



A Implantação da Teoria DISC no Setor Químico: Um Estudo sobre a Aplicação no Processo de Recrutamento e Seleção de Funcionários

The Implementation of the DISC Theory in the Chemical Sector: A Study on its Application in the Employee Recruitment and Selection Process

Recebido: 29/09/2023 | Revisado: 02/10/2023 | Aceito: 04/10/2023 | Publicado: 01/01/2024

<https://www.doi.org/10.5281/zenodo.8409909>

Adriany de Lima Delgado

Fatec Santana de Parnaíba

<https://orcid.org/0009-0004-9817-0987>

adriany.delgado@gmail.com

Aretha de Lima Delgado

Fatec Santana de Parnaíba

<https://orcid.org/0009-0009-3547-2626>

arethadelgado@gmail.com

Letícia Pereira Vieira

Fatec Santana de Parnaíba

<https://orcid.org/0009-0000-3380-0520>

leticiaago115@gmail.com

Irapuan Glória Junior

Fatec Santana de Parnaíba

<https://orcid.org/0000-0003-2973-3470>

ijunior@ndsgn.com.br



Resumo

A preocupação com a seleção do colaborador mais adequado para uma posição específica é uma questão frequentemente compartilhada por todos os gestores. O ímpeto de alcançar seus objetivos organizacionais faz com que as empresas busquem formas de aplicação de avaliações psicológicas e testes de perfil como ferramentas essenciais para mensurar a adequação dos candidatos às suas necessidades trabalhistas, como a Teoria DISC. Diante deste contexto, a presente pesquisa procurou demonstrar como foi realizada a implantação da Teoria DISC em uma empresa do setor químico. A metodologia utilizada foi um estudo de caso único com coleta de dados por meio de entrevistas com gestores. Os principais achados foram a diminuição do *turnover* e a motivação dos candidatos após realizarem o teste. A contribuição para a teoria é de apresentar uma forma de seleção de candidatos e que carecem de mais estudos para a melhoria da teoria DISC. A contribuição prática está relacionada aos gestores em utilizar a teoria apresentada em suas empresas no momento da escolha e contratação de candidatos.

Palavras-chave: Teoria DISC, *Hardskill*. *Softskill*. *Techskill*, *Turnover*, Contratação.

Abstract

The concern with selecting the most suitable employee for a specific position is an issue often shared by all managers. The drive to achieve their organizational goals makes companies look for ways to apply psychological assessments and profile tests as essential tools to measure the suitability of candidates for their employment needs, such as the DISC Theory. Given this context, this study sought to demonstrate how the DISC Theory was implemented in a company in the chemical sector. The methodology used was a single case study with data collected through interviews with managers. The main findings were a reduction in turnover and the motivation of candidates after taking the test. The contribution to theory is that it presents a way of selecting candidates and that further studies are needed to improve the DISC theory. The practical contribution is related to managers using the theory presented in their companies when choosing and hiring candidates.

Keywords: DISC Theory, Hardskill. Softskill. Techskill, Turnover, Employ.

1. Introdução

Com a intenção de aprimorar continuamente seus procedimentos, as organizações estão direcionando recursos para a implementação de processos de recrutamento e seleção criteriosamente modificados, compostos por diversas fases, com o objetivo de identificar o candidato que melhor se ajusta ao perfil exigido para a posição disponível (Machado, 2016).

A fase de seleção engloba o processo de escolha do candidato que apresenta a melhor correspondência com os critérios estabelecidos entre os indivíduos recrutados para a posição disponível. Este processo é composto por múltiplas etapas e faz uso de várias ferramentas e instrumentos de avaliação (Baylão & Rocha, 2014).



As entrevistas avaliam se o candidato atende às competências requeridas, principalmente em termos de complexidade, os testes psicológicos podem ser empregados em processos seletivos por competências, fornecendo ferramentas apropriadas para avaliar atributos desejados, especialmente habilidades e atitudes (Fernandes, 2013). E as provas de capacidade consistem em amostras de trabalho que são empregadas como instrumentos de avaliação para verificar a performance dos candidatos (Chiavenato, 2020).

É de relevância que, embora os testes desempenhem um papel significativo nos procedimentos de avaliação, a formulação de um diagnóstico ou conclusão não deve ser baseada exclusivamente nos resultados obtidos por meio desses testes. É imperativo incorporar outros métodos e técnicas, tais como a observação e entrevistas, como parte integrante desses processos de avaliação (Borsa, 2016).

Os testes de conhecimentos e perfil psicológicos não consideram a possibilidade de os indivíduos empregarem táticas para controlar os impulsos emocionais que enfrentam durante os testes do processo de seleção. Isso implica que, em algumas situações, os candidatos podem ser superficiais e até mesmo não serem verídicos em suas respostas durante o processo de avaliação (Gabriel et al., 2015).

No entanto, a identidade da personalidade pode ser aplicada de diversas maneiras na gestão de competências (Fernandes, 2013). A personalidade não é uma característica difusa; ela diferencia cada indivíduo por meio de seus padrões de comportamento, motivações psicológicas e, portanto, em relação aos seus estilos de interação interpessoal. Ao compreendermos a personalidade, torna-se possível identificar tanto as áreas de habilidade quanto as limitações (Bergamini, 2017).



Um teste psicológico é uma ferramenta de avaliação que busca obter o máximo de informações sobre o examinado em um curto espaço de tempo. Ele envolve a medição das diferenças e semelhanças entre indivíduos (Nascimento & Werlang, 2010). Visto que a personalidade é definida como um agrupamento de características ou traços que definem os padrões de pensamento, emoções e comportamentos de um indivíduo (Cardoso, 2016).

