



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
CAMPUS DO PANTANAL  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**



**AMANDA DAMIANA CAFARO DA COSTA**

**ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA DO TESTE DE PERSONALIDADE DISC**

**CORUMBÁ-MS  
2022**

**BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**AMANDA DAMIANA CAFARO DA COSTA**

**ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA DO TESTE DE PERSONALIDADE DISC**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador(a): Prof. Dr. Fernando Thiago

**CORUMBÁ-MS  
2022**

**AMANDA DAMIANA CAFARO DA COSTA**

**ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA DO TESTE DE PERSONALIDADE DISC**

Monografia do Curso em Administração, submetido à Banca Examinadora composta pelos Professores da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Graduado.

Aprovado em: \_\_\_\_\_

---

Prof. Dr. Fernando Thiago  
Professor orientador

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Joice Chiareto  
Membro da banca

---

Prof. Dr. Wilson Ravelli Elizeu Maciel  
Membro da banca

**CORUMBÁ – MS**  
**2022**

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço a Deus que permitiu com que meus objetivos fossem alcançados, e me deu forças durante todos os meus anos de estudos e me concedeu saúde e determinação para não desistir ou desanimar durante o percurso.

Aos meus colegas e familiares que me deram apoio e incentivo para continuar nesta caminhada, e compreenderam os momentos de ausência.

Ao meu professor e orientador Fernando, pela paciência e por me instruir no meu aprendizado e no desenvolvimento deste trabalho.

Por fim aos colegas e parceiros de turma, que em diversos momentos compartilharam comigo seus conhecimentos, experiências e aprendizados.

## RESUMO

Aprender a lidar com as equipes de trabalho, reduzir atritos entre gestores e subordinados e diminuir os erros de contratações, ainda são um grande desafio para o mercado de trabalho e responsáveis pela área de gestão de pessoas. O objetivo dessa pesquisa é analisar como a ferramenta DISC, uma pesquisa de avaliação comportamental, pode contribuir com esse cenário e potencializar os processos. Os conceitos usados abordam temas como mapeamento comportamental, liderança, análise de cargo e função, conhecimento e comportamento. Foi realizada uma análise bibliográfica para compreender a fundo as pesquisas que já abordaram esse tema. E, contudo, o trabalho propõe verificar como o teste DISC pode contribuir para reduzir os impactos do processo de RH e gestão, gerados pela má gestão da liderança, problemas na admissão e incompatibilidade do perfil com o cargo exercido.

**Palavras Chave:** Método DISC; Comportamento organizacional; Perfil comportamental; Recrutamento e seleção de pessoal; Avaliação de desempenho de pessoal.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>9</b>
<b>3 MATERIAIS E MÉTODOS</b>	<b>11</b>
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÕES</b>	<b>13</b>
4.1 Teoria DISC	13
4.2 As quatro dimensões DISC	14
4.3 Mapeamento comportamental	16
4.4 Análise de perfil	17
4.5 Líder ou liderança ou estilo de liderança	17
4.6 Comportamento x conhecimento	19
4.7 Análise função x análise de perfil	20
4.8 Principais similaridades e diferenças entre as publicações analisadas.	21
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>24</b>
<b>6 REFERÊNCIAS</b>	<b>26</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade está apontando para um cenário empresarial alto, competitivo e marcado por um ambiente de trabalho que enfrenta diferentes conflitos referentes ao clima organizacional, discussões, atritos e a quebra de expectativa com a função almejada. Utilizando um método de avaliação de perfil comportamental, segundo a autora Idris (2020) pode-se contribuir com a visão geral do estilo de uma pessoa e prever tendências comportamentais futuras.

A análise de perfil dos indivíduos contribui com o processo de comunicação do ambiente, conforme abordado por Tobin, Fracs e David (2020) em sua pesquisa sobre a comunicação e a avaliação do desempenho na prática médica, eles abordaram o DISC para mensurar como os estilos de comunicação contribuem para manter relações interpessoais, tomada de decisão compartilhada, e tornar as equipes de trabalhos mais eficazes. Dessa forma, ao aplicar a ferramenta, e extrair o que cada pessoa tem, concluíram que “a comunicação coopera para a competência capacitadora”.

Os autores Sandlin, Price e Perez (2017) abordaram em sua pesquisa a Avaliação de estilo comportamental DISC, que foi aplicada por uma unidade de aprendizagem para “apoiar a integração de conteúdo social e facilitar o desenvolvimento de habilidades sociais e a dinâmica da equipe”. O objetivo de incluir a avaliação de perfil, é exatamente de poder contribuir com a relação interpessoal entre eles, e principalmente verificar “áreas onde o crescimento é necessário”.

O clima corporativo precisa de uma liderança empresarial que priorize a comunicação, estejam preparados para trabalharem com mudanças e momentos de turbulência, buscar compreender atitudes e o estilo comportamental que cada indivíduo tem ao se deparar com uma situação.

Ao pensar no nível de rotatividade dentro de uma empresa, com funcionários que saem por não se identificarem com o cargo desejado ou por não se adaptarem ao ambiente de trabalho, essa ferramenta de gestão proporciona responder questões como: É possível ter uma previsão do perfil ideal para determinada vaga? O que pode ser feito para melhorar a tomada de decisão e a comunicação entre as áreas da empresa? Como compreender a reação do funcionário ao enfrentar determinada condição?

A avaliação de perfil demonstra os pontos fortes e fracos da pessoa, e no processo de recrutamento e seleção de uma empresa, ao aplicar o teste, o resultado não interfere de ser contratado, pois outros requisitos são levados em consideração, mas

poderá auxiliar e compreender quais aspectos e pontos deverão ser trabalhados e desenvolvidos para que o indivíduo possa incorporar os processos e se adaptar ao novo ambiente.

Assim é uma forma de trabalhar melhor o espaço corporativo, principalmente cargos de liderança, na qual suas decisões afetam diretamente os negócios, além da necessidade de saber se relacionar com seus subordinados.

A metodologia possui relevância e as contribuições podem ser usufruídas a partir da aplicação do teste de personalidade DISC, os questionamentos, esquematização de perfil alinhado com as funções, agregam valor para o meio corporativo, se tratando da relação de gestão de pessoas, ações de clima organizacional, desenvolvimento de liderança, processo de recrutamento e seleção.

