

# PESQUISA TALENTOS DA LIDERANÇA NACIONAL

JORGE MATOS | ORGANIZADOR

 **ETALENT** 2016

# Pesquisa

## Talentos da Liderança Nacional

Diferentemente de outros países, a [produtividade do trabalhador brasileiro permaneceu praticamente inalterada nos últimos 30 anos](#). Nesse mesmo período, a Coreia do Sul, por exemplo, quase [triplicou a produtividade de sua força de trabalho](#). Enquanto isso, líderes brasileiros se autoavaliam como se estivessem entre os melhores do mundo.

Alguma coisa está fora de ordem!

Tenho absoluta certeza de que patamares de alta performance só serão alcançados quando os executivos brasileiros **conhecerem tanto seus próprios perfis e talentos como os de suas equipes**.

Acredito que o aumento da produtividade, com a consequente transformação do Brasil em uma nação rica e poderosa, virá da capacidade dos líderes na gestão integrada de pessoas, produtos e processos.

Você conhece seu estilo de liderança? As exigências comportamentais do seu cargo? E os talentos de seus colaboradores? Sabe qual a forma mais efetiva de ajudá-los a alcançar melhores resultados?

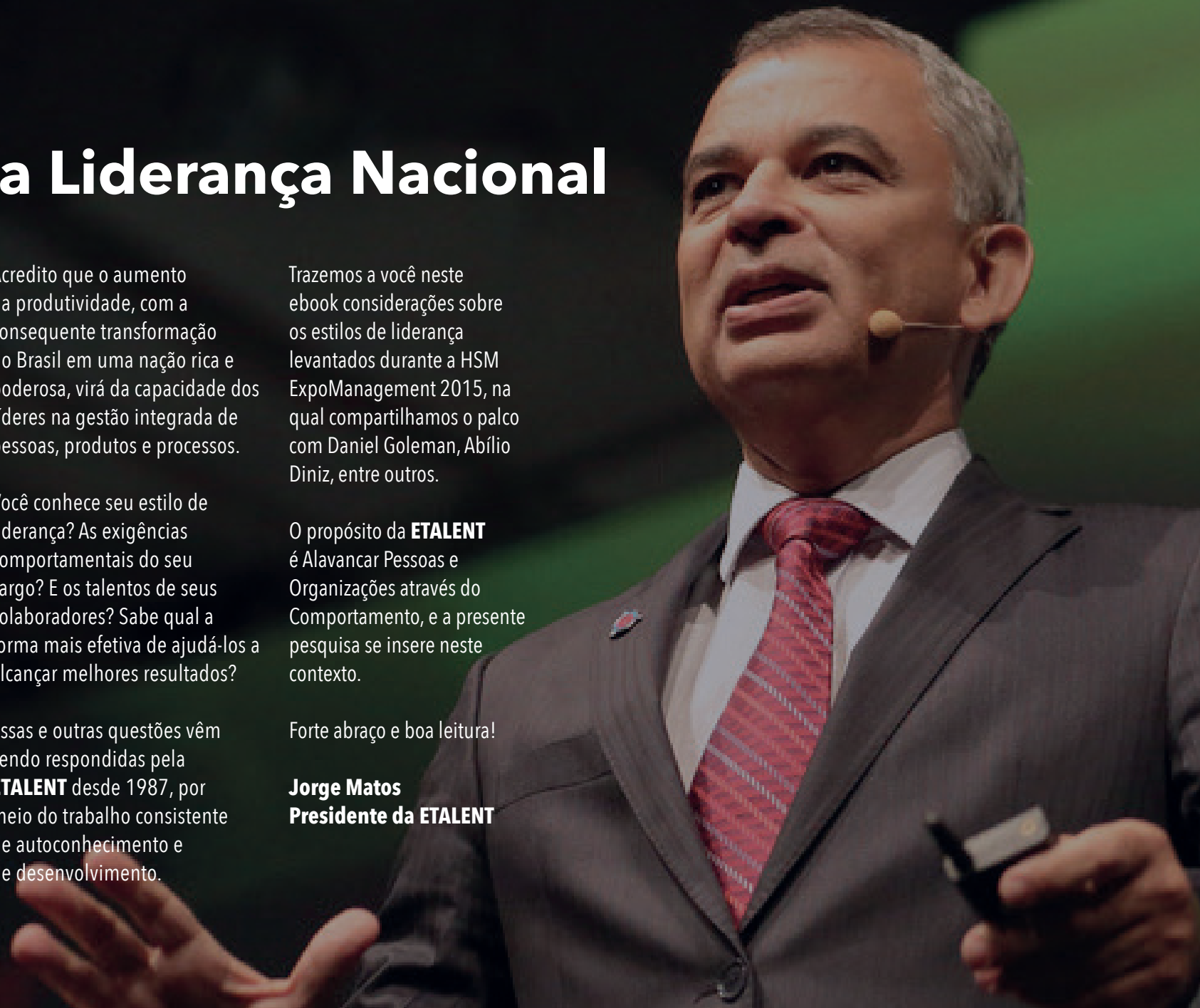
Essas e outras questões vêm sendo respondidas pela **ETALENT** desde 1987, por meio do trabalho consistente de autoconhecimento e de desenvolvimento.

Trazemos a você neste ebook considerações sobre os estilos de liderança levantados durante a HSM ExpoManagement 2015, na qual compartilhamos o palco com Daniel Goleman, Abílio Diniz, entre outros.

O propósito da **ETALENT** é Alavancar Pessoas e Organizações através do Comportamento, e a presente pesquisa se insere neste contexto.

Forte abraço e boa leitura!

**Jorge Matos**  
**Presidente da ETALENT**





# O quanto os líderes se conhecem?

É necessário um processo de autoconhecimento para viabilizar a realização de todo potencial humano.

Embora se observe nos líderes uma formação acadêmica e especializações acima da média para o exercício de funções técnicas, o mesmo cuidado e preparo não acontece para o exercício da liderança.

O exercício da liderança exige um profundo autoconhecimento e domínio pessoal. É fundamental que o líder se perceba, avalie se suas atividades estão alinhadas ao seu perfil, saiba o que o motiva, como se relaciona com os outros e como atua quando se encontra sob pressão. A percepção e o entendimento de suas atitudes decorrem do conhecimento de seu talento e esforços de modo a permitir a maximização de seu desempenho.

A potencialização de talentos de cada um é ameaçada quando se desconsidera sua natureza e preferências.

## Questões para reflexão:

- ✓ Sua atividade lhe traz satisfação, realização e propósito?
- ✓ Que valores você mais preza?
- ✓ Qual o seu maior talento?
- ✓ Seu cargo está alinhado com seu maior talento?



# O quanto os líderes conhecem suas equipes?

Muitos profissionais relatam que em algum momento da carreira tiveram um gestor que não aproveitou seus potenciais e com frequência foram massacrados. Sentiram-se subutilizados e desestimulados. No entanto, a maioria desses profissionais, ao tornarem-se gestores de equipe, parece repetir as mesmas atitudes, na medida em que poucos se conhecem na profundidade devida.

Frente a tendências e demandas de mercado, é possível gerenciar pessoas mais efetivamente, de forma que possam obter maior satisfação e melhor resultado.

Uma atitude de alta performance deriva da sinergia entre conhecimentos, habilidades e comportamentos. O comportamento contribui não somente para o sucesso pessoal e profissional do indivíduo, como também para o das empresas.

Uma gestão com uma perspectiva comportamental:

- Identifica características que devem ser minimizadas ou potencializadas;
- Faz com que as pessoas se empenhem mais;
- Diminui tensões desnecessárias;
- Melhora o clima, o que possibilita a geração de melhores resultados organizacionais.

## Questões para reflexão:

- ✓ Você conhece os talentos e objetivos profissionais das pessoas de sua equipe?
- ✓ Quão alinhados estão esses talentos com as respectivas demandas dos cargos?
- ✓ O que você tem feito para obter o melhor de cada pessoa?
- ✓ Quais foram os critérios para a formação de sua equipe?





# O perfil de líder mais demandado pelo mercado

A experiência da **ETALENT**, acumulada por meio de pesquisas, construção de arquiteturas de cargo, formação de facilitadores DISC, consultas a empresários, acionistas e profissionais de diversos setores, segmentos e portes, mostra que o perfil desejado para a posição de presidente e CEO é o do **Líder Empreendedor**.

As organizações, em sua constante busca por resultado, elegeram esse perfil como o mais alinhado a esse intento, na medida em que veem neste as condições para enfrentar os desafios de sobreviver num mercado repleto de pressões e excessiva concorrência.

Entre os cargos de nível de gerência, o perfil mais desejado é o **Líder Gerenciador**.

Um olhar mais aprofundado e analítico indica a necessidade de todos os estilos apresentados nesta pesquisa, a depender de diversas variáveis, como momento organizacional, características de cultura e mercado, perfil dos membros da equipe, pressões por metas, amplitude e segmento em que atua, entre outros.

É fundamental ter a pessoa certa no lugar certo. Não existe pessoa errada. Mas existe, sim, muitas pessoas certas em lugares errados.

## Questões para reflexão:

- ✓ O quanto seu perfil atende às demandas de liderança de seu cargo?
- ✓ Você reconhece quais são os eventuais gaps entre seu perfil de líder e o desejado por sua empresa?
- ✓ Qual o perfil dos líderes mais exitosos em sua companhia?
- ✓ O quanto o perfil dos potenciais sucessores se aproxima desse perfil desejado?



# Os 12 Talentos de Liderança

A pesquisa **Talentos da Liderança Nacional** buscou mapear os talentos predominantes nos líderes nacionais, ou seja, os estilos comportamentais que aparecem mais frequentemente. Analisamos também como esse quadro auxilia ou dificulta o enfrentamento de desafios com os quais as organizações se deparam.

Para a realização desta pesquisa, foram definidos **12 Talentos de Liderança**, conforme a predominância de cada Fator DISC. Os fundamentos metodológicos e o detalhamento das características desses estilos estão apresentados em outro tópico deste ebook.

