



FREEDOMSTART

FREEDOMSTART.COM.BR

#STARTUP

APOSTILA

FORMAÇÃO ANALISTA COMPORTAMENTAL **DISC**



MAPEAMOS **COMPORTAMENTOS**, MAS ENXERGAMOS **PESSOAS**



Sumário

Freedom Start.....	6
Assessments Disponíveis.....	7
Ferramentas de Análise.....	8
O Que Você Vai Encontrar Nesta Apostila.....	10
O que é assessment?.....	11
Como são realizados os assessments?.....	12
Aplicação de assessment nas organizações.....	12
O que não é assessment.....	14
Assessment DISC.....	16
Perfil Alto e Baixo.....	18
Curva de Desenvolvimento de Perfil.....	18
Dominância.....	21
Alta Dominância.....	21
Baixa Dominância.....	24
Influência.....	25
Alta Influência.....	25
Baixa Influência.....	27
Estabilidade.....	29
Alta Estabilidade.....	29
Baixa Estabilidade.....	31
Conformidade.....	33
Alta Conformidade.....	33
Baixa Conformidade.....	35
Perfil Natural & Perfil Adaptado.....	37
O que é o Feedback do Meio no DISC?	40
Como interpretar?.....	40
Exemplo.....	41
Variação de Perfil.....	41
Quando a Variação de Perfil é Saudável?.....	41
Quando a Variação de Perfil é um Ponto de Atenção?.....	42
Critérios para Avaliação da Variação de Perfil.....	42
Exemplo Prático.....	43
Perfil Situacional & Perfil Liderança.....	44
Liderança.....	45
Líder Visionário.....	46
Líder Persuasivo.....	47



Líder Especialista.....	48
Líder Pensador.....	49
Interpretando os Gráficos.....	50
Exercício de Fixação.....	51
Gráficos Divergentes.....	52
Gráfico Low Profile.....	53
Gráfico Middle Profile.....	54
Gráfico High Profile.....	55
Gráfico Oposto.....	55
Estilos Comportamentais.....	57
Relacionamento Entre Perfis.....	61
Subfatores (Competências).....	68
Por que essa oposição acontece?.....	71
Roda Comportamental.....	73
Distância entre o Perfil Natural e o Adaptado.....	73
Equilíbrio e Consciência.....	74
Curva de Desenvolvimento.....	75
Próximo Passo.....	78







Freedom Start

"A Freedom Start é a concretude de sonhos em comum, não só de duas pessoas, mas de um movimento de pessoas que contribuem para a expansão da liberdade e diversidade humana dentro das organizações e no mundo." **Douglas Silva**



Acreditamos no poder da inovação e tecnologia para transformar a gestão estratégica de pessoas. Como uma startup dedicada ao desenvolvimento de lideranças exponenciais, nossa missão é respeitar a diversidade e a individualidade, construindo resultados sustentáveis que fazem a diferença.

Somos movidos pelo propósito de enxergar cada colaborador como um ser humano completo, com suas próprias particularidades, sonhos e desafios, tanto pessoais quanto profissionais. Nosso



compromisso é com uma liderança que entende profundamente de pessoas, capaz de gerar transformações significativas e resultados duradouros.

A Freedom Start oferece uma gama de ferramentas e assessments, como o DISC, que ajudam a identificar competências, talentos e estilos de comunicação, facilitando feedbacks assertivos e engajadores. Nossa plataforma permite uma análise aprofundada que apoia o recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, fortalecendo a cultura organizacional e promovendo o desenvolvimento profissional contínuo.



Na Freedom Start, oferecemos uma gama diversificada de assessments e ferramentas de análise para capacitar indivíduos e organizações a alcançarem uma liderança exponencial e resultados sustentáveis.

Assessments Disponíveis



Assessment
DISC



Assessment
VALORES



Assessment
ÂNCORAS DE CARREIRA



Assessment
**LINGUAGENS DE
RECONHECIMENTO &
VALORIZAÇÃO**



Assessment
SABOTADORES

- **DISC:** Um poderoso assessment para entender estilos de comportamento observáveis, ajuda a promover a eficiência na comunicação e interação entre equipes. Ajuda a identificar comportamentos predominantes em ambientes de trabalho, facilitando a liderança e a colaboração.
- **Assessment de Valores:** Explora valores pessoais e profissionais para alinhar carreiras com o que é mais significativo para o indivíduo.
- **Âncoras de Carreira:** Identifica as motivações e necessidades fundamentais de um indivíduo para ajudá-lo a ancorar sua carreira em bases sólidas que refletem suas verdadeiras paixões e capacidades.
- **Assessment de Sabotadores:** Revela padrões mentais que podem estar impedindo o indivíduo de atingir seu pleno potencial, ajudando a superar obstáculos internos.



- **Linguagens de Reconhecimento e Valorização Pessoal:** Ensina líderes a comunicar apreço e valorização de maneira que ressoe mais com cada membro da equipe, fortalecendo o engajamento e a satisfação no trabalho.

Ferramentas de Análise



- **PDI Avançado (Plano de Desenvolvimento Individual):** Permite um desenvolvimento personalizado e estratégico, destacando áreas de crescimento e planos de ação específicos. Essa ferramenta dentro da Freedom Start foi desenvolvida fazendo engenharia reversa com o Assessment DISC, então para sua elaboração é necessário a aplicação do DISC para a sua aplicabilidade.
- **Análise de Posição:** Avalia o alinhamento entre as competências do colaborador e as exigências do cargo, facilitando decisões estratégicas sobre promoções e relocações. Essa ferramenta foi desenvolvida exclusivamente dentro da Freedom Start, trabalhando associada ao DISC para uma maior eficácia. Excelente para processos de recrutamento e seleção e sucessões.
- **Feedback 360:** Coleta feedbacks de múltiplas fontes para oferecer uma visão completa e anônima de quem responde, coletando assim uma série de informações úteis para gerar uma liderança mais eficaz ou traçar estratégias de branding, é uma ferramenta ampla que pode ser utilizado para várias situações onde é necessário o feedback de outras pessoas, seja para melhorar a sua liderança ou imagem.
- **Roda da Vida:** Oferece uma visão abrangente sobre o equilíbrio entre várias áreas da vida do colaborador, apoiando uma abordagem mais integrada ao bem-estar.
- **9-Box:** Ferramenta estratégica para mapeamento de talentos, que ajuda a identificar líderes potenciais e planejar sucessões.
- **Pesquisa de Clima:** Mede a temperatura emocional e a satisfação dentro da organização, permitindo intervenções focadas para melhorar o ambiente de trabalho.



Esses recursos são projetados para integrar a inovação tecnológica com a sensibilidade humana, garantindo que cada liderança e equipe possam alcançar seu máximo potencial de uma maneira que respeite e valorize sua individualidade e contribuição única.

Na Freedom Start, ser livre significa ter a liberdade para voar alto, junto aos nossos clientes, parceiros e colaboradores, reconhecendo as diferenças como um pilar para o crescimento com um olhar cuidadoso e empático. Convidamos você a se juntar a nós nessa jornada de transformação e excelência em liderança.



O Que Você Vai Encontrar Nesta Apostila

Essa apostila é complementar as aulas gravadas disponibilizadas na área de membros da Freedom Start, é de suma importância que seus estudos andem juntos ao conteúdos dos vídeos para que assim você possa ampliar ainda mais a sua percepção sobre essa formação de Técnico Master DISC com a Freedom Start, você terá acesso a um conteúdo ricamente estruturado para aprofundar seus conhecimentos e habilidades em análise comportamental. Esta apostila foi cuidadosamente elaborada para oferecer uma compreensão abrangente das teorias e práticas essenciais ao DISC, proporcionando uma base sólida para aplicar estes conceitos de forma eficaz na gestão estratégica de pessoas.

Conteúdos Abordados:

- **Fundamentos do DISC:** Explore as bases teóricas do modelo DISC, entendendo detalhadamente cada um dos quatro estilos comportamentais: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade.
- **Aplicações Práticas:** Aprenda como aplicar os assessments DISC em diferentes contextos organizacionais para melhorar a comunicação, aumentar a eficiência das equipes e potencializar a liderança.
- **Análise Aprofundada:** Desenvolva habilidades para interpretar os resultados dos assessments, proporcionando feedbacks construtivos e personalizados que incentivem o desenvolvimento profissional e pessoal.
- **Criação de Estratégias de Desenvolvimento:** Utilize os insights obtidos através do DISC para formular estratégias eficazes que promovam o crescimento e a adaptação dentro de equipes diversificadas.
- **Desenvolvimento de Habilidades de Liderança:** Fortaleça suas competências como líder, aprendendo a identificar e cultivar as qualidades necessárias em futuros líderes dentro de sua organização.



Este material é um recurso valioso para quem busca excelência em liderança e gestão de equipes. Prepare-se para transformar seu ambiente de trabalho com ferramentas que permitam uma liderança mais empática, estratégica e eficiente.

O que é assessment?

Eu sou eu e minha circunstância, e se não salvo a ela, não me salvo a mim.

(Ortega y Gasset, 2023)

Assessment é um termo de língua inglesa cuja tradução é “avaliação”. Ele se refere às ferramentas que facilitam o conhecimento dos talentos e das oportunidades para o desenvolvimento de pessoas. O uso de ferramentas de assessment conquistou notoriedade tendo em vista a gestão estratégica de pessoas, dada sua acurácia e as amplas oportunidades que proporciona aos processos de seleção, desenvolvimento e sucessão, entre outros.

Assessments são instrumentos que permitem:

- A aplicação da autopercepção, com foco no desenvolvimento comportamental;
- A verificação de preferências e tendências comportamentais;
- A identificação de fatores e critérios intrínsecos a que o indivíduo recorre para tomar decisões.

Por meio dos assessments, é possível identificar características comportamentais dos colaboradores, os quais denominaremos parceiros internos de negócios. Assim, combinados a outros recursos investigativos relacionados a competências técnicas e comportamentais, tais ferramentas possibilitam verificar o grau de compatibilidade, as características do candidato e os requisitos do cargo.

Ainda, os assessments permitem traçar o perfil da equipe e do gestor e criar estratégias eficazes de comunicação e liderança com e para o time, além de oportunizar a identificação de pontos fortes e de caminhos de desenvolvimento para a alta performance.



Além da atuação no processo de seleção, esses instrumentos são recursos valiosos para: a construção e o alinhamento societário; o acompanhamento de performance; a produção de feedbacks e feedforwards; a elaboração e o acompanhamento de trilha de desenvolvimento profissional/Plano de Desenvolvimento Individual (PDI); o processo de treinamento e desenvolvimento; a gestão do clima organizacional; a formação de equipes, entre outros.

Como são realizados os assessments?

Os assessments são aplicados por meio de inventários, sendo que muitos deles são realizados mediante plataformas digitais – portanto, de maneira muito simples. No ambiente virtual, o profissional avaliado recebe um link com a chave de acesso e responde a um breve questionário. Ao clicar no botão designado para concluir e enviar as respostas, o software produz o relatório, o qual é enviado a quem solicitou o mapeamento.

Mas atenção: o relatório do assessment, com as características do profissional ou com a combinação do perfil do grupo isoladamente, não faz o uso estratégico da ferramenta. Ou seja, a atuação do profissional habilitado tecnicamente para o manejo da ferramenta é imprescindível para realizar a análise e a devolutiva ao respondente ou ao grupo e, com a participação de gestores e do RH, traduzir as informações obtidas em políticas e práticas de gestão estratégica de pessoas.

Aplicação de assessment nas organizações

Richard Whiteley (1992), apresentador e jornalista inglês, cofundador da Forum Corporation, empresa de consultoria em prestação de serviços e autor do best-seller A empresa totalmente voltada para o cliente, afirma que as organizações que obtêm maior admiração e rentabilidade contam com pessoas felizes em seus quadros de funcionários.

Mas como manter pessoas felizes na organização? Embora a resposta a essa simples pergunta seja ampla, profunda e complexa, podemos começar pelos seguintes aspectos:

- Manter a pessoa certa no lugar certo;



- Identificar os pontos fortes e as oportunidades de desenvolvimento pessoal e de fortalecimento de carreira;
- Mapear as áreas de fragilidade que demandam atenção e desenvolvimento;
- Levantar necessidades e oportunidades de capacitação e desenvolvimento;
- Identificar os fatores impulsionadores e os de afastamento, de modo a utilizar tais informações para melhorar os processos de liderança;
- Estabelecer uma comunicação assertiva considerando o perfil comportamental do profissional ou da equipe;
- Promover a convivência entre diferentes perfis e valores.

É justamente para auxiliar nesses aspectos da gestão de pessoas nas organizações que vemos o protagonismo e a potência dos assessments.

Enfim, todos os aspectos elencados podem não definir a felicidade das pessoas em uma organização, mas contribuem fortemente para isso. Parceiros internos de negócios, quando satisfeitos, florescem em seu potencial, desempenho e produtividade. Com efeito, a empresa eleva seus indicadores de employer branding, employer experience, rentabilidade, competitividade, sustentabilidade e longevidade.

É importante ter em mente que os instrumentos de assessment não são dicotômicos, ou seja, não contemplam os conceitos de certo ou errado, bom ou mau, competente ou incompetente. Tais avaliações devem ser mensuradas mediante instrumentos próprios, como testes psicológicos ou técnicos. Sua utilização só será coerente a partir de uma referência orientativa para interpretação. Dessa forma, o analista preparado saberá extrair, junto ao profissional respondente ou à equipe, as mensagens para o desenvolvimento e a aplicação considerando cada contexto vislumbrado.

Outro aspecto a ser observado é que os instrumentos de assessment não representam um fim em si mesmos, isto é, não promovem mudanças. Para que tenham a eficiência e a efetividade desejadas, faz-se necessário contar com analistas preparados para realizar a leitura técnica e transformar dados em informações, a fim de promover insights que orientem a definição de estratégias a serem colocadas em prática pelo indivíduo, pelo grupo e pela organização.



O que não é assessment

Tão importante quanto ter clareza sobre o que é assessment é saber diferenciar o que não é assessment. Há uma série de possibilidades para a investigação de aspectos de natureza técnica e comportamental de que a organização pode lançar mão para coletar informações a respeito das pessoas. Entrevistas e dinâmicas de grupo, testes de conhecimentos e testes práticos e psicológicos são alguns exemplos.

A seguir, apresentamos um quadro com alguns detalhes acerca dessa importante diferenciação.