Proporciona também explorar o lado implícito do ser humano em relação a sua postura diante das posições, podendo reconhecer quais os pontos que o indivíduo se destaca mais, se sente mais confortável e desenvolvê-los conforme seus conhecimentos.

Ilustrar a forma como deve se usar o teste para também integrar novos funcionários dentro de uma grande empresa, principalmente os que ocupam cargos de grande equivalência. A partir da metodologia DISC, é possível propor alternativas e deixar o ambiente propício para o novo integrante, ou lapidar a pessoa para se adequar à nova rotina, para que assim, reduzam o nível de rotatividade das empresas, que geram grande impacto tanto no clima organizacional quanto nos custos das empresas, devidos aos altos investimentos que são feitos para um novo ingressante na função.

Em termos de interesse acadêmico, buscando pelas palavra-chave DISC nas bases acadêmicas Periódicos Capes com acesso ao Rede Nacional de Pesquisa (RNP) e Google acadêmico, selecionando artigos e ebooks que tratem desta metodologia utilizada em ambientes organizacionais, foi verificado apenas dez materiais de estudo, mostrando a baixa ocorrência de pesquisas neste aspecto. Nessa concepção, a realização de uma revisão bibliográfica pode atualizar os pesquisadores e fomentar o interesse sobre esta ferramenta.

Diante disto, esta pesquisa tem como objetivo realizar uma revisão atualizada dos aspectos teóricos e metodológicos sobre o teste de personalidade DISC.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

DISC é uma sigla que faz referência a quatro tipos de perfis comportamentais, a Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade. De acordo com Stephen (2020) a estrutura DISC refere-se à avaliação comportamental no trabalho, com os mesmos descritores aplicados aos estilos de comunicação, uma vez que comportamento e comunicação estão interligados. Conforme estudado por Bonnstetter e Suiter (2011) o modelo Disc é frequentemente usado para melhorar a dinâmica da equipe e entender os estilos de comunicação em situações de grupo.

Essa ferramenta de mapeamento de perfil comportamental foi iniciada pelo psicólogo William Moulton Marston, em seu livro “A emoção das pessoas normais”, escrito por ele em 1928, “com enfoque, sobretudo dentro das organizações, para o desenvolvimento de atitudes de alto desempenho, visa levar pessoas e, por via de consequência, as organizações na consecução do seu objetivo maior: o sucesso” (MATOS, 2008, p. 2).

Com este modelo, é possível mapear o estilo de comunicação e interação das pessoas no ambiente de trabalho e ajudar a preparar os indivíduos para os desafios que o ambiente corporativo pode oferecer (MATOS, 2008).

Organizações que não conseguem aproveitar os pontos fortes de seus funcionários, conseqüentemente terá colaboradores insatisfeitos e o trabalho improdutivo. É essencial conhecer quem vai cuidar dos seus negócios, tomarem a frente de atividades importantes, e por isso é necessário saber aproveitar cada técnica e conhecimento de seu empregado, pois a personalidade de um indivíduo pode influenciar na escolha da posição ocupada (IDRIS, 2021)

O gasto com a contratação de um novo funcionário para as empresas envolve não somente custos, mas afeta diretamente o ambiente de trabalho e a produção do seu serviço (sendo ela material ou física). Quanto maior a rotatividade da empresa, mais prejudicada ela fica, pois afeta o planejamento e plano de ação da organização.

Os perfis comportamentais, quando compreendidos, são uma maneira de se conectar de forma correta com cada pessoa, e isso dentro de uma empresa é crucial. Aplicado na área profissional, entende-se que não existe funcionário imperfeito ou ruim, mas uma pessoa na posição incorreta. Fazendo uso dessa avaliação é possível analisar se o perfil da pessoa é adaptável para a respectiva função.

A intenção de realizar a análise DISC é poder contribuir no mercado de trabalho para que os recrutadores consigam identificar o perfil do candidato e se o mesmo é compatível com as atividades, lembrando que não se trata da formação, mas da reação e adaptação da pessoa de acordo com o que o cargo agrega e exige, assim como contribui no ambiente de trabalho para que antecipe as ações ou trabalhe a comunicação para melhorar o clima organizacional. Dessa forma é possível verificar se o candidato se dá bem com rotinas ou desafios, gosta de reconhecimento e ambiente harmônico e familiar, ou um espaço com mudanças rápidas e repentinas.

De acordo com Idris (2021, p. 01), em sua revisão sistemática da literatura de Análise de perfil de personalidade de mídia social, caracterizou o DISC como um “método que fornece uma visão geral do estilo de uma pessoa que pode prever tendências comportamentais futuras” e levantou o conceito de que esse teste “mede o estilo de comportamento de uma pessoa, de como se comunicar, como lidar com a pressão e outras situações”.

As pessoas que conseguem entender o DISC serão fáceis de adaptar a outros mundos que são diferentes deles, assim as organizações que passarem a utilizar e investir na aplicação desse teste, tanto para conhecimento e desenvolvimento de liderança da empresa como para o processo de admissão, terão resultados mais positivos, reduzirá os atritos e desencontros, terão ambiente com nível de estresse menor, contribuindo para o crescimento e produtividade da empresa (IDRIS, 2021).

### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

O assunto a ser tratado tem como finalidade a pesquisa bibliográfica, do tipo qualitativa e descritiva, a qual será utilizada para compreender a contribuição da avaliação DISC e avaliações de comportamento no ambiente organizacional, sendo um diferencial para a tomada de decisão e as estratégias das empresas.

Baseado em Gil (2021), conforme a abordagem descritiva, esse trabalho inicia com uma introdução que define e contextualiza o problema, e esclarece sua ideia acerca da organização dos tópicos seguintes, em sua composição. Um método de pesquisa que segundo Gil (2021) se aproxima da pesquisa explicativa, pois tem a intenção de determinar a natureza dessa relação. Constituído pela coleta de informação secundária, objetivando a descrição do processo de análise DISC sem o uso de ferramentas estruturadas, por meio da análise de documentos, com estudos similares a esse tema.

O método de pesquisa qualitativa, é uma abordagem que se baseia nos aspectos do comportamento ou sociais, estudando-se as relações humanas. Com caráter subjetivo, sobre determinados aspectos levantados na avaliação. Partindo da percepção adquirida por meio dos conflitos analisados nas pesquisas já desenvolvidas (MELO; VIEIRA, 2015).

