

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DISC: NA GESTÃO DE PROJETOS NUMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇO DE UMA MONTAGEM INDUSTRIAL

José Anchietá Maciel Gonçalves Junior (CENTRO UNIVERSO RECIFE)
Anchietamaciel31@gmail.com

Áthila do Monte Chaves (CENTRO UNIVERSO RECIFE) Athilamontechaves@gmail.com

Antonio Machado de Souza Neto (CENTRO UNIVERSO RECIFE) machado-axe@hotmail.com

Hélder Henrique Lima Deniz (UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO - UPE)
helderhld@gmail.com

Resumo

Este trabalho tem por objetivo apresentar como a metodologia DISC pode ser uma ferramenta importante na gestão de projetos aplicada numa empresa prestadora de serviço na área de montagens industriais. Por meio desta ferramenta os gestores conseguem identificar aqueles profissionais que estão mais alinhados com as expectativas da empresa, conhecendo seu o perfil predominante, sendo possível traçar seus pontos fortes e fracos, para desenvolvê-los. Os profissionais são avaliados através de um questionário simples, com perguntas sobre características pessoais, que direcionam o resultado para uma das quatro matrizes, que são: dominância, influência, estabilidade ou conformidade. Um instrumento que no aspecto psicológico, possibilita a avaliação do comportamento das pessoas, considerando seus perfis e padrões predominantes em determinados tipos de ambientes. Após a aplicação desta ferramenta em gestores de contratos, foi possível melhorar a performance destes funcionários em suas avaliações pessoais e resultados de seus contratos, explorando o que cada profissional tinha de melhor, em alguns casos, ter que deslocá-los para outra atividade, mais adequadas a seu perfil dentro da organização, tornando-os mais satisfeitos.

Palavras-chave: Metodologia DISC. Melhorar performance. Gestão de projetos. Perfil comportamental.

1 Introdução

Com o mercado cada vez mais competitivo e as empresas tendo como um de seus principais insumos o recurso humano, surgiu a necessidade de buscar cada vez mais melhorar sua performance investindo em métodos e ferramentas voltadas as pessoas e seu desenvolvimento. Um pesquisador da Universidade de Harvard, Willian Moulton Marston,

em 1928, descobriu que as pessoas se agrupavam por semelhança, ou seja, cada grupo possuía atitudes que tinha uma forma específica de se comportar diante das situações. Isso explica a quantidade da individualidade que enriquece o dia a dia e aumenta a capacidade produtiva das empresas, mas por sua vez, implica no processo de relacionamento, pois as pessoas não têm facilidade de lidar com diversidade (ETALENT 2017). Marston, desenvolveu uma metodologia, baseada em quatro fatores comportamentais, que pudesse identificar as preferências das pessoas comuns. A estes fatores foi dado o nome de Dominância, Influência, estabilidade e conformidade, foi de onde surgiu a sigla DISC. Esta metodologia vem evoluindo no decorrer dos anos e com o advento da informática tornou-se acessível em todo o mundo. Atualmente os resultados são compilados e interpretado automaticamente, transformando esta ferramenta numa solução custo-efetiva possível para todos, sendo assim a ferramenta de identificação de comportamento mais usada no mundo.

Cada profissional tem suas características próprias e sua forma de enxergar as coisas, e quando consegue-se conhecer o perfil dos seus colaboradores, fica mais fácil planejar e melhor as tarefas da empresa. E assim a empresa consegue seguir padrões para que através de um perfil comportamental os resultados sejam melhorados.

Diante do exposto, o objetivo geral deste estudo foi apresentar as características da metodologia DISC e sua importância na gestão de projetos. E como objetivos específicos: apresentar a utilização desta metodologia na identificação de traços comportamentais predominantes nos profissionais avaliados, em um estudo de caso realizando numa empresa de prestação de serviço de montagem industrial; qualificar a tomada de decisão da gestão na alocação de pessoas x funções, baseada na otimização dos perfis comportamentais e desenvolvimento destes profissionais junto com as melhoras de resultados gerenciais de setores da empresa, após a identificação das características principais de cada perfil, levando em consideração o que cada cargo exige.