Entrevista de triagem	Realizar pré-seleção, obter esclarecimentos sobre dados que o candidato apresenta no currículo e verificar informações relevantes, como disponibilidade para viagens e predisposição para mudança de domicílio, caso necessário, entre outras.
Entrevista tradicional	Conhecer as áreas da vida do candidato, por exemplo, seu histórico profissional, escolar e familiar e seus objetivos.
Entrevista comportamental com foco em competências	Identificar no perfil dos candidatos comportamentos específicos que são pré-requisitos para o sucesso do cargo para o qual estão sendo selecionados.
Entrevista com estudo de caso	Avaliar a capacidade analítica e de resolução de problemas do candidato. O entrevistador – que, via de regra, é o gestor da área ou solicitante da vaga – solicita que ele faça a análise de um caso de mercado em que haja um problema relativo à área de atuação do cargo e apresente uma solução.
Entrevista com foco na linha da vida Biografia	Conhecer eventos desafiadores da vida do candidato e os aprendizados e competências que ele considera ter desenvolvido a partir da vivência de tais situações.
Entrevista com foco em cultura	Conhecer os valores e as expectativas dos candidatos de modo a identificar compatibilidade ou incompatibilidade em relação ao fit cultural.
Entrevista técnica	Corroborar e aprofundar as informações sobre conhecimentos técnicos, habilidades e experiências do candidato, item fundamental na escolha do candidato que melhor responda às expectativas da empresa. É realizada pelo gestor solicitante da vaga como uma das etapas finais do processo seletivo.



Testes de conhecimento	São testes que visam avaliar objetivamente o grau de conhecimento do candidato para a área em questão, podendo-se considerar a divisão entre conhecimentos gerais e conhecimentos específicos.
Testes de desempenho	São testes eminentemente de cunho prático que podem ser realizados para: a simulação de uma venda; a elaboração de um relatório; a confecção de uma planilha dinâmica no Excel etc. Também é preciso considerar os cargos que demandam elevada aptidão física. Tais testes avaliam: (i) força muscular; (ii) resistência cardiovascular; (iii) qualidade do movimento - flexibilidade, equilíbrio e coordenação motora.
Testes psicológicos'	Amplamente utilizados para selecionar pessoas nas organizações, podem incluir inventários, escalas, questionários ou tarefas que demandam a projeção e/ou a expressão gráfica do comportamento da pessoa avaliada. Os testes psicológicos somente podem ser adquiridos e aplicados por psicólogos que apresentem sua inscrição no Conselho Regional de Psicologia (CRP), e a aplicação e a correção também são exclusividade desses profissionais, pois sua atuação é regulamentada pelo Conselho Federal de Psicologia (CFP), que publica anualmente a relação de testes considerados válidos.
Dinâmicas de grupo	A palavra dinâmica se origina da palavra grega dynamis, que significa "energia", "ação", "força". A dinâmica de grupo permite identificar o movimento e as inter-relações estabelecidas por meio de um desafio proposto ao grupo.

Embora todas essas práticas forneçam informações a respeito da história, das experiências e das tendências comportamentais, nesta obra assumimos o entendimento de que os assessments são alicerçados em métodos oriundos de estudos e pesquisas, podendo, mediante o uso de instrumentos, revelar padrões que permitam a identificação e a análise de tendências comportamentais.

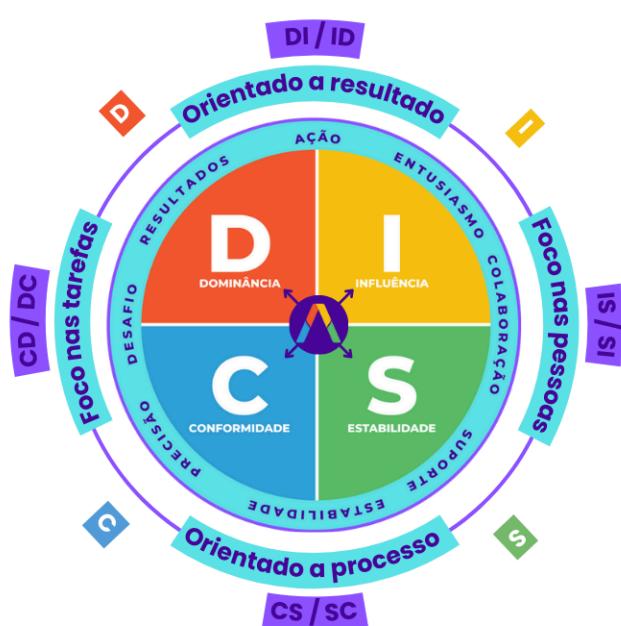
Segundo o art. 1º da Resolução n. 2, de 24 de março de 2003, do CFP, "Os Testes Psicológicos são instrumentos de avaliação ou mensuração de características psicológicas, constituindo-se um método ou técnica de uso privativo do psicólogo, em decorrência do que dispõe o § 1º do Art. 13 da Lei n. 4.119/62" (CFP, 2003).



Assessment DISC

O assessment DISC contribui para responder a uma variedade de perguntas ao ser aplicado na organização, tais como:

- O que motiva os parceiros internos de negócios?
- Quais são seus pontos fortes e os aspectos de desenvolvimento profissional?
- Qual é seu estilo de comunicação de maior eficiência?
- Como os parceiros interagem com colegas e companheiros de equipe?
- Como eles se comportam sob pressão?
- Qual é o ambiente mais adequado para gerar produtividade para cada perfil?
- Como preparar um feedback eficiente?
- Que tipo de gestão ou treinamento pode extrair dos parceiros os melhores resultados?



A denominação DISC é constituída pela primeira letra das palavras dominance (D), influence (I), steadiness (S) e compliance ou conscientiousness (C), fatores que alicerçam a teoria e oferecem a base científica para a construção da ferramenta. Como explicam Antunes e Mageli (2015, grifo do original).

DISC é um instrumento de análise comportamental, com base na teoria postulada pelo psicólogo Dr. William Moulton Marston em seu livro "Emotions of Normal People" (1928) que determina

alguns padrões de comportamento. [...]

O DISC é um instrumento que permite, através de observações de pessoas, determinar padrões de comportamento.



Esse assessment favorece o entendimento das forças predominantes do perfil, bem como o direcionamento de objetivos, a descoberta de medos, a compreensão do estilo de comunicação, a identificação de necessidades e a verificação da tendência de comportamento sob pressão, pontos que convidam ao desenvolvimento.

Toda pessoa tem um comportamento primário ou básico. Entretanto, cada um de nós é único na combinação dos quatro fatores que perfazem o assessment DISC, dado que dispomos dos quatro fatores comportamentais em diferentes graus de intensidade (Marston, 2014).

O Quadro a seguir, apresenta informações básicas a respeito de cada fator.

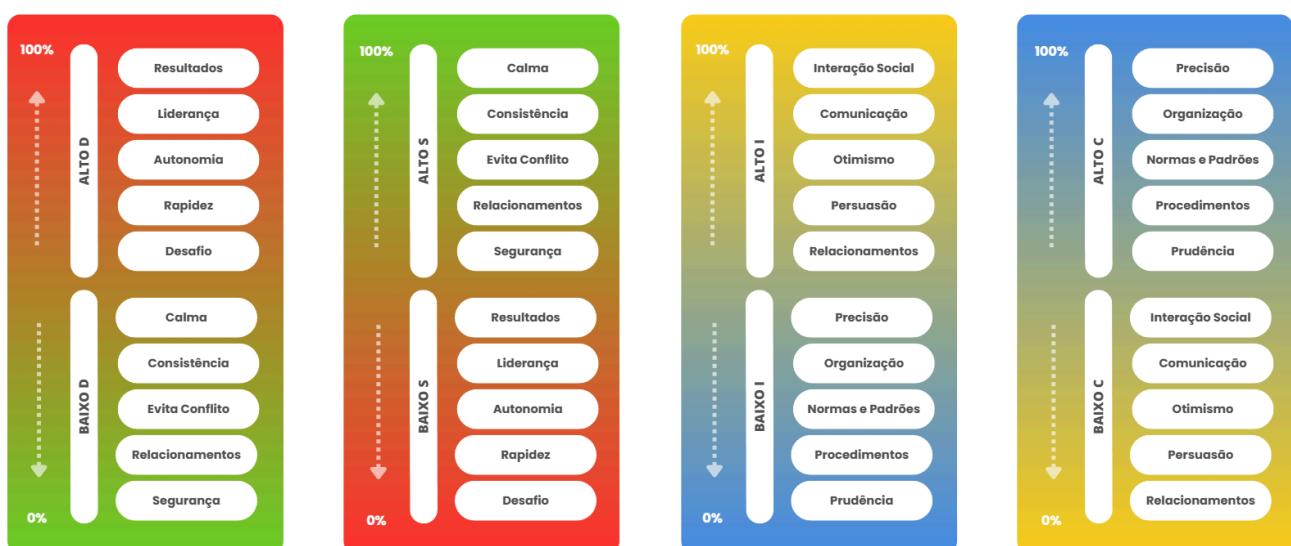
D	Dominância	Indica como a pessoa lida com problemas e desafios. Principais descriptores: competitivo, decidido, direto, orientado para resultados. Preferências por criar, inovar, explorar e estimular.
I	Influência	Indica como a pessoa lida com outras e as influencia. Principais descriptores: confiante, inspirador, otimista, popular, sociável, confiável. Preferências por desenvolver, analisar, apoiar e estimular.
S	Estabilidade	Indica como a pessoa lida com mudanças e estabelece seu ritmo. Principais descriptores: agradável, bom ouvinte, paciente, sincero, constante, membro de equipe, estável. Preferências por consultorias e estratégias.
C	Conformidade	Indica como a pessoa lida com regras e procedimentos estabelecidos por outros. Principais descriptores: preciso, analítico, perfeccionista, cuidadoso e minucioso. Preferências por produção e controladora.



Como mencionado, todos nós temos os quatro fatores comportamentais. Porém, cada fator DISC é avaliado em uma perspectiva de “alto” ou “baixo”, e isso não significa que uma condição é melhor que a outra. São apenas informações sobre o comportamento da pessoa, sem haver certo ou errado. O que existe são contextos mais favoráveis a um ou outro estilo comportamental. A seguir, observe o Gráfico.

Perfil Alto e Baixo

Os perfis comportamentais podem ser classificados como **altos ou baixos**, indicando a **intensidade** com que cada pessoa manifesta determinado fator comportamental. Enquanto um **perfil alto, acima de 63% expressa fortemente as características do seu fator**, um **perfil baixo tende a assumir traços do perfil oposto**.



Curva de Desenvolvimento de Perfil

A Curva de Desenvolvimento de Perfil ilustra como cada fator comportamental do DISC (Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade) pode se manifestar em diferentes níveis de intensidade ou “maturidade”. Esses níveis costumam ser descritos em faixas que vão de **Muito Baixo (MB)** a **Muito Alto (MA)**, passando por **Baixo (B)**, **Normal Baixo (NB)**, **Normal Alto (NA)** e **Alto (A)**.



Cada faixa de intensidade apresenta características distintas, que podem ser observadas tanto como pontos fortes quanto como desafios a serem trabalhados. É importante lembrar que não existe “certo” ou “errado”: a curva representa um espectro de comportamentos, todos válidos, mas que se encaixam de maneiras diferentes em contextos diversos.

A seguir, uma visão geral de como cada nível pode se refletir no perfil:

Muito Baixo (MB)

- Neste nível, encontramos o perfil no extremo oposto de um fator. Por exemplo, alguém com Dominância muito baixa tende a ser altamente cauteloso, evitando conflitos e riscos.
- Há grande valorização das qualidades do fator oposto, o que pode trazer benefícios em determinadas situações, mas também exigir atenção quando for preciso ativar o lado oposto (por exemplo, tomar decisões rápidas e diretas).

Baixo (B)

- O perfil baixo também se afasta das características mais intensas do fator, mas não de maneira tão acentuada quanto o nível “muito baixo”.
- Ainda assim, a pessoa tende a demonstrar comportamentos contrários aos que seriam vistos em um perfil alto. É um ponto em que se percebe, por exemplo, menor urgência em agir (caso do D baixo) ou menor necessidade de contato social (caso do I baixo).

Normal Baixo (NB)

- Aqui as características do fator são discretas, mas presentes em menor grau.
- Embora não sejam tão evidentes quanto em um nível alto, ainda existem traços que se manifestam ocasionalmente.
- Essa faixa sugere equilíbrio, mas com predomínio sutil do fator oposto.



Normal Alto (NA)

- Nesse ponto, o perfil está acima da média, mas sem chegar ao extremo de um fator muito alto.
- Há uma boa dose de comportamentos típicos do fator, porém ainda moderados e equilibrados por outros aspectos do perfil.
- É comum que a pessoa tenha facilidade em adaptar-se às situações que exigem mais ou menos intensidade daquele fator.

Alto (A)

- O fator aparece de forma bastante evidente, direcionando boa parte das atitudes e decisões.
- Nesse nível, a pessoa exibe as características principais do fator com intensidade, o que pode ser uma força em situações que demandem tais comportamentos.
- Por outro lado, se não houver flexibilidade, pode haver dificuldade de se adaptar a contextos que exijam o fator oposto.

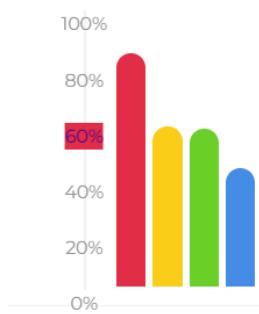
Muito Alto (MA)

- Trata-se do ápice de intensidade do fator, no qual as características se manifestam com grande força e frequência.
- Esse perfil tende a se destacar em ambientes que valorizam fortemente tais características (por exemplo, alta competitividade para D muito alto ou grande ênfase em processos e detalhes para C muito alto).
- Contudo, se não houver equilíbrio, pode haver excesso de confiança em apenas um estilo de agir, dificultando a adaptação em outras situações.



Dominância

Alta Dominância



Estilo Visionário | D

D	I	S	C
86%	60%	59%	45%
(MA)	(NA)	(NA)	(NB)

Pessoas que têm a dimensão do comportamento dominância como predominante são ativas, competitivas e dinâmicas, assumem riscos e são motivadas por desafios. Em geral, são profissionais com enorme disposição física, que superam os obstáculos com perseverança.

O que caracteriza esse perfil é a força de vontade. Assim, o raciocínio dos indivíduos que se enquadram nesse fator tende ao lógico/dedutivo. Na realidade, a cada desafio, eles se sentem mais estimulados a agir.

Na sequência, analisaremos o protocolo dessa metodologia e as características de cada um dos perfis.