O universo e a amostra desta pesquisa foram integrados por bibliografias compatíveis com o tema de estudo, encontrada nas bases de dados Google livros, Periódicos CAPES e Kindle Unlimited. Os artigos foram escolhidos conforme a relevância de interesse, totalizando 10 bases de estudo.

A seleção das bases conceituais foi feita a partir de uma cuidadosa literatura de artigos, dissertações e teses encontrados nos centros de dados informados anteriormente, referindo-se a apenas a bibliografias que correspondem aos parâmetros de inclusão definidos nesta monografia: verificação da qualidade do conteúdo, similaridade com o tema, teses que já abordaram sobre o DISC em diferentes situações. A amostra está descrita no Quadro 1.

**Quadro 1.** Textos selecionados para a pesquisa.

Título	Autor (Ano)	Objetivo
Comunicação: uma competência capacitadora	Stephen et al. (2020)	A importância da comunicação na prática organizacional
Revisão sistemática da literatura de análise de perfil de personalidade de mídia social	Idris (2020)	Recursos que o apoiam o processo de recrutamento

Uma experiência fundamental: impactos de um estilo comportamental	Perez et al. (2017)	Impactos da pesquisa sobre aprendizagem de estilo comportamental no desenvolvimento de equipe
Perfil de liderança: um estudo de caso na sulati	Neumann (2020)	Avaliar como deve ser o papel do líder e como acertar a hora de contratá-lo
Análise dos aspectos comportamentais através da ferramenta DISC	Matos (2008)	Importância e eficácia da metodologia DISC com enfoque dentro das organizações
Mapeamento Comportamental vol. 1	Zandoná (2019)	Conhecimento dos perfis comportamentais e a relação com cada aspecto empresarial - trabalho e relações
Mapeamento comportamental vol. 2	Zandoná (2020)	Estudo do mapeamento comportamental e a aplicação em ferramentas disponíveis no mercado
Entendendo os perfis DISC	Reiter (2016)	Compreender os perfis e seus pontos de atenção.
Manual super prático de recrutamento e seleção	Nascimento (2020)	Avaliar as formas e os impactos dos processos de recrutamento
Guia do Analista: Cargos, carreiras e salários - práticas e técnicas de gestão	Salles (2019)	Verificar como é feita a análise de cargo

Fonte: dados da pesquisa (2022).

A pesquisa bibliográfica aplicada nesta pesquisa tem o objetivo de aprimorar e atualizar o conhecimento, por meio de uma análise de trabalhos publicados anteriormente. Esse método de análise de dados foi elaborado a partir do levantamento de referenciais teóricos já certificados, publicados por escrito ou eletronicamente. Essa coleta de dados é feita para que os pesquisadores tenham as informações que foram estudadas sobre esse tema, método utilizado para iniciar todo e qualquer trabalho científico. Contudo, essa pesquisa aborda especificamente a coleta de dados bibliográfica, com a intenção de absorver conceitos e conhecimentos prévios a respeito do problema que deseja se desenvolver um novo propósito (FONSECA *apud* SOUZA; OLIVEIRA; ALVES, 2021, p. 66).

Para essa coleta de dados, foi necessário realizar uma leitura minuciosa, de forma que fosse possível assimilar os contextos da obra, que refletisse no desenrolar do ponto focal do problema a ser desenvolvido, realizando uma leitura exploratória e seletiva, a fim de comparar a opinião dos autores, verificar em que coincidem e quais suas propostas, e se são compatíveis com o interesse do trabalho.

Além de pesquisas que abordaram sobre testes de personalidade, foi utilizado também manual de recrutamento e seleção e um guia do analista, para basear-se sobre a realidade dos processos, como funcionam, e qual a importância de cada um.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para desenvolver os aspectos que norteiam esse tema e mapear os pontos que afetam ou podem ser afetados pela análise de perfil comportamental, será detalhado o que é e como funciona a ferramenta, como impacta os processos de recrutamento e seleção, qual o papel do líder e a importância de uma boa gestão para se ter uma equipe unida e competente. Compreender como conhecimento e comportamento são fatores divergentes e geram grande reflexo nos processos de decisão de uma determinada vaga. Assim verificamos que é necessário avaliar a análise de perfil e a análise de cargo e entender que são contextos diferentes, mas se correlacionam para um bem em comum.

### 4.1 Teoria DISC

A teoria DISC, segundo Reiter (2016, pg. 143):

(...) nasceu dos trabalhos de Marston, segundo ele, é possível identificar quatro tipos básicos de respostas comportamentais às emoções, que atualmente conhecemos como: D - dominância, I - influência, S - estabilidade, C - cautela. Marston acreditava em um modelo dinâmico no qual os indivíduos transitam durante sua vida.

Todos os quatro tipos de perfis habitam nas pessoas, porém pelo menos um se destaca entre os demais e determina em conjunto com o restante o seu traço comportamental (CUTTS *apud* REITER, 2016, p. 143).

Esse modelo é baseado em dois eixos: vertical e horizontal. O eixo horizontal caracteriza dois lados, um baseado em fatos e resultados, e o outro ligado às pessoas. Já o eixo vertical tem de um lado as ações traçadas pela rapidez e agilidade e do outro comportamentos mais calmos, baseada no detalhe e no cuidado. E assim como as quatro dimensões, “ambos estão voltados à identificação das tendências de comportamento e visão que se pode ter do ambiente à sua volta” (REITER, 2016).

De acordo com Matos (2008, p. 5) “na terminologia DISC, o comportamento é identificado pela conjugação dos diversos estilos de respostas de uma pessoa a estímulos variados”. Para ele, cada temperamento é individual, composto pela visão que se tem do mundo, esse conjunto de características compõem o seu perfil e contribui na previsão das atitudes perante as situações.

Para os autores Sandlin, Price e Perez (2018, p. 23) “o modelo DISC categoriza como as pessoas se comportam nas quatro dimensões de perfil, para como se comporta naturalmente e como se comporta em um determinado ambiente, por exemplo, no trabalho (Adaptativo)”.

O método DISC propicia uma visão geral do estilo de um indivíduo que pode prever tendências de comportamento futuro. É adquirido analisando os principais fatores de personalidade de uma pessoa. Os testes DISC normalmente medem o estilo comportamental do ser humano, como ele se comunica, como lida com os desafios e afins (IDRIS, 2021).

## 4.2 As quatro dimensões DISC

**Dominância:** A pessoa que aponta maior semelhança com esse perfil, é representada pela autonomia, gosta de trabalhar com desafios e em cima de metas. Procura delegar as atividades e não vislumbrar como o receptor irá realizá-las, apenas estima que faça. Tem o temperamento competitivo e objetivo.