2 Referencial teórico

A competitividade do mercado e os avanços tecnológicos tornam a execução dos projetos cada vez mais complexas e as pessoas precisam estar preparadas para os desafios que surgem. O talento humano já é visto como um dos maiores fatores de competitividade nas empresas. Essa mudança ocorrendo em todo o mundo abre espaço para uma reestruturação na área de gestão de projetos, fazendo-se necessário uma nova abordagem com as pessoas, como recursos indispensáveis nos ambientes de projetos.

A gestão dos recursos humanos em projetos busca acrescentar produtividade às relações entre o capital e o trabalho, reduzindo conflitos e favorecendo o clima organizacional. A mão de obra humana equivale a conhecimentos, competências e habilidades, ajudando a estabelecer os principais fundamentos na construção de um projeto (PROJECTBUILDER, 2018).

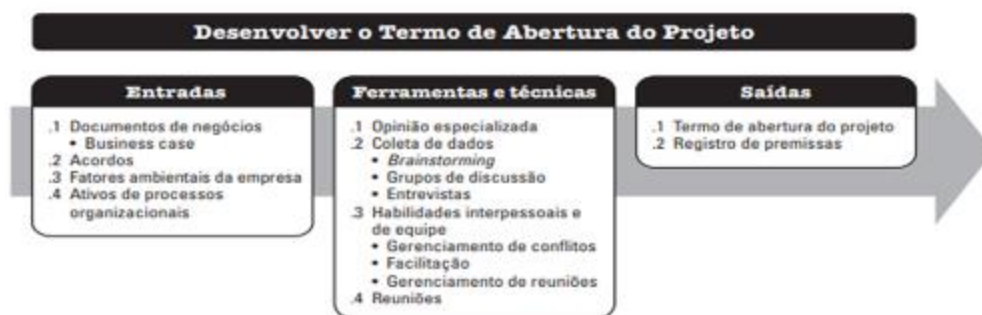
2.1. Gerenciamento de projetos (PMBOK)

O PMBOK, termo em inglês *Project Management Body of Knowledge*, que significa, conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos, ou seja, é padronização que identifica e conceitua processos, áreas de conhecimento, ferramentas e técnicas da gestão de projetos. Pode-se dizer também que o PMBOK é um guia de boas práticas na gestão de projetos. Suas publicações são organizadas por um instituto chamado PMI, uma organização internacional que associa os profissionais da área de gestão de projetos (PMBOK, 2017).

O guia PMBOK é atualizado com frequência e em uma das mudanças, a sexta edição especificamente, definiu-se que gerenciar o conhecimento do projeto é processo de utilizar conhecimentos existentes e criar conhecimentos para alcançar os objetivos do projeto e contribuir para aprendizagem organizacional. O principal benefício deste processo é formalizar que as lições aprendidas devem ser gerenciadas durante toda a execução do projeto e não somente ao final do projeto. Onde muitos projetos faziam e alguns projetos só faziam para formalizar os processos juntos as áreas de governanças da organização (PINTO, 2018).

A figura 1, apresenta uma representação das entradas, ferramentas e técnicas, e saída do processo 4.4 – Gerenciar o conhecimento do Projeto, conforme sexta edição do guia PMBOK (2017).

Figura 1 – projeto realizado numa empresa em 2005



Fonte: Guia PMBOK - Sexta edição (2017)

Nesta edição do guia, é apresentado os fatores ambientais da empresa que podem influenciar o processo de planejar o gerenciamento do cronograma. Nestes fatores estão incluídos a cultura e estrutura organizacionais da empresa, disponibilidade de recursos de equipe e disponibilidade de habilidades e recursos físicos, software de elaboração de cronograma, e bancos de dados comerciais, como dados de estimativas padronizados.

Nota-se que uma das ferramentas são as habilidades interpessoais e de equipe. E com foco neste ponto, a metodologia DISC é uma grande aliada para promover o conhecimento e desenvolvimento das principais habilidades de cada profissional.

2.2. Metodologia DISC

A metodologia DISC é uma ferramenta que possibilita mapear o perfil comportamental dos colaboradores, mensurando seus pontos fracos e fortes para traçar objetivos conciliados ao perfil profissional de cada um, e desta forma atingindo maiores resultados (ALCANTARA, 2018).