Alta Dominância
Descritores
Agressivo. Aventureiro. Competitivo. Corajoso. Decidido. Determinado. Direto. Dominador. Enérgico. Firme. Impaciente. Iniciador. Inovador. Objetivo. Orientado para desafios. Orientado para resultados. Ousado. Persistente. Pioneiro. Rápido. Vigoroso.
Determinação – Agilidade – Confiança – Energia



Necessidades

- Obter resultados
- Resolver problemas
- Liberdade para agir individualmente
- Reconhecimento pelas suas ideias
- Controle das próprias atividades
- Oportunidade de provar sua capacidade

Fatores de afastamento

- Morosidade
- Ineficiência

Medos

- Perder a posição
- Fracassar
- Reconhecer que errou
- Perder a autonomia

Pontos fortes do perfil

- **Emoções**
 - Autoconfiante
 - Decidido
 - Determinado
 - Otimista
 - Autossuficiente
 - Destemido
 - Empreendedor
- **Relacionamentos**
 - Competitivo
 - Persistente
 - Toma a frente e comanda
 - Incentivador
 - Bom exortador
 - Não se intimida pelas circunstâncias
- **Atividades**



- Intuitivo e rápido nas tomadas de decisões
- Proativo
- Prático
- Perspicaz
- Busca sempre o resultado
- Segue em prol de seu objetivo

Pontos de atenção ou a desenvolver

- **Emoções**

- Pode se estressar com facilidade Levar em consideração apenas os resultados em detrimento das pessoas
- Ser excessivamente prático nas tomadas de decisões e nas atividades diárias
- Demonstrar indiferença Exigir dos outros em demasia

- **Relacionamentos**

- Cuidar com a tendência de tomar as decisões pelos outros.
- Cuidar com a ironia, o sarcasmo e a arrogância.
- Cuidar com a tendência de pensar apenas nos próprios benefícios.
- Cuidar com a tendência de ser orgulhoso e dominador.

- **Atividades**

- Excesso de autoconfiança.
- Cuidar com a tendência de criar preconceitos.
- Obstinação “cega”.
- Cuidar com a percepção dos detalhes.
- Prezar apenas pelos próprios planos e interesses.

Pessoas com alta dominância tendem primeiro a executar para depois pensar em como fazê-lo, ou seja, normalmente elas aprendem fazendo. Além disso, têm postura de comando e podem se impor aos outros com facilidade, demonstrando liderança. Essa dimensão predominante predispõe o profissional a executar tarefas rápidas que necessitem de iniciativa e determinação, bem como a não medir esforços para resolver problemas de forma direta, prezando pela liberdade e pela tomada de decisão.



Baixa Dominância

Indivíduos com baixa dominância têm maior facilidade para tomar decisões compartilhadas, estão sempre dispostos a colaborar, apresentam facilidade de trabalhar em equipe, não apreciam discussões, atritos e brigas e buscam contribuir de todas as formas para a harmonia do ambiente e das relações.

Baixa Dominância

Descritores

Agradável. Brando. Calculista. Cauteloso. Concordante. Conservador. Cooperante. Discreto. Hesitante. Inseguro. Moderado. Modesto. Não exigente. Pacífico

Comportamentos

- Cooperador e agradável.
- Age em conformidade com as normas e preza pela harmonia.
- É avesso ao risco.
- Aceita as coisas como estão.
- Prefere trabalhar em equipe.

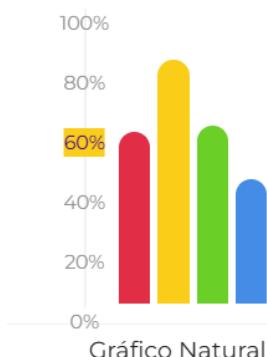
Necessidades

- Precisa de apoio.
- Ausência de competição individual.
- Reconhecimento da equipe.
- Supervisão compreensiva.
- Encorajamento e harmonia.



Influência

Alta Influência



Pessoas que têm a dimensão do comportamento influência como predominante são confiantes, entusiasmadas e muito sociáveis. Apresentam facilidade em compreender abstrações e ideias. Apreciam serem notadas e ouvidas e preferem ambientes dinâmicos e harmoniosos. Sua extroversão natural permite criar vínculos rapidamente, trazendo prazer e motivação. Prezam pelo novo e pelas experiências.

Estilo Persuasivo | I

Estilo Persuasivo I	Porcentagem (%)
D (NA)	60%
I (A)	84%
S (NA)	62%
C (NB)	44%

Além disso, indivíduos enquadrados nesse fator revelam dificuldade com rotinas e obrigações que consideram não prazerosas, principalmente se tais atividades demandam lógica e repetição. São excelentes para motivar outras pessoas e engajar um grupo em um projeto, mas podem não conseguir manter o foco quando não são constantemente estimuladas.

Alta Dominância

Descriidores

Carismático. Comunicativo. Confidente. Convincente. Cordial. Efusivo. Eloquente. Encantador. Entusiasta. Espontâneo. Expressivo. Falante. Gregário. Influenciador. Inspirador. Mente aberta. Otimista. Persuasivo. Sociável. Vaidoso.

Comunicação - Autoconfiança - Entusiasmo - Sociabilidade



Necessidades

- Reconhecimento social
- Construir uma harmonia
- Status e prestígio
- Pertencimento
- Aceitação social

Fatores de afastamento

- Intolerância
- Impaciência
- Desarmonia
- Confrontos
- Conflitos
- Desprestígio

Medos

- Ficar sozinho
- Ser rejeitado
- Perder a qualidade de vida, deixando de fazer o que lhe dá prazer

Pontos fortes do perfil

- **Emoções**

- Afetuoso
- Tem boa dialética
- Não é rancoroso
- Persuasivo
- Imaginativo

- **Relacionamentos**

- Carismáticos
- Sociáveis
- Preocupados com as pessoas
- Amáveis
- Otimistas
- Compassivos



- **Atividades**

- Gostam de causar uma boa impressão.
- Apreciam novos desafios e projetos.

Pontos de atenção ou a desenvolver

- **Emoções**

- Cuidar com demasiada agitação e ansiedade
- Exageros
- Impulsividade
- Variações rápidas das emoções
- Imaturidade em determinadas reações
- Impetuosidade

- **Relacionamentos**

- Cuidar com a necessidade de aprovação da equipe
- Tendência a buscar justificativas para suas negligências
- Colocar o foco apenas em si mesmo
- Esquecer compromissos e obrigações

- **Atividades**

- Cuidar com a desorganização
- Cuidar com a ausência de autodisciplina
- Buscar manter o foco
- Cuidar para ter iniciativa e “acabativa”
- Manter o objetivo em mente e evitar distrações e desvios de rota

Baixa Influência

Indivíduos com baixa influência são criteriosos ao selecionar pessoas com as quais vai conviver, tendem a se expressar de forma séria, factual e objetiva, são socialmente discretos, observadores e têm grande capacidade de concentração. Ainda, são bastante discretos em relação a assuntos pessoais e dificilmente se expõem



socialmente a outros, a menos que seja necessário. No quadro a seguir, apresentamos mais detalhes acerca desse perfil.

Baixa Influência

Descritores

Cético. Concentrado. Crítico. Desconfiado. Distante. Factual. Imaginativo. Incisivo. Introspectivo. Lógico. Objetivo. Pensativo. Pessimista. Retraído. Solitário.

Comportamentos

- Analítico e pensativo
- Realista
- Reservado
- Cuidadoso
- Sério
- Orientado para o trabalho

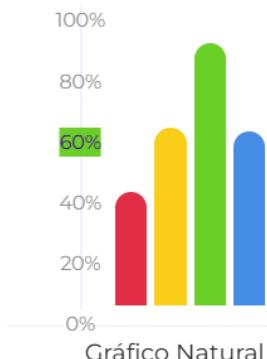
Necessidades

- Tempo de privacidade
- Trabalhar com ambiente não político
- Reconhecimento pelos resultados técnicos ou intelectuais
- Tempo de introspecção



Estabilidade

Alta Estabilidade



Estilo Especialista | S

D	I	S	C
(B)	(NA)	(MA)	(NA)

Pessoas que têm a dimensão do comportamento estabilidade como predominante são persistentes, pacientes e com alta consideração. Gostam de estabelecer o próprio ritmo para interagir com o ambiente e com as pessoas no entorno. Demonstram calma, tranquilidade e autocontrole emocional.

Além disso, tendem a ser introvertidas e atentas às necessidades de quem está à sua volta. Preferem planejar antes de entrar em ação para mitigar os riscos. A natural lealdade desses indivíduos a pessoas e causas os torna extremamente confiáveis, sendo eleitos bons companheiros de equipe. No quadro a seguir, apresentamos mais informações sobre essa dimensão comportamental.

Alta Estabilidade

Descritores

Acolhedor. Agradável. Amigável. Bom ouvinte. Calmo. Compreensivo. Consistente. Cooperativo. Gentil. Estável. Membro de equipe. Metódico. Paciente. Pacífico. Planejador. Possessivo. Previsível. Sentimental. Sereno. Sistemático. Suave.

Consistência – Paciência – Segurança – Empatia



Necessidades

- Ambiente de trabalho estável
- Segurança
- Não sofrer pressão
- Apoio ao trabalhar em equipe
- Não ter de mudar prioridades

Fatores de afastamento

- Impaciência
- Intolerância
- Insegurança
- Falta de reconhecimento

Medos

- Mudanças
- Opinião dos outros
- Sentir-se ferido nos relacionamentos
- Perder o controle

Pontos fortes do perfil

- **Emoções**
 - Calmo
 - Confiável
 - De fácil convivência
 - Pacifista
 - Tem muito senso de justiça
- **Relacionamentos**
 - É de agradável convivência
 - Amigável
 - Exerce uma influência conciliatória
 - Constante
 - Diplomata e pacifista
 - Bom ouvinte
 - Aconselhador



- **Atividades**

- Seu trabalho é estruturado Conservador
- Eficiente
- Caprichoso
- Planeja o trabalho antes de executá-lo
- Tem influência estabilizadora

Pontos de atenção ou a desenvolver

- **Emoções**

- Cuidar para nutrir a autoestima
- Cuidar com o medo excessivo
- Cultivar a autoconfiança
- Buscar afastar preocupações excessivas
- Cuidar com a passividade em determinadas situações

- **Relacionamentos**

- Separar perseverança de teimosia
- Por ser reservado, pode parecer indiferente aos outros

- **Atividades**

- A entrega de resultados pode ser mais tardia
- Alguns não gostam de liderar
- Tem dificuldade em se motivar
- Pode ser indeciso
- Geralmente, tem flexibilidade mais baixa no que se refere a mudanças

Baixa Estabilidade

Pessoas com baixa estabilidade apresentam maior capacidade de ser multitarefa, são inquietas para agir o quanto antes e têm maior facilidade para comunicar pressão de tempo aos outros. Além disso, podem se tornar mais produtivas quando estão em um ambiente com prazos apertados, apresentam maior flexibilidade para mudança de direção ou de prioridade, são dinâmicas e tendem a exibir desapego mais rápido a



objetos e locais, caso o inesperado aconteça, dado o seu senso prático. O quadro a seguir fornece mais detalhes sobre essa dimensão.

Baixa Estabilidade

Descritores

Agitado. Alerta. Ansioso. Ativo. Ávido. Demonstra emoções. Dinâmico. Flexível. Impulsivo. Inconstante. Inquieto. Instável. Multitarefa. Mutável. Versátil.

Comportamentos

- Impaciente e incansável
- Tenso e intenso
- Tende a comandar
- Impaciente com rotina
- Senso de urgência
- Ritmo rápido

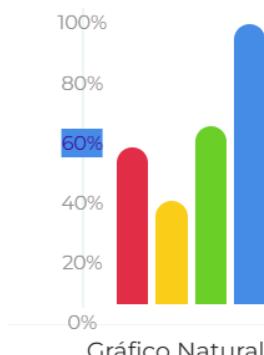
Necessidades

- Agir segundo seu livre-arbítrio
- Não ter de repetir tarefas
- Mudança de ritmo
- Liberdade de movimento
- Mobilidade



Conformidade

Alta Conformidade



Estilo Pensador | C

D	I	S	C
55% (NA)	37% (B)	62% (NA)	96% (MA)

Pessoas que têm a dimensão do comportamento conformidade como predominante são responsáveis, prezam pela exatidão e têm alto grau de perceptividade. Com pensamento analítico, são detalhistas e críticas. Buscam entender as regras antes de emitir opinião ou tomar decisões.

Na realidade, para essas pessoas, as regras são fundamentais, para que possam estar certas e excluir o risco de errar. Nessa ótica, a qualidade dos processos tem prioridade, com menos importância dada à coerência dos processos do que às relações em si. Por garantirem a execução dos projetos e a realização dos compromissos, tendem a controlar entregas e prazos. No quadro a seguir, apresentamos mais informações

sobre essa dimensão.

Alta Conformidade
Descriidores
Altos padrões. Analítico. Cauteloso. Conforme. Consciente. Contido. Cuidadoso. Diplomático. Discreto. Exato. Factual. Formal. Moderado. Organizado. Perfeccionista. Ponderado. Preciso. Questionador. Regrado. Reservado. Sensível.
Planejamento - Análise - Exatidão - Disciplina



Necessidades

- Conhecimento específico do trabalho
- Compreensão exata das regras
- Tempo para estudar e treinar
- Ver o produto acabado
- Não ser exposto ao risco de errar
- Reconhecimento por um trabalho sem erros

Fatores de afastamento

- Indisciplina
- Falta de comprometimento
- Desorganização
- Pressão

Medos

- Não ter avaliado todas as possibilidades
- Confrontos
- Sentir-se ridículo
- Não fazer com perfeição

Pontos fortes do perfil

- **Emoções**
 - Sensível
 - Capacidade analítica
 - Pensativo
 - Reage fortemente à emoção
 - Sentimental
 - Pensador profundo, dado à reflexão
- **Relacionamentos**
 - Amigo confiável
 - Sincero
 - Cauteloso em suas amizades
 - Transparente



- **Atividades**

- Forte tendência ao perfeccionismo
- Gosta de trabalho analítico e detalhado
- Autodisciplinado
- Sempre leva a cabo o que começa
- Tende ao trabalho intelectual e criativo
- Meticuloso a ponto de observar minúcias
- Muito estudioso e inteligente

Pontos de atenção ou a desenvolver

- **Emoções**

- Cuidar para não se tornar/não se entregar ao pessimismo
- Atenção com a tendência a se autocriticar
- Cuidar com a exagerada introspecção que pode levá-lo à autossabotagem

- **Relacionamentos**

- Cuidar com a forte tendência de criticar
- Temeroso com o que os outros pensam dele
- Tende a desconfiar das pessoas
- Atentar para não se entregar ao ressentimento

- **Atividades**

- Cuidar com a indecisão
- Atenção com o ritmo lento
- Cuidar para não se tornar excessivamente teórico e pouco prático
- Por analisar todos os riscos, podem hesitar ao iniciar novas empreitadas
- Cuidar para não assumir o papel de vítima

Baixa Conformidade

Pessoas com baixa conformidade tendem a se sentir confortáveis em “pensar fora da caixa”, com ideias ousadas e audaciosas. Costumam estabelecer os próprios parâmetros do que é possível, não se limitando ao que já foi feito. São mais tolerantes a riscos e incertezas, expressam maior flexibilidade diante de situações imprevistas e



revelam facilidade para trabalhar em ambientes desestruturados e com poucas regras, pois gostam de quebrar paradigmas.

Ainda, são criativas e predispostas a enxergar maneiras diferentes de fazer a mesma coisa. O quadro a seguir apresenta mais detalhes sobre essa dimensão.