## ALTA DOMINÂNCIA



Líder Desbravador



Líder Empreendedor



Líder Direcionador

## ALTA CONFORMIDADE



Líder Analisador



Líder Regulador



Líder Criterioso

## ALTA INFLUÊNCIA



Líder Comunicador



Líder Gerenciador



Líder Influenciador

## ALTA ESTABILIDADE



Líder Acolhedor



Líder Observador



Líder Estruturador



# Abordagem e objetivo

A **Pesquisa Talentos da Liderança Nacional** contou com uma amostra representativa de mais de 500 executivos e empresários participantes da HSM ExpoManagement, em novembro de 2015, um público altamente qualificado, interessado na inovação e discussão de conhecimentos, conceitos, estratégias e ferramentas que possam agregar real valor à liderança e gestão.

Os participantes dessa amostra preencheram o inventário comportamental DISC, receberam o relatório do respectivo perfil e ganharam acesso

a Plataforma **MyEtalent** que possibilita o autoconhecimento e autodesenvolvimento.

Assim, essa iniciativa da **ETALENT** possibilitou um panorama de talentos que acarretou junto à liderança:

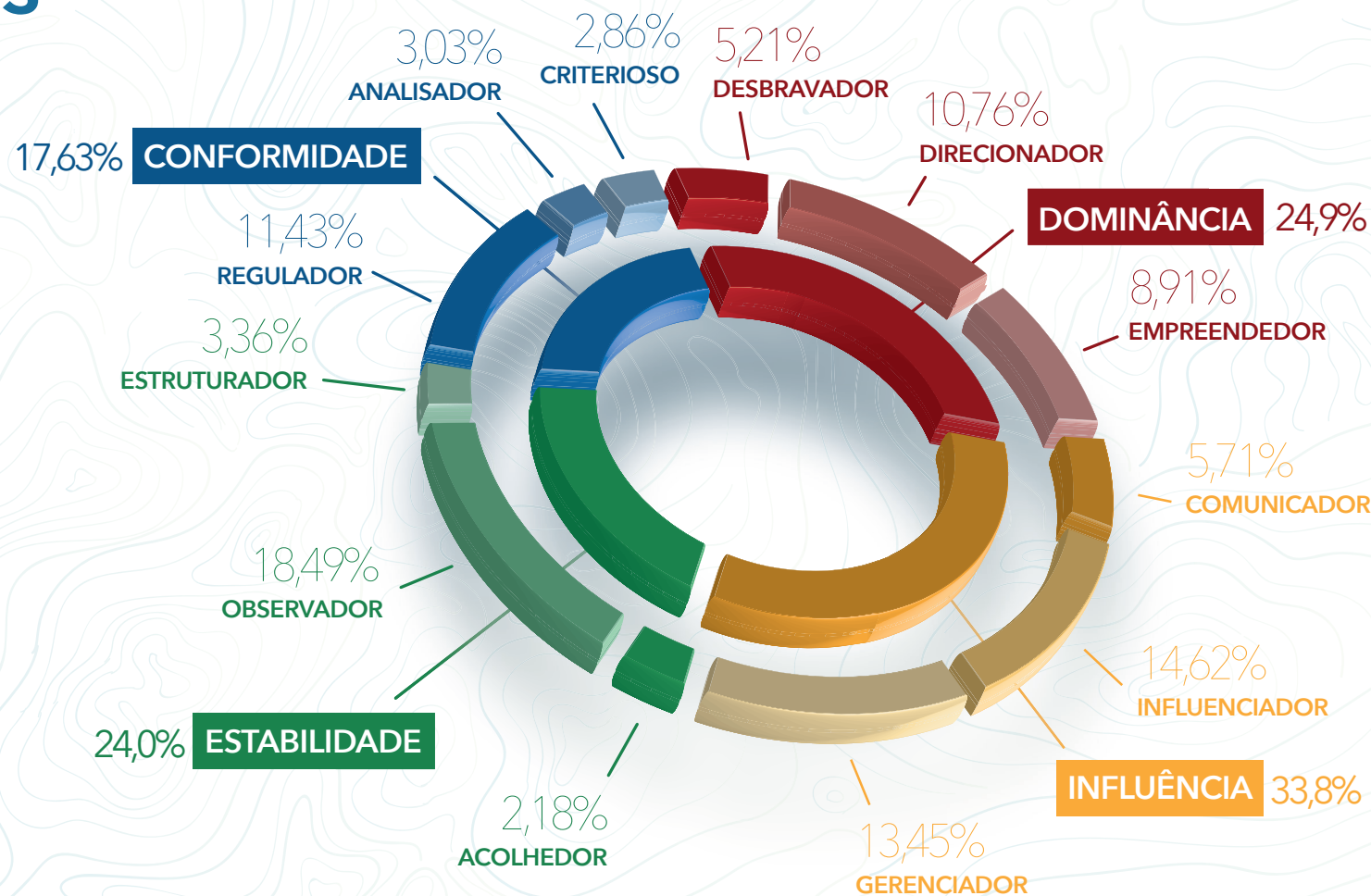
- Uma reflexão sobre as próprias inclinações comportamentais frente ao contexto que enfrentam; e
- Um entendimento dos aspectos motivacionais e como trabalhá-los no próprio líder e em sua equipe, para gerar mais resultados por meio de Atitudes de Alta Performance.

A pesquisa objetivou promover o autoconhecimento (perfil comportamental e talentos predominantes de líderes nacionais de acordo com a metodologia DISC), de modo a permitir um gerenciamento mais eficaz dos próprios talentos e de suas equipes e organizações.



# Talentos das Lideranças Nacionais

Para todos os talentos mapeados, com os respectivos percentuais de frequência, esta pesquisa apresenta detalhes dos perfis, constando de características, formas de relacionamento com os outros, motivadores e pontos de atenção. Clique em cada um destes para saber mais.





# O Talento predominante



**Observador 18,49%**

Perfil orientado a observar e estruturar da melhor forma possível seu planejamento e processo de decisão, com especial habilidade de reconhecer os padrões e a história dos fatos, de modo a pisar em terreno conhecido. Privilegia a segurança e a qualidade das ações, de acordo com procedimentos, e sabe se comunicar com as pessoas, pois é expressivo e paciente.

## Pontos Fortes

Conduta analítica, conclusiva, equilibrada e conectada com sua liderança, equipe e pares. Sabe construir uma visão fundamentada e expressar isso de forma comunicativa e estruturada, fruto de seu perfeccionismo. Sabe aconselhar, negociar com dados, prestar consultoria e realizar outros processos, voltados a pessoas, que exijam embasamento técnico.

## Pontos de Atenção

Demora nas decisões e tem aversão ao risco. Deve atentar para lidar com mais senso de urgência em situações em que seja necessária uma decisão mais rápida, uma determinação e objetividade maiores. Devido à sua inclinação a buscar segurança, focar o aspecto relacional e compreender as pessoas, tende a ser menos assertivo. É provável que às vezes tenha que agir sem ter todos os dados em mãos.

# O segundo Talento predominante



**Influenciador 14,62%**

Talento voltado para gerar harmonia e conciliação ao tratar de problemas da equipe, com sugestões mais adequadas, procurando por situações onde há concordância.

## Pontos Fortes

Sociabilidade, autoconfiança e entusiasmo, caracterizando um líder que influencia, seja no aspecto coletivo, usando sua capacidade de expressão em público, seja no aspecto individual, dialogando e dando atenção com amabilidade. Transmite suas ideias de forma persuasiva e sabe ser assertivo quando necessário. É um excelente vendedor de ideias, conceitos, projetos ou produtos.

## Pontos de Atenção

Dificuldade com processos normatizados, detalhados, precisos. Isso pode fazer com que dê menos atenção a aspectos importantes para a qualidade das decisões ou dos produtos finais. Ao temer a rejeição, pode privilegiar soluções que não afetem as pessoas, por ser o mais relacional.



# O estilo Empreendedor como referência

Na **ETALENT**, acreditamos que quando uma pessoa tem natureza, características e gosta do que faz, aumentam as chances de ela estudar e praticar mais, levando-as a Atitudes de Alta Performance.

Tomamos como parâmetro o talento **Líder Empreendedor** (mais demandado para a posição de presidente/CEO), como pode ser visto na figura ao lado, com o objetivo de mostrar distância ou proximidade de cada um dos estilos em relação ao Empreendedor e levar o leitor à seguinte reflexão:

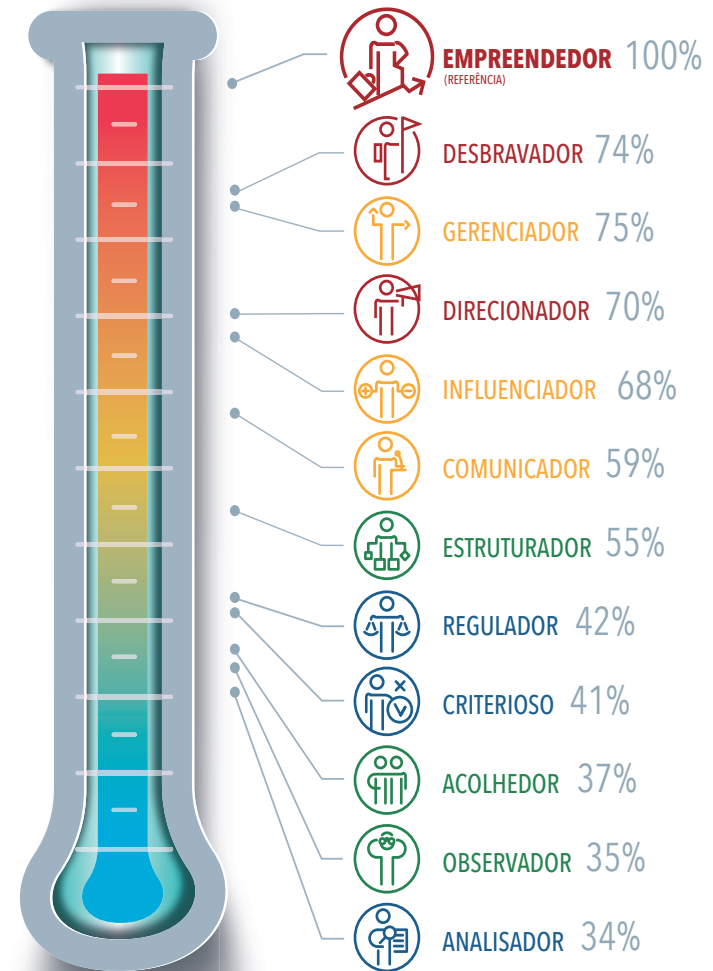
Quais **competências** são essenciais para o exercício da sua liderança?