Tendo em vista que o resultado é o que as empresas esperam das pessoas, estas precisam conhecer de forma clara o que é exigido de sua função e quais as metas que precisam ser atendidas. Sendo definido as atividades e metas das funções, pode-se definir também quais os conhecimentos, comportamentos e habilidades são exigidos para função. Dessa forma quem ocupa a função atualmente ou quem ocupará no futuro deve possuir todos os conhecimentos necessários, compreender as exigências comportamentais que o cargo exige e ter o nível adequado de habilidade. (ALCANTARA, 2018).

Trabalhando de maneira sincronizada e com sinergia desses aspectos, focado na função, os profissionais apresentarão a atitude de excelência no desempenho.

Para identificar os perfis comportamentais, é realizado um teste ou questionário DISC, permitindo identificar o perfil dominante do indivíduo. O questionário possui uma variedade de perguntas sobre características pessoais, conduzindo o resultado para matrizes.

Neste teste deve ser respondido 24 questões de múltipla escolha, onde é escolhido, entre quatro itens, o que está mais próximo do seu comportamento e aquele que menos se aproxima. O principal objetivo deste teste é avaliar de forma rápida diferentes tipos de comportamento, a partir das inclinações comportamentais verificadas através das respostas.

Este teste, inclui instrumentos estatísticos e inclusive conhecimentos de biofísica e um moderno de sistema de identificação de perfil profissional e comportamental, isto possibilita otimizar recrutamento e seleção de candidatos, remanejamento, construção de equipe, gestão motivacional e gerenciamento de pessoas baseado na metodologia DISC.

As quatro matrizes comportamentais principais, os quais originaram a expressão DISC, conforme Alcantara, 2018:

- *Dominance* (dominância): remete ao controle, poder e assertividade;
- *Influence* (influência): relacionada à comunicação e às relações sociais;
- *Steadiness* (estabilidade): diz respeito à paciência e persistência;
- *Conscientiousness* (cautela): relativa à organização e à estrutura

Esta metodologia, analisa o comportamento dos colaboradores em duas perspectivas, ou seja, percepção do ambiente e da atitude, seguindo um modelo chamado de dois eixos, conforme mostra a figura 2.

O eixo da percepção do ambiente está liga às atitudes sociais do indivíduo e sua maneira de interagir com outras pessoas, os indivíduos controlados (alto D e alto C) são práticos e racionais e os abertos (alto I e alto S) são amigáveis e relacionais.

O eixo de atitude provável indica a reação das pessoas quando se deparam às situações do dia a dia, se assumem uma postura ativa (ação) ou reativa (cuidado), as pessoas assertivas (alto D e alto I) são proativas e diretas e as ponderadas (alto S e alto C) são cautelosas (ETALENT, 2020).

Figura 2 – Diagrama DISC



Além disto, a metodologia analisa os fatores DISC isoladamente, pois é necessário considerar as relações entre todos eles para ter uma leitura completa e precisa do estilo comportamental de cada pessoa. Combinando estes fatores são identificados 12 subfatores, definindo um tipo de comportamento isoladamente, sendo 3 para cada 1 dos 4 fatores, formando 6 pares de subfatores com características opostas, como mostra a figura 3.

Figura 3 – Combinação dos subfatores DISC



Fonte: Guia completo da Metodologia DISC <https://etalent.com.br/artigos/guia-completo-metodologia-disc#comofunciona>. Acesso em: 02 jun. 2018.

Assim todas as pessoas têm as 12 características em alguma intensidade. As com maiores intensidades usamos mais no dia a dia, que as com menor intensidade. Desta forma aquela que tenha um I e C altos, não será muito comunicativa no mesmo momento que é muito analítica. Podemos perceber de forma mais clara, como mostra a figura 4 a seguir de um perfil (ETALENT, 2020).

Figura 4 – Gráfico DISC e Dedocaedro



Fonte: Guia completo da Metodologia DISC <https://etalent.com.br/artigos/guia-completo-metodologia-disc#comofunciona>. Acesso em: 02 jun. 2018.

Uma vez tendo o conhecimento claro e detalhado do perfil comportamental do colaborador, é possível melhorar a assertividade na gestão e desenvolvimento destes profissionais, montar equipes mais eficientes combinando os perfis complementares ou realocando determinado profissional para uma área ou setor que melhor encaixe o seu perfil predominante, considerando o que cada cargo exige.