Atualmente, os testes de personalidade amplamente empregados são: (1) Teoria DISC, é subdividida em dimensões comportamentais (Cardoso, 2016); e (2) Teoria *Big Five*, consiste na teoria dos cinco grandes fatores principais, que sintetizam a oscilação de personalidade (Arora & Rangnekar, 2016), sendo os pontos de Extroversão, Neuroticismo, Abertura para Experiência, Conscienciosidade e Amabilidade (Bergner, 2020).

O autodescobrimento do perfil pessoal pelas pessoas desperta a sensibilidade e a abertura necessárias para seus processos de desenvolvimento pessoal e profissional, ao identificar seus potenciais e suas limitações, cada indivíduo se compromete com as mudanças necessárias a serem realizadas (Matos, 2008a).

Diante do contexto apresentado, o presente artigo responderá a seguinte questão de pesquisa: "Como foi a implantação da Teoria DISC em uma empresa do setor químico para a contratação de funcionários?". Os objetivos são: (1) Identificar o processo de implantação; e (2) Apresentar os ganhos para a Empresa-Alpha.

A relevância do presente trabalho abrange tanto o âmbito empresarial quanto o acadêmico. A realização da análise dos traços comportamentais dos colaboradores desempenha um papel crucial na compreensão de estratégias mais efetivas para o desenvolvimento, gerenciamento e motivação desses profissionais. Esses *insights* se tornam valiosos para o alcance dos objetivos da organização examinada.



2. Referencial Teórico

2.1. Teoria DISC

A Teoria DISC é reconhecida como um método de pesquisa psicológica que utiliza princípios das ciências exatas, como matemática e estatística, para descrever de maneira mais precisa o comportamento humano. Essa abordagem específica dentro da psicologia é denominada psicometria, cujo foco é o registro e a medição precisa dos fenômenos psíquicos de um indivíduo em particular (Matos, 2008b).

Desenvolvida pelo psicólogo William Moulton Marston como parte de sua pesquisa sobre as respostas emocionais das pessoas em 1928, denominado Teoria DISC (T-DISC), apresenta uma descrição de quatro fatores fundamentais do comportamento humano, que são subdivididos em quatro dimensões comportamentais distintas, representados pelas iniciais em inglês das palavras *Dominância/Dominance*, *Influência/Influence*, *Estabilidade/Steadiness* e *Conformidade/Compliance*, respectivamente, esses fatores fornecem uma estrutura para compreender os diferentes estilos de comportamento e são amplamente conhecidos como a T-DISC (Goleman, 2001).

A Metodologia T-DISC é uma abordagem utilizada para identificar o perfil comportamental de indivíduos, por meio da utilização de testes, como o DISC (Xavier, 2020).

A avaliação de comportamento é comumente conduzida por meio de questionários aplicados online, utilizando ferramentas como o *Profile XT* (Incorporated, 2023) e o *Customer Service Profile*, (Performance Assessment Group, 2023). Situações em grupo, nos quais os candidatos são solicitados a discutir temas pertinentes à função almejada ou através de *role-plays*, nos quais os candidatos desempenham um papel específico, como simular uma venda (Cardoso, 2016).



Por meio de uma análise dos perfis comportamentais, é viável atribuir cargos alinhados às características dos colaboradores, aumentando a motivação e redução de conflitos internos, o que contribui para a diminuição dos índices de rotatividade de pessoal, impactando positivamente a produtividade da organização, consequentemente promovendo a satisfação dos clientes e a entrega de serviços de qualidade (Rosa et al., 2015).

Ao se aprofundar no perfil de cada colaborador, torna-se possível elaborar estratégias para recrutamento, reconhecimento e promoção de talentos, com o propósito de formar equipes capazes de gerar resultados eficazes e, simultaneamente, proporcionar uma correspondência adequada entre o perfil individual e as atribuições de cada cargo, esse enfoque pode impactar positivamente a satisfação dos colaboradores e agregar valor ao desenvolvimento individual (Francisco et al., 2019).

Mediante a realização do mapeamento do perfil comportamental dos funcionários, é possível reconhecer o seu desempenho, facilitando a identificação de uma posição adequada e satisfatória para cada indivíduo, o que resulta em fomentar o crescimento humano no âmbito organizacional (Xavier et al., 2020).

2.2. Recursos Humanos

As empresas são divididas em unidades de negócios ou departamentos dependendo da sua estrutura, as estruturas organizacionais desempenham um papel significativo nos resultados dos projetos, uma vez que algumas estruturas são mais flexíveis, enquanto outras são mais hierárquicas, o que afeta a definição de autoridade e responsabilidade do gerente de projetos (PMI, 2021).

O Guia PMBoK (PMI, 2021) identifica três tipos de estruturas organizacionais possíveis baseado na maturidade de projetos que a empresa possui, que podem ser Estrutura Funcional, Matricial e Projetizada.



O tipo Estrutura Funcional, corresponde a um modelo organizacional com equipes agrupadas por especialidades, lideradas por gerentes funcionais. A alocação de recursos é baseada em habilidades técnicas, com controle centralizado e comunicação vertical. É comum em organizações focadas na eficiência operacional e especialização (Shirai, 2017).

Outro tipo citado é a Matricial, é uma estrutura organizacional híbrida, combinando elementos funcional e matricial. Os colaboradores trabalham em projetos específicos, mantendo conexão com gerentes funcionais. A autoridade é compartilhada entre o gerente de projeto e o funcional, buscando equilibrar projetos e funções. É adotada por organizações que integram gestão de projetos sem alterações radicais, permitindo flexibilidade e aproveitando especialização técnica dos gerentes (PMI, 2021).

A outra estrutura é a Matricial Balanceada, é um modelo que combina estruturas funcional e matricial de forma equilibrada. Colaboradores trabalham em projetos específicos e mantêm conexão com gerentes funcionais. Autoridade é compartilhada entre gerente de projeto e funcional para gestão integrada e eficiente. Comunicação é planejada para sinergia entre projetos e funções. Adotado por organizações buscando flexibilidade, otimização de recursos e colaboração para melhor desempenho global (Shirai, 2017).