Baixa Conformidade
Desritores
Arbitrário. Criativo. Desinibido. Desorganizado. Determinado. Dogmático. Independente. Informal. Livre. Obstinado. Opinante. Quebra paradigmas. Questiona regras. Teimoso (ideias). Tolerante a riscos.

Comportamentos

- Flexível
- Tolerante a riscos ou incertezas
- Não conformista
- Informal
- Desorganizado
- Agressivo quando criticado ou rejeitado

Necessidades

- Liberdade de expressão
- Prefere delegar
- Ausência de controles rígidos
- Ambiente descentralizado
- Liberdade para fazer exceções



Perfil Natural & Perfil Adaptado

Para compreender o que são o perfil natural e o perfil adaptado, vamos recorrer a uma analogia que envolve o maior órgão do corpo humano, a pele, e um guarda-roupa. O perfil natural corresponde à pele, ou seja, trata-se do que somos, de nossas características, de nosso “eu verdadeiro”. Já o perfil adaptado equivale às roupas que guardamos no móvel, as quais selecionamos de acordo com a situação e o contexto. Nessa ótica, a habilidade de sermos quem somos não aumenta nossas chances de sobrevivência, pois ela dependerá de nossa capacidade adaptativa (Al Siebert, 2010). A seguir, vejamos em detalhes em que consistem os dois perfis:

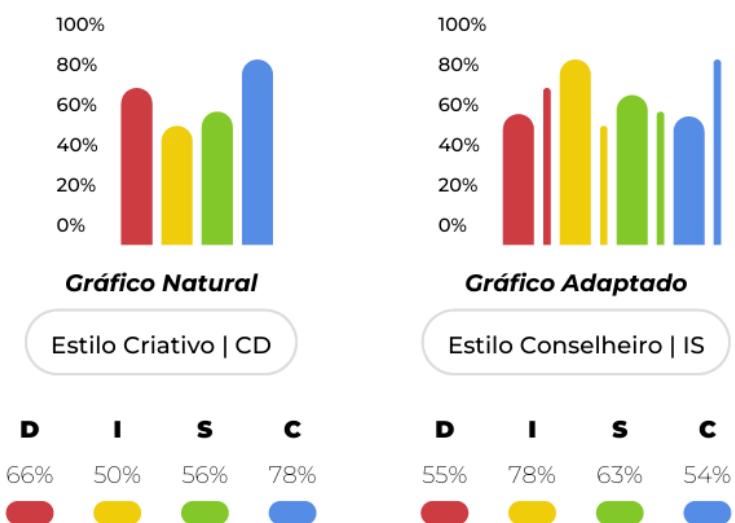
- **Perfil Natural:** refere-se ao comportamento natural ou básico; indica quem, de fato, é a pessoa, pois se vincula ao seu âmago, à sua essência; além disso, diz respeito às tendências de comportamento do indivíduo quando este se sente à vontade e quando está sob tensão. Bonnstetter e Ribas (2016) mencionam as seguintes características para descrever esse estilo:
 - Comportamento livre;
 - Estilo básico;
 - Comportamento sob pressão;
 - Reação instintiva, automática;
 - Comportamento inconsciente;
 - Menos sujeito a mudanças;
 - Como você é quando está sendo você ou quando está sob pressão, fadiga ou estresse
- **Perfil Adaptado:** refere-se às adaptações comportamentais do indivíduo em face das demandas e dos desafios postos pelo contexto ou diante de suas necessidades. Em outras palavras, trata-se da tendência de se adaptar a fim de sobreviver e ter êxito em determinado ambiente. Segundo Bonnstetter e Ribas (2016), esse estilo apresenta os seguintes traços:
 - Atenção ao que os outros pedem;
 - Reação às circunstâncias presentes;



- Mais sujeito a mudanças;
- Comportamento consciente;
- Quanto mais consciente, mais lenta a reação;
- Quanto mais consciente for a resposta, mais a pessoa estará sujeita à fadiga.

Para melhorar a compreensão, vamos utilizar um exemplo fictício: ao longo dos anos, Francisco, um especialista em tecnologia da informação (TI), dedicou-se exclusivamente aos aspectos técnicos de sua área (perfil natural). Com o passar do tempo, a empresa em que ele trabalhava cresceu e ele foi promovido a gerente de projetos. Diante do novo cenário, ele precisou assumir cada vez mais o papel de gestão e liderança de sua equipe. Com efeito, Francisco se viu forçado a desenvolver competências e comportamentos que não lhe eram naturais. A exigência de sua nova realidade o levou a abraçar diversos comportamentos adaptativos em termos de comunicação, sociabilidade e flexibilidade (perfil adaptado).

A seguir, apresentamos a análise da combinação dos perfis natural e adaptado de Francisco.



Conforme podemos perceber, o perfil natural apresenta a predominância de dois perfis altos observáveis, observando-se a seguinte ordem:



- I. Conformidade (perfil introvertido): os subfatores naturais são: Planejamento, Análise, Exatidão e Disciplina..
- II. Dominância (perfil extrovertido): os subfatores naturais são: Determinação, Agilidade, Confiança e Energia.

Os dois perfis predominantes são orientados à tarefa. Porém, ao analisarmos o gráfico do perfil adaptado, o qual decorre das exigências do ambiente em face dos desafios propostos, notamos que o comportamento natural do indivíduo está se adaptando, pois apresenta fortes características do perfil de menor predominância, ou seja, de Influência. Na prática, esse cenário gera, ao menos, três observações que merecem destaque:

- O perfil de influência é um fator decisivo de relacionamento que demanda amplamente a presença dos subfatores comportamentais de Comunicação, Autoconfiança, Entusiasmo e Sociabilidade.
- A adaptação de comportamentos para apresentar os subfatores do perfil de Influência, orientado a pessoas, tende a exigir um alto grau de sociabilidade e uma boa dose de comunicação. Caso a adaptação não esteja plenamente alinhada ao objetivo de desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo, este pode apresentar altos níveis de fadiga e cansaço, potencializando um possível estado de burnout.
- O perfil de Influência adaptado, embora seja desenvolvido com base nas exigências do meio ou do contexto vivido, será construído de modo mais saudável respeitando-se as necessidades do perfil de comando – no caso, o perfil de conformidade. Portanto, o plano de desenvolvimento individual do perfil de influência deve considerar um ambiente de segurança planejado, tempo de estudo e ações de treinamento gradativas e orientadas, com regras claras de atuação.

Como o gráfico adaptador é uma percepção da própria pessoa sobre o ambiente onde ela está inserida, essa percepção pode estar distorcida no ambiente de trabalho, por exemplo, a pessoa pode sentir que o seu líder imediato espera alguns comportamentos dela, mas pode ser que o líder pode esperar outra coisa dela, esse é um GAP que o DISC



tem, o mapeamento é feito pelo lado do avaliado, mas não do lado da liderança, o que pode distorcer o gráfico adaptado.

Para solucionar esse GAP, a Freedom Start criou uma ferramenta de análise chamada **Feedback do Meio** onde é feito uma avaliação em conjunto com o apoio da liderança, alinhando as expectativas e deixando mais assertivo o gráfico adaptado. Essa ferramenta está disponível na plataforma Freedom Start para quem faz a formação **Master DISC**.

O que é o Feedback do Meio no DISC?

O **Feedback do Meio** no DISC compara como o ambiente percebe seu comportamento em relação a como você está se adaptando. Ele mostra se há alinhamento ou discrepância entre a sua percepção e a percepção dos outros sobre suas características comportamentais.

Como interpretar?

No relatório, temos três colunas para cada fator DISC:

- **Meio:** Como as pessoas ao seu redor percebem você.
- **Adaptado:** Como você está se comportando no ambiente.
- **Variação:** Diferença entre as duas percepções.

Se a variação for pequena (até **5% a 10%**), significa que sua autoimagem está alinhada com a percepção dos outros.

Se a variação for **acima de 10%**, pode indicar que:

- Você está demonstrando algo diferente do que realmente sente.
- O ambiente tem uma percepção equivocada sobre você.
- Pode haver necessidade de ajuste na comunicação para alinhar expectativas.



Exemplo

Feedback do Meio

	D	I	S	C
Meio	35%	29%	12%	24%
Adaptado	38%	23%	18%	21%
Variação	+3%	-6%	+6%	-3%

Imagen da ferramenta **Feedback do Meio**

- **D (Dominância): +3%** → As pessoas(Meio) percebem você um pouco menos dominante do que você mesmo demonstra(Adaptado).
- **I (Influência): -6%** → O ambiente(Meio) enxerga você mais comunicativo e extrovertido do que você acredita(Adaptado) estar sendo.
- **S (Estabilidade): +6%** → O ambiente(Meio) enxerga menos estável e paciente do que sente que está sendo(Adaptado).
- **C (Conformidade): -3%** → O ambiente(Meio) vê você um pouco mais criterioso com regras do que você mesmo percebe(Adaptado).

Variação de Perfil

Variação de Perfil

Natural X Adaptado

D	I	S	C
+7%	-11%	+22%	-18%

A **Variação de Perfil** no DISC representa as mudanças no comportamento de uma pessoa ao comparar seu **Perfil Natural** (quem ela realmente é) com seu **Perfil Adaptado** (como está se comportando no ambiente atual). Essas variações podem ocorrer devido a fatores como demandas do trabalho, ambiente social, desafios pessoais ou novas responsabilidades.

Quando a Variação de Perfil é Saudável?

Pequenas variações são normais e indicam **flexibilidade comportamental**, ou seja, a capacidade da pessoa de se ajustar ao contexto sem perder sua essência. Isso pode



significar que ela está se adaptando bem ao ambiente e conseguindo equilibrar suas características naturais com as exigências externas.

Quando a Variação de Perfil é um Ponto de Atenção?

Mudanças **muito acentuadas**, especialmente em traços fundamentais do comportamento, podem indicar que a pessoa está se afastando de sua verdadeira natureza. Isso pode gerar:

- **Estresse e cansaço excessivo** – quando a adaptação exige muito esforço.
- **Falta de motivação** – se o ambiente não favorece suas características naturais.
- **Conflitos internos** – quando há necessidade de agir de uma forma que não condiz com seu perfil.

Por exemplo, se uma pessoa naturalmente comunicativa e extrovertida (alto "I") reduz drasticamente esse traço no Perfil Adaptado, pode ser um sinal de que está se sentindo reprimida ou desmotivada no ambiente atual. Da mesma forma, um aumento extremo na Conformidade (alto "C") pode indicar excesso de cobranças ou perfeccionismo exacerbado.

Entender a Variação de Perfil é essencial para ajustar expectativas, buscar equilíbrio e garantir que a adaptação esteja acontecendo de forma saudável, sem comprometer o bem-estar e a autenticidade do indivíduo.

A faixa de variação considerada **saudável** no DISC geralmente fica entre **5% e 15%** para cada fator (**D, I, S ou C**). Variações dentro desse intervalo indicam uma **adaptação natural** ao ambiente, sem um desvio extremo do comportamento original.

Critérios para Avaliação da Variação de Perfil

Variação de Perfil

Natural X Adaptado

D	I	S	C
+7%	-11%	+22%	-18%

Variação Leve (até 10%) → Adaptação natural ao contexto, sem grandes impactos emocionais.

Variação Moderada (entre 10% e 20%) → Pode indicar ajustes estratégicos, mas merece atenção se for uma mudança prolongada.



Variação Alta (acima de 20%) → Pode sinalizar desconforto ou esforço excessivo para se encaixar, podendo gerar estresse, frustração ou perda de motivação.

Exemplo Prático

Se uma pessoa tem **Influência (I) de 70% no Natural**, mas cai para **50% no Adaptado (-20%)**, isso pode indicar que ela está reduzindo significativamente sua comunicação e extroversão no ambiente atual. Se essa mudança for temporária (devido a um novo projeto ou desafio), pode não ser um problema. Mas se for constante, pode gerar desgaste emocional.

Da mesma forma, um aumento muito alto na **Conformidade (C)** pode indicar um ambiente com muita cobrança ou necessidade extrema de seguir regras, o que pode causar ansiedade, especialmente para perfis naturalmente mais flexíveis.

Uma variação **dentro de 15%** costuma ser saudável e indica flexibilidade. Já mudanças **acima de 20%** podem ser um sinal de alerta e devem ser analisadas com mais profundidade para entender suas causas e impactos.



Perfil Situacional & Perfil Liderança

O **Gráfico Situacional** representa o momento atual da junção dos Gráficos Natural e Adaptado, mostrando assim o quanto a pessoa está flexibilizando no momento atual seus comportamentos, é o momento atual da pessoa. O Gráfico Situacional é como uma foto que combina essas duas partes, Gráfico Natural e Adaptado. Ele mostra como o seu jeito natural e o jeito adaptado se encontram. É uma representação visual de como você se comporta no momento em que fez a análise.

O **Gráfico Liderança** representa suas potencialidades de Dominância, Influência, Estabilidade ou Conformidade, quando for exigido da pessoa comportamentos de liderança. O Gráfico Liderança mostra a tendência de liderança da pessoa frente a um momento em que ela esteja à frente de grupos, ou esteja liderando alguma situações seja profissional ou informal. Deixamos isolado e destacado somente o Perfil de Liderança predominante com base no Perfil Natural.

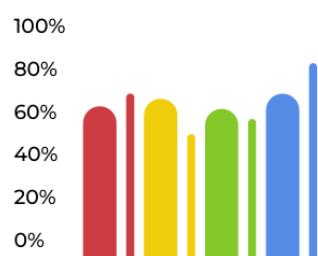


Gráfico Situacional

Estilo Promotor | CI

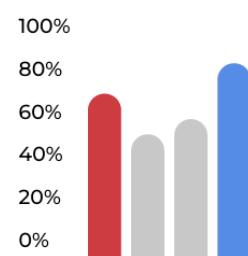
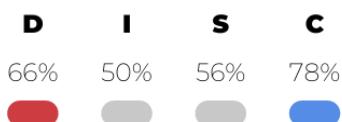
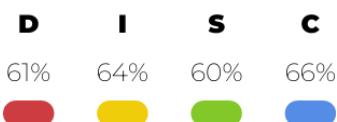


Gráfico Liderança

Líder Criativo | CD



Liderança

Todos os fatores e padrões comportamentais podem perfeitamente exercer uma função de liderança com sucesso, da mesma forma, nenhum padrão de perfil está imune, e pode sim ter uma passagem de fracasso na situação de liderança. O papel de liderança, assim como quem somos como pessoas, é algo bem complexo, impossível de precisar em um relatório, mas o relatório pode sim dar vários indícios de potencial de liderança.

Não tem um perfil adequado para liderança, porque todos os perfis podem ser líderes, o que vale observar é para qual situação o líder é exigido, muito se enganam que o fator Dominância é o que se dará melhor para um cargo de liderança, o que determina se ele tem potencial para o cargo de liderança é perceber para que tipo de liderança ele será requerido.

Você pode ser um líder independente do seu perfil comportamental.