3. Metodologia

A pesquisa tem caráter exploratório e possui abordagem qualitativa e quantitativa, sendo também classificada como um estudo de caso, que consiste em uma pesquisa ampla e profunda de um ou de poucos objetos de estudo, que permitem o conhecimento amplo e detalhado de uma temática (MEIRINHOS; OSÓRIO, 2010).

O estudo de caso consiste, portanto, em um método de pesquisa estruturado que pode ser aplicado em distintas situações para contribuir com o conhecimento de fenômenos individuais e grupais. Trata-se de uma pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de um contexto real, tendo como principal objetivo explorar, descrever e explicar o evento ou fornecer uma explicação profunda e completa acerca do fenômeno (YIN, 2010; YIN, 2016).

O estudo de caso reúne várias fontes de evidência visando o estudo em profundidade de um determinado fenômeno ou realidade social. Ainda, a observação direta dos fatos e as entrevistas realizadas com pessoas neles envolvidas em geral são utilizadas em caráter complementar à pesquisa bibliográfica e documental (VERGARA, 2007; YIN, 2010). Este estudo foi desenvolvido numa empresa de prestação de serviço de montagem industrial.

Os resultados foram obtidos seguindo os passos da metodologia DISC descritos na seção 2.2 do referencial teórico.

4 Apresentação de resultados

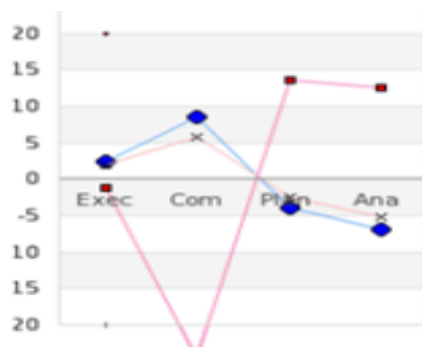
Focando no desenvolvimento das pessoas para gestão de projetos, pode-se beneficiar tanto as pessoas quanto as empresas. Pois analisando a gestão desta forma, é notado que as organizações que partem deste princípio se destacam no mercado. Os gestores que trabalham sua equipe voltado a esta perspectiva, as atividades realizadas serão acompanhadas com maior proximidade, assim como os índices de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

Para aplicação da metodologia DISC, como o objetivo de melhorar os resultados gerenciais dos setores da empresa, foi escolhido como referência um gestor de obra em um contrato de prestação de serviço de manutenção industrial, tendo em vista a importância desta função dentro da estrutura gerencial da empresa, seja de forma operacional ou comercial.

Aplicando este teste comportamental, obteve-se de forma clara e detalhada o perfil comportamental do colaborador, através de gráficos conforme apresentados a seguir.

O gráfico isolado (gráfico 1), mostra o perfil interno e a cobrança do meio externo, para cada ponto do gráfico, como a pessoa realmente é, em sua natureza, e como age em ambientes familiares e como o meio externo está cobrando que ela seja.

Gráfico 1 – Gráfico DISC Isolado



Fonte: SOLIDES, Relatório de mapeamento de perfil comportamental

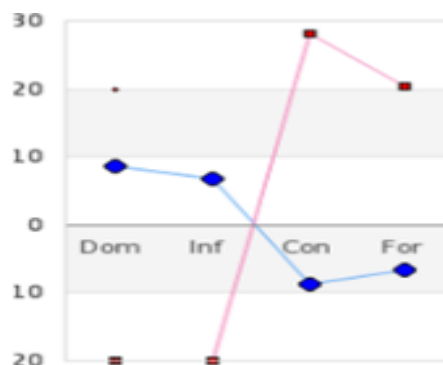
<http://solides.adm.br/solides/perfil/resultado/visualiza/34/e>. Acesso em: 17 jan. 2019.

No gráfico de liderança (gráfico 2), percebe-se a intensidade de diferenças em cada ponto entre as linhas dos gráficos. Junto a esta informação é necessário conferir nos índices, o nível do IEM (Índice de Exigência do Meio) para ver a classificação da intensidade das alterações demandadas, e a Energia para observar a força para a pessoa lidar com estas alterações.

Energia EN, alta 54,02, indica o "pique" para o trabalho, a capacidade de mudar e a habilidade de absorver o estresse mais facilmente.