O perfil D possui algumas características importantes, uma das quais se destaca é a emoção de superar obstáculos em busca de resultados. Do simples fato de conquistar um ente querido a projetos quase impossíveis. Muitas vezes, caracterizamos essas pessoas como, zangadas, nervosas, rudes, autoritárias, egocêntricas e até agressivas. No entanto, tem o desejo de superar desafios, ser pioneiro e alcançar grandes metas (REITER, 2016).

**Influência:** Esse perfil aponta características de uma pessoa comunicativa, que gosta de fazer bons relacionamentos e lidar com pessoas. Identifica o traço da convicção e persuasão, assim como o dominante, tem o poder do convencimento. Estimam um ambiente mais amigável e alegre, sem conflitos. Tem a tendência a serem desorganizados e incompatíveis com a gestão de tempo

As pessoas com esse perfil acreditam que reconhecimento é extremamente importante, a disposição comportamental I é direcionada para as pessoas, relacionamentos e conexões com os demais (REITER, 2016).

**Cautela:** Quem tem um alto C tende a ser mais detalhista e labutar em busca de qualidade. Um comportamento mais cuidadoso, não gosta de correr mais riscos, sabe trabalhar coletivamente, mas sem que seu individual seja afetado ou desrespeitado. A disciplina é um dos seus pontos fortes

O trabalhador com esse perfil é caracterizado às vezes por ser sistemático, contendo sua atenção aos detalhes, ele procura garantir a qualidade do trabalho do grupo. A pessoa obtém as informações corretas do grupo e verifica sua autenticidade. Mas em casos extremos, também conhecidos por questionar, correspondem respectivamente a um comportamento lógico, objetivo, cético e desafiador, por um lado, e por outro, empatia, com foco nas pessoas e boa convivência. No entanto, essas características em alguns momentos podem levar a pessoa a ser pessimista e muito crítico (REITER, 2016).

**Estabilidade:** A pessoa que tem um alto índice de estabilidade é definida por preferir um ambiente seguro, amigável, prestativo e persistente. Tem compatibilidade de lidar com processos bem definidos e claros e antagonista a imprevistos.

O alto nível S tem cuidado com as pessoas e colaboração, em vez de persuasão. No entanto, dadas essas qualidades, eles podem achar difícil priorizar algumas demandas e demonstrar medo de mudanças. Assim sendo muito estáveis e mais passivos e reflexivos, optam por decisões e ambientes que lhe tragam estabilidade (REITER, 2016).

Isto posto na prática, pessoas com alta estabilidade e baixa dominância aspiram ser estressadas em posições de liderança, enquanto pessoas com alta dominância e baixa estabilidade podem ter resistência para seguir ordens. Contudo, na mente humana, tudo é relativo, e os indivíduos podem se equilibrar em determinadas situações para melhorar e desenvolver sua forma de ser (GUIMARAES, 2020).

Para Guimarães (2020) o perfil não é estático, e pode ser alterado ao longo das experiências, e por isso acredita que seja necessário refazer o teste a cada seis meses, ou seja, para as empresas que desejam aderir é importante realizar um acompanhamento e mapeamento dos processos, para compreender se os colaboradores sofrerão impactos em determinado espaço de tempo, pois são acontecimentos importantes que podem colaborar com a performance de perfis.

De forma sucinta, a dominância se refere a capacidade do profissional de exercer as atividades e adquirir resultados, influência refere-se à capacidade de relacionamento do colaborador, estabilidade diz respeito ao perfil profissional caracterizado pela segurança e lealdade e conformidade aponta para um profissional analítico e alinhado aos padrões (MARSTON *apud* NEUMANN, 2020, p. 17)

### 4.3 Mapeamento comportamental

As pessoas se conhecem? Nós nos conhecemos? São muitas perguntas sem saber a resposta certa. Os "velocímetros" estão novamente em voga, e ainda há dúvidas em nosso subconsciente. Se cada pessoa é única, com características, pensamentos, crenças e comportamentos próprios, quantas pessoas gostariam de ser como todas as outras? Como você sabe lidar com pessoas diferentes? Para aprimorar as relações interpessoais e construir relações harmoniosas, principalmente no ambiente de trabalho, é preciso respeitar as diferenças (GRINBERG, 2020).

O mapeamento comportamental nas empresas tornou-se um diferencial para a concorrência de mercado, e aquelas empresas que investem na compreensão de seus colaboradores têm uma equipe mais eficiente e engajada (GRINBERG, 2020).

Qual o real significado do trabalho na vida dos indivíduos? Como fazemos para diagnosticar o real sentido dos papéis que cada um desempenha em sua vivência? Dentro da psicologia, existe uma técnica psicoterápica, conhecida como psicodrama e tem a perspectiva desenvolvida em cima da dinâmica coletiva.

De acordo com Arrabal (2020, p. 04) por meio da dramatização, podemos interagir atuando como personagens para melhor expressar seus sentimentos, ansiedades e desejos reprimidos. Compreende-se que essa interação pode gerar resultados benéficos para o desenvolvimento pessoal e até profissional. Além disso, o psicodrama é utilizado dentro das organizações para desenvolver o trabalho em equipe e levar as pessoas à reflexão, quando no contexto de estar em uma função diferente do trabalho sendo realizado. Esse intelecto goza de três abordagens básicas principais, a saber, social, grupal e dramática.

Mas o que o psicodrama tem a ver com os relacionamentos no trabalho? O psicodrama quando aplicado a diferentes situações da vida pode resgatar ressentimentos e frustrações. Por meio da dramatização, as emoções podem ser expressas como um processo terapêutico, resultando em mudanças e aperfeiçoamento no comportamento, nas relações interpessoais e grupais (ARRABAL, 2020).

O propósito de abordar sobre o psicodrama, é a correlação do DISC em analogia ao mapeamento comportamental, considerando a magnitude de se trabalhar no ambiente profissional a avaliação de perfil, posteriormente treinamentos de papéis profissionais, viabilizando melhorar o desenvolvimento e preparar para a convivência em grupo e o novo ambiente (ARRABAL, 2020).

#### **4.4 Análise de perfil**

Se todos soubéssemos lidar com as equipes de trabalho, seria mais harmonioso e eficiente, e reduziria problemas com seus líderes, gestores e subordinados. O caminho para alcançar o resultado desejado seria menos nocivo.