Você sabia que empresas do mesmo segmento, pode ser necessário estilos de liderança diferentes? Isso pode variar conforme a cultura, produtos, momentos e estratégias de cada uma das empresas. Se a empresa é orientada a resultados rápidos, será necessário um estilo mais agressivo, rápido e direto. Agora, se a empresa tem um estilo mais conservador com produtos de altíssima qualidade, é necessário um estilo de liderança mais cauteloso, detalhista, que corra poucos riscos.

Você pode ter contratado o melhor líder, boas recomendações, currículo impecável, experiências profissionais excelentes. Nada adianta tudo isso se você não der condições de liderança baseado em seu estilo de liderança. O impacto no resultado será muito maior se a pessoa estiver no cargo ideal para que ela exerça aquilo que ela sabe fazer naturalmente.



Líder Visionário

São objetivos, rápidos e diretos, falam o que pensam, não tem medo de encarar desafios, são ótimos para resultados de curto prazo.

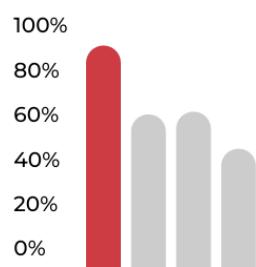
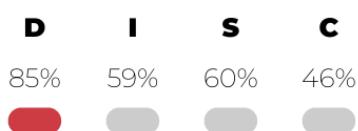


Gráfico Liderança

Líder Visionário | D



A liderança para pessoas que têm a dimensão dominância como predominante aponta para o dinamismo nas relações interpessoais com foco nas atividades pessoais. A tomada de decisões de indivíduos com essa valência é intuitiva e rápida, geralmente com base em uma análise macro cujo principal enfoque reside nos impactos. Além disso, tais profissionais assumem riscos e têm postura de comando, sendo diretos em sua comunicação. Entendem que mudanças fazem parte do processo e preferem dar ordens a recebê-las. É comum que apresentem dificuldade de receber feedbacks ou de ouvir sugestões, principalmente de pares ou de lideranças.

São pessoas competitivas que não gostam de perder cliente ou oportunidade de ganho, trabalham muito bem sob pressão porém possuem boa dose de autoritarismo e energia em sua maneira de lidar com seus liderados. Com um padrão de competitividade alta e um estilo mais sério, pode deixar a equipe estressada. Tem muita confiança no que faz, por isso tem dificuldade em escutar a opinião dos outros. Esse tipo de líder tem que tomar cuidado muitos liderados podem fazer o que pede ou deixar de falar algo por medo do que pode acontecer.

Esse estilo é muito bom para resultados rápidos e estimula a competitividade entre equipes, só tem que tomar cuidado com o excesso de firmeza e pressão que coloca.



Líder Persuasivo

São líderes com alto potencial na comunicação e inspirar pessoas, sabem cativar e motivar para que todos deem o melhor de si.

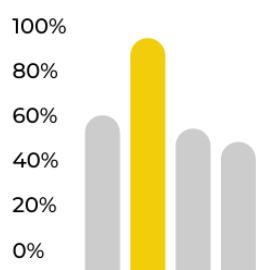
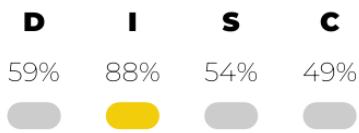


Gráfico Liderança

Líder Persuasivo ||

A liderança para pessoas que têm a dimensão influência como predominante revela o desenvolvimento de relações com menos regras e padrões, em uma gestão mais informal e horizontal. Os profissionais em que há prevalência dessa dimensão tendem a ser mais carismáticos, com comportamento geralmente alegre e descontraído. Priorizam as pessoas em vez de prazos e processos e preferem alcançar seus objetivos por meio de diálogos e relacionamentos. Suas características naturais fortalecem o senso de equipe.



São pessoas persuasivas e que cativam, se preocupam com seus liderados e gostam de ouvir a opinião deles. Gosta de estar fazendo junto com seus liderados todos os processos envolvidos na atividade, sempre motivando e deixando o ambiente mais descontraído, possui um estilo de liderança mais informal. Esse tipo de estilo pode ter dificuldade em dar feedbacks negativos para os membros da sua equipe e se comunicar de forma mais firme e direta com eles.

Esse estilo é muito bom quando precisa alegrar o ambiente e motivar a equipe. Se dá muito bem em situações que envolvam a criatividade pois se dão muito bem o novo.



Líder Especialista

São líderes com alta capacidade de ouvir e compreender as necessidades da equipe ou grupo. Sabe muito bem buscar o necessário em prol da equipe.

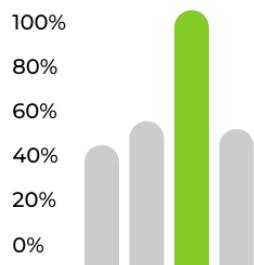
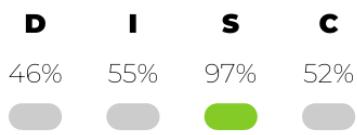


Gráfico Liderança

Líder Especialista | S



Pessoas que têm a dimensão estabilidade como predominante normalmente são mais introspectivas, não gostam de se expor a riscos e são muito focadas. Preferem liderar estabelecendo processos e definindo etapas de entrega, dando atenção às metas e aos prazos. Buscam planejar com cuidado, pois gostam de cumprir prazos. São mais democráticas, ou seja, apreciam ter a participação de todos no processo de tomada de decisão. Além disso, gostam de ouvir sugestões e feedbacks considerando todos os colaboradores, independentemente do nível hierárquico. Acreditam que treinar a equipe e oferecer apoio para a execução das atividades é fundamental para o êxito dos projetos.

São pessoas que sabem como deixar a equipe unida criando uma atmosfera ideal e harmônica para seus liderados. É observador e sabe muito bem prestar atenção nas pessoas. Gosta de ajudar as pessoas com um estilo mais paciente. Em momentos de crise não deixa suas emoções transparecerem. Gostam de ir até o final naquilo que começa, por isso são muito persistentes. Por outro lado, pode apresentar dificuldade em se impor ou ter que chamar a atenção de seus liderados. Bem como uma certa resistência quando algo novo ou inesperado precisa ser feito, ele precisa de um tempo para pensar.

É um estilo muito bom para contribuir até o final em projetos, cuidar para o bem estar da equipe, se baseia em métodos e planejamento para realizar tarefas e são pessoas que contribuem para a segurança e estabilidade das organizações e empresas.



Líder Pensador

São analíticos e precisos, gostam de estar envolvidos onde precisam ser muito técnicos, lógicos e racionais.

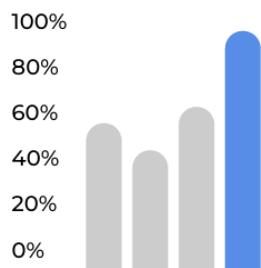
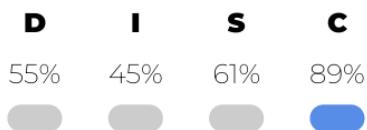


Gráfico Liderança

Líder Pensador | C



A liderança para pessoas que têm a dimensão conformidade como predominante revela alta inclinação ao controle de atividades e à definição de processos e protocolos para garantir os prazos. Pessoas com essa característica são focadas na entrega das atividades e na qualidade das tarefas realizadas. Preferem atingir seus objetivos mais pelo trabalho árduo do que pela articulação de relacionamentos e política. Prezam pelos acordos e compromissos firmados. Geralmente, suas tomadas de decisão são mais racionais e ocorrem em uma velocidade comedida. Nas relações, costumam ser formais.

São pessoas detalhistas e perfeccionistas, isso é muito bom, porém pode ser um problema quando se sobrecarrega por conta disso. Pensam em todas as possibilidades de erro, então focam muito seus pensamentos procurando soluções para evitar erros. Fala pouco, apenas o necessário com sua equipe e gosta de exigir organização e impor regras. Tem método para tudo, gosta de seguir à risca os padrões pré-determinados e às vezes pega pesado demais com quem sai fora dela. Gosta de criar automações para facilitar os processos deixando o mínimo de pessoas possível na equipe. Tende às vezes a ver mas o lado negativo que positivo, deixando passar assim oportunidade futuras.

Esse estilo é muito bom para cargos de liderança mais técnicos, especialista, com alto padrão de qualidade nas tarefas. Não é muito rápido para tomar decisões, mas as decisões quando tomadas são extremamente assertivas. Ótimo em implementar regras, procedimentos e normas, bem como criar procedimentos ou produtos com extrema qualidade e perfeição.



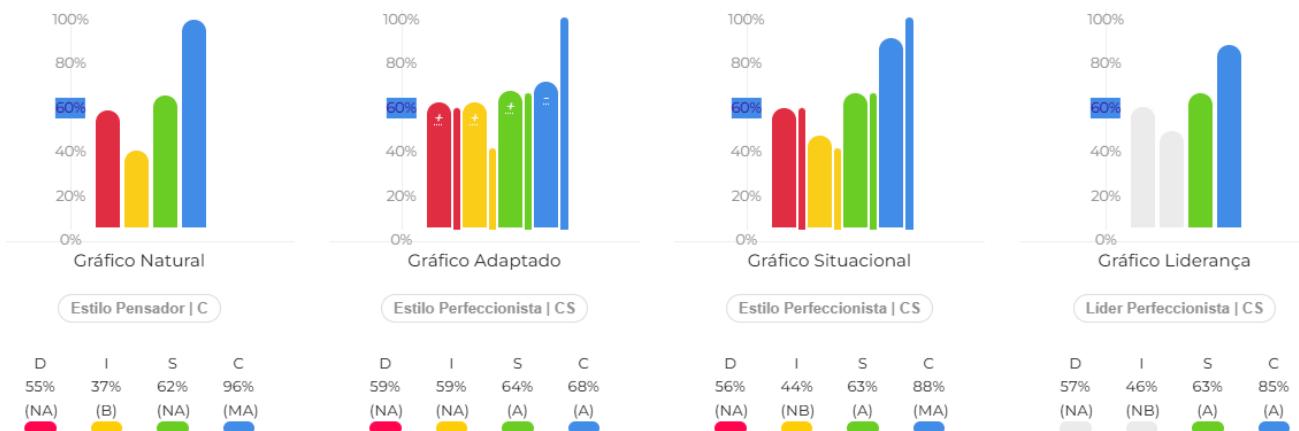
Interpretando os Gráficos

Vamos recapitular o que já vimos sobre os gráficos para que possamos interpretar de maneira mais assertiva os possíveis cenários.

- **Gráfico Natural:** Refere-se ao comportamento natural ou básico; indica quem, de fato, é a pessoa, pois se vincula ao seu âmago, à sua essência; além disso, diz respeito às tendências de comportamento do indivíduo quando este se sente à vontade e quando está sob tensão.
- **Gráfico Adaptado:** Refere-se às adaptações comportamentais do indivíduo em face das demandas e dos desafios postos pelo contexto ou diante de suas necessidades. Em outras palavras, trata-se da tendência de se adaptar a fim de sobreviver e ter êxito em determinado ambiente.
- **Gráfico Situacional:** Representa o momento atual da junção dos Gráficos Natural e Adaptado, sempre tendemos a voltar para a nossa essência que é o nosso natural. O Gráfico Situacional é como uma foto que combina essas duas partes, Gráfico Natural e Adaptado. Ele mostra como o seu jeito natural e o jeito adaptado se encontram. É uma representação visual de como você se comporta no momento em que fez a análise.
- **Gráfico Liderança:** Representa suas potencialidades de Dominância, Influência, Estabilidade ou Conformidade, quando for exigido da pessoa comportamentos de liderança. O Gráfico Liderança mostra a tendência de liderança da pessoa frente a um momento em que ela esteja à frente de grupos, ou esteja liderando alguma situações seja profissional ou informal.

No na plataforma da Freedom Start estão disponíveis até o momento 3 tipos de relatórios DISC, **Nível 1, Nível 2 e Nível 3**, indo do mais básico no Nível 1 de informações para o mais completo e no Nível 3. No relatório mais completo destaca-se os gráficos a seguir:





Importante destacar quais são as faixas da curva de desenvolvimento para que um perfil seja baixo ou alto, para isso observe a intensidade da porcentagem do perfil observado:

Um Perfil se torna predominante quando **atinge 63%** ou mais dentro do nível de intensidade do perfil.

Porcentagem	Sigla	Intensidade
até 20%	MB	Muito Baixo
até 40%	B	Baixo
até 50%	NB	Normal Baixo
até 62%	NA	Normal Alto
até 85%	A	Alto
até 100%	MA	Muito Alto

Exercício de Fixação

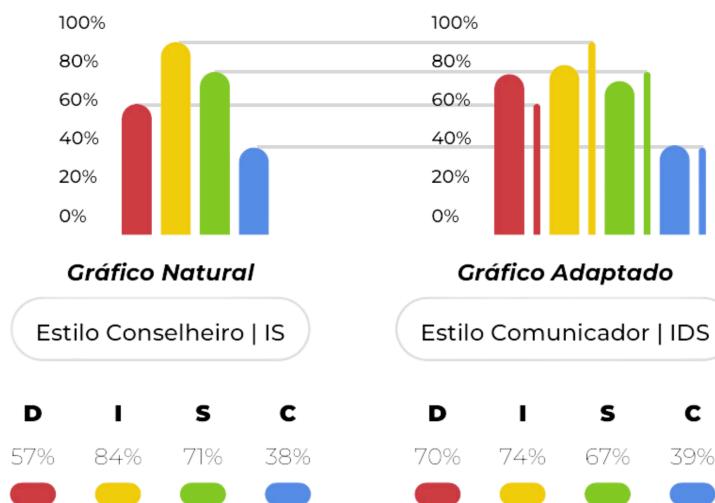
Considerando o Gráfico Natural acima representado pela Figura 1, preencha o nível correto para cada fator DISC.



Fator	Percentual	Nível
D	97%	⚡
I	76%	⚡
S	51%	⚡
C	26%	⚡

Gráficos Divergentes

Podemos observar no gráfico a seguir que há uma diferença entre o gráfico Natural e o Adaptado, mostrando que a pessoa está tendo agir de uma maneira diferente em relação ao seu estilo natural que é um estilo mais conselheiro (IS). No gráfico abaixo podemos ver no Adaptado uma barra mais fina, ela é a representação do Natural para te ajudar no comparativo entre os dois tipos de gráficos.



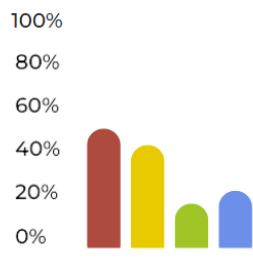
Olhando para esse gráfico podemos notar que a Influência e Estabilidade diminuíram, enquanto a Dominância subiu e a Conformidade permaneceu quase no mesmo lugar. Demonstrando assim que essa pessoa sente que o lugar onde ela se encontra exige que ela foque mais na entrega de resultados sem deixar de lado a importância dos relacionamentos, mas que ao mesmo tempo pode estar sendo exaustivo e estressante pois essa pessoa está assumindo características de um perfil a mais em seu perfil, saindo de IS e indo para IDS.