Na escala das Matriciais a mais madura na cultura de projetos é a Matricial Forte, é um modelo que combina estruturas funcional e matricial, enfatizando a autoridade do gerente de projeto. Colaboradores são alocados a projetos sob sua liderança predominante. O gerente funcional atua como consultor. O gerente de projeto centraliza a comunicação e coordenação entre áreas funcionais. Ideal para organizações que valorizam gerenciamento ágil, alocação flexível de recursos e liderança clara em projetos complexos (PMI, 2021).



O último tipo de estrutura é a Projetizada que é um modelo focado na gestão baseada em projetos, com equipes e recursos temporariamente organizados para atender a objetivos específicos. Os gerentes de projeto têm autoridade total sobre os recursos e decisões relacionadas ao projeto. Permite gestão ágil e adaptável, com comunicação eficiente para melhor desempenho geral e sucesso das iniciativas. Adotado por organizações com muitos projetos em andamento ou operações centradas em projetos específicos (Shirai, 2017).

Independentemente da estrutura, a área de Recursos Humanos (RH) existe e surgiu no início do século XX com o propósito de intermediar e mitigar os conflitos de interesses existentes entre as empresas e seus colaboradores, que mantinham relações dissociadas e muitas vezes conflituosas. No entanto, foi somente na década de 1960 que os colaboradores passaram a ser reconhecidos como recursos fundamentais para o crescimento e desenvolvimento das organizações (Santos et al., 2019).

O reconhecimento da importância das pessoas como ativos estratégicos para as organizações, o profissional de RH passou a desempenhar um papel-chave na gestão do capital humano. Suas responsabilidades englobam desde a atração e seleção de talentos, passando pelo desenvolvimento e capacitação dos colaboradores, até a criação de políticas e práticas que promovam um ambiente de trabalho saudável e produtivo (Siqueira & Nascimento, 2021).

Ao analisar o perfil comportamental de uma pessoa, é possível descobrir como ela reage em diferentes situações, seus sentimentos, reações e atitudes. Isso abre caminho para o desenvolvimento pessoal e profissional, permitindo uma compreensão aprofundada de suas características e necessidades, além de promover o crescimento como ser humano no ambiente em que convive. Por meio da avaliação do perfil comportamental, os Recursos Humanos podem alinhar cada perfil ao cargo solicitado durante o processo de contratação, utilizando um modelo de perfil ideal para a função, com base no *Hard Skill* e *Soft Skill* (Cobêro et al., 2015).



As *Hard Skills* são competências específicas e quantificáveis que são adquiridas por meio de processos de educação formal, treinamento especializado ou experiência prática. Essas habilidades são predominantemente de natureza técnica e estão ligadas ao conhecimento específico de uma área de atuação particular (Cimatti, 2016). São caracterizadas por serem mensuráveis e objetivas, podendo ser facilmente definidas e avaliadas. Elas envolvem a aquisição de conhecimentos técnicos e a proficiência em ferramentas, metodologias ou tecnologias específicas que são essenciais para a execução eficiente de uma determinada função ou atividade (Stewart, 2016).

Essas habilidades técnicas são geralmente adquiridas por meio de programas educacionais formais, cursos de capacitação, certificações profissionais, treinamentos especializados ou experiência prática direta em um determinado domínio profissional (Ely, 2022).

Em relação aos *Soft Skills* são competências pessoais e interpessoais que envolvem atributos e características comportamentais relacionadas à maneira como uma pessoa se relaciona com os outros, lida com situações e gerencia suas próprias emoções (Kai, 2022). Diferentemente dos *Hard Skills*, que são habilidades técnicas e específicas, as soft skills são mais complexas de quantificar e medir, uma vez que estão ligadas ao aspecto humano e social (Pedrosa & Silva, 2019).

São essenciais para o sucesso tanto no âmbito profissional quanto no pessoal, pois influenciam a comunicação efetiva, a colaboração em equipe, a resolução de problemas, a adaptabilidade a mudanças, a empatia, a liderança e a inteligência emocional (Silva et al., 2020).



Nos últimos anos, a Revolução Digital impulsionou o crescimento do mercado de trabalho e a elevação dos salários nas áreas de codificação, ciência de dados, segurança cibernética e *design web*. No entanto, essa evolução também resultou em uma discrepância entre a demanda por habilidades e a disponibilidade de profissionais qualificados. Empresas do setor de tecnologia têm observado uma incompatibilidade de competências, onde a quantidade de oportunidades de emprego supera consideravelmente o número de candidatos que possuem as aptidões técnicas necessárias (Fuller et al., 2021).

2.3 Setor Químico

O setor Químico está relacionado às propriedades e atributos de produtos químicos, com ênfase na salvaguarda da saúde e segurança dos usuários e nas implicações ambientais (Abiquim, 2023). E como uma indústria de processos, na qual as empresas desempenham atividades com o objetivo de agregar valor aos materiais. Esse valor é alcançado por meio de diversas operações, tais como separação, formação, mistura ou reações químicas (Leker & Utikal, 2016).

A economia e as indústrias químicas estabelecem uma conexão sólida. Seus principais clientes abrangem uma ampla variedade de setores econômicos, incluindo indústrias têxteis, eletrônicas, elétricas, de transporte, automobilísticas, construção civil, papel, agronegócio, dentre outros (Pereira & Silva, 2018).

A Indústria Química desempenha um papel ativo e abrangente em praticamente todas as cadeias produtivas da indústria, agricultura e setores de serviços. Tendo participação desde produtos farmacêuticos, de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, até tintas, esmaltes, vernizes e defensivos agrícolas (Abiquim, 2022).