A má conduta dos colaboradores prejudica a mais alta competência técnica. Compreender os perfis comportamentais pode decifrar e influenciar as pessoas a alcançarem alta performance, potencializando seus traços e habilidades. Neste cenário, para o RH, o recrutamento é mais assegurado, economizando tempo e reduzindo a rotatividade. Para os líderes, aumenta a eficiência adaptando-se às necessidades da equipe (BORGES, 2019).

Segundo a autora Ana Clemente (2019, p. 14) esse método usado como ferramenta de apoio, procura maximizar o potencial individual através da satisfação e correspondência ao cargo. A aplicação desse sistema pode ser realizada de forma efetiva e fácil, ademais, tem apresentado frutos tanto no ambiente comercial quanto na prática clínica.

De acordo com Clemente (2019, p. 12) a avaliação tem um tempo médio de resposta de sete minutos. O processo dos resultados é diligente, concedendo mais de cinquenta informações ponderosas sobre a pessoa: método de trabalho, o que a motiva, quão bem ela se encaixa na função, habilidades técnicas e afetivas e afins.

#### **4.5 Líder ou liderança ou estilo de liderança**

Para se atuar na liderança, é necessário possuir uma postura firme e consciente para lidar com desafios e situações conturbadas. Os profissionais que atuam nesse papel, precisam estar preparados para resolver conflitos e desenvolver um bom relacionamento com sua equipe e subordinados, para assim propiciar um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Por meio da avaliação de perfil, a identificação de talentos assegura que os profissionais sejam devidamente designados com base em suas habilidades e potencial. Portanto, um líder que se esforce para entender seus seguidores saberá quais são seus pontos fortes e de desenvolvimento e, a partir disso, será capaz de outorgar encargos e solicitar demandas em conformidade a habilidade de cada pessoa e direcionar cada

integrante, recomendando à melhor equipe para desempenhar uma tarefa (NEVES, 2019).

De acordo com Neves (2019, p. 26) líderes e gestores carecem de compreender as diferenças, conhecer ou caracterizar sua própria imagem, reconhecer suas próprias deficiências ou pontos de alinhamento e buscar melhorar e complementar um ao outro. Para ela as empresas procuram líderes que possam gerir equipes com um condicionamento adequado, válido e eficiente, para isso, é importante que, por meio do manuseamento coletivo, os líderes possam identificar a carência de competências e fraquezas que gerem possíveis contratempos e oposições ao trabalho ou, por conseguinte, proporcionar o desenvolvimento.

Não importa quão bom e perspicaz seja um líder, ele precisa de tempo para entender as características de sua equipe, intrinsecamente. No entanto, pode-se aproveitar as técnicas acima para acelerar e aumentar a congruência do processo para criar pools de talentos, materiais, fatos e analogias que facilitem o gerenciamento dos recursos humanos sob tal responsabilidade (NEVES, 2019).

Em suma, a partir dos conceitos de Neves (2019), foi possível compreender que é crucial entender como cada perfil comportamental responde e corresponde a determinadas ocasiões, em paralelo à relação de equipes e multiperfis. Desta forma, contribuirá para que os líderes sejam mais habilidosos na hora de desenvolver as equipes, estruturar o time e viabilizar o alto desempenho.

Para Guimarães (2020) os gestores que tiverem uma visão geral do comportamento de seus subordinados, compreenderão melhor as informações e conseguirão filtrar o que será relevante para liderar suas equipes e realizar um bom planejamento estratégico, sem precisar depender de adivinhações e conseguir reduzir as chances de erros na distribuição de demandas e outras atividades. Para ela, um grupo equilibrado adquire um desempenho de nível médio, compreende que sabendo absorver os principais perfis, os gestores poderão aproveitar melhor seus funcionários.

Com base nos argumentos de Neumann (2020), o sucesso da liderança não é apenas uma combinação de aspectos ou características, mas o mais importante, um padrão de comportamento a fim de ultrapassar limites sem medo dos riscos e mudar conceitos, pretendendo atuar de forma responsável e dinâmica no ambiente corporativo. Nesse sentido, o mesmo destaca a habilidade e competências do líder, expressas como uma combinação e conexão de saber, fazer e ser.

Para Mariano (2019), o significado de chefe é, totalmente, diferente de líder, para ele chefe é um ser centralizador, mandão e controlador, já o que atua como líder é inspirador, carismático, transmite o respeito e transparência para com todos, e evidencia em suas atitudes os sentidos de visão e missão da organização, buscando deixar claro o papel de cada empregado e o que é esperado de cada um, em suas ações delega autonomia e impulsiona o aprendizado.

#### **4.6 Comportamento x conhecimento**

O Comportamento segundo Zandoná (2020, p. 178) é caracterizado pela maioria como uma comunicação superficial, pois dependendo da situação presenciada, poderá ocorrer das pessoas não se identificarem com os indivíduos ou lugares. É comum ouvir ou ver alguém agir impulsivamente, ou você caracterizar alguma ação dessa forma, quando de fato está apenas reagindo às circunstâncias (pessoas, ações). Além do comportamento, somos capazes de agir, mas exige analisar o contexto para proceder de forma coerente.

É pertinente buscar reconhecer, se nos comportamos de forma consciente ou estamos apresentando uma reação inconscientemente, manifestando-se por uma atitude específica ou sendo impulsiva, e isso prescreve o quanto necessitamos evoluir antes de passar para o próximo degrau, para não se tornar reféns de nossos estímulos comportamentais, pois afetam a imagem que passamos as pessoas ao redor. Por fim, compreendemos que o comportamento está relacionado às reações dos momentos, sendo imprevisto ou baseado em algo já calculado, isso poderá interferir nas atitudes e falas do homem (ZANDONÁ, 2020).

Segundo Christoff (2020), quase tudo que acontece na vida tem relação com o comportamento. Para ele, direta ou indiretamente tudo depende do nosso comportamento, pois tudo é fruto das atitudes geradas por eles, sendo assim são nosso mapa mental. De acordo com o mesmo, não é viável tentar alterar comportamentos sem que haja motivações, para não gerar perda de tempo, pois requer comprometimento, estudo e mapeamento.