Quanto maior for a diferença de isolada, ou seja, comparação D com D, I com I e assim por diante entre os gráficos natural e adaptado, mais difícil será a adaptação dessa pessoa frente a essa percepção que ela tem do ambiente.

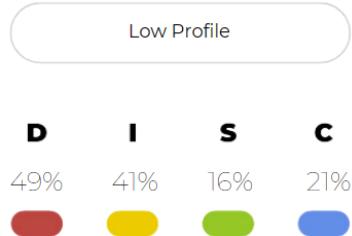
Para identificar se essa alteração está ou não afetando a vida da pessoa considere uma diferença de 10% na comparação entre os fatores, quando a diferença é menor que 10%, não é muito perceptível em seu meio ou no seu ciclo social, agora, caso passe de 10% essa exigência pode afetar seu desempenho em suas tarefas bem como na convivência com as outras pessoas, então é preciso analisar se essa adaptação está sendo planejada e construtiva ou está apenas gerando estresse e conflitos.

Gráfico Low Profile



O Gráfico **Low Profile** é raro, mostra que todos os traços comportamentais de uma pessoa são marcadamente baixos, geralmente abaixo de 63%. Esse perfil pode indicar uma falta de compromisso ou motivação, dificuldade em se adaptar a mudanças ou estresse, e até mesmo uma sensação de infelicidade ou depressão.

Grafico Natural



As pessoas com este perfil podem ter problemas para demonstrar iniciativa ou assumir papéis de liderança e podem parecer desinteressados ou desmotivados. Estratégias como o aconselhamento, apoio no desenvolvimento pessoal e feedback construtivo são vitais para ajudar essas pessoas a identificar e cultivar seus pontos fortes e melhorar seu engajamento.



Gráfico Middle Profile

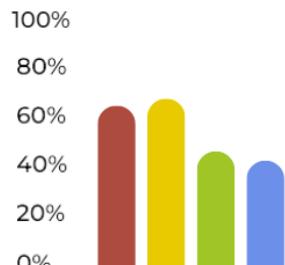


Grafico Natural

Middle Profile

D	I	S	C
61%	64%	43%	40%

O Gráfico Middle Profile exibe uma distribuição de traços onde nenhum se destaca como particularmente alto ou baixo, com todos os fatores situando-se entre 35% e 65%.

Este perfil pode sugerir uma tendência à média em comportamentos, com o indivíduo não mostrando fortes inclinações em nenhuma direção, o que pode ser interpretado como uma falta de clareza em suas respostas ou até mesmo uma tentativa de mascarar seu verdadeiro perfil comportamental.

Pode também indicar um alto nível de estresse, onde a pessoa está lutando para manter um equilíbrio. Neste caso, programas de desenvolvimento focados em autoconhecimento e clareza de papel podem ser benéficos, ajudando o indivíduo a definir e alcançar objetivos claros e a entender melhor suas motivações e habilidades.

5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Você pode perceber também se o Middle Profile ocorre no Gráfico Natural ou no Gráfico Adaptado, essa simples verificação pode te dar os seguintes indícios:

- Middle Profile no Gráfico Natural pode representar que a pessoa possa estar passando por estresse e conflitos internos.
- Middle Profile no Gráfico Adaptado pode representar que a pessoa possa estar passando por estresse e conflitos no âmbito profissional.
- Middle Profile no Gráfico Situacional pode representar que a pessoa possa estar tentando ser tudo ao mesmo tempo e não conseguindo se destacar.



- Middle Profile no Gráfico Liderança pode representar que a pessoa possa estar com dificuldades em como agir na posição de líder, gerando assim estresse.

Gráfico High Profile

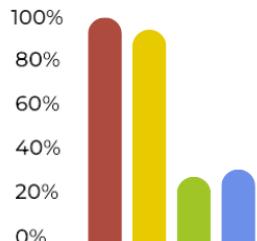
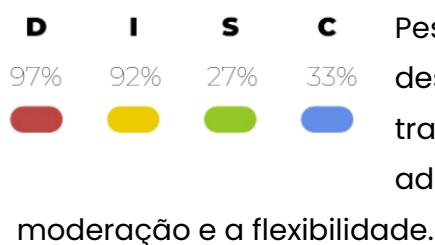


Grafico Natural

High Profile

O Gráfico High Profile identifica extremos em traços de personalidade, mostrando perfis com características muito elevadas em fatores como Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade. Esses perfis apresentam desafios significativos, incluindo desequilíbrio comportamental, dificuldades de integração e colaboração em equipe, desafios na liderança, e riscos de burnout.



Pessoas com esses perfis podem enfrentar obstáculos no desenvolvimento de habilidades não alinhadas com seus traços predominantes e podem ter dificuldades em se adaptar às culturas organizacionais que valorizam a moderação e a flexibilidade.

Gráfico Oposto

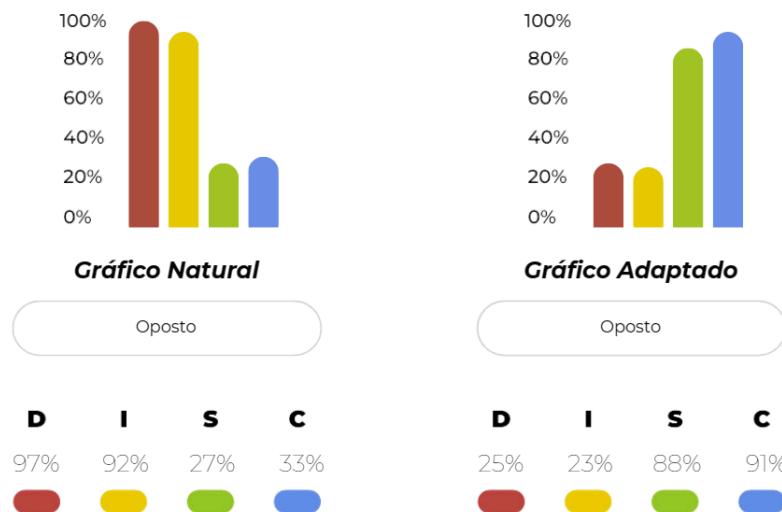
O Gráfico Oposto destaca um perfil onde há uma marcada discrepância entre os comportamentos naturais de uma pessoa e os comportamentos que ela adota em resposta às exigências do ambiente. Isso geralmente indica que a pessoa está tentando adaptar-se extremamente ao seu contexto, adotando características que não alinham com suas inclinações naturais, o que pode levar a uma considerável tensão psicológica e emocional.

Esse esforço de adaptação pode ser visto em situações de trabalho onde a cultura ou as exigências do cargo não correspondem ao perfil comportamental natural da pessoa, forçando-a a operar fora de sua zona de conforto. Este perfil requer uma abordagem



cuidadosa, incluindo um suporte que ajude a pessoa a gerenciar o estresse associado e a encontrar um equilíbrio mais saudável entre adaptar-se e manter a autenticidade em suas ações.

Veja na imagem a seguir:

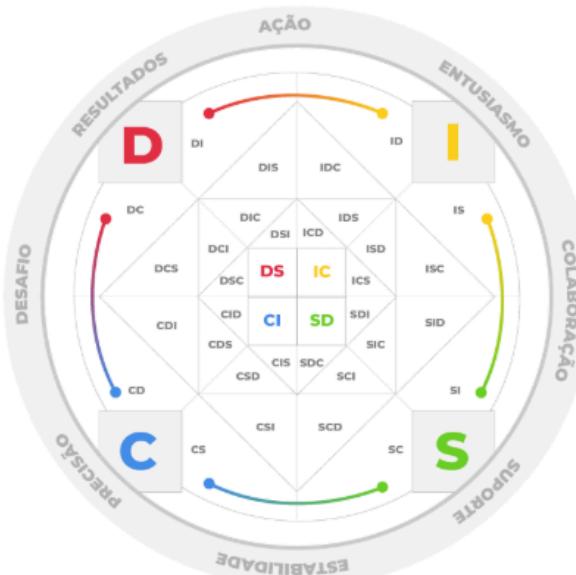


Estilos Comportamentais

Os estilos DISC refletem as **necessidades e características** que cada perfil valoriza tanto no **ambiente de trabalho** quanto na **vida pessoal**. Cada estilo apresenta demandas específicas que, quando atendidas, podem **potencializar o bem-estar, a performance e a satisfação do indivíduo**. Em vez de nomes de profissões, o que se busca aqui é identificar quais são as qualidades, ambientes e desafios que fazem com que cada perfil se sinta mais alinhado e realizado. A seguir, detalhamos os 14 estilos e as principais características que devem estar presentes no ambiente para atender às expectativas de cada perfil.

Estilos de Combinações

Estilo	Estilo
• Comunicador	○ ID, IDC, IDS
• Conquistador	○ DS, DSC, DSi, SD, SDI
• Conselheiro	○ IS, ISD, SI, SID
• Criativo	○ DC, DCi, DCS, CD, CDi, CDS
• Defensor	○ SCI, SIC
• Especialista	○ S
• Pensador	○ C
• Perfeccionista	○ CS, CSD, SC
• Persuasivo	○ I
• Promotor	○ CI, CID, IC, ICD
• Questionador	○ SCD, SDC
• Realista	○ CIS, CSI, ICS, ISC
• Realizador	○ DI, DIC, DIS
• Visionário	○ D



Comunicador

- Ambiente com contato frequente com pessoas e troca de ideias
- Valorização da expressão verbal e da criatividade
- Oportunidade para influenciar e persuadir
- Dinamismo e variedade de tarefas
- Liberdade para criar conexões e estabelecer relacionamentos

Conquistador

- Metas claras e desafios constantes



- Espaço para ação rápida e tomada de decisões
- Ambiente que premie a competitividade saudável e os resultados
- Autonomia para assumir riscos e liderar iniciativas
- Reconhecimento pelas conquistas e superação de desafios

Conselheiro

- Ambiente colaborativo e de apoio mútuo
- Oportunidade para orientar e auxiliar outras pessoas
- Ênfase na empatia e na compreensão das necessidades humanas
- Espaço para promover o diálogo e construir confiança
- Foco no desenvolvimento e no bem-estar do grupo

Criativo

- Liberdade para experimentar e propor soluções originais
- Diversidade de projetos que estimulem a inovação
- Flexibilidade para pensar “fora da caixa”
- Valorização da imaginação e do pensamento não convencional
- Possibilidade de colaborar com equipes multidisciplinares

Defensor

- Ambiente com forte propósito social ou de proteção (seja de pessoas, causas ou comunidades)
- Ênfase no cuidado, na promoção da justiça ou na segurança
- Valorização de atitudes preventivas e de amparo
- Papel ativo na defesa de direitos e interesses
- Reconhecimento pelo comprometimento com o suporte e o cuidado

Especialista

- Foco em aprofundamento técnico e atenção aos detalhes
- Estímulo ao aperfeiçoamento contínuo e ao conhecimento especializado
- Ambiente que valorize precisão, método e qualidade
- Oportunidade para análise criteriosa de dados e fatos
- Estrutura e organização bem definidas



Pensador

- Espaço dedicado à reflexão, análise e resolução de problemas complexos
- Incentivo à pesquisa e aos estudos aprofundados
- Valorização do planejamento estratégico e da análise lógica
- Autonomia para processar informações antes de agir
- Desafios que exijam pensamento sistemático e metodológico

Perfeccionista

- Ambiente com elevado padrão de qualidade e busca constante pela excelência
- Organização e processos claros e bem definidos
- Foco em controle, melhoria contínua e rigor nas atividades
- Regras e critérios de avaliação objetivos
- Valorização dos detalhes e da precisão em todas as etapas

Persuasivo

- Oportunidade para negociar, argumentar e influenciar pessoas
- Ambiente que valorize uma comunicação eficaz e carismática
- Desafios que envolvam acordos, parcerias e resolução de conflitos
- Possibilidade de estabelecer uma rede de contatos sólida
- Reconhecimento pelos resultados obtidos por meio da influência

Promotor

- Ambiente marcado por alto nível de interação social e dinamismo
- Necessidade de mobilizar e engajar diversos públicos
- Valorização da criatividade em eventos e campanhas
- Variedade de atividades e contato com diferentes perfis de pessoas
- Reconhecimento pela capacidade de gerar entusiasmo e participação

Questionador

- Espaço que estimule a curiosidade e a busca por evidências
- Tarefas que envolvam investigação, auditoria ou pesquisa
- Liberdade para realizar análises críticas e tomar decisões baseadas em dados
- Desafios que exijam questionamento constante e verificação de informações



Realista

- Foco em resultados práticos e tangíveis
- Ambiente estruturado com tarefas objetivas e metas claras
- Ênfase na eficiência, no planejamento e no controle de processos
- Processos bem definidos e foco na produtividade
- Valorização do uso racional de recursos e do cumprimento de prazos

Realizador

- Ambiente que promova ação, execução e conquistas
- Tarefas com metas palpáveis e cronogramas definidos
- Espaço para assumir responsabilidades e obter resultados concretos
- Desafios que demandem iniciativa e objetividade
- Reconhecimento pela entrega efetiva e pelos resultados práticos

Visionário

- Liberdade para idealizar projetos com impacto de longo alcance
- Ambiente que valorize a inovação e a visão de futuro
- Oportunidade para liderar transformações e propor mudanças estratégicas
- Foco em propósito e impacto abrangente
- Estímulo à criatividade e ao pensamento disruptivo



Relacionamento Entre Perfis

Abaixo, você irá ver a forma como os fatores DISC com **baixo nível de consciência** e maturidade se reconhecem:



- Se há respeito mútuo, vê um outro D predominante como diretivo, visionário, ativo, positivo, competitivo e otimista.
- Se não existe respeito mútuo, vê um outro D predominante como contestador, ditador, arrogante, dominador, nervoso e precipitado.

Para ter um relacionamento eficiente: Respeito mútuo tem de existir para evitar conflitos. Ambos devem compreender os domínios e as fronteiras de autoridade de cada um.



- Vê um I predominante como egocêntrico, superficial, otimista em excesso, falador, muito auto-suficiente e desatento.
- Não gosta de ser “vendido” por um I predominante.
- Chateia-se pela falta de compromisso generalizada do I predominante.

Para ter um relacionamento eficiente: Seja amigável, cortês, ouça as ideias e reconheça as realizações de um I predominante.



- Vê um S predominante como indiferente, possessivo, complacente, aquele que aceita muito as coisas e não demonstra o que pensa.
- Confrontação e aproximação direta podem esmagar o S predominante.
- Vê um S predominante como lento.



- Ações e pensamentos rápidos podem causar uma resposta passiva e agressiva da parte de um S predominante.

Para ter um relacionamento eficiente: Evite forçar a situação; reconheça com sinceridade o bom trabalho de um S predominante; seja amigo, atencioso e constante.