Quais competências precisam estar **alinhadas** com a necessidade da posição?

Os líderes sabem como **desenvolver** as competências necessárias?

Quais estilos são mais estratégicos para **complementar** as deficiências do líder?

O líder possui em sua equipe as pessoas que possam **alavancar** suas competências?



# Sinais de Alerta

Há um certo equilíbrio nos quatro grandes perfis de liderança, com uma frequência maior para os **Influentes (33,8%)**, que buscam maior comunicação e relacionamento; e um número menor para os **Conformes (17,3%)**, que tendem a ser mais detalhistas e minuciosos. E isso é bom, pois cabe na maioria das vezes ao líder o papel relacional e a membros de sua equipe a garantia dos detalhes.

Acreditamos que as equipes são, com muita frequência, reflexo da liderança. As crises políticas, econômicas, pessoais ou sociais são fruto de enganos dos líderes a respeito de suas próprias condições e possibilidades.

O autoconhecimento e a sinergia entre as competências técnicas e comportamentais são essenciais para o sucesso pessoal e profissional, mas frequentemente nos deparamos com profissionais que não sabem, verdadeiramente, onde estão, quem são e aonde desejam chegar.

Por outro lado, temos constatado que o profissional que gosta do que faz tende a se empenhar mais, estudar mais, praticar mais e a permanecer mais tempo nas organizações de forma produtiva e sustentável.

As transformações que tanto buscamos para as empresas e governo passa obrigatoriamente pelos líderes, que necessitam de humildade para entender que a primeira pessoa que precisa mudar é exatamente aquela que enxergamos quando olhamos para o espelho.





A man in a blue suit and red tie is shown in a thinking pose, with his hand to his chin. He is surrounded by a network of lines connecting various icons that represent different leadership talents. The background is a light blue with a grid pattern and some bokeh light effects. The text is positioned to the right of the man.

# Aprofundando **os 12 Talentos** da liderança Nacional Identificados



### Características

O **Líder Desbravador** tem o Fator Dominância alto e todos os outros baixos. É muito assertivo e ávido pelo controle das situações. Sem os outros Fatores altos para contrabalançá-los, o puro Alto D pode ser incrivelmente dominador. Este tipo de líder tem uma necessidade muito forte de realização e, por isso, costuma ser muito ambicioso e competitivo, podendo agir até de forma agressiva para alcançar seus objetivos. É dinâmico e impositivo, demonstrando decisão e capacidade de superar obstáculos com um altíssimo senso de urgência. Em situações críticas e de emergência, age rapidamente e com efetividade. Determinação, Automotivação, Independência são suas características mais marcantes.

### Relacionando-se com os outros

A ênfase que este tipo de pessoa coloca na realização e no sucesso afeta significativamente suas relações com outras pessoas. Em casos extremos, um Alto D puro pode desconsiderar significativamente as outras pessoas. Dominância não traz em si um componente emocional, e indivíduos com este tipo de perfil tendem a não dar muita importância aos seus próprios sentimentos ou aos dos outros. O lado competitivo da Dominância pode levar este tipo de pessoa a ver desafios e oposição por todos os lados e, algumas vezes, os outros podem ter dificuldade para romper esta barreira, pois o D puro é naturalmente desconfiado e cético.

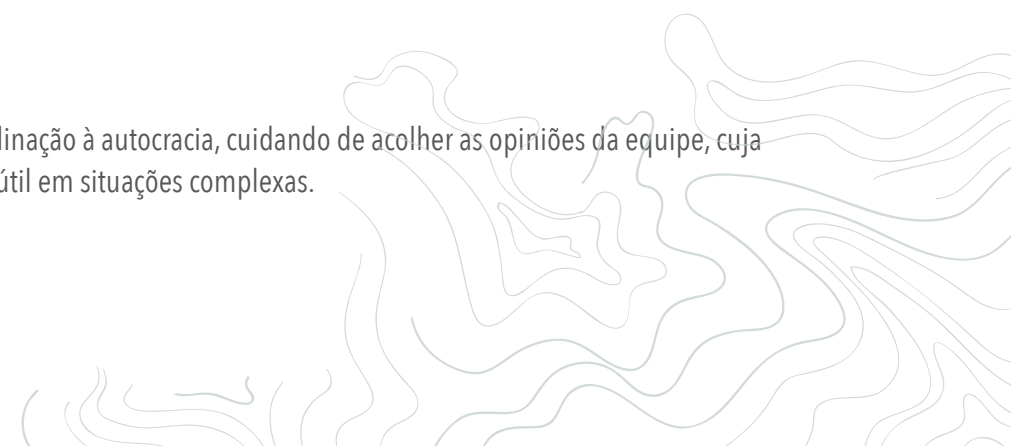
### Atenção especial

Como líder, deve atentar para sua inclinação à autocracia, cuidando de acolher as opiniões da equipe, cuja ponderação pode ser extremamente útil em situações complexas.

### Motivadores

Líderes altamente dominantes gostam de sentir que estão no controle das situações e procuram oportunidades de reforçar e enfatizar seu poder pessoal. Eles medem o seu progresso na vida por suas realizações e por isso precisam manter constantemente uma sensação de êxito pessoal.

Ansiosos e diretos, eles definitivamente não gostam de situações em que não possam resolver diretamente – depender dos outros é insuportável para este tipo de pessoa. Nestes casos, podem se sentir extremamente frustrados e podem ser levados a ações impulsivas na tentativa de aliviar a pressão.





### Características

O **Líder Empreendedor** representa uma pessoa altamente assertiva, capaz de ações diretas e dinâmicas, e de demonstrar uma sociabilidade bastante atraente, dependendo do que a situação exigir. Afinal, empreender envolve, além de decidir e agir, se relacionar com pessoas. Combinados, estes fatores descrevem um líder com objetivos de vida claros e disposto a se comprometer para alcançá-los. Este tipo procura manter uma posição de dominância, tanto em termos de autoridade pessoal e controle quanto no âmbito social – ele gosta de sentir que não somente é respeitado, mas também que os outros gostam dele. Em situações de desenvolvimento de negócios é especialmente eficaz. É atraído para situações que os outros podem considerar estressantes demais. A necessidade de realização faz com que ele se envolva com praticamente qualquer tarefa que lhe permita alcançar o sucesso ou o reconhecimento. Esta forma de agir impulsionadora e motivadora lhe dá uma energia e um senso de urgência raramente encontrada em outros tipos de comportamento. Automotivação, Independência, Entusiasmo e Autoconfiança são traços marcantes nesse tipo de líder.

### Relacionando-se com os outros

Este tipo é caracterizado pela grande sociabilidade e pelo estilo de comunicação persuasivo. É sedutor, mas pode agir algumas vezes de forma exigente e até exagerada, especialmente quando se encontra sob pressão. Como não tem medo de confrontações e trata diretamente os assuntos, em vez de se mostrar evasivo, pode ser difícil para um Alto D e I lidar com pessoas menos assertivas, que se sentem intimidadas por sua abordagem firme e direta.

### Atenção especial

Pode precisar atentar para as normas e procedimentos e certo nível de detalhes em situações mais complexas.

### Motivadores

Sucesso e fama são dois dos principais motivadores para uma pessoa com altos níveis de Dominância e Influência. Para se sentir bem, ela precisa do sucesso tanto na vida pessoal quanto nos negócios. Mais do que isto, ela é motivada pelo desafio, desprezando fortemente qualquer tipo de estagnação. Para obter o melhor de si mesma, esta pessoa sempre precisa estabelecer objetivos e ambições elevadas. Por isso, empreende com eficácia.



### Características

O estilo do **Líder Direcionador** é definido pela rapidez na resposta e o senso de urgência. Sua baixa pontuação em Estabilidade sugere um estilo impaciente e dinâmico. Este é um indivíduo ambicioso e com um relativo autocontrole, mas que também pode se mostrar bastante sociável em situações informais e abertas.

Ainda que ambição e assertividade sejam elementos importantes, este indivíduo tem consciência das necessidades dos outros e um raciocínio ordenado. Isto o torna bem menos impulsivo e imprevisível do que muitos outros tipos igualmente extrovertidos. Apesar de desejar alcançar o sucesso por conta própria, também entende que as necessidades de uma organização podem exigir que, de vez em quando, ele abra mão de sua própria ambição em função da equipe. Além da condução de equipes, este tipo de líder é sensível a mudanças sutis no ambiente de negócios e lida bem com detalhes. Automotivação, Entusiasmo, Independência e Perceptividade são aspectos bem expressos nesse perfil.

### Relacionando-se com os outros

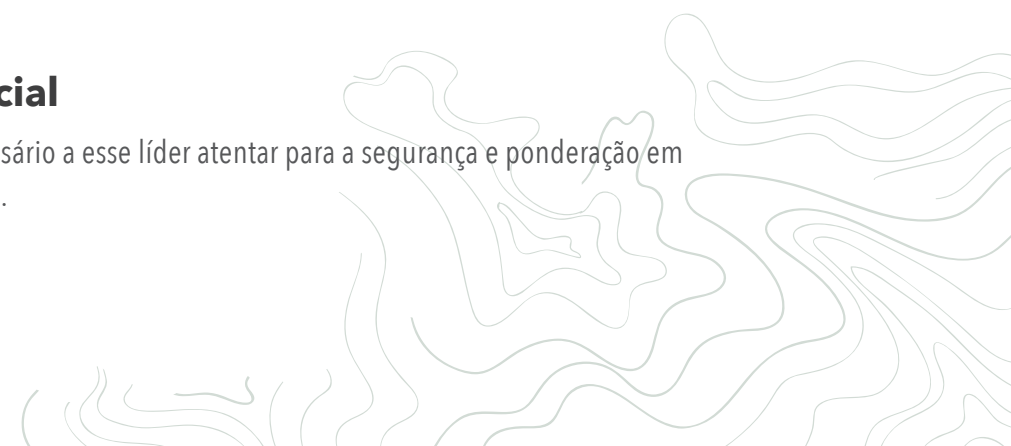
A maneira como este tipo de líder se relaciona com outras pessoas pode variar de acordo com a situação e da formalidade dos que o cercam. Em circunstâncias sociais informais costuma se mostrar animado, amigável, aberto e entusiasmado. Em uma situação mais formal ou rígida, um lado mais direto e determinado irá se manifestar, tornando-o assertivo e, ao mesmo tempo, mantendo seu autocontrole. Nestas circunstâncias, ele apresentará um lado bem menos sociável e gregário. É nas situações formais que este líder se torna mais ambicioso e impulsionador. Pode ser que também adote uma atitude menos amistosa e de poucas palavras.