O índice de exigência do meio IEM, muito alto 73,78, mede o quão forte é a exigência do meio externo. Além do índice pode-se ver nos gráficos as cobranças do meio externo de maneira comparativa.

Gráfico 2 – Gráfico DISC Liderança

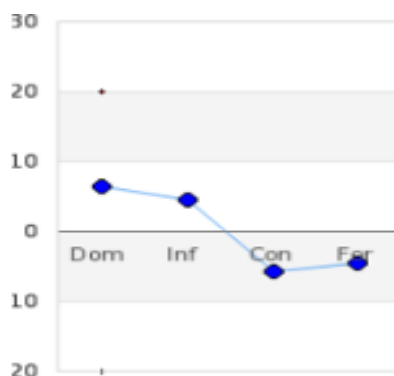


Fonte: SOLIDES, Relatório de mapeamento de perfil comportamental

<http://solides.adm.br/solides/perfil/resultado/visualiza/34/e>. Acesso em: 17 jan. 2019.

E no gráfico de liderança atual (gráfico 3), indica como a pessoa está agindo atualmente com relação ao seu estilo de liderança.

Gráfico 3 – Gráfico DISC Liderança atual



Fonte: SOLIDES, Relatório de mapeamento de perfil comportamental

<http://solides.adm.br/solides/perfil/resultado/visualiza/34/e>. Acesso em: 17 jan. 2019.

Em se tratando de desenvolvimento de pessoas, o foco acaba sendo os treinamentos técnicos, como uso de ferramentas ou especializações, por exemplo, sendo deixado de lado a questão comportamental. Este desenvolvimento comportamental é fundamental para que o

profissional realize suas atividades de forma mais eficiente e motivado. É sabido que todos os profissionais apresentam gaps relacionados a sua posição ou atividade.

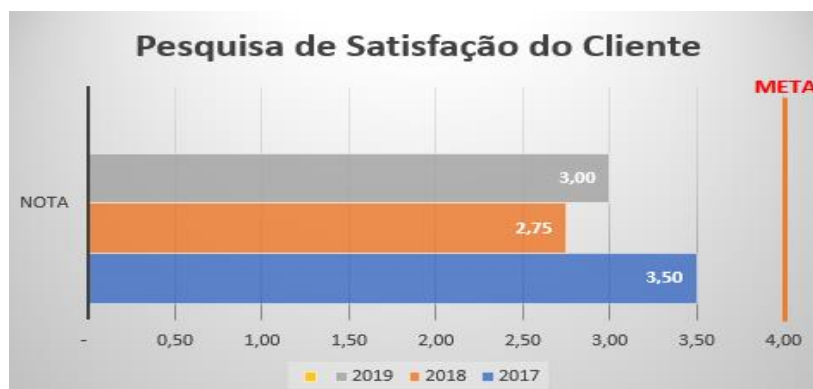
A partir dos dados obtidos no teste DISC, é possível mapear estes gaps, e assim propor o treinamento e desenvolvimento (T&D) adequado para desenvolvimento comportamental do profissional, e desta forma promover a melhoria dele, dentro das exigências da função de gestor de contrato. No estudo de caso apresentado, os treinamentos aplicados ao colaborador foram voltados a melhoria da concentração e foco.

Com base na análise dos dados coletados, tanto do gestor do contrato quanto dos seus liderados, foi identificado a necessidade de adequar a equipe relocando alguns colaboradores, e assim combinando os perfis complementares, ou seja, como o perfil do líder é mais dominante se complementa com um liderado com perfil estável, dupla que pode conseguir excelente resultados, enquanto o estável, prepara um plano detalhado o dominante possui a confiança necessária para colocar o plano em ação.

Tendo em vista a meta de melhorar os resultados gerenciais do contrato, faz-se necessário o mapeamento destes resultados, para possibilitar o acompanhamento e o atingimento do objetivo traçado. Para isto foram apresentados os resultados dos últimos 3 anos referente à satisfação do cliente, avaliação individual e resultado financeiro anual do contrato, antes de aplicar a metodologia junto a gestão deste contrato, conforme demonstrado nos gráficos a seguir.

Satisfação do cliente.