O Brasil se destaca em algumas áreas específicas da indústria química, sendo o mercado de biocombustíveis, particularmente o bioetanol, uma área de evidência tanto no âmbito nacional quanto no internacional de combustíveis (Silva, 2017).



Em 2021, a Indústria Química Mundial teve um Faturamento Líquido estimado de US\$ 4.732,1 bilhões, com o Brasil ocupando a sexta posição em Vendas Líquidas, com US\$ 130 bilhões. O Brasil ficou abaixo apenas de países como China, Estados Unidos, Alemanha, Japão e Coreia. Os dados refletem a importância econômica do setor químico brasileiro e sua contribuição para a economia nacional (Abiquim, 2022).

A associação que controla o setor é o Sindicato dos químicos São Paulo, que hoje representa mais de 80 mil trabalhadores distribuídos em mais de 3 mil empresas, tendo como principais setores as indústrias plásticas, farmacêuticas, químicas e cosméticas (Sindicato dos químicos São Paulo, 2023).

Já o Sindicato Químicos Unificados é composto por 33 mil dedicados trabalhadores dos sindicatos dos setores químico, plástico, farmacêutico, abrasivo e áreas afins de Campinas e Osasco (Sindicato Químicos Unificados, 2023).

Este setor é composto por uma ampla variedade de *players* (Figura 1), como a Braskem, que é uma empresa global com unidades industriais no Brasil, Estados Unidos, Alemanha e México. Se destaca como líder na produção de resinas termoplásticas nas Américas e é a 6ª maior empresa petroquímica do mundo (Braskem, 2023).

A Bayer, que no Brasil se destaca nas áreas de Farmacêuticos, Saúde do consumidor e Agrícola. São líderes no mercado de Farmacêuticos na América Latina, referência em Consumo nesta mesma região e o segundo maior mercado Agrícola globalmente (Bayer, 2023).

Outro *player* é a Promax, que é uma empresa brasileira do setor químico que possui uma trajetória de 68 anos de atuação nos segmentos automotivo, agrícola, industrial e de especialidades químicas e destaca-se por deter exclusividade na fabricação e distribuição dos produtos da marca Bardahl no Brasil (Bardahl, 2023).

Figura 1 - Principais Players no Brasil



3. Metodologia

A metodologia utilizada, conforme apresentado na Tabela 1, utiliza a abordagem qualitativa (Marcus & Liehr, 2001), com o emprego da metodologia de Estudo de Caso Único (Yin, 2019) com o objetivo de realizar uma análise detalhada e aprofundada do caso.

O estudo de casos, assim como outras estratégias de pesquisa, representa uma abordagem para investigar um tópico empírico seguindo um conjunto de procedimentos predefinidos, requer um rigor científico e dedicação para aplicar suas etapas, além de ser possível replicar os achados em situações similares ao apresentado neste estudo (Yin, 2019).

Tabela 1 - Características da Pesquisa

Item	Descrição	Autor(es)
Natureza	Qualitativa	Marcus & Liehr (2001)
Metodologia	Estudo de Caso Único	Yin (2019)
Unidade de Análise	A coleta de dados tem seu ponto de partida no departamento de Recursos Humanos	
Resultado Esperado	Comparar a aplicabilidade da metodologia DISC na empresa selecionada em relação às referências da literatura científica e às práticas de mercado	



A opção metodológica adotada foi a abordagem qualitativa, que busca compreender a totalidade da experiência humana, considerando que os seres humanos atribuem significado às suas vivências e que tais significados são influenciados pelo contexto de vida (Marcus & Liehr, 2001).

O método de pesquisa adotado foi o Estudo de Caso Único, que envolve uma investigação detalhada e empírica de um fenômeno específico, considerando o contexto real no qual ocorre e suas múltiplas variáveis de análise. O estudo de um caso único é lógico quando é crucial para avaliar uma teoria sólida. Nesse sentido, pode ser utilizado para verificar a validade das proposições de uma teoria ou para considerar alternativas explicativas que possam ser mais relevantes (Yin, 2019).

3.1. Procedimentos Metodológicos

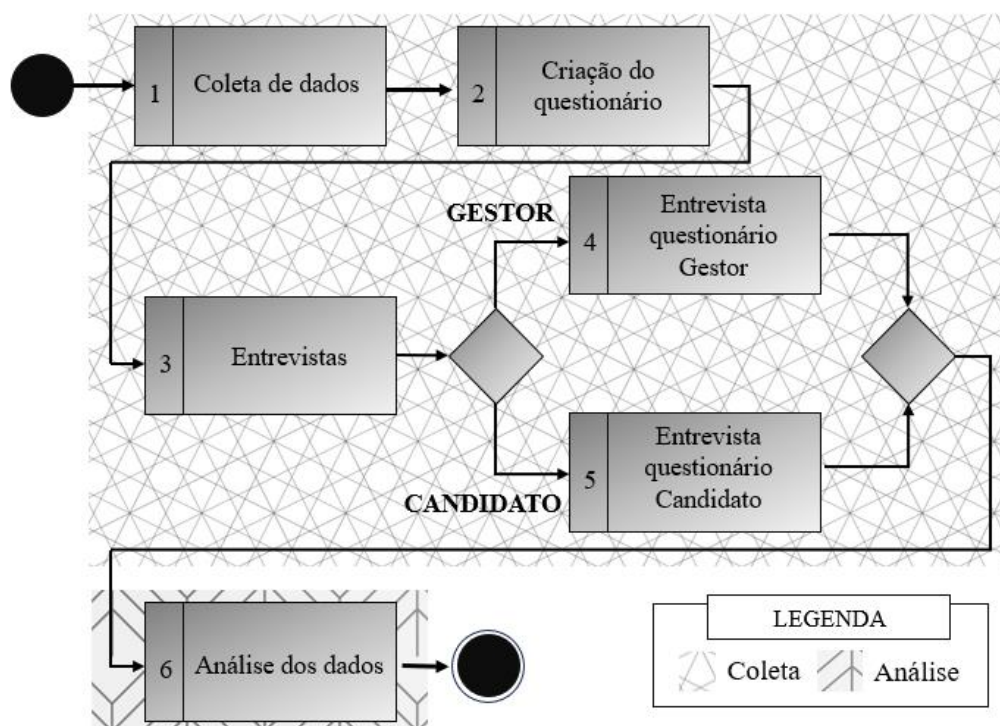
Os procedimentos utilizados na pesquisa, conforme demonstrado na Figura 2, são:

- ✓ **Passo 1: Coleta de dados:** Foi realizado um levantamento bibliográfico por meio da análise de artigos científicos relevantes e previamente publicados, abordando a temática em questão. Essa etapa teve como objetivo identificar as principais teorias, conceitos e evidências disponíveis na literatura científica;
- ✓ **Passo 2: Criação do questionário:** Constituído por uma série de perguntas cuidadosamente elaboradas, que seguem uma abordagem clara, precisa e alinhada com os temas centrais da pesquisa. Esses parâmetros são fundamentais para a obtenção de dados empíricos, possibilitando a coleta de informações relevantes e necessárias para atingir os objetivos propostos (Anexo B);
- ✓ **Passo 3: Entrevistas:** Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com indivíduos selecionados. Essa abordagem permitiu obter informações qualitativas diretamente dos participantes, por meio de perguntas previamente planejadas, ao mesmo tempo em que possibilitou uma certa flexibilidade para explorar tópicos emergentes durante as entrevistas;

- ✓ **Passo 4: Análise dos dados:** A análise dos dados foi realizada após a transcrição das entrevistas. Esse processo de análise envolveu a identificação de padrões, tendências e *insights* valiosos sobre o fenômeno em estudo, bem como identificar relações entre as variáveis investigadas.

Com o objetivo de orientar a pesquisa de forma mais precisa, a unidade de análise selecionada para a condução deste estudo tem seu ponto de partida no departamento de Recursos Humanos (RH).

Figura 2 – Procedimentos Metodológicos





3.2. Proposições

A partir do referencial teórico foi possível abstrair afirmativas na forma de proposições (Tabela 2) e que foram a base para a criação do questionário no Anexo B. As proposições geradas foram:

Proposição 01: (P01) A aplicação da T-DISC seleciona candidatos para os cargos que estão motivados e geram poucos conflitos.

A análise abrangente dos perfis comportamentais direciona colaboradores aos cargos adequados, aumentando motivação, reduzindo conflitos e rotatividade, também chamado de *turnover* (Rosa et al., 2015).

Proposição 02: (P02) A adoção da T-DISC está associada ao aumento da taxa de retenção de funcionários.

Por meio da realização do mapeamento do perfil comportamental dos funcionários, é possível reconhecer o seu desempenho, facilitando a identificação de uma posição adequada e satisfatória para cada indivíduo (Rosa et al., 2015; Xavier et al., 2020), o que resulta em fomentar o crescimento humano no âmbito organizacional (Xavier et al., 2020).

Proposição 03: (P03) A T-DISC identifica o perfil adequado para a vaga a ser preenchida.

A Metodologia T-DISC é uma abordagem utilizada para identificar o perfil comportamental de indivíduos, por meio da utilização de testes, como o DISC (Xavier, 2020).

Proposição 04: (P04) A avaliação do perfil comportamental está diretamente ligada ao desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos.

O T-DISC visa melhorar a satisfação, engajamento ou retenção de funcionários, sua eficácia pode variar dependendo de vários fatores, como a natureza do programa, a cultura da empresa e as necessidades dos funcionários (Cobêro et al., 2015).

Tabela 2 - Proposições

#	Proposições	Autores
P01	A aplicação da T-DISC seleciona candidatos para os cargos que estão motivados e geram poucos conflitos	Rosa et al. (2015)
P02	A adoção da T-DISC está associada ao aumento da taxa de retenção de funcionários	Xavier (2020)
P03	A T-DISC identifica o perfil adequado para a vaga a ser preenchida	Xavier (2020)
P04	A avaliação do perfil comportamental está diretamente ligada ao desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos	Cobêro et al. (2015)

3.3. Perfil dos Respondentes

As características dos entrevistados, conforme apresentado na

Tabela 3 – Perfil dos Respondentes – (G) Gestor e (C) Candidato

#	T-DISC	Nível de Responsabilidade	Tempo na Empresa-Alpha
G01	Aplicador	Gestor Departamental	7 anos
G02	Aplicador	Gestor Departamental	25 anos
C01	Candidato	Auxiliar de Sistemas	1 ano



#	T-DISC	Nível de Responsabilidade	Tempo na Empresa-Alpha
C02	Candidato	Analista de Sistemas SR	20 anos
C03	Candidato	Auxiliar Administrativo	11 meses
C04	Candidato	Auxiliar Infra	7 anos
C05	Candidato	Auxiliar de T.I.	2 anos
C06	Candidato	Analista suporte	8 anos
C07	Candidato	Analista de Sistemas PL	21 anos
C08	Candidato	Analista suporte	10 anos
C09	Candidato	Analista de Inteligência de Mercado Trainee	6 anos

3.4. Questionário

A partir das proposições foram criadas questões para a comprovação das afirmativas obtidas na literatura, divididas entre os Gestores que aplicaram a T-DISC e os candidatos que sofreram a aplicação da teoria.

Foi realizada uma entrevista piloto com a Gestora (G01) com um questionário com 14 perguntas e, após a aplicação, foi possível diminuir para apenas 10 perguntas. As versões finais dos questionários estão apresentadas nas Tabela 4 e

Tabela 5.