### Atenção especial

Às vezes pode ser necessário a esse líder atentar para a segurança e ponderação em determinadas situações.

### Motivadores

Perfis com três fatores altos possuem um conjunto de motivadores complexos que podem, algumas vezes, conflitar entre si. Neste caso, a motivação deriva do alcance dos objetivos pessoais, da aceitação e aprovação por parte de outras pessoas e da certeza de sua posição.







### Características

O **Líder Comunicador**, que tem o Fator Influência como protagonista, usa sua força expressiva para liderar, entusiasmar, convencer, vender suas ideias, projetos e iniciativas. É por isso que perfis deste tipo são frequentemente designados como "comunicadores" - descrevendo indivíduos confiantes, abertos e gregários, que dão valor ao contato com outras pessoas e ao desenvolvimento de relações positivas. Em ações que envolvem grande relacionamento, inclusive político, este líder pode usar todo o seu potencial. Sociabilidade, Entusiasmo, Autoconfiança são traços especialmente desenvolvidos no perfil dele.

### Relacionando-se com os outros

Relacionar-se com os outros é o que um "Alto I" faz de melhor. É aberto e confiante de suas habilidades, interagindo de forma positiva em praticamente qualquer situação. Sua evidente autoconfiança e o interesse genuíno pelas ideias e principalmente pelos sentimentos alheios são qualidades que as pessoas à sua volta consideram especialmente atraentes. Conseguem entusiasmar suas equipes e outros interlocutores, mostrando o lado positivo dos projetos e ideias.

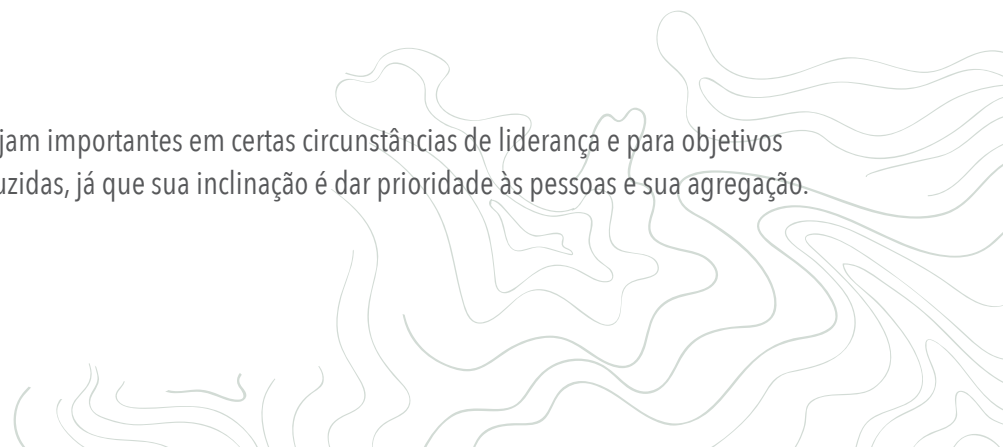
### Atenção especial

Precisa atentar para a precisão, detalhes que sejam importantes em certas circunstâncias de liderança e para objetivos concretos que dependem de tarefas bem conduzidas, já que sua inclinação é dar prioridade às pessoas e sua agregação.

### Motivadores

Indivíduos altamente influentes são motivados pelas suas relações com os outros e por novas ideias. O que eles mais precisam é se sentirem aceitos por aqueles que os cercam e, quando percebem que estão sendo rejeitados ou que não agradaram fazem de tudo para tentar conquistar quem não os aceita. Para eles é fundamental receberem elogios e aprovação. São movidos a reconhecimento, sendo esse seu grande combustível motivacional.

Especialmente importante para este tipo de pessoa são as opiniões e reações dos seus amigos mais íntimos. Quando um Alto I desenvolve laços próximos com alguém, essa pessoa passa a fazer parte do seu 'Grupo de Influência', como é conhecido. As suas ações serão frequentemente desenvolvidas no sentido de melhorar e ampliar suas relações dentro desse grupo, inclusive a ponto de alienar pessoas que não fazem parte do mesmo. Por isso, estes líderes podem, às vezes, parecer imprevisíveis, de acordo com a reação das pessoas.





## Características

O **Líder Gerenciador** representa uma pessoa altamente comunicativa, sociável, extrovertida e dinâmica. Combinados, estes fatores descrevem uma pessoa com objetivos de vida claros e disposta a se comprometer para alcançá-los. Este tipo de indivíduo procura manter uma posição de influência, tanto no contexto empresarial quanto no âmbito social. Possui autoconfiança elevada, raramente tem dúvidas sobre como agir e se sente à vontade em praticamente qualquer situação social. Lidera traçando metas, sendo assertivo, mas convincente e sem temer mudanças. Automotivação, Sociabilidade, Entusiasmo, Autoconfiança e Independência são aspectos relevantes nesse tipo de perfil.

## Relacionando-se com os outros

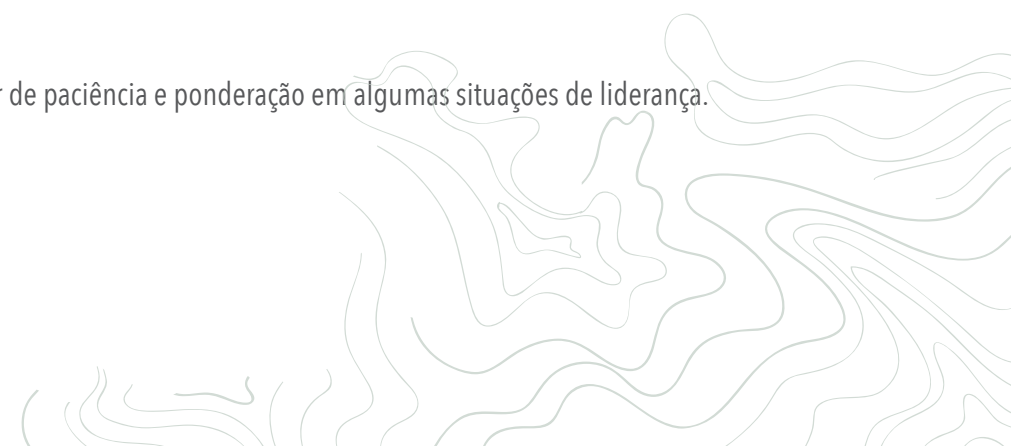
Este tipo é caracterizado pela grande sociabilidade e pelo estilo de comunicação extrovertido, acrescidos de energia e ritmo. Como não tem medo de confrontações e trata diretamente os assuntos, procura associar-se a pessoas de credibilidade e bem-sucedidas. Acredita que juntos vencerão todas as barreiras. Se essas não são tão eficientes ainda, esse líder o pressionará para que sejam, pois combinam a comunicação mais assertiva ou mais amistosa, dependendo da situação.

## Motivadores

A possibilidade de desafios e o envolvimento de contatos variados com pessoas são motivadores para indivíduos com esse estilo de liderança. Eles precisam estar livres da rotina e das regulamentações. Têm preferência por atribuições que envolvam viagens. O desejo de ter autoridade, assim como o prestígio que acompanha, e o reconhecimento público, também são fortes motivadores.

## Atenção especial

Pode necessitar de algum nível maior de paciência e ponderação em algumas situações de liderança.





### Características

O **Líder Influenciador** é voltado para gerar harmonia e conciliação a fim de tratar problemas da equipe com sugestões mais adequadas. Procura quase sempre por áreas de concordância. Do seu ponto de vista, conflito e discussão trazem muitos ganhos. Ele reúne a comunicação, expressividade e persuasão da Influência, mas também pondera e considera a opinião dos outros, sem se descuidar da objetividade e orientação para resultados. Em algumas situações, se mostrará mais firme e assertivo, mas sempre que a circunstância permitir terá paciência para ouvir, ponderar e considerar os outros pontos de vista. Este é um líder que influencia, seja no aspecto coletivo, usando sua capacidade de expressão em público, como no aspecto individual, dialogando e dando atenção com amabilidade, sem exageros. Autoconfiança, Sociabilidade, Entusiasmo, Independência e Persistência são seus traços marcantes.

### Relacionando-se com os outros

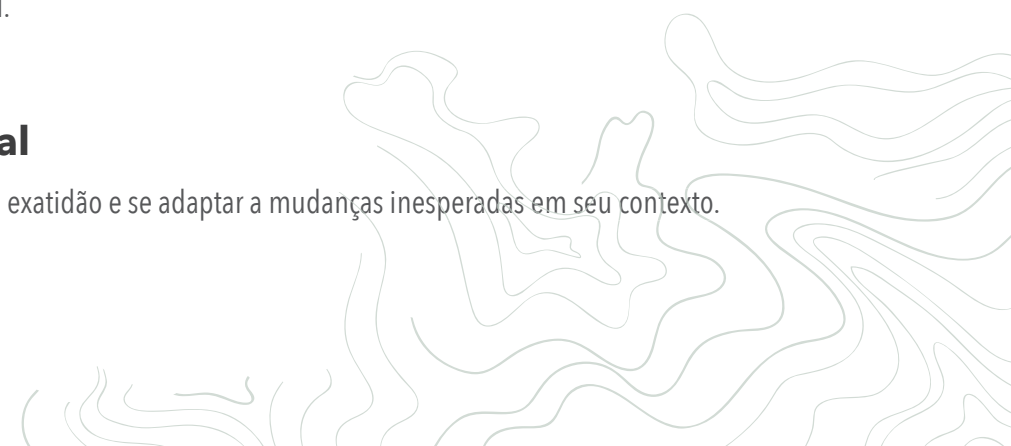
Gosta do contato e da comunicação com pessoas, porém, ao sentir que o objetivo pode deixar de ser atingido, mantém sua posição e dificilmente cede. Gosta de persuadir outros a alcançarem os resultados, empreender em conjunto de modo que todos saiam ganhando. Pode usar de paciência quando sente que as pessoas podem ser atingidas por suas palavras ou ações. Suas reações são razoavelmente previsíveis, a não ser que haja comprometimento dos objetivos, quando pode ser mais rápido, retornando à sua polidez assim que possível.