O conhecimento baseia-se inicialmente em três ocorrências, nossas habilidades, competências e capacidades, que caracterizam possíveis dons e talentos. Este nível é essencial para nos dar um bom direcionamento e desenvolver uma boa tática estratégia, levando em consideração o planejamento mental e a consecução física, quando já

avancamos nas etapas. O que deve se interrogar, quando se encontra nesse degrau, é identificar “O que eu sei?” Para definir seu conhecimento, ao proferir sobre habilidades e potencial, mostre que você sabe como fazê-lo e quando “fazer bem” se torna sua habilidade (ZANDONÁ, 2020).

No mundo empresarial, para o qual os profissionais se preparam, se o conhecimento não estiver na função de gerar resultados, pouco valerá. O conhecimento no ambiente organizacional, carece de estar direcionado a preparar a pessoa para a execução de sua função e agregar valor para si e para a empresa. Na prática, o comportamento é o alicerce sobre os nossos conhecimentos (MATOS, 2008).

Conforme o argumento de Zandoná (2020, p. 178) temos que compreender que competência e habilidade estão mais à frente do conhecimento, sendo possível dispor de conhecimento e não saber utilizá-lo ou transmitir a outras pessoas. Assim findou sua análise a respeito desse tema, instruindo que se o indivíduo não conseguir alinhar seu nível de conhecimento com um comportamento adequado, não será possível alcançar o sucesso profissional em sua carreira, e presumirá que uma pessoa inábil detém de muito fundamento.

Assim, a partir da análise dos conceitos da autora Zandoná (2020), é importante compreender que competência e habilidade vão além do conhecimento, podendo um indivíduo deter conhecimento e não saber utilizar ou como passar para alguém. No nível de contratação da empresa, se você combinar esse nível de conhecimento com um comportamento adequado, terá melhores resultados.

#### **4.7 Análise função x análise de perfil**

De acordo com Nascimento (2020, p. 6), a seleção para uma vaga é um processo de verificação das características dos candidatos recrutados e consequente identificação dos que apresentam os perfis que mais se aproximam do perfil ideal e desejado para a vaga em questão, sendo assim encontrar o candidato mais apropriado para a vaga.

Para se realizar o processo de recrutamento, as áreas de RH, desenvolvem diferentes ações que mapeadas, buscam atrair profissionais com o currículo desejado para disputar a função divulgada.

Utilizam-se os modelos de descrições de cargos, para ter uma descrição detalhada das responsabilidades e pré-requisitos que a vaga exige, estabelecendo qual a posição ocupada no organograma da empresa.

A descrição de cargo é específica, e se refere a um conceito lógico das tarefas e atividades que agregam a função de um determinado cargo. E para compreender é necessário conhecer em seu íntimo, com foco na ação, método e resultado (SALLES, 2019).

No entanto, nesse processo de avaliação de currículo com base nos pré-requisitos exigido na Descrição de cargo da empresa, inclui também os requisitos para a análise de perfil do candidato, que deve ser levado em conta, a situação em que a organização se encontra, qual o clima atual do ambiente, qual o nível da rotina de trabalho, desafios e afins. É importante implementar um diagnóstico da empresa naquele momento, compreender a necessidade da vaga, as estratégias e os planos de negócios, tudo isso contribui e interfere na hora da contratação.

De acordo com Matos (2008, p. 40):

A adequação dos perfis das pessoas ao perfil desejado para a função – a pessoa certa no lugar certo – assegura colaboradores mais motivados e satisfeitos no desempenho de suas funções e, como consequência, maior produtividade. Quando a compatibilidade entre a Análise de Perfil e a Análise de Cargo é parcial, e, ainda assim, decide-se pela contratação do candidato (provavelmente em função dos outros fatores já mencionados, como experiência, etc.), o Sistema DISC atua como um orientador para o desenvolvimento dos pontos de melhora do perfil do candidato em relação à função para a qual ele está sendo contratado. Vale lembrar que, nenhuma decisão que afete a carreira de uma pessoa deve ser tomada com base exclusivamente na análise do comportamento.

É primordial compreender e trabalhar as diferenças dentro do ambiente corporativo, além de ser necessário que cada colaborador reconheça sua própria imagem, aprenda a assumir suas inadequações ou pontos de reposicionamento, para aprimorá-lo.

Conforme afirmado por Nascimento (2020), uma grande parte das demissões ocorrem por problemas comportamentais, ressaltando a relevância da avaliação de perfil comportamental com uma ferramenta essencial na tomada de decisão dos recrutadores. Compreendendo o fato de que o conhecimento adquirido por determinado curso não é o suficiente para se destacar em um processo, mas as habilidades, comunicação, interação, dinamismo, foco em resultado ou foco em pessoas, são comportamentos diferenciais que contribui para a escolha do candidato correto para a vaga certa.

#### **4.8 Principais similaridades e diferenças entre as publicações analisadas.**

Matos (2008) abordou como a análise dos aspectos comportamentais podem refletir na área de RH, assim como o manual de Mapeamento comportamental discorreu sobre a análise de comportamento, trabalho em equipe, liderança, terapia em equipe e a importância da análise de perfil, para um ambiente corporativo melhor, mais saudável e produtivo.

A autora Guimaraes (2020), em Mapeamento comportamental, enfatizou a importância do alinhamento de perfis e evidenciou sua experiência de quando usou o DISC na formação do time de gente e gestão na empresa em que ela trabalhava, o cenário da área de gente era nocivo. Ela percebeu que os profissionais estavam sobrecarregados e descontentes, e viu a necessidade de conhecer a fundo cada um, antes de pensar em um desligamento, assim ela percebeu que a maior parte das tarefas estavam distribuídas erroneamente, de forma a desfavorecer o setor, e isso resultava em improdutividade e ambiente estressante. Posteriormente ela realizou os testes necessários com toda a equipe, e observou por um determinado tempo se os testes eram compatíveis com os comportamentos dos integrantes. Após isso, foi possível movimentar os indivíduos nas funções e redistribuir as demandas e contratar um novo líder que complementasse os perfis, e passou a realizar novas contratações baseada no perfil comportamental e competências. Assim ela conclui que formou um time de alta performance.