Gráfico 4 – Gráfico Pesquisa de Satisfação 2019



Fonte: Relatório Gerencial Empresa objeto de estudo, 2019

Avaliação Individual

Gráfico 5 – Gráfico Avaliação de desempenho 2019



Fonte: Relatório Gerencial Empresa, 2019

Resultados financeiros do contrato

Gráfico 6 – Gráfico Resultado Financeiro 2019

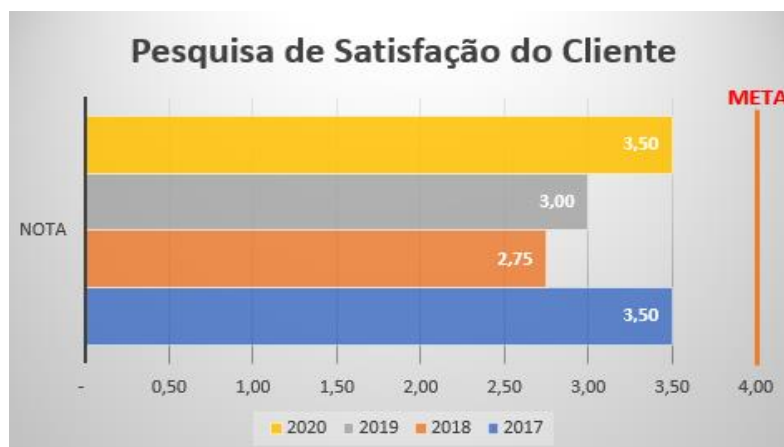


Fonte: Relatório Gerencial Empresa, 2019

Ao final do ciclo de 1 ano, após a aplicação da metodologia DISC, vinculada ao programa de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), foi possível constatar o atingimento dos resultados, para cada uma das áreas mapeadas, conforme demonstrados nos gráficos a seguir.

Satisfação do cliente

Gráfico 7 – Gráfico Pesquisa de Satisfação 2020



Fonte: Relatório Gerencial Empresa, 2020

Avaliação Individual

Gráfico 8 – Avaliação de desempenho 2020



Fonte: Relatório Gerencial Empresa, 2020

Foram identificadas várias vantagens de adotar a metodologia na empresa, são elas:

Redução do turnover, ou seja, da rotatividade de colaboradores, porque eles se sentem mais satisfeitos ao serem alocados em funções compatíveis com suas habilidades;

Aumento da produtividade, porque suas atribuições têm relação com as atividades que são mais facilmente desenvolvidas pelos colaboradores;

Formação de equipes fortalecidas e integradas, com a possibilidade de reunir profissionais com competências complementares;

Resultados financeiros do contrato

Gráfico 9 – Gráfico Resultado Financeiro 2020



Fonte: Relatório Gerencial Empresa, 2020

Identificação dos candidatos a uma nova vaga, que têm maior potencial de adequação à cultura organizacional;

Melhoria dos procedimentos de alocação de cargos, identificando o perfil predominante e adequando-o a matriz de competências de cada cargo que se identifique melhor com o perfil;

Sinalização das áreas em que é preciso fazer capacitações e treinamentos, com o objetivo de potencializar os resultados;

Gestão aprimorada dos conflitos internos, já que o gestor consegue visualizar os pontos de vista de maneira mais objetiva e lidar com os colaboradores envolvidos a partir de suas personalidades;

Motivação dos profissionais, que reconhecem a valorização de suas características e sua importância para os resultados alcançados (HALF, 2021)

5 Conclusão

De acordo com os objetivos propostos, foram apresentadas as características da metodologia DISC e sua influência na gestão de projetos. Como também sua utilização na identificação de traços comportamentais predominantes nos profissionais avaliados e a assertividade na gestão e desenvolvimento destes profissionais, a partir destas avaliações.

No estudo de caso, foram demonstradas as melhorias dos resultados gerenciais de um contrato de prestação de serviço de manutenção industrial, com a metodologia sendo aplicada ao gestor deste contrato, tendo em vista a importância desta função dentro da estrutura gerencial da empresa, seja de forma operacional ou comercial.

Aplicou-se este o teste comportamental, obtendo-se de forma clara e detalhada o perfil comportamental do colaborador, através de gráficos apresentados o perfil interno e a cobrança do meio externo para cada ponto do gráfico, como a pessoa é em sua natureza e como age em ambientes externo.