Tabela 4 – Questionário para os Gestores e Proposições

#	Pergunta	Proposições
Q01	Como a empresa teve conhecimento da existência da T-DISC?	P01
Q02	Quais adaptações foram necessárias para integrar a T-DISC de forma eficaz ao contexto da empresa? Houve algum obstáculo?	P01
Q03	Como a aplicação da T-DISC influenciou na seleção de candidatos?	P01
Q04	Quais foram os critérios utilizados para selecionar a T-DISC como abordagem para o processo de contratação?	P02
Q05	Como a T-DISC auxilia na alocação de funcionários em posições adequadas na organização?	P02
Q06	Como é identificado o perfil adequado para a vaga a ser preenchida?	P03
Q07	De que maneira a avaliação do perfil comportamental impacta no desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos?	P04
Q08	Como os fatores empresariais podem afetar a eficácia da avaliação do perfil comportamental?	P04
Q09	Quais os benefícios que a T-DISC trouxe para a empresa?	P01
Q10	Quais departamentos ou cargos específicos foram escolhidos para a aplicação inicial da T-DISC?	P04

Tabela 5 – Questionário para os Candidatos e Proposições

#	Pergunta	Proposições
Q01	Ao responder ao questionário T-DISC como se sentiu em relação ao seu conhecimento sobre o cargo oferecido?	P01
Q02	Após responder ao questionário, qual a sensação que você teve em relação a sua contratação?	P02
Q03	Refletindo sobre as respostas dadas no questionário T-DISC e as tarefas que você realiza no cargo que foi contratado, como você avalia sua evolução pessoal e profissional?	P04
Q04	Atualmente, você acredita que foi indicado no cargo correto ou poderia ter sido direcionado para outra vaga?	P03



4. Análise e Interpretação dos Resultados

4.1. Identificar o processo de implantação;

A implantação da T-DISC ocorreu por meio da contribuição de uma consultoria de Recursos Humanos, onde a organização tomou conhecimento da relevância dessa ferramenta para o aprimoramento dos processos de seleção, no início, a implementação da ferramenta não exigiu adaptações significativas, uma vez que a consultoria fornecia uma solução terceirizada completa.

O procedimento de aplicação da T-DISC envolvia o preenchimento de relatórios realizados pelos candidatos a vagas, que eram subsequentemente submetidos à análise pela consultoria, posteriormente, os resultados eram apresentados e acompanhados de recomendações baseadas nas informações obtidas, esse método se mostrou eficaz por um período, mas à medida que a organização crescia e se desenvolvia, identificou-se a necessidade de internalizar o processo.

Nesse contexto, o funcionário Alpha desempenhou um papel crucial, ao se especializar no assunto DISC adquiriu o conhecimento necessário para aplicar a ferramenta de forma autônoma, passando a gerenciar o processo de avaliação, onde começou a enviar os questionários diretamente aos candidatos, o que agilizou consideravelmente o processo de seleção e análise de perfil, acarretando uma interação mais próxima entre a equipe de Recursos Humanos e os candidatos.

É importante destacar que a implantação não encontrou obstáculos significativos, a equipe se adaptou rapidamente ao novo método de aprimoramento do processo de seleção de funcionários. A dedicação e o empenho de todos os envolvidos foram fundamentais para garantir uma implementação bem-sucedida.



4.2. Apresentar os ganhos para a Empresa-Alpha;

Diante das respostas obtidas observou-se que a utilização da T- DISC teve um impacto substancial na gestão de recursos humanos, influenciando diretamente os processos de seleção e alocação de funcionários, tal impacto foi tão significativo que se tornou critério determinante para a progressão de candidatos nas etapas do processo seletivo, em situações excepcionais, quando candidatos apresentam qualificações semelhantes, o perfil DISC passou a ser considerado um critério de desempate crucial.

A implementação da T-DISC resultou em uma otimização na alocação de recursos humanos, permitindo que os funcionários ingressem em posições alinhadas com seus perfis comportamentais, isso tem contribuído diretamente para um aumento na satisfação dos colaboradores com relação às funções desempenhadas.

Adquirir um entendimento das competências profissionais individuais tem permitido maximizar os pontos fortes de cada colaborador, auxiliando na exploração de suas competências e minimizando os desafios inerentes a suas características, conforme enfatizado por G02 "Quanto mais eu me conheço mais eu me desenvolvo", os líderes, cientes dessas informações, direcionam suas equipes de maneira mais estratégica, capitalizando os pontos fortes e desenvolvendo áreas que necessitam de aprimoramento.

Da mesma forma, os candidatos, compreendendo seus próprios perfis DISC, podem contribuir de maneira mais significativa para a organização, alinhando suas habilidades e comportamentos com as demandas da função.

Em resumo, a incorporação da T-DISC no processo de gestão de pessoas trouxe uma abordagem mais precisa e estratégica para o desenvolvimento e alocação de talentos na empresa. Essa ferramenta não apenas auxilia a selecionar os candidatos mais adequados, mas também permite criar uma equipe de alta performance mais alinhada com os objetivos da organização.



4.3. Análise das Proposições

Proposição 01: (P01) A aplicação da T-DISC seleciona candidatos para os cargos que estão motivados e geram poucos conflitos.

Foi possível identificar que a aplicação da T-DISC demonstra ser eficaz na seleção de candidatos motivados e com habilidades interpessoais que contribuem para um ambiente de trabalho com menos conflitos, destacando sua utilidade na otimização do processo de recrutamento e seleção.

Conforme comentário de C01, a validação dessa afirmação pode ser corroborada em "...devido o cargo e as atividades ser da área em que sempre gostei e tive interesse, entusiasmado para o início da carreira, mas que ainda teria muito a desempenhar para o cargo. A dopamina no auge, porém, ainda inseguro se seria capaz de alcançar os objetivos estabelecidos e a autocobrança...".