A tese de Neumann (2020) também, diferente dos demais artigos, manuais e teses utilizados como base, trouxe o tema voltado para a prática, aplicou um estudo de caso, para avaliar quais os perfis da liderança da empresa avaliada, verificar como o comportamento está afetando a gestão, e comparar o perfil que a empresa precisa com os perfis que os gestores têm, concluindo como sugestão, a entidade desenvolver ações para potencializar as características do perfil desejado e sinalizar as limitações da falta de percepção dos liderados referente ao perfil do líder, a autora acredita que acredita que as organizações precisam adotar estratégias de recursos humanos alinhadas às de negócios. Outros, assim como a autora Idris, abordou sobre a importância da área de recursos humanos e como é uma área que precisa transmitir informações confiáveis. A análise de perfis de personalidade das mídias sociais, segundo ela, “pode ser usada como referência para recrutar e colocar funcionários em potencial para que uma posição adequada seja obtida” (IDRIS, 2021, p. 3).

O autor Neves (2019) escreveu a respeito do trabalho em equipe e como a liderança tem grande impacto no clima organizacional, para ele “pessoas não são

perfeitas, equipes podem ser”, o mesmo acredita que “ter as pessoas certas no lugar certo, reforça o sentido de fazer um mapeamento adequado, aglutinando competências necessárias em um perfil considerado ideal”. Para ele, com o mapeamento de perfil comportamental é possível definir um perfil ideal ou desejável, e identificar as principais características do indivíduo, tanto pessoal como profissional e como as ferramentas tecnológicas podem contribuir oferecendo as análises imparciais e consistentes, facilitando as decisões.

A autora Guimarães (2020), desenvolveu sobre a gestão comportamental, ela acredita que o segredo para a excelência na gestão de pessoas do mundo corporativo, está relacionada a uma gestão centrada no perfil comportamental de cada funcionário, para ela o teste Disc oferece uma análise que identifica o padrão determinante do comportamento da personalidade, permitindo uma análise mais justa, segundo a mesma existem perfis mais adequados a respectivas funções. De acordo com Guimarães ser líder exige que tenha conhecimento sobre cada subordinado, consiga conduzir, e seja capaz de motivá-los a agir.

A autora Arrabal (2020), abordou sobre o psicodrama para evidenciar sobre a terapia em grupo e como é uma estratégia importante para a psicologia organizacional, um método importante para desenvolver sobre o comportamento e compreender a importância do papel que cada um tem e sobre o trabalho em equipe e a espontaneidade.

O autor Zandoná (2020), considera o comportamento e conhecimento com um dos níveis evolutivos para a evolução do ser humano, segundo ele, para se entender o conhecimento, é necessário se perguntar “O que eu sei?” e o que “Sabe fazer”, para ele se você não alinhar o conhecimento com o comportamento correspondente, não alcançará o sucesso profissional, e não se sentirá satisfeito, por mais que possua muito conhecimento. Já o comportamento, ele considera como o mais superficial da comunicação, por ser conforme como agimos e reagimos a cada ambiente. Assim como para Matos (2020), o conhecimento é a base para preparar o indivíduo para executar suas atividades e agregar valor para si, e o comportamento é a base que direciona os nossos conhecimentos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando os conceitos dispostos no conteúdo do texto, a sociedade aponta para um cenário empresarial altamente competitivo, caracterizado por diversos conflitos no ambiente de trabalho, incluindo clima organizacional, discussão, atritos e quebra de funções desejadas.

E a especificação de talentos assegura que os profissionais sejam devidamente designados com base em suas habilidades e potencial. Portanto, um recrutador que se esforça para entender e avaliar seus candidatos, ou um líder que colabora para compreender seu funcionário, potencializando identificar seus pontos forte e de desenvolvimento, poderá preparar o membro para receber as atribuições de tarefas corretamente, e realizar as exigências conforme a capacidade de cada pessoa, direcionando ou reenquadrando cada indivíduo para o ambiente ou setor mais adequado, conforme não só o currículo mas o perfil da pessoas, sendo crucial para reaproveitamento interno.

Comprendemos que a gestão de pessoas é um processo constante, e deve-se ter como propósito o crescimento e desenvolvimento da empresa e funcionário, respeitando a relação entre os dois. Levando em consideração que as constantes mudanças influenciam na adaptação do ambiente e indivíduos, ou seja, um empregado contratado hoje, ou o status do mercado e as empresas não serão os mesmo daqui alguns anos. Perante essa condição a área de gente (RH), precisa desempenhar uma conduta de estratégias, para movimentar e contribuir com o aprimoramento e desenvolvimento incessante dos profissionais da operação e especialmente dos líderes, que tem o papel fundamental como estimulador de talentos realizando o acompanhamento adequado de sua equipe, impulsionando o trabalho coletivo.

Foi possível constatar, que os colaboradores que apresentam o perfil mais próximo com as atividades que seu cargo exige, tem mais possibilidades de se desempenharem e se sentirem realizados, excepcionalmente em cargos de liderança, a qual são feitos grandes investimentos e apostas para os negócios, assim investimento nas ferramentas de análise comportamental e estudo de perfis, reduzirá as chances de saídas inesperadas e baixo desempenho, contribuindo para o crescimentos da companhia e bem estar da organização. A diferença de contratar uma pessoa com o perfil adequado e outro que tenha um currículo excepcional, é que no primeiro caso, você compreende que o indivíduo precisa procurar em alguns casos, uma especialização, efetuar um novo

curso, enfim realizar atividades a nível de conhecimento, já no segundo caso para evitar possíveis transtornos futuros gerados por comportamento, o próprio departamento responsável, deverá mapear imediatamente os pontos a serem trabalhado daquele profissional, mapear todos os pontos de atenção que precisam ser lapidados e acompanhar se terá o resultado almejado, para dessa forma evitar problemas futuros que podem ser desdobrados ou até mesmo um desligamento antes do prazo esperado.

O desenvolvimento deste trabalho, proporcionou verificar como pesquisas de análise do comportamento, como o DISC, pode ser um grande diferencial para os recrutadores na busca por grandes líderes, funcionário certo na vaga certa ou para mapear os pontos de desenvolvimento de sua liderança já existente e assim aproveitar corretamente os seus talentos.

O desenvolvimento desse estudo se limitou a verificação de abordagem de pesquisas disponíveis sobre o tema trabalhado, não sendo possível fazer uma análise mais específica a respeito do assunto, ressaltando que poucas pesquisas foram feitas relacionadas diretamente sobre o DISC, abrangendo mais o estudo comportamental em geral.

Posteriormente para novos enfoques, seria interessante aprimorar a pesquisa realizando uma pesquisa aplicada, em alguma empresa, para se tirar as percepções do ambiente presencial, e assim potencializar os resultados.