### Atenção especial

Pode ter que atentar para a exatidão e se adaptar a mudanças inesperadas em seu contexto.

### Motivadores

Motiva-se pela conquista do reconhecimento e da aceitação do público. Esforça-se para manter o ambiente livre de conflitos e antagonismos. É do tipo que, em todos os momentos, procura garantir sua disposição, informações exatas e precisas para corroborar os conselhos que dá. Evitará tudo o que for definitivo e procurará agir como um consultor, ao invés de um tomador de decisões.





### Características

Trata-se de um **Líder Acolhedor** às pessoas, pois a Estabilidade é o fator da paciência, calma, gentileza e receptividade, sendo que os perfis cujo único fator alto é o S refletem essas qualidades muitas vezes de forma muito intensa. Eles são, em geral, cordiais, calorosos, inclinados a ver os pontos de vista dos outros e valorizam a interação positiva. Todavia, por não serem naturalmente extrovertidos, dependem de pessoas mais assertivas para liderar algumas situações. Em situações muito delicadas e complexas, que exijam uma grande capacidade diplomática, alta ponderação, diálogo contínuo e negociação sensível, as características desse tipo de líder serão especialmente valiosas. Paciência, Consideração e Persistência são as marcas registradas desse tipo de perfil.

### Relacionando-se com os outros

A preferência deste tipo de perfil é sempre pela conversa amigável ao conflito. Por inspirarem confiança e solidez, eles são mais adequados em manter as relações interpessoais do que iniciá-las. Por essa razão, seu círculo de amigos e conhecidos é geralmente pequeno, mas bem coeso. Esse tipo estabelece uma conexão que vai se fortalecendo quanto mais o conhecimento mútuo vai se consolidando. De natureza leal, esse perfil cumpre o que promete, ainda que tenha de se sacrificar para tanto. Sua inclinação à escuta e a considerar o ponto de vista alheio faz dele um interlocutor a quem muitas pessoas depositam plena confiança. Ele lidera mais pelo exemplo e equilíbrio do que pela firmeza e assertividade.

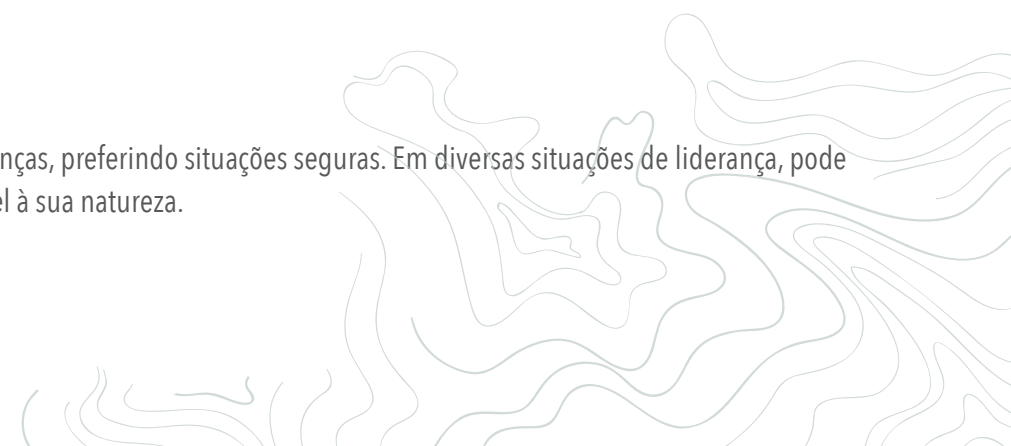
### Atenção especial

Pode ter dificuldade e resistir a mudanças, preferindo situações seguras. Em diversas situações de liderança, pode ter de se impor, o que não é agradável à sua natureza.

### Motivadores

A paciência, que forma a base deste indivíduo, é a raiz de seus fatores motivacionais. Ele precisa sentir que conta com o apoio dos que o rodeiam e, mais importante ainda, precisa de tempo para se adaptar a novas situações e para tomar suas decisões. Por não gostar de mudanças, já que tem um estilo estável, prefere manter o status quo sempre que possível. Isso faz com que não aprecie pressões e cobranças, mesmo que inevitáveis.

Uma vez envolvido em uma tarefa, deseja concentrar-se bem e ir em frente. Interrupções e distrações de qualquer espécie podem ser extremamente desmotivadoras para esse estilo.







### Características

O **Líder Observador** tem capacidade de buscar no passado a compreensão para o que está se passando no presente. Dessa forma, consegue ver a estrutura do presente e como ela foi se formando desde suas intenções iniciais. Mesmo que essas intenções sejam quase irreconhecíveis no presente, ele as identifica e isso lhe dá mais segurança ao lidar com a situação, sentindo-se orientado para tomar decisões muito melhores. Ele observa e analisa os fatos, procurando extrair deles o curso de ação mais seguro, e isso às vezes demanda tempo. Sua característica de liderança se apoia na segurança, na atenção aos detalhes técnicos e normas e, quando necessário, na sociabilidade, de forma sempre contida e ponderada. Paciência, Sociabilidade, Consideração, Persistência e Conexão são aspectos significativos nesse tipo de estilo.

### Relacionando-se com os outros

Geralmente este tipo de líder se torna o melhor parceiro porque entende as pessoas e também se torna mais sábio em relação ao futuro porque viu sua semente ser plantada. Ele precisa de tempo para se orientar e para fazer as perguntas certas que lhe darão uma visão linear da situação dentro do tempo e do espaço. Quando constrói esta visão, pode ajudar muito mais os outros a entenderem onde estão e aonde querem ir.

### Motivadores

Motiva-se pela segurança, assim como pela sinceridade e honestidade e a necessidade de sentir-se amado. Manter um ambiente de trabalho constante, calmo e amigável é muito importante para esta pessoa, bem como evitar decisões disciplinares impopulares. Sente-se muito mais confiante e descontraído quando sabe onde pisa.

### Atenção especial

Esse estilo deve atentar para lidar bem com situações em que seja necessária uma decisão mais rápida, uma determinação e objetividade maiores, devido à sua inclinação a compreender as pessoas e a ser menos assertivo. É provável que às vezes tenha que agir mais rápido, sem ter todos os dados em mãos.





### Características

O **Líder Estruturador** possui capacidade inata para organizar as coisas. Ele sabe exatamente qual o melhor lugar para cada objeto ou pessoa, de forma a fazer tudo funcionar com a mais perfeita eficiência. Ele sabe fazer com que a organização esteja a serviço da produtividade. Isso pode ser em relação a projetos mais simples até ao funcionamento de uma grande organização. Mantém tudo tão bem estruturado que fica até mais fácil lidar com imprevistos. É flexível, o que faz com que atenda bem a todas as demandas, mesmo que estas às vezes o empurrem em direções diferentes. Sua liderança busca agregar, onde e quando possível, ação e planejamento, arrojo e segurança, determinação em alcançar objetivos e consideração sobre o efeito de suas ações e palavras nas pessoas. Determinação, Consideração, Persistência e Independência são seus traços mais característicos.

### Relacionando-se com os outros

Esse estilo sabe separar muito bem aspectos pessoais e profissionais. Não permite que outras pessoas desorganizem o que ele tão bem organizou. Pode ser considerado exigente, pois fiscaliza para que tudo aconteça dentro das sequências que foram estabelecidas, mas sabe dar atenção e ouvir o ponto de vista das pessoas que o cercam. Para bem estruturar as coisas, ele concilia objetividade e subjetividade.

### Atenção especial

Ocasionalmente, poderia dar mais atenção aos detalhes e a uma comunicação mais expressiva e entusiástica a fim de transmitir otimismo à sua equipe.

### Motivadores

Trabalha de maneira sistemática e mostra um desempenho consistente em um ambiente de trabalho altamente estruturado e previsível, porém também aprecia desafios. Não gosta de ser submetido a pressões de tempo irreais. Prefere finalizar uma tarefa por vez, seguindo seu próprio ritmo. Sendo uma pessoa voltada para segurança, precisa saber o que é necessário e por que razão, mas estrutura as coisas para que os resultados apareçam.





## Características

O **Líder Analisador** possui o fator Conformidade como o protagonista principal em seu comportamento. Isso lhe confere um estilo orientado a detalhes, ao perfeccionismo, à orientação para perceber mudanças sutis no ambiente que podem se transformar em grandes riscos ou grandes oportunidades. Em geral, pouco compartilha seus sentimentos e busca sempre um sentido de racionalidade em suas ações. É pouco provável que mostre entusiasmo pelos projetos sob sua responsabilidade, mas trabalhará incansavelmente para fazê-los bem-sucedidos. Esse estilo de liderança será sempre orientado pela qualidade, por meio de indicadores concretos, observação de detalhes e apuro técnico. Exatidão, Conexão e Perceptividade são suas principais características.