- Vê um C predominante como dependente em excesso, ambíguo, defensivo, muito focalizado em detalhes, muito cauteloso e apreensivo.
- Pensa que um C predominante faz análises em excesso e afunda-se nos detalhes.

Para ter um relacionamento eficiente: Diminua o ritmo; forneça informações de maneira clara e muitos fatos. Em uma discussão, espere que um C predominante expresse suas dúvidas, considerações e perguntas. Remova qualquer ameaça em potencial. Permita que o C Predominante tenha tempo para considerar questões e detalhes antes de tomar uma decisão.



- Vê um D predominante como contestador, ditador, arrogante, dominador, nervoso e precipitado.
- Não gosta que lhe digam o que fazer.
- Frustra-se quando boas ideias são negligenciadas.
- Fica confuso quando seu carisma não traz respostas favoráveis de D predominantes.



Para ter um relacionamento eficiente: Tem de haver comunicação direta; tratar questões de maneira franca; negociar compromissos e alvos em uma base igual.



- Vê um outro I predominante como estimulador, carismático, extrovertido e otimista.
- Um bom relacionamento será rapidamente desenvolvido entre ambos.
- Um irá se esforçar para impressionar o outro.
- Ambos tendem a misturar trabalho e diversão.
- Podem negligenciar as pressões do orçamento.

Para ter um relacionamento eficiente: Seja cortês, reconheça o esforço de cada um; ouça sinceramente ao invés de ficar pensando o que dizer em seguida.



- Vê um S predominante como insensível, indiferente, possessivo, complacente, aquele que aceita as coisas e não demonstra o que pensa.
- Perde a paciência quando um S predominante não reage rapidamente.
- Pode ser um motivador e encorajador de um S predominante.
- Pode frustrar-se que um S predominante não expressa seus pensamentos e sentimentos.

Para ter um relacionamento eficiente: Vá devagar; seja mais complacente; mostre apreciação sincera e estabeleça uma amizade com o S predominante. Acima de tudo, não force a situação.



- Vê um C predominante como dependente em excesso, ambíguo, defensivo, muito focalizado em detalhes, muito cauteloso e apreensivo.
- Irá experimentar tensão na comunicação.



- I predominante focaliza pessoas - C predominante focaliza fatos.
- I predominante é otimista - C predominante é pessimista.
- I predominante olha o quadro geral - C predominante olha apenas os detalhes.
- I predominante é decisivo - C predominante é cauteloso e cuidadoso.

Para ter um relacionamento eficiente: Apresente os fatos de maneira clara e esteja bem preparado para discussões. Remova qualquer ameaça em potencial. Espere que o C predominante expresse suas dúvidas e dê a ele tempo para avaliar os dados antes de tomar uma decisão.



- Vê um D predominante como contestador, ditador, arrogante, dominador, nervoso e precipitado.
- Sente-se intimidado diante de uma confrontação de um D.
- Não mostra irritação, mas irá acertar as contas.
- Retira-se e diminui o ritmo de ação.

Para ter um relacionamento eficiente: Tem de haver comunicação direta, tratar questões de maneira franca, negociar compromissos e alvos em uma base de igualdade.



- Vê um I predominante como egocêntrico, superficial, otimista em excesso, falador, muito auto-suficiente e desatento.
- Superficialmente o relacionamento pode ser bom.
- Diminui o ritmo de um I predominante.
- S predominante protege sua posição.
- Evita confronto, evita tomar uma posição firme.



Para ter um relacionamento eficiente: Seja amigável. Elogie, ouça as ideias e reconheça as realizações de um I predominante.



- Vê um outro S predominante como dependente, autocontrolado, paciente, bondoso, acomodado e atencioso.
- Darão apoio e suporte um ao outro, mas pouco será alcançado com isso.
- Vão evitar confronto e raramente vão discordar abertamente.
- Para completar os resultados, os alvos devem ser estabelecidos por meios externos.

Para ter um relacionamento eficiente: Mova-se de maneira estável; expresse apreciação; faça amizade com outro S predominante.



- Vê um C predominante como dependente em excesso, ambíguo, defensivo, muito focalizado em Detalhes, muito cauteloso e apreensivo.
- Semelhante ao C predominante, não tem pressa e é passivo.
- Ambos relutam em tomar decisões.
- Traduz a frieza do C predominante como rejeição pessoal.
- Procura edificar um relacionamento muito rápido.

Para ter um relacionamento eficiente: Apresente os fatos de maneira clara e de forma organizada e esteja bem preparado para discussões. Remova qualquer ameaça em potencial. Espere que o C predominante expresse suas dúvidas e dê a ele tempo para avaliar todas as informações antes de tomar uma decisão.



- Vê um D predominante como contestador, ditador, arrogante, dominador, nervoso e precipitado.



- Usa autoridade externa para dobrar as exigências de um D Predominante.
- Torna-se defensivo.
- Tensão: C predominante focaliza os detalhes, D predominante olha para o quadro geral.

Para ter um relacionamento eficiente: Tem de haver comunicação direta; tratar questões de maneira franca; negociar compromissos e alvos em uma base de igualdade.



- Vê um I predominante como egocêntrico, superficial, otimista em excesso, falador, muito auto-suficiente e desatento.
- A atitude pessimista de um C predominante tira o entusiasmo de um I predominante.
- Possível foco de perigo e problema.
- Insiste em ter todos os fatos e detalhes.

Para ter um relacionamento eficiente: Seja amigável, elogie, ouça as ideias e reconheça as realizações de um I predominante.



- Vê um S predominante como impassível, apático, aquele que aceita facilmente as coisas, tolerante, possessivo, complacente e indiferente.
- Concorda com o S predominante com a importância da colaboração, redução de riscos e precauções para tomar decisões.
- Sabe que o S predominante não é suficientemente preciso.
- Ignora que um S predominante precisa desenvolver relacionamentos.

Para ter um relacionamento eficiente: Seja amável e tranquilo. Trabalhe para estabelecer amizade com um S predominante. Mostre apreciação por tarefas bem executadas.





- Vê outro C predominante como um perfeccionista, preciso, meticoloso, sistemático, conveniente e adaptável.
- Irão trabalhar bem juntos.
- Irão cooperar, fazer planos cuidadosos e criar complexos sistemas de controle.
- O C predominante está mais preocupado em ser correto do que cumprir prazos.
- Farão competição para ver quem é o mais correto.

Para ter um relacionamento eficiente: Seja natural e vá devagar; fale sobre fatos e detalhes. Remova qualquer ameaça aparente. Esteja bem preparado; planeje cuidadosamente; aceite e encoraje dúvidas e questionamentos; dê bastante tempo para avaliação antes de tomar uma decisão.

Subfatores (Competências)

As competências dentro da Freedom Start podem ser vistas de duas maneiras, como Gráfico Radar no Dashboard ou dentro dos relatórios gerados em PDF.

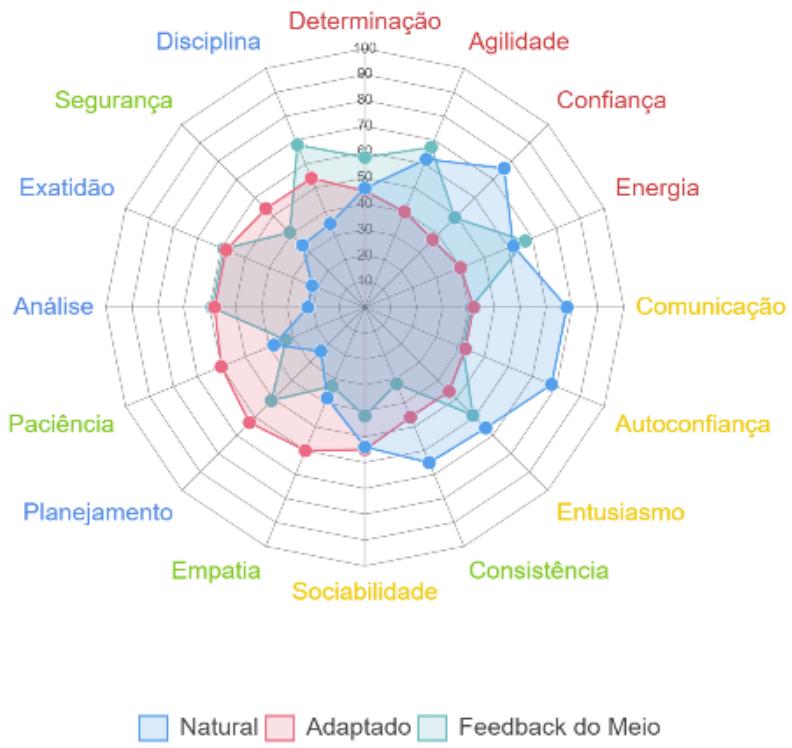


Gráfico Radar de Competências.

No gráfico acima pode-se observar os principais sub-fatores DISC do perfil Natural identificados pela cor azul e adaptador identificado pela cor vermelha.

Esses são subfatores medem o potencial naquele momento e serve como base devolutiva ou confirmação com a pessoa de como ela se vê em relação a esse subfator, dizemos que é potencial porque o DISC não é capaz de medir uma competência técnica/comportamental muito menos identificar o grau de maturidade de uma pessoa.



Quanto mais próximo da borda, maior é o potencial naquele momento e uma coisa muito importante que temos que dizer é que, **é impossível preencher todos os subfatores**, quando você desenvolve um o que está do lado oposto diminui, isso se dá porque sempre que precisamos focar em algo deixamos de lado outra coisa, sempre há uma renúncia, então por exemplo, Planejamento é um subfator que não combina com Confiança, então ao desenvolver um o outro estará sendo deixado em segundo plano. Na linha azul refere-se ao perfil Natural e o linha vermelha refere-se ao perfil Adaptado, a descrição de todos os subfatores estão dentro do relatório em PDF ou dentro do Dashboard do usuário que foi aplicado o Assessment DISC. Confira na imagem a seguir quais são os subfatores opostos.

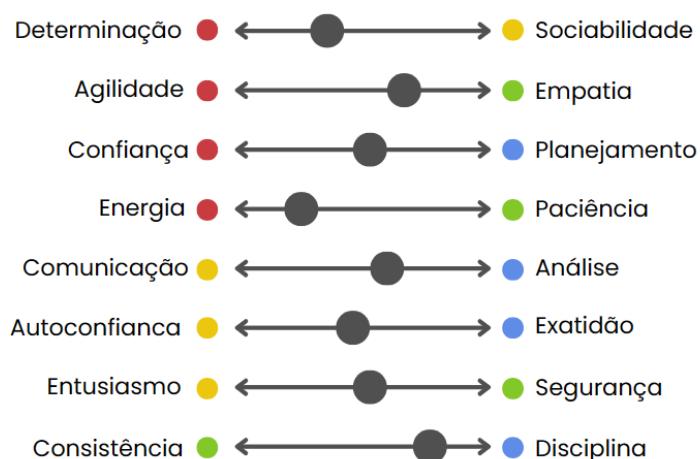


Imagem ilustrativa de Oposição de subfatores.

Como pode-se perceber na imagem acima, a bolinha flutua entre a linha, normalmente a bolinha fica mais para o lado onde os subfatores estão relacionados ao seu perfil Natural. É importante analisar o nível de intensidade pela sua curva de desenvolvimento (pág 18)

Temos na Análise Comportamental baseados no DISC, os chamados “subfatores” são apresentados em pares opostos. Isso significa que cada característica está em um **continuum** com outra, de modo que, ao desenvolver ou intensificar uma das extremidades, a outra tende a ficar em segundo plano. Não se trata de algo “bom” ou “ruim”, mas de uma **dinâmica natural** de prioridades: quando direcionamos nossa energia para um lado, acabamos, inevitavelmente, reduzindo a ênfase no oposto.

Abaixo, segue uma justificativa para cada par de oposição, ilustrando por que o desenvolvimento de um subfator pode diminuir a intensidade do seu oposto.

Determinação x Sociabilidade

Quando a pessoa coloca toda a ênfase em **Determinação**, focando-se em resultados e metas, pode acabar deixando de lado a leveza das interações e diminuindo o tempo investido em relacionamentos sociais. Por outro lado, se priorizar demais a **Sociabilidade**, dedicando-se intensamente a manter um clima descontraído e relações próximas, pode perder o foco nas metas e na execução, o que prejudica a concretização de objetivos mais ambiciosos.

Agilidade x Empatia

Uma pessoa muito voltada à **Agilidade**, que busca respostas imediatas e ação rápida, tende a dedicar menos tempo a pausas, diálogos profundos e compreensão das nuances emocionais dos outros. Em contrapartida, quem prioriza demais a **Empatia**, focando-se extensivamente em ouvir, compreender e apoiar, pode demorar a agir e perder oportunidades que exigem decisões céleres, comprometendo a eficiência em situações que pedem rapidez.

Confiança x Planejamento

Se a **Confiança** está em primeiro plano, a pessoa age de modo mais espontâneo e assume riscos sem gastar muito tempo estruturando planos ou analisando cenários em profundidade. Entretanto, ao valorizar excessivamente o **Planejamento**, pode-se inibir a ação imediata e a coragem para tentar novas abordagens, tornando o processo mais lento ou burocrático e, por vezes, perdendo oportunidades que demandam ousadia.

Energia x Análise

Uma pessoa que vive em alta **Energia**, agindo de forma imediata e intensa, pode abrir mão de reflexões aprofundadas e análises detalhadas, preferindo partir para a execução rapidamente. Em sentido inverso, ao dar grande destaque à **Análise**, corre-se o risco de prolongar a tomada de decisão e agir de forma excessivamente cautelosa, perdendo o ritmo e o entusiasmo necessários para aproveitar oportunidades que surgem repentinamente.



Comunicação x Paciência

Quem enfatiza a **Comunicação** costuma falar bastante, interagir constantemente e expor ideias de forma ativa, o que pode reduzir o tempo para ouvir, aguardar o momento certo ou acompanhar processos mais lentos. Por outro lado, se a **Paciência** é a prioridade, a pessoa pode acabar sendo menos expressiva e deixar de compartilhar suas ideias com clareza ou de estimular diálogos mais dinâmicos, o que pode limitar a troca de informações.

Autoconfiança x Disciplina

Uma pessoa muito segura de si (“eu sei o que estou fazendo”) tende a flexibilizar regras e procedimentos, pois confia na própria capacidade de lidar com imprevistos sem tanta estrutura. No entanto, ao colocar a **Disciplina** em primeiro lugar, há o risco de seguir normas e processos de forma tão rigorosa que se perca a autonomia e a flexibilidade necessárias para lidar com situações que exigem adaptação rápida ou soluções criativas.

Entusiasmo x Exatidão

Ao valorizar **Entusiasmo**, a pessoa investe em motivar, animar e manter um clima positivo, podendo, porém, dar menos atenção aos detalhes ou à precisão técnica. Em contrapartida, ao destacar a **Exatidão**, existe a tendência de focar minuciosamente em cada pormenor, o que pode deixar o ambiente menos descontraído e dificultar a criação de uma atmosfera mais animada e inspiradora para o time.