Os gestores destacaram que a teoria tem desempenhado um papel significativo no processo de seleção na empresa, auxiliando na identificação de candidatos que melhor se encaixam nos cargos disponíveis, afirmação enfatizada pelo G02 "... hoje avalia bastante o que o (sic) T-DISC está dizendo para seguir para a próxima fase, de fato avalia se o perfil faz sentido para o cargo esperado...", opinião reafirmada pelo G01 "...com a análise do perfil, conseguimos identificar se o candidato tem as competências compatíveis com a vaga...".

Proposição 02: (P02) A adoção da T-DISC está associada ao aumento da taxa de retenção de funcionários.

Pode-se verificar que o emprego da T-DISC está correlacionado positivamente com o aumento da taxa de retenção de funcionários. Isso sugere que a implementação tem um impacto positivo na capacidade da organização de manter seus funcionários por mais tempo.



Por intermédio das citações do C02, as considerações podem ser validadas em: "...ao responder o questionário, me senti confiante em minhas habilidades...", bem como o C06: "...hoje tenho confiança sobre o cargo oferecido, mas sei que preciso está sempre atualizado buscando aprendizado e conhecimento...".

De acordo com os gestores a T-DISC é uma ferramenta poderosa que desempenha um papel fundamental ao mapear o perfil comportamental dos indivíduos, conforme descrito pelo G02 "...hoje ele auxilia através do mapeamento do perfil, por exemplo, alguém chega e fala pra mim, olha, preciso de alguém nessa vaga, você não quer fazer para mim o mapeamento de perfil..." e G01 "...para identificar se as competências dos candidatos, estão de acordo com que a vaga exige..."

Proposição 03: (P03) A T-DISC identifica o perfil adequado para a vaga a ser preenchida.

A T-DISC é essencial para identificar o perfil ideal para a vaga. É um método que ajuda a selecionar candidatos cujas habilidades, personalidade ou características se alinham de forma eficaz com os requisitos da posição em questão. Esta asserção é ratificada com as observações do C03 em "...O (sic) DISC que me foi solicitado era voltado mais para o meu perfil como profissional. Ao longo das perguntas pude correlacionar muitas coisas com o cargo que me foi oferecido..."

Os gestores adotam uma abordagem rigorosa que envolve uma análise criteriosa das competências mencionadas no perfil do candidato, entendendo que cada cargo tem suas especificidades e exigências únicas, e, portanto, é fundamental garantir uma correspondência precisa entre o perfil do candidato e as necessidades da posição em questão.



Primeiro, consideram cuidadosamente o cargo em si, examina-se minuciosamente as responsabilidades, tarefas e objetivos associados a essa posição específica, conforme enfatizado pelo G02 "...Qual é o cargo? O que ele vai fazer? Analisa o cargo junto ao perfil, a gente vai colocando alguns critérios...".

Em seguida, é confrontada essa análise do cargo com o perfil do candidato. É nesse ponto que avaliamos se as competências, habilidades e experiências mencionadas pelo candidato realmente correspondem às exigências da vaga, assim como descreve o G01 "...Analisamos se as competências mencionadas no perfil, são as mesmas que a vaga exige...".

Esse processo de análise cuidadosa permite colocar critérios específicos para avaliar a adequação de cada candidato à vaga em aberto, não se trata apenas de ter as competências genéricas que se encaixam em qualquer cargo, mas sim de encontrar o candidato cujo perfil seja uma correspondência precisa e estratégica para as necessidades da posição.

Proposição 04: (P04) A avaliação do perfil comportamental está diretamente ligada ao desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos.

A avaliação do perfil comportamental está intrinsecamente relacionada ao desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos. Isso implica que entender e avaliar as características comportamentais de uma pessoa não apenas ajuda no seu crescimento pessoal, mas também influencia positivamente seu progresso na carreira. Afirmação confirmada através da declaração do C03 em "...com o (sic) DISC, fica notório uma evolução pessoal e profissional...".

Para os gestores a T-DISC desempenhou um papel crucial na melhoria das competências individuais de cada colaborador, assim descrito por G02 "... enquanto líder qual a nossa ideia, eu preciso maximizar os pontos fortes de cada colaborador, hoje entendendo o perfil, eu consigo trabalhar naquilo que você tem de bom...".



Por outro lado, os colaboradores também se beneficiam da T-DISC ao compreenderem seu próprio perfil comportamental, isso lhes oferece a oportunidade de buscar aprimoramento em áreas em que seu perfil se alinha com suas responsabilidades profissionais, de acordo com a opinião do G01 "...o profissional poderá melhorar em alguma área que o seu perfil esteja de acordo com sua profissão ou perceba que seja melhor alterar sua profissão de acordo com o seu perfil...".

Esse entendimento mais profundo das características comportamentais de cada indivíduo proporciona uma abordagem mais eficaz para a gestão de recursos humanos e o desenvolvimento de talentos na organização.

4.4. Discussão

A teoria DISC apresenta argumentos sólidos em favor da sua capacidade de reduzir o *turnover* nas empresas e a sua aplicação tem sido cada vez mais considerada como uma estratégia eficaz para lidar com esse problema.

Uma de suas principais contribuições para a redução do *turnover* reside na sua capacidade de fornecer uma compreensão mais profunda dos perfis comportamentais dos contratados. Isso permite que as organizações adaptem suas estratégias de gestão para atender às necessidades individuais, promovendo a satisfação e o engajamento dos empregados. Funcionários que se sentem compreendidos e valorizados tendem a permanecer nas empresas por mais tempo.

Além disso, a personalização dos planos de desenvolvimento com base nos perfis DISC dos colaboradores contribui para o seu crescimento pessoal e profissional, proporcionando a estes uma sensação de progresso em suas carreiras, de modo que vejam um futuro dentro da organização e continuem em busca de oportunidades de crescimento.