## Relacionando-se com os outros

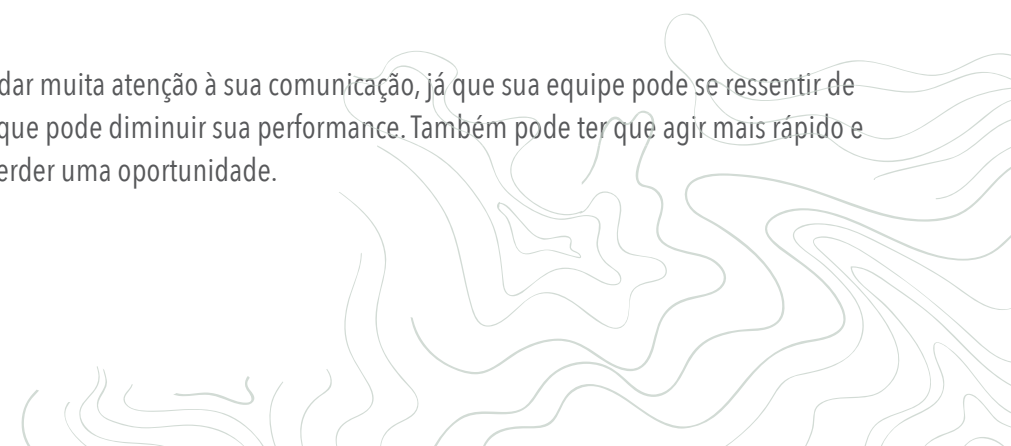
Os tipos essencialmente conformes possuem muitos pontos fortes, mas não costumam ter facilidade para se relacionar com outras pessoas de forma descontraída e enfática. A combinação de um estilo social contido com uma natural dose de desconfiança torna difícil para este tipo de pessoa constituir ou manter relacionamentos próximos. Isto é particularmente verdadeiro em termos de negócios. As suas amizades ou relacionamentos próximos estão normalmente sustentados por interesses mútuos ou metas comuns, mais do que por considerações emocionais, pois sua tendência é sempre racional.

## Atenção especial

O líder com esse estilo pode precisar dar muita atenção à sua comunicação, já que sua equipe pode se ressentir de um comportamento mais distante, o que pode diminuir sua performance. Também pode ter que agir mais rápido e sem todas as informações para não perder uma oportunidade.

## Motivadores

O fator mais forte na motivação de Altos C é a certeza. Eles precisam se sentir completamente certos da sua posição e das expectativas dos outros antes de prosseguir. Por isso, detestam correr riscos e raramente agem se não se sentirem absolutamente certos das consequências. Qualidade é também um aspecto que o motiva, pois ele busca a perfeição.





### Características

O **Líder Regulador** é perfeccionista e encara a vida como um grande conjunto de leis e padrões a seguir. Tudo e todos possuem um lugar certo, onde deveriam estar. Tudo segue uma ordem pré-estabelecida. Sempre que essa ordem é mudada, a natureza sai do eixo. A perfeição segue uma ordem lógica de funcionamento. É preciso fazer as coisas de maneira correta para garantir a manutenção da qualidade e dos padrões. O líder com esse tipo de comportamento estabelece e faz cumprir regras estruturadas para a maioria dos processos sob sua responsabilidade e fará tudo para que as normas e procedimentos sejam obedecidos à risca por sua equipe. Exatidão, Determinação e Consideração são os aspectos mais notáveis em seu comportamento.

### Relacionando-se com os outros

Além da exatidão e preferência pelo cumprimento de normas e regras, esse líder cobra resultados das pessoas e pode ser visto como uma pessoa de temperamento forte e muito exigente. No entanto, com o Fator Estabilidade (S) também alto, ele saberá demonstrar paciência e ouvir quando necessário. No entanto, em grupo não fará força para se mostrar entusiasmado ou expressivo, optando por uma comunicação clara, assertiva e racional.

### Atenção especial

Em algumas situações, pode precisar de uma comunicação mais expressiva para dar energia à equipe, e, às vezes, flexibilizar alguns padrões, na medida do possível, para enfrentar situações inesperadas.

### Motivadores

Motiva-se pela noção de segurança que inclui convenção, tradição e regras. Tende a direcionar seus esforços para a aquisição de aptidões especializadas. Segurança e um ambiente estruturado, tanto em sua vida profissional como em sua vida particular, são importantes. Os objetivos devem ser claramente definidos e as mudanças devem vir precedidas por explicações.





## Características

O **Líder Criterioso** é orientado por padrões e indicadores precisos. Sabe pesar, medir, comparar. Pauta sua conduta por valores e critérios estruturados. É especialmente reconhecido por seu bom senso, inspirando confiança e sabendo estabelecer uma comunicação entusiástica, mas muito bem fundamentada. Costuma usar emoção e razão com maestria e sabe julgar as situações por medidas justas, mas também ponderadas de acordo com as circunstâncias. O líder com esse estilo tem um faro especial para as mudanças e sabe julgar pessoas e situações com clareza e racionalidade. Perceptividade, Conexão, Entusiasmo e Sociabilidade são suas marcas distintas.

## Relacionando-se com os outros

Esse estilo é sempre solicitado a opinar e julgar porque as pessoas confiam em seu bom senso. Sabem que ele é justo e criterioso. Tem paciência para ouvir a todos antes de formar um julgamento, mas não transige diante das regras e regulamentos. Não deixa que a balança pese a favor de ninguém que não mereça. Ele dá a todas as pessoas a mesma chance de mostrar o seu valor. Isso favorece seu relacionamento, que costuma ser sempre consistente.

## Atenção especial

Pode precisar dar atenção a resultados mais rápidos e ocasionalmente ter flexibilidade no estabelecimento ou na medida de padrões. Em algumas situações, pode precisar ouvir mais as pessoas ao seu redor, entendendo sua posição, e conviver com algum nível de imperfeição que não comprometa os resultados gerais.

## Motivadores

Motiva-se por situações em que possa exercer a sua capacidade de julgamento, aplicar normas, regras e procedimentos, mas também por se relacionar com as pessoas e conseguir extrair delas o máximo de qualidade com medidas bem esclarecidas e estruturadas.







# Conhecendo o DISC

A **metodologia DISC**, base de nossas ferramentas comportamentais, foi criada na Universidade de Harvard, na década de 20, por William Moulton Marston, Ph.D em psicologia pela Harvard, pesquisador e professor da American University e da Tufts University.

Em síntese, essa metodologia nos ensina que existem quatro Fatores Comportamentais básicos (daí a sigla DISC), a saber: Todos os indivíduos possuem esses quatro Fatores. O que os diferencia uns dos outros é a intensidade de cada Fator em seu comportamento.

A **ETALENT**, levando em conta as análises e estudo de Marston, criou uma ferramenta 100% brasileira e 100% online capaz de avaliar com precisão e margem de erro inferior a 0,001% como são distribuídos os quatro fatores comportamentais em cada uma das pessoas.

As informações e funcionalidades do sistema **DISC ETALENT** ajudam pessoas e organizações a se tornarem mais produtivas e felizes.

## DOMINÂNCIA

Marca um estilo objetivo, direto, rápido, obstinado por resultados, assertivo e pouco paciente.

## INFLUÊNCIA

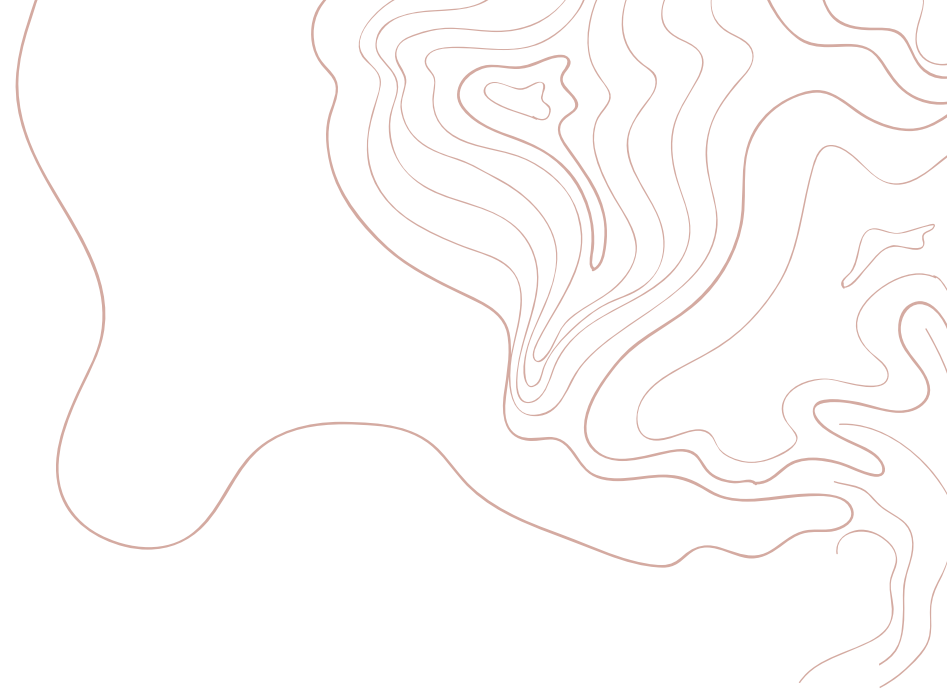
Sinaliza uma tendência ao relacionamento social, empático, comunicativo, otimista e expressivo.

## CONFORMIDADE

Caracteriza uma tendência analítica, detalhista, perfeccionista, orientada por normas e procedimentos.