A partir dos dados obtidos no teste DISC, foi possível mapear os gaps relacionados a sua posição ou atividades e assim propor o treinamento e desenvolvimento (T&D) adequado para desenvolvimento comportamental do profissional, e desta forma promover a melhoria dele, dentro das exigências da função de gestor de contrato. No estudo de caso apresentado, os treinamentos aplicados ao colaborador foram voltados a melhoria da concentração e foco.

Com base na análise dos dados obtidos, tanto do gestor do contrato quanto dos seus liderados, foi identificado a necessidade de adequar a equipe relocando alguns colaboradores, e assim combinando os perfis complementares.

Com a aplicação da metodologia DISC, vinculada ao programa de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), foi possível constatar o atingimento dos resultados, para cada uma das áreas mapeadas, tendo-se conseguido redução do turnover; aumento da produtividade; Formação de equipes fortalecidas e integradas, com a possibilidade de reunir profissionais com competências complementares; identificação dos candidatos a uma nova vaga; melhoria dos procedimentos de alocação de cargos; sinalização das áreas em que é preciso fazer capacitações e treinamentos, com o objetivo de potencializar os resultados e gestão aprimorada dos conflitos internos, já que o gestor consegue visualizar os pontos de vista de maneira mais objetiva e lidar com os colaboradores envolvidos a partir de suas personalidades.

Outrossim, sugere-se a implementação de forma mais contundente, da ferramenta DISC no processo de recrutamento, possibilitando maior assertividade considerando o perfil comportamental ideal para vaga e na retenção de talentos da empresa, já que o RH passa a reconhecer benefícios e rotinas de interesse dos funcionários, reduzindo a taxa de rotatividade.



Referências

ALCANTARA, Augusto. **DISC – ANÁLISE DE PERFIL COMPORTAMENTAL**, 2018. Disponível em: <https://www.augustotalcantara.com.br/analise-comportamental-disc/> . Acesso em: 29 maio 2021.

DIAS, Guilherme, Gupy Blog - **Big Five: como aplicar a metodologia para avaliar candidatos**, 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/big-five-metodologia-recrutamento>. Acesso em: 29 maio 2021.

ELEMENT, INTELIGENCIA CORPORATIVA, **Transformando talentos em sucesso – T&D** Experiência Corporativa, edição especial – Melhores Soluções, 2012 / 2013. Disponível em: https://etalent.com.br/wp-content/uploads/2018/06/INTELIGENCIACORPORATIVA_Transformando-talentos-em-sucesso.pdf. Acesso em: 29 maio 2021.

HALF, Robert, **Perfis comportamentais: conheça os tipos e saiba como ajudar seus colaboradores**, 2021. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/perfis-comportamentais-conheca-os-tipos-e-saiba-como-ajudar-seus-rc>. Acesso em: 29 maio 2021.

MATOS, Jorge. **Análise dos aspectos comportamentais através da ferramenta DISC**, 2008. Tese de Mestrado – ISCTE-FGV.

MATOS, Jorge; PORTELA, Vânia. **Talento para a vida** – alavancar pessoas e organizações através do comportamento, 2017.

MEIRINHOS, Manuel; OSÓRIO, António. **O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. Eduser – Revista de Educação**, [S.l.], v. 2, n. 2, 2016.

PMBOK, **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**– Sexta edição, 2017. Disponível em: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/pmbok-standards/pmbok-guide-6th-errata.pdf?v=4f743e6e-5a08-46ad-9753-c7e1fdd05026&sc_lang=pt-PT. Acesso em: 29 maio 2021.

PINTO, Anderson, **DISC - Qual é o seu perfil comportamental?** 2017. Disponível em: <https://www.andersonpintocoach.com/post/disc-qual-e-o-seu-perfil-comportamental>. Acesso em: 29 maio 2021.

PROJECTBUILDER, **Afinal, por que contar com a gestão de pessoas em projetos?**. Escrito por Project Builder, 2018. Disponível em: <https://www.projectbuilder.com.br/blog/gestao-de-pessoas-em-projetos/>. Acesso em 29 maio 2021.

RHPORTAL, **A importância do treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações**, 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importancia-do-treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas-nas-organizaes/>. Acesso em: 29 maio 2021.

SOLIDES, **National Academy of Science and Engineering. Guia da metodologia DISC: o que é, como aplicar e importância**. 2020. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/metodologia-disc/>. Acesso em 20 abr. 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa: do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.