Por fim, a teoria DISC promove uma comunicação mais eficaz e relacionamentos interpessoais mais harmoniosos no local de trabalho. Ao entender e respeitar os estilos de comunicação dos colegas de profissão, há uma minimização dos conflitos e uma melhoria na colaboração, criando um ambiente de trabalho positivo e saudável que incentiva os funcionários a manterem-se na empresa.

5. Conclusões

A indústria química desempenha um papel crucial para a fabricação de produtos químicos em diversas cadeias produtivas, desde eletrônica até agrícola. A teoria DISC foi aplicada nesse setor para identificar o perfil comportamental dos indivíduos. O objetivo é alinhar os colaboradores com cargos que se adequem aos seus perfis, promovendo motivação, redução de conflitos e diminuição da rotatividade de pessoal.

O papel dos Recursos Humanos (RH) demonstrou ser fundamental na gestão do capital humano, incluindo a seleção e desenvolvimento de colaboradores com base em seus perfis comportamentais, que englobam tanto *HardSkills*, que são as habilidades técnicas, quanto *SoftSkills*, referente a habilidades interpessoais.

Os principais resultados demonstraram que a aplicação da T-DISC é eficaz na seleção de candidatos motivados e com habilidades interpessoais que trazem benefícios para um ambiente de trabalho mais produtivo. Os participantes relataram entusiasmo e motivação em relação às posições para as quais foram selecionadas. Entender e avaliar as características comportamentais das pessoas não apenas contribui para o crescimento pessoal, mas também influencia positivamente seu progresso na carreira.

A pesquisa revelou que a adoção da teoria está associada ao aumento da taxa de retenção de funcionários. Isso sugere que sua implementação tem um impacto positivo na capacidade das organizações de manter seus funcionários por mais tempo, desempenhando um papel fundamental na identificação do perfil adequado para as vagas



a serem preenchidas. O método de avaliação ajuda a selecionar candidatos com habilidades, personalidade e características alinhadas com os requisitos das posições.

As contribuições para a teoria é de apresentar uma forma de seleção de candidatos e que carecem de mais estudos para a melhoria da teoria DISC. As contribuições para a prática estão relacionadas aos gestores em utilizar a teoria apresentada em suas empresas no momento da escolha e contratação de candidatos.

A pesquisa possui a limitação de verificar a implementação da T-DISC no Processo de Recrutamento e Seleção de Funcionários em uma empresa do Setor Químico. Futuros trabalhos incluem a exploração da identificação de traços significativos do caráter os candidatos.

Referencial Bibliográfico

- Abiquim. (2022). *O desempenho da indústria química brasileira*. https://docs.google.com/viewer?url=https://abiquim-files.s3.us-west-2.amazonaws.com/uploads/guias_estudos/o_desempenho_da_industria_quimica_bra_2022.pdf&embedded=true
- Abiquim. (2023). *Histórico*. <https://abiquim.org.br/programas/historico>
- Arora, R., & Rangnekar, S. (2016). *A Personalidade de Empreendedores e Gerentes de Loja Medida Via Teoria do Big*.
- Bardahl. (2023). *A empresa*. <https://bardahl.com.br/a-bardahl/>
- Bayer. (2023). *Sobre a Bayer*. <https://www.bayer.com.br/pt/a-bayer>
- Baylão, A. L. da S., & Rocha, A. P. de S. (2014). *A importância do processo de recrutamento e seleção na Organização Empresarial*. In: *Simpósio de Excelência Em Getsão de Tecnologia—Gestão do conhecimento para a sociedade*.
- Bergamini, C. W. (2017). *Motivação nas Organizações*. Atlas.
- Bergner, R. (2020). *Desenvolvimento e Validação de uma Versão Portuguesa do Inventário de Personalidade Big Five*.
- Borsa, J. C. (2016). *Considerações sobre a formação e a prática em avaliação psicológica no Brasil*.



- Braskem. (2023). *Perfil e história*. <https://www.braskem.com.br/perfil>
- Cardoso, A. A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos*. Lisboa: Lidel-Edições Técnicas.
- Chiavenato, I. (2020). *Introdução à Teoria Geral da Administração—Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações*. Atlas.
- Cimatti, B. (2016). *Definition, Development, Assessment of Soft Skills and Their Role For the Quality of Organizations and Enterprises*. <https://doi.org/10.18421/IJQR10.01-05>
- Cobêro, C., Godoy, C. R. A., Rosa, E. J., Vieira, E. M., & Rodrigues, L. A. (2015). *Análise do Perfil Comportamental dos Colaboradores em Uma Indústria de Materias para Escritorio*.
- Ely, J. S. (2022). *Competências Individuais na Indústria 4.0: Um Estudo Sobre as Soft Skills e Hard Skills*. [Antonio MeneghettiI Faculdade]. http://repositorio.faculdadeam.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/789/TCC_ADM_Juliana_Ely_AMF_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fernandes, B. R. (2013). *Gestão estratégica de pessoas: Com foco em competências*. GEN Atlas.
- Francisco, A. C., Morais, M., & Latorre, M. (2019). *Equipe de alto desempenho: Análise dos perfis comportamentais*. 51.
- Fuller, J. B., Lipson, R., Encinas, J., Forshaw, T., Gable, A., & Schramm, J. B. (2021). *Working to Learn: Despite a growing set of innovators, America struggles to connect education and career*. 23.
- Gabriel, A. S., Daniels, M. A., Diefendorff, J. M., & Greguras, G. J. (2015). *Otimização do método disc de seleção de pessoas baseada em algoritmos genéticos e naïve bayes: Um estudo de caso em empresa do “sistema s” do paraná*. 863.
- Goleman, D. (2001). *Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que define o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Incorporated, P