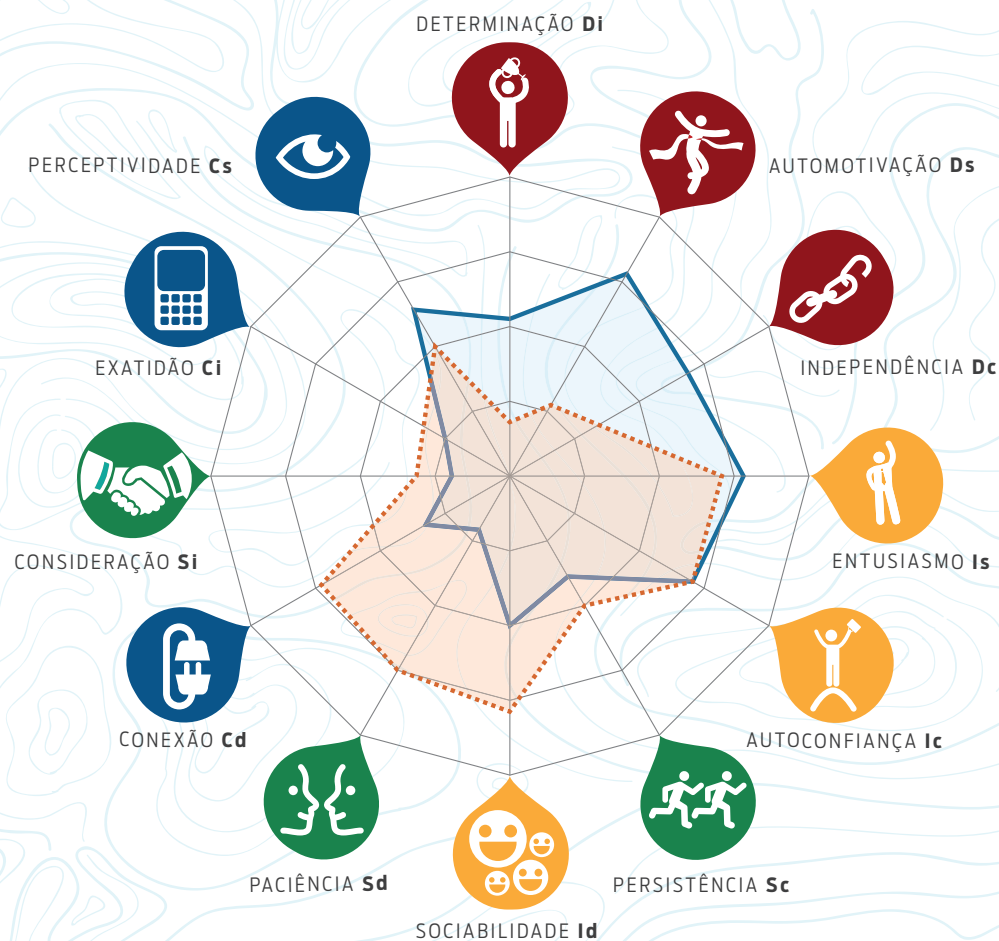
## ESTABILIDADE

Pontua um estilo paciente, fleumático, amável, ouvinte, ponderador, com anseio por segurança.



# Dodecaedro de Competências<sup>©</sup>

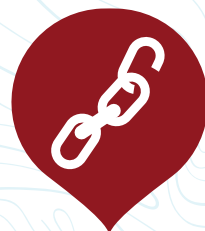
O Dodecaedro de Competências foi desenvolvido pela **ETALENT** para aprofundar o entendimento dos fatores DISC e permitir visualizar com clareza e simultaneamente as **12 competências comportamentais** de pessoas e cargos. Nele, avalia-se a preponderância de um fator sobre o outro, formando, no total, seis pares: Dominância preponderando sobre Influência, Dominância preponderando sobre Estabilidade, Dominância preponderando sobre Conformidade e assim por diante. Cada um deles recebeu uma denominação que caracteriza o estilo do comportamento: os subfatores. Por exemplo: o subfator **determinação** preponderando sobre **sociabilidade** demonstra que esse perfil é mais focado em resultados do que voltado para as relações com as pessoas. O detalhamento de cada subfator encontra-se adiante.





## **Determinação** (Dominância > Influência)

Aparece em um perfil DISC quando a Dominância é significativamente mais alta que a Influência. Portanto, se a pessoa não tem nenhuma sociabilidade do I, tem pouco ou nenhum interesse por assuntos pessoais, logo a determinação fica mais exacerbada. É um indivíduo eficiente, direto e assertivo, que tem uma visão objetiva e analítica das coisas e persegue metas incansavelmente. Precisa ver resultados no seu trabalho e, para alcançá-los, está disposto a não considerar a opinião das outras pessoas, caso perceba que está no caminho certo.



## **Independência** (Dominância > Conformidade)

Aparece em um perfil DISC quando a Dominância é substancialmente mais alta que a Conformidade. Este indivíduo se sente frustrado quando submetido a regras, procedimentos e regulamentos. Prefere seguir suas próprias ideias e com frequência trabalha só ou em posições de autoridade isolada. Este subfator é comum, por exemplo, nos estilos empreendedores.



## **Automotivação** (Dominância > Estabilidade)

Aparece em um perfil DISC quando a Dominância é significativamente mais alta que a Estabilidade. Quando não há a necessidade de segurança e a passividade da estabilidade, ação passa a ser o ingrediente básico neste subfator. Esta pessoa precisa estar ativa o tempo todo e é impaciente com aqueles que não querem ou não são capazes de acompanhar seu ritmo. Reage rapidamente a novos acontecimentos, e nunca deixa de perseguir suas ambições e metas.



## **Entusiasmo** (Influência > Estabilidade)

Aparece em um perfil DISC quando a Influência é mais alta que a Estabilidade. Este é um subfator de pessoas descontraídas e extrovertidas, que tem muito a ver com sociabilidade, mas acrescida de energia e ritmo. Este estilo animado demonstra intensamente seu interesse por um assunto, e sua natureza efusiva pode servir para motivar os outros. Essa característica ganha força na medida em que não existe a passividade e a introversão do fator S.





## **Autoconfiança** (Influência > Conformidade)

Aparece em um perfil DISC quando a Influência é mais alta que a Conformidade. Perfis autoconfiantes representam pessoas que raramente têm dúvidas sobre como agir e se sentem à vontade em praticamente qualquer situação social. Lidam facilmente com estranhos e não têm medo de iniciar contatos sociais. Podem ser, às vezes, confiantes demais, o que costuma levá-las a agir por impulso. Essa característica ganha força se possuem um baixo fator C, fazendo-os pouco pesar e medir antes de agir.



## **Persistência** (Estabilidade > Conformidade)

Aparece em um perfil DISC quando a Estabilidade é mais alta que a Conformidade. As pessoas que possuem este subfator são capazes de manter a atenção em trabalhos repetitivos durante muito tempo. Essa característica ganha força quando não depende dos diversos pontos de vista do fator C. Indivíduos com este subfator também preferem manter o seu status quo, não gostam de correr riscos, encontrando grande dificuldade em romper com isso para adaptar-se a uma nova situação.



## **Sociabilidade** (Influência > Dominância)

Aparece em um perfil DISC quando a Influência é mais alta que a Dominância. Este subfator se refere às pessoas gregárias e que adoram conversar. Comunicação é o elemento mais forte deste estilo. Portanto, a sociabilidade ganha força se o fator D é muito baixo. São indivíduos extrovertidos e que sempre aproveitam as oportunidades de interagir socialmente, possuindo dificuldades em tomar decisões duras e impopulares.



## **Paciência** (Estabilidade > Dominância)

Aparece em um perfil DISC quando a Estabilidade é mais alta que a Dominância. Estas pessoas têm pouco senso de urgência, adotando um ritmo lento de trabalho por conta da necessidade de manter tudo organizado. Isso significa que são capazes de trabalhar bem em situações nas quais outras pessoas considerariam repetitivas ou aborrecidas. São indivíduos que aceitam bem o fato de que certas coisas não podem ser mudadas. Essa característica se torna mais forte quando o fator D é baixo porque a independência e a mobilidade deste perfil não estão sendo acessadas.



## **Conexão** (Conformidade > Dominância)

Aparece em um perfil DISC quando a Conformidade é mais alta que a Dominância. Este é o clássico subfator "orientado para regras", relacionado a uma pessoa que precisa se sentir absolutamente segura da sua posição e usa os regulamentos e procedimentos estabelecidos como parâmetro para apoiar suas ideias. São chamadas "cooperativas" porque demandam apoio prático de gerentes, colegas e amigos e buscam manter relacionamentos positivos no trabalho. Essa característica aumenta sua intensidade quando não conta com a independência e a inovação do D, que neste caso é baixo.



## **Consideração** (Estabilidade > Influência)

Aparece em um perfil DISC quando a Estabilidade é mais alta que a Influência. Indivíduos com consideração pelos outros planejam e organizam suas palavras e ações cuidadosamente e nunca agem por impulso. Têm dificuldades para lidar com prazos e outras limitações de tempo. Suas qualidades, no entanto, são a confiabilidade e a estabilidade que trazem para o trabalho. Essas características se tornam mais fortes quando não existe a impulsividade e a impaciência do fator I.



## **Exatidão** (Conformidade > Influência)

Aparece em um perfil DISC quando a Conformidade é mais alta que a Influência. Este subfator é também denominado "cautela". Esta pessoa odeia cometer erros e verifica várias vezes seu trabalho. Está sempre pronta para corrigir as falhas dos outros, independentemente se lhe solicitaram ou não. Essa necessidade de certeza significa que não costuma assumir riscos, a menos que seja absolutamente necessário. Sua comunicação também é cautelosa - raramente revela mais informações sobre si mesma do que o mínimo essencial. Essa característica tem sua intensidade aumentada quando pouco conta com a sociabilidade do fator I.



## **Perceptividade** (Conformidade > Estabilidade)

Aparece em um perfil DISC quando a Conformidade é mais alta que a Estabilidade. As pessoas deste tipo de perfil são extremamente atentas ao meio ambiente e suas mudanças, a ponto de, com frequência, notarem sutilezas que outras pessoas não percebem. Esse é um fator positivo, mas conseqüentemente este perfil têm muito pouca tolerância ao tédio, se distraíndo com facilidade. Essa característica sobressai quando não conta com a preocupação que o fator S tem com os problemas dos outros e sua capacidade de concentração.