Consistência x Adaptabilidade

Quando se prioriza a **Consistência**, busca-se manter processos e rotinas estáveis, o que pode gerar resistência a mudanças frequentes ou inovações repentinas. Já se a **Adaptabilidade** for a maior preocupação, a pessoa se ajusta facilmente a novos cenários, mas pode perder a regularidade e a previsibilidade que garantem a solidez dos resultados a longo prazo.

Por que essa oposição acontece?

Essas oposições surgem porque cada subfator representa uma **prioridade comportamental** distinta. Ao desenvolver intensamente um subfator, a pessoa coloca mais energia em determinadas atitudes, pensamentos ou emoções, diminuindo, mesmo que de forma involuntária, a ênfase no seu oposto. Isso não significa que seja



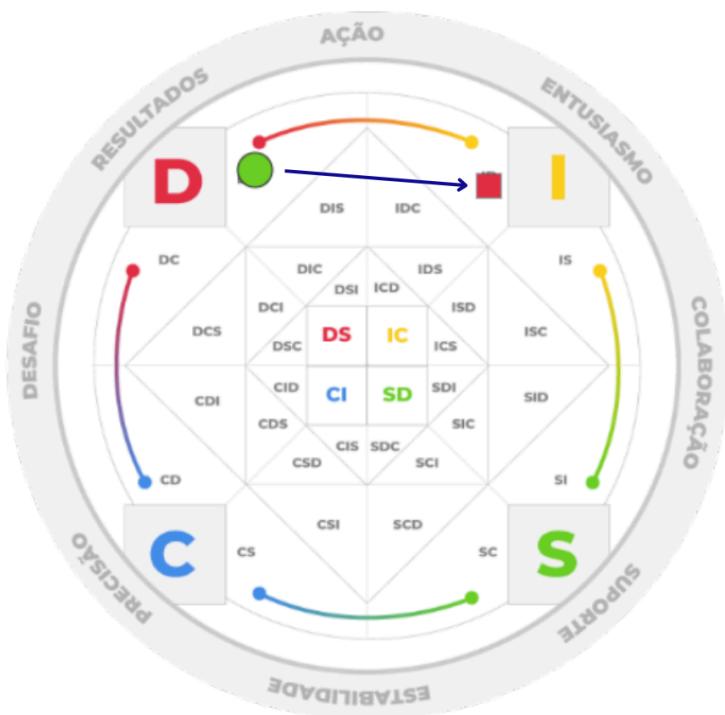
impossível equilibrar os dois lados, mas sim que **é preciso consciência** para saber quando intensificar cada subfator e quando atenuá-lo, de acordo com a situação.

Em termos práticos, é possível **transitar** entre esses subfatores de forma mais ou menos equilibrada, desde que a pessoa esteja **ciente** de suas tendências e trabalhe para não negligenciar o lado oposto quando ele for necessário. Dessa forma, o desenvolvimento comportamental torna-se mais completo, permitindo que a pessoa **aproveite as vantagens** de ambos os polos, sem se limitar a apenas um extremo do continuum.



Roda Comportamental

A Roda Comportamental é uma representação visual que mostra, ao mesmo tempo, **onde** uma pessoa se encontra em seu perfil **Natural** (marcado geralmente por um **círculo verde**) e **onde** ela se posiciona em seu perfil **Adaptado** (marcado geralmente por um **quadrado vermelho**). Essas duas posições podem ou não estar próximas uma da outra, e a **distância** entre elas indica **o nível de esforço ou pressão** que a pessoa pode estar enfrentando para se adequar ao meio em que está inserida.



Distância entre o Perfil Natural e o Adaptado

- **Quanto maior a distância**, maior o esforço de adaptação. Isso pode indicar um aumento de pressão interna e potencial de estresse, **principalmente se essa mudança ocorrer de forma inconsciente**. Nesse caso, a pessoa pode se sentir desgastada ou desconfortável, pois está atuando de uma maneira muito distante do que é natural para ela.

- **Quanto menor a distância**, menor a intensidade de pressão e estresse, já que a pessoa está agindo de forma mais próxima ao seu estilo natural. No entanto, é preciso atenção para não cair em um ponto de **baixa flexibilidade**, no qual a pessoa se recusa a ajustar seu comportamento mesmo quando o ambiente exige pequenas adaptações. Se isso ocorrer de modo inconsciente, pode gerar conflitos ou dificuldades de relacionamento.

Equilíbrio e Consciência

- O ideal é que a pessoa **tenha consciência** de como e por que está ajustando seu perfil, encontrando um equilíbrio saudável entre sua **autenticidade** e a **necessidade de adaptação** ao ambiente.
- **Adaptar-se de forma consciente** permite fazer ajustes pontuais para atender a demandas específicas, sem abrir mão de aspectos essenciais do próprio estilo.
- Esse equilíbrio reduz o desgaste emocional e o estresse, contribuindo para um desempenho mais satisfatório e relações mais harmoniosas.

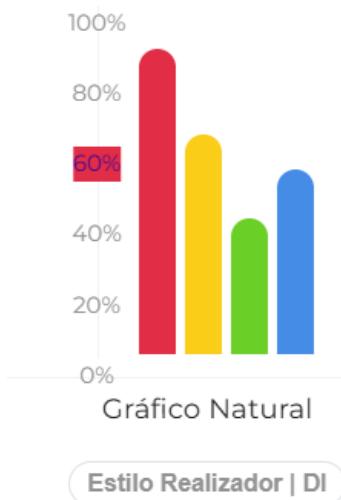
Em resumo, a Roda Comportamental ajuda a **visualizar** e **comparar** os perfis Natural e Adaptado. A **linha que liga** esses dois pontos (círculo verde e quadrado vermelho) mostra o nível de adaptação que a pessoa está vivendo. Compreender essa distância e suas implicações possibilita um olhar mais estratégico sobre a forma como cada um pode **gerir seu próprio comportamento**, diminuindo a pressão e o estresse desnecessários, ao mesmo tempo em que se mantém flexível para lidar com os desafios do dia a dia.



Curva de Desenvolvimento

A tabela referencial é um instrumento utilizado para medir a faixa de possíveis sub-características do perfil avaliado, baseando-se na **porcentagem de referência** podemos criar uma faixa com as principais características predominantes do perfil avaliado, para identificar faixa das características para o perfil **Natural, Adaptado ou Situacional**, deve-se:

Identificar a porcentagem do fator DISC a ser analisado e acrescentar 11 pontos para cima e 11 pontos para baixo, como no exemplo abaixo:



$$\begin{aligned} D+ &| 89 + 11 = 100 \\ D- &| 89 - 11 = 78 \\ \text{FAIXA D} &= 78 \text{ à } 100 \end{aligned}$$

Neste caso considere todas as características que encontram-se dentro dessa faixa, no caso:

Egocêntrico(a), Direto(a), Ousado(a), Dominador(a), Exigente, Energético(a), Disposto a correr riscos.

E o mesmo se dá para os outros fatores DISC, sempre acrescentando 11 e diminuindo 11 a porcentagem de referência e criando assim uma faixa de referência..

No caso da do **Perfil de Liderança**, a faixa diminui para 8, tanto adicionando quanto diminuindo, aumentando ainda mais a precisão. Normalmente quanto mais distante está a característica da porcentagem base consultada, menos a pessoa se identifica. Confira a tabela a seguir associada ao perfil acima de exemplo, perceba que as posições são as mesmas do gráfico.



Tabela Referencial de Curva de Desenvolvimento Exemplo

%		D	I	S	C
100	MA	Egocêntrico(a)	Entusiasta	Passivo(a)	Perfeccionista
96		Direto(a)	Social	Paciente	Preciso(a)
93		Ousado(a)	Persuasivo(a)	Leal	Descobridor dos Fatos
89		Dominador(a)	Impulsivo(a)	Previsível	Diplomático(a)
86		Exigente	Emocional	Pessoa de Equipe	Sistemático(a)
82	A	Energético(a)	Oferecido(a)	Calmo(a)	Convencional
79		Disposto a correr riscos	Confiante(a)	Possessivo(a)	Cordial
75		Aventureiro(a)	Influente	Gosta de Agradar	Cuidadoso(a)
71		Decisivo(a)	Agradável	Despreocupado(a)	Contido(a)
68		Curioso(a)	Sociável	Tranquilo(a)	Altos Padrões
64		Autoconfiante	Generoso(a)	Pouca Expressão	Analítico(a)
61	NA	Competitivo(a)	Equilibrado(a)	Prudente	Sensível
57		Rápido(a)	Encantador(a)	Amigável	Maduro(a)
54		Seguro de si	Confiante(a)	Estável	Evasivo(a)
50	NB	Assume riscos calculados	Convincente	Versátil	Indiferente
46		Autocrítico(a)	Observador(a)	Extrovertido(a)	Incontestável
43		Despretensioso(a)	Seletivo(a)	Alerta	Dogmático(a)
39	B	Discreto(a)	Ponderado(a)	Entusiasmado(a)	Persistente
36		Realista	Objetivo(a)	Critico(a)	Independente
32		Pesa os prós e contras	Lógico(a)	Descontente	Rígido
29		Sossegado(a)	Controlado(a)	Inquieto(a)	Firme
25		Conservador(a)	Recatado(a)	Impetuoso(a)	Teimoso(a)
21		Pacífico(a)	Desconfiado(a)	Impaciente	Arbitrário(a)
18	MB	Maleável	Pessimista	Voltado para mudanças	Desobediente
14		Calmo(a)	Distante	Busca defeitos	Rebelde
11		Incerto(a)	Retraído(a)	Espontâneo(a)	Obstinado(a)
7		Dependente	Inibido(a)	Sempre frustrado(a)	Sem tato
4		Modesto(a)	Contido(a)	Ativo(a)	Sarcástico(a)



Tabela Referencial de Curva de Desenvolvimento

%		D	I	S	C
100	MA	Egocêntrico(a)	Entusiasta	Passivo(a)	Perfeccionista
96		Direto(a)	Social	Paciente	Preciso(a)
93		Ousado(a)	Persuasivo(a)	Leal	Descobridor dos Fatos
89		Dominador(a)	Impulsivo(a)	Previsível	Diplomático(a)
86		Exigente	Emocional	Pessoa de Equipe	Sistemático(a)
82	A	Energético(a)	Oferecido(a)	Calmo(a)	Convencional
79		Disposto a correr riscos	Confiante(a)	Possessivo(a)	Cordial
75		Aventureiro(a)	Influente	Gosta de Agradar	Cuidadoso(a)
71		Decisivo(a)	Agradável	Despreocupado(a)	Contido(a)
68		Curioso(a)	Sociável	Tranquilo(a)	Altos Padrões
64		Autoconfiante	Generoso(a)	Pouca Expressão	Analítico(a)
61	NA	Competitivo(a)	Equilibrado(a)	Prudente	Sensível
57		Rápido(a)	Encantador(a)	Amigável	Maduro(a)
54		Seguro de si	Confiante(a)	Estável	Evasivo(a)
50	NB	Assume riscos calculados	Convincente	Versátil	Indiferente
46		Autocrítico(a)	Observador(a)	Extrovertido(a)	Incontestável
43		Despretensioso(a)	Seletivo(a)	Alerta	Dogmático(a)
39	B	Discreto(a)	Ponderado(a)	Entusiasmado(a)	Persistente
36		Realista	Objetivo(a)	Critico(a)	Independente
32		Pesa os prós e contras	Lógico(a)	Descontente	Rígido
29		Sossegado(a)	Controlado(a)	Inquieto(a)	Firme
25		Conservador(a)	Recatado(a)	Impetuoso(a)	Teimoso(a)
21		Pacífico(a)	Desconfiado(a)	Impaciente	Arbitrário(a)
18	MB	Maleável	Pessimista	Voltado para mudanças	Desobediente
14		Calmo(a)	Distante	Busca defeitos	Rebelde
11		Incerto(a)	Retraído(a)	Espontâneo(a)	Obstinado(a)
7		Dependente	Inibido(a)	Sempre frustrado(a)	Sem tato
4		Modesto(a)	Contido(a)	Ativo(a)	Sarcástico(a)



A tabela referencial nos ajuda a sair do generalismo muito falado que o D Alto tem tais características e o D Baixo tem tais características, estamos sendo mais precisos e percebendo que mesmo no D Alto pode haver uma variação conforme a intensidade de sua porcentagem, um D 89% é diferente de um D 75%, e isso serve para todos os outros fatores DISC, eles carregam sim suas semelhanças mas tem outras características diferentes.

Na plataforma de membros você encontra a tabela referencial para possíveis avaliações e treinamentos.

Próximo Passo

Ao chegar ao fim desta apostila, esperamos que você tenha adquirido insights valiosos e ferramentas eficazes para aprimorar suas habilidades em análise comportamental e gestão de pessoas. No entanto, a jornada em direção à maestria é contínua e sempre há novos patamares a serem explorados.

Se você se sente motivado a aprofundar ainda mais seu conhecimento e se tornar um verdadeiro especialista comportamental, nosso programa Master Assessment é a próxima etapa ideal para você. Este programa avançado não apenas abrange todos os assessments detalhados no início desta apostila, mas também proporciona uma compreensão mais profunda e aplicada de como essas ferramentas podem ser integradas para resultados transformadores.

O que o Master Assessment oferece?

- **Formação Completa em Todos os Assessments:** Aprofunde-se em cada uma das metodologias e práticas que você começou a explorar, desde o DISC até as Linguagens de Reconhecimento e Valorização Pessoal.
- **Mentorias Mensais:** Participe de sessões de mentoria mensais onde você pode aprender com aulas estratégicas para o seu negócio, compartilhar experiências com colegas e receber orientações personalizadas.
- **Certificação como Especialista Comportamental:** Ao concluir o programa, você será reconhecido como um especialista comportamental, uma qualificação que



ampliará suas oportunidades profissionais e te destacará no campo da gestão de pessoas.

Por que se inscrever?

Se tornar um especialista comportamental através do nosso programa Master Assessment significa não apenas expandir seu conhecimento, mas também aplicá-lo para facilitar desenvolvimento pessoal e profissional significativo para si mesmo e para outros. É uma chance de influenciar positivamente a cultura organizacional e as trajetórias de carreira através de um entendimento profundo do comportamento humano.

Se você está pronto para levar suas habilidades ao próximo nível e se comprometer com uma carreira enriquecedora como especialista comportamental, o Master Assessment aguarda sua inscrição. Visite nosso website, explore mais sobre o programa e inscreva-se hoje para começar essa jornada transformadora.

Conecte-se com sua melhor versão e libere o potencial dentro de si e dos outros. Torne-se um especialista comportamental com o Master Assessment.

Site: <https://freedomstart.com.br/>

Instagram: [@freedomstart](#)