## 6 REFERÊNCIAS

- ARRABAL, Aline. **Mapeamento comportamental: métodos e aplicações**. São Paulo: Literare books, 2020. v. 2.
- GIL, Antonio Carlos. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- GRINBERG, Jaques. **Mapeamento comportamental: Métodos e aplicações**. São Paulo: Literare books, 2020. v. 2.
- IDRIS. Revisão Sistemática da Literatura de Análise de Perfil de Personalidade de Mídia social. **Journal of Physics: Conference Series**, v. 1823, n. 1, p. 1-9, 2021. Disponível em: <https://www.doi.org/10.1088/1742-6596/1823/1/012115>. Acesso em: 7 mar. 2022.
- MATOS, Jorge. **Análise dos aspectos comportamentais através da ferramenta DISC**. Orientador: Abdul K. Suleman. Tese (Mestre em gestão de empresas) – Instituto superior de ciências do trabalho e da empresa, Iscte Business School, 2008.
- NASCIMENTO, Silvia. **Manual superprático de recrutamento e seleção**. 1. ed. São Paulo: Revisada, 2020.
- NEUMANN, M. P. **Perfil de liderança: um estudo de caso na Sulati**. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Administração de empresas) - Universidade do Vale do Taquari, Lajeado, 2020.
- NEVES, André. **Mapeamento comportamental: métodos e aplicações**. São Paulo: Literare books, 2019. v. 1.
- PEREZ, Kauahi; PRICE, Melissa R.; SANDIN, M'Randa R. A Capstone Experience: Impacts of a Behavioral Style Learning Unit on Soft Skill Development and Team Dynamics. **Journal of agricultural education**, v. 59, p. 21-34, 2018. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1176324.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2022.
- REITER, Jaison Espindola. **Entendendo os perfis DISC: Resolvendo conflitos utilizando DISC**. 1. ed. 2016. E-book.
- SALLES, Carlos A. de Campos. **Guia do analista: Cargos, carreiras e salários - práticas e técnicas de gestão**. 2019. E-book.
- STEPHEN, A. Tobin MSurgEd, FRACS, FRCSEd, David A. Watters AM. Comunicação: uma competência capacitadora. **Revista ANZ de Cirurgia**, v. 90, p.

364-369, jan, 2020, 3. ed. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/ans.15672>. Acesso em: 14 mai. 2022.

ZANDONÁ, Rafael. **Mapeamento comportamental: métodos e aplicações**. São Paulo: Literare books, 2020. v. 2.

MELO, D. A; VIEIRA, S. D. S. **O Enfermeiro frente às competências gerenciais na Gestão à Saúde: uma pesquisa bibliográfica**. Id online Revista de psicologia, novembro, 2015. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id>. Acesso em: 01 out. 2015.

SOUZA, Angélica S. de; OLIVEIRA, Guilherme S. de; ALVES, Hilário Laís. **A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos**. Cadernos da Fucamp, v.20, n.43, p.64-83; 2021



Serviço Público Federal  
Ministério da Educação  
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



### ATA DE DEFESA DE TCC

Aos 25 dias do mês de novembro de 2022, às 17 horas, em sessão pública, no edifício sede do Sebrae Pantanal, na presença da Banca Examinadora presidida pelo(a) Docente Fernando Thiago e composta pelos examinadores Wilson Ravelli Elizeu Maciel e Joice Chiareto, o(a) discente Amanda Damiana Cafaro da Costa apresentou o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "Análise bibliográfica do teste de personalidade DISC", como requisito curricular indispensável à obtenção do título de Bacharel em Administração. Após reunião em sessão reservada, a Banca Examinadora deliberou e decidiu pela aprovação com ressalvas do trabalho divulgando o resultado formalmente ao(à) discente e demais presentes e eu, na qualidade de Presidente da Banca, lavrei esta ata assinada por mim, pelo discente e pelos demais examinadores.

Observações:

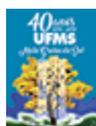
Presidente da banca e orientador: Fernando Thiago. Assinatura.

Examinador(a): Wilson Ravelli Elizeu Maciel. Assinatura.

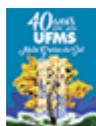
Examinador(a): Joice Chiareto. Assinatura.

Discente: Amanda Damiana Cafaro da Costa. Assinatura.

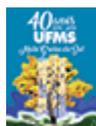
Corumbá/MS, 25 de novembro de 2022.



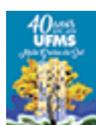
Documento assinado eletronicamente por **Fernando Thiago, Professor do Magisterio Superior**, em 26/11/2022, às 10:39, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Amanda Damiana Cáfar da Costa, Usuário Externo**, em 26/11/2022, às 10:57, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Wilson Ravelli Elizeu Maciel, Professor do Magisterio Superior**, em 26/11/2022, às 15:07, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Joice Chiareto, Professora do Magistério Superior**, em 26/11/2022, às 15:08, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufms.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufms.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **3688057** e o código CRC **333A4F32**.

---

**COLEGIADO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - BACHARELADO**

Av. Rio Branco, 1270

Fone:

CEP 79304-020 - Corumbá - MS

---

Referência: Processo nº 23449.000665/2021-92

SEI nº 3688057



Serviço Público Federal  
Ministério da Educação  
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

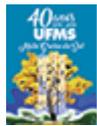


### TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE DIVULGAÇÃO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC

Eu, Amanda Damiana Cafaro da Costa, discente regularmente matriculado(a) sob RGA nº 2019.0547.047-9 no Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus do Pantanal, Corumbá-MS, autorizo que a IES divulgue a obra intitulada: "Análise bibliográfica do teste de personalidade DISC" Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, defendido e aprovado em 25/11/2022. Autorizo a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus do Pantanal, a disponibilizar na rede mundial de computadores (Internet) e no repositório institucional, permitindo a reprodução, por meio eletrônico dessa obra, a partir da data de defesa.

Corumbá-MS, 25 de novembro de 2022.

Assinatura do(a) discente.



Documento assinado eletronicamente por **Amanda Damiana Cáfar da Costa, Usuário Externo**, em 26/11/2022, às 10:58, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufms.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufms.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **3688065** e o código CRC **B0F4733B**.

### COLEGIADO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - BACHARELADO

Av. Rio Branco, 1270

Fone:

CEP 79304-020 - Corumbá - MS

Referência: Processo nº 23449.000665/2021-92

SEI nº 3688065