# Propósito da ETALENT



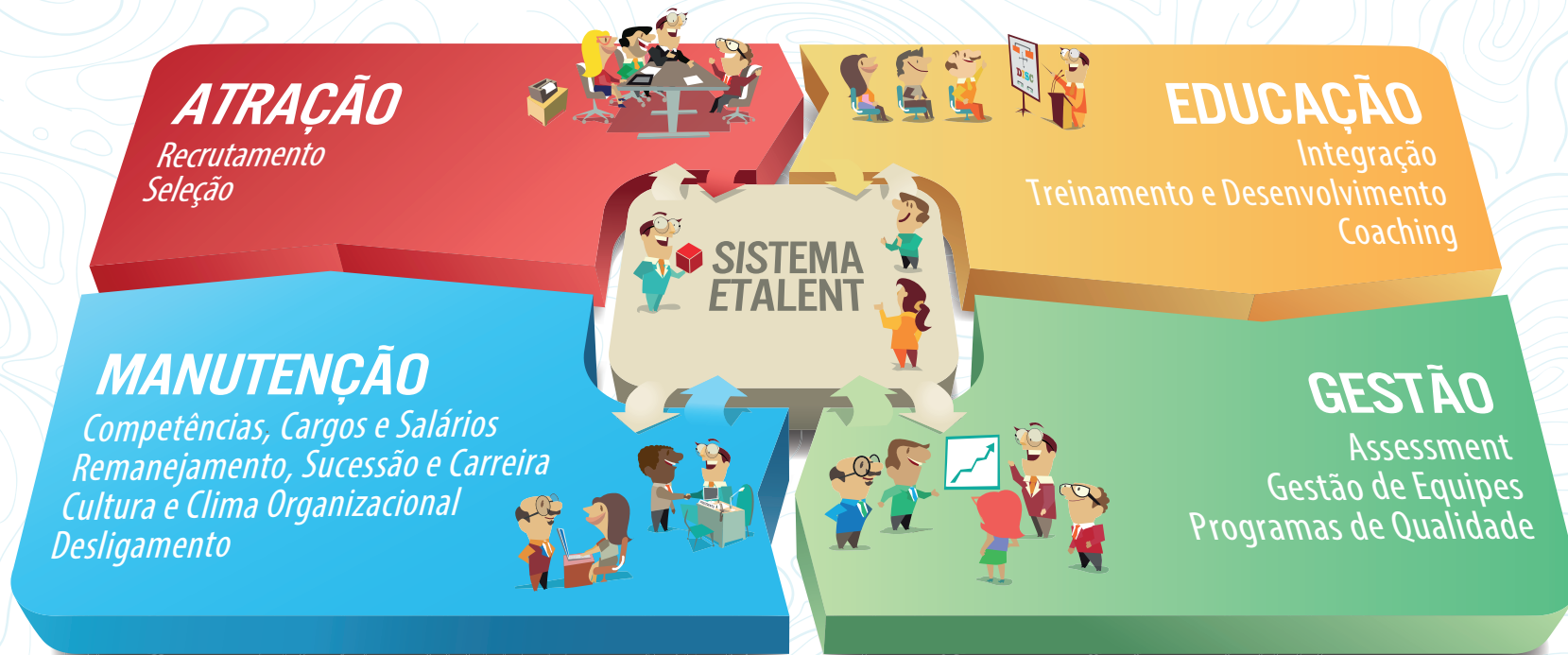
ALAVANCAR  
PESSOAS E  
ORGANIZAÇÕES  
ATRAVÉS DO  
COMPORTAMENTO

**ETALENT**

# Aplicações em Human Capital

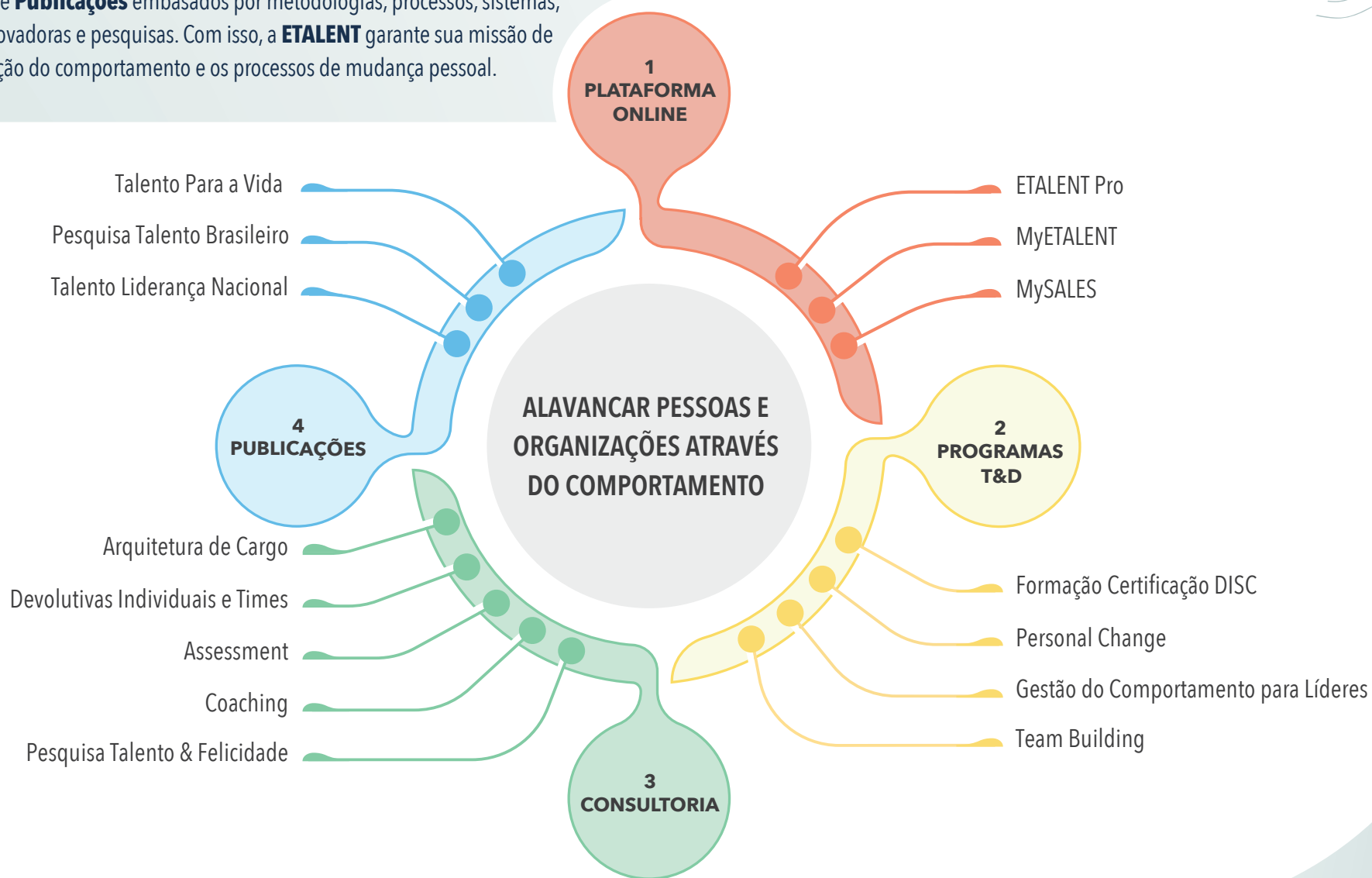
Todos os trabalhos desenvolvidos pela **ETALENT** visam suportar as diversas ações que envolve o Human Capital nas organizações:

**Atração** - recrutamento, seleção e assessment, **Educação** - integração, treinamento e desenvolvimento, **Gestão** - gerenciamento de equipes, formação de times, maximização de performance, e **Manutenção** - análise de competências, construção de cargos, desenho de carreiras, trilhas e avaliação de clima.



# Produtos e Serviços ETALENT

A **ETALENT** possui **Plataformas, Programas** de Treinamento e Desenvolvimento, **Consultorias** e **Publicações** embasados por metodologias, processos, sistemas, ferramentas inovadoras e pesquisas. Com isso, a **ETALENT** garante sua missão de apoiar a educação do comportamento e os processos de mudança pessoal.



# Sobre a ETALENT

A **ETALENT** é uma empresa de tecnologia especializada na gestão da mudança pessoal e na educação do comportamento. **Desde 1987** seus produtos e serviços auxiliam pessoas e organizações de pequeno, médio e grande porte a acelerar contratações, diminuir a rotatividade e desenvolver e reter talentos, elevando a produtividade por intermédio do desenvolvimento humano.

A **ETALENT** conta com uma equipe de multidisciplinar, escritórios e parceiros em diversas cidades no Brasil e mais de dois mil clientes, dentre eles Petrobrás, Magazine Luiza, Coca-Cola, Oi, Claro, Tim, Embratel, e Mongeral.



Ao longo dos últimos anos, somam-se mais de

**7 MILHÕES**  
DE PERFIS COMPORTAMENTAIS  
DISC ETALENT PROCESSADOS.

Realização de treinamentos e palestras para mais de

**100 MIL**  
PROFISSIONAIS.





# Copyright © 2016

## by Jorge Fernandes de Matos

Todos os direitos desta edição são reservados a editora ETALENT, protegidos pela Lei 5.988 de 14/12/1973. Nenhuma parte desta pesquisa, sem autorização prévia por escrito, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

### **ETALENT**

Av. Rio Branco | 37 | 11º andar | – Centro  
Rio de Janeiro | RJ | Brasil | CEP 20.090-003  
RJ: 55 21 3344-6670 | SP: 55 11 2619-8257 | PR: 55 41 3023-0220  
etalent@etalent.com.br | www.etalent.com.br

**Equipe Técnica** | Igor Matos | Luis Adonis | Sady Farah | Sidney Frattini

**Editoração, Capa e Revisão** | Heitor Barreto | Ricardo Garrido | Equipe ETALENT

**Diretor Geral** | Jorge Matos

**Diretor de Tecnologia** | Sady Farah

**Diretor de Consultoria** | Flávia Queiroz

**Diretor Comercial** | Igor Matos

**Gerência de Marketing** | Luis Rocha

**Gerência Administrativa** | Hercules Costa

**Escritório São Paulo** | Carlos Tetamanti

**Escritório Paraná** | Augusto Dotti

CIP- Brasil. Catalogação-na-fonte

Sindicato Nacional dos Editores de Livros - RJ

Matos, Jorge Fernandes de

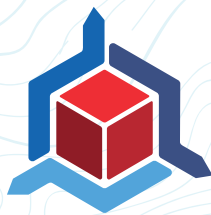
Pesquisa Talentos da Liderança Nacional - Jorge Matos - Rio de Janeiro - ETALENT, 2016

36p.

ISBN 978-85-66374-01-8



Visite nossos sites



**ETALENT**

**me**  
myetalent