habilidade exigida para mediar situações de conflito está em separar as narrativas dos emissores da mensagem, concentrando-se apenas nas questões e não nas pessoas. Essa atitude permite que as análises sejam realizadas de maneira racional e imparcial. Além disso, também é importante ter em mente que para a resolução dos impasses impostos, é necessário se atentar ao tempo presente e como evitá-lo futuramente, pensando de maneira focada e objetiva nas possibilidades de resolução, não se atentando somente ao passado.

Assim que o conflito de maior dimensão for reconhecido pelo gerente, entende-se que os colaboradores devem ser compreendidos pela gestão imediata, de modo que suas críticas e expectativas sejam ouvidas e devidamente analisadas. Como o líder desempenha um papel fundamental na análise do comportamento humano, a valorização e o protagonismo oferecido ao colaborador podem funcionar como um mecanismo que facilita os diálogos difíceis, evitando que a motivação e o interesse sejam perdidos apesar de uma possível oposição de ideias. Dessa forma, ações dialogadas entre os membros da equipe e o gestor devem ser mediadas pelo conhecimento individual adquirido pelo líder bem como pela capacidade de propiciar uma comunicação clara sobre os aspectos que realmente favorecem o projeto e o grupo de trabalho. Entende-se que os colaboradores devem ter em

mente que o objetivo principal é fazer intervenções e renúncias em prol do sucesso coletivo, evitando competições e incômodos referentes à intervenção do mediador de conflitos.

Por fim, é válido destacar a abordagem apresentada por Santos (2020), que discorre sobre o autoconhecimento aplicado ao gerente de projetos. Nesse contexto, propõe-se que o líder e sua equipe apresentem suas conclusões acerca da autopercepção (Como eu me percebo?) e da percepção sobre os demais (Como eu percebo o outro?). Para avaliar o grau de exatidão e o nível de entrosamento do grupo em relação a essas percepções, é essencial cruzar as opiniões com os resultados fornecidos por uma ferramenta de análise comportamental, como o DISC.

Os resultados obtidos a partir desse cruzamento indicam o nível de compreensão do indivíduo sobre si mesmo, o ambiente corporativo em que está inserido e a maturidade necessária para interpretar tais resultados. Quando a autopercepção e a percepção sobre os outros estão alinhadas com os resultados do DISC, isso sugere que "o grupo é coeso e as pessoas se conhecem e conhecem os demais muito bem, demonstrando transparência e confiança" (SANTOS *et al*, 2020, p. 11).

Por outro lado, nos casos em que apenas a autopercepção ou a percepção sobre os demais está alinhada com o DISC, isso pode indicar, respectivamente, que o colaborador enfrenta dificuldades em se perceber como parte da organização ou que há uma desconexão entre ele e o restante do grupo. Por fim, o cenário mais crítico ocorre quando há um descasamento entre todas as informações analisadas, o que reflete "a falta de conhecimento intrapessoal e interpessoal, podendo resultar em ações desordenadas e individualizadas" (Ibidem, 2020, P. 12).

Dessa forma, entende-se que o gerente de projetos é constantemente desafiado em relação às suas habilidades pessoais e profissionais, sendo indispensável que ele esteja atento a ferramentas como o DISC, que podem contribuir para seu desenvolvimento e, consequentemente, para o crescimento de sua equipe.

5. Discussão dos Resultados

Após todas as definições abordadas no capítulo anterior, é possível identificar padrões e conceitos que representam indicadores para exercer a liderança de forma salutar, segundo PMBOK (PMI, 2021), que podem ser potencializados utilizando as definições dos perfis comportamentais, consolidadas no método DISC. O principal indicador deste paralelismo está na comparação entre as Figura 2 e Figura 3.

De acordo com Erikson (2014), os perfis comportamentais podem ser classificados em quatro grupos, podendo ser identificados por cores ou características, sendo Vermelho associado a Dominância, Amarelo para a Influência, Verde para Estabilidade e Azul para Conformidade. Vale ressaltar que o responsável por representar, inicialmente, a categorização dos perfis de forma cartesiana, conforme representado Figura 2, foi o psicólogo Walter Vernon Clarke. Além disso, foi apresentado por Erikson (2014) que, apesar de existirem diversas correlações entre os perfis, cada categoria apresenta características principais e marcantes, que estão concatenadas na Figura 1.

Para entender o contexto da Figura 2, é importante ter em mente que a sua representação está associada às componentes da inteligência emocional, que é responsável por orientar o pensamento e o comportamento, podendo estar associada ao indivíduo ou aos outros. Estas componentes foram divididas em quatro grupos, sendo classificadas como Autoconsciência, Autogerenciamento, Consciência Social e Habilidade Social. O contexto que motivou a abordagem sobre inteligência emocional está ligado ao fato de que, segundo PMBOK (PMI, 2021), esta característica faz parte de uma das habilidades esperadas de um líder para gerenciar equipes de alto desempenho.

Dessa forma, ao avaliar as figuras apresentadas, é possível realizar um paralelo entre as componentes da inteligência emocional com os perfis do DISC. Este processo pode ser entendido correlacionando a forma em que as características atribuídas a Autoconsciência (Como você afeta a equipe? Como a equipe afeta você?) podem ser atreladas a Dominância/Vermelho, que caracteriza os indivíduos que enfrentam desafios de forma direta, priorizando ações e resultados. Da mesma forma é possível identificar no Autogerenciamento (pensar antes de agir, ganhar confiança) o vínculo com o Conformidade/Azul, que apresenta atitudes típicas de pessoas que aderem a regras e padrões, sendo detalhistas e orientadas pela precisão. Outro ponto associado pode ser observado entre a Habilidade Social (estabelecer relacionamentos, formar equipes eficazes e gerenciar atitudes), que corresponde ao perfil de Influência/Amarelo, que descreve pessoas que interagem com o ambiente por meio da persuasão, valorizando a comunicação e os relacionamentos. Por fim, a Consciência Social (ser empático, empregar a escuta ativa) está diretamente ligado ao perfil Estabilidade/Verde, que se refere a indivíduos que buscam consistência e harmonia, preferindo ambientes previsíveis e seguros.

Por fim, é possível compreender que ambos os teóricos apresentam uma visão complementar sobre o tema em questão, que trata sobre a potencialização das equipes com a utilização dos perfis comportamentais do DISC, indicando que o autoconhecimento, expandido para o conhecimento das pessoas que integram o ciclo social e profissional, representam a chave para o posicionamento assertivo do líder com cada membro da sua equipe.

6. Considerações Finais

Ao consolidar as informações apresentadas neste artigo, observa-se que o líder, especialmente no papel de gerente de projetos, pode ampliar significativamente sua eficácia e proximidade com os colaboradores ao considerar as singularidades de cada membro da equipe. A divisão dos perfis comportamentais, associada ao método DISC, emerge como uma ferramenta estratégica de gestão, capaz de otimizar tanto o desempenho individual quanto o coletivo.

Quando aplicado estrategicamente, o DISC oferece benefícios tangíveis ao proporcionar um aprofundamento no autoconhecimento dos colaboradores e na compreensão de seus papéis no contexto organizacional. Para isso, é essencial que o gerente de projetos defina e compartilhe as diretrizes do método, seja por meio de treinamentos com consultoria especializada ou pela disponibilização de materiais como livros e documentos compilados. A aplicação dos testes DISC pelos membros da equipe potencializa

essa dinâmica, facilitando reflexões sobre o alinhamento das atividades às capacidades individuais e promovendo o crescimento pessoal e o desenvolvimento coletivo.

Uma aplicação prática desse método é a realização de testes DISC pelo gerente e pela equipe, com os resultados sendo catalogados e utilizados de forma estratégica. O líder, ao considerar as combinações naturais, complementares ou desafiadoras dos perfis comportamentais, pode formar subgrupos otimizados e alocar tarefas de maneira mais eficiente. Essa abordagem não apenas eleva o desempenho da equipe, mas também assegura que os esforços estejam alinhados aos pontos fortes de cada membro, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo.

Além disso, a especialização contínua do gerente de projetos e a disseminação do conhecimento adquirido com o DISC pode ser ferramentas relevantes para maximizar os resultados operacionais e interpessoais. A adaptação da liderança aos diferentes perfis comportamentais fortalece a empatia e a conexão no ambiente corporativo, contribuindo para a criação de um espaço de trabalho dinâmico e harmonioso. A periodicidade na aplicação dos testes e sua extensão a novos integrantes garantem a continuidade do debate sobre autoconhecimento, bem como a sustentação de práticas colaborativas ao longo do tempo.

Por fim, a revisão narrativa de literatura utilizada nesta pesquisa permitiu identificar convergências entre os autores abordados, oferecendo uma visão integrada e orientada ao aprimoramento da gestão de projetos. Evidenciou-se, ainda, o potencial de desenvolvimento pessoal e profissional das equipes, reforçando a importância de um ambiente de trabalho eficiente, adaptável e equilibrado para o alcance de resultados sustentáveis.

Embora esta análise tenha apresentado conceitos úteis, a metodologia de revisão narrativa de literatura tem suas limitações. Por não seguir critérios sistemáticos para a seleção de fontes, esse método pode ser influenciado por vieses subjetivos, o que pode restringir a abrangência e a representatividade das informações analisadas. Além disso, a falta de uma metodologia padronizada para avaliação da qualidade das fontes compromete a profundidade da análise, limitando a generalização dos resultados. Para enriquecer a discussão teórica e prática sobre o uso do método DISC na gestão de pessoas e no gerenciamento de projetos, estudos futuros poderiam adotar abordagens mais estruturadas, como revisões sistemáticas ou meta-análises, garantindo maior rigor metodológico. Ademais, pesquisas empíricas que explorem a aplicação prática do DISC em diferentes contextos organizacionais, considerando variáveis como setor, cultura e tamanho da equipe, poderiam fornecer dados mais concretos sobre sua eficácia e ampliar as possibilidades de aplicação da ferramenta.

Referências

CLARKE, Walter Vernon. **Basic Theory, Administration, and Application of Activity Vector Analysis**. 01. Ed. Barrington: Walter Clarke Associates, 1949.

DOWNEY, Dorothy E.; GEIER, John G. **Energetics of Personality: Success Through Quality Action**. 01. Ed. Aristos Publishing House, 1989.

ERIKSON, Thomas. **Rodeado de Idiotas: O sistema para identificar, compreender e lidar com os idiotas que o rodeiam**. 01. ed. Alfragide: Lua de Papel, 2014.

FRANCESCO CARCÓ: **Unleashing the Power of Team Dynamics in the Corporate World, Everything DISC®**. Disponível em: <https://francescocarco.com/everything-disc/>. Acesso em: 15 jul. 2024.

GONÇALVES JUNIOR, José Anchieta Maciel; CHAVES, Áthila do Monte; SOUZA NETO, Antonio Machado; DENIZ, Hélder Henrique Lima. **Aplicação da Metodologia DISC: Na Gestão de Projetos numa empresa prestadora de serviço de uma montagem industrial**. 1. ed. Campina Grande, XI Simpósio de Engenharia de Produção, 2023.

MARSTON, William Moulton. **As Emoções das Pessoas Normais**. 1. ed. São Paulo: Success for You Editora, 2014.

PMI. Project Management Institute. **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 7. ed. Newtown Square, PA: 2021.

RIBAS, Alexandre. **10 Dicas para Devolutiva de ferramentas em Assessment**. Disponível em: <https://disc.com.br/10-dicas-para-devolutiva-de-ferramentas-de-assessment/>. Acesso em 17. ago. 2024.

SANTOS, Elken Luis Andrade; SOBRINHO NETO, Vidal Subtil Oliveira; SANTOS, José Alexandre. **Autoconhecimento para o Gerente de Projetos: uso integrado das ferramentas DISC e janela de JOHARI**. 4. ed., n. 1. Campo Grande. Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN), 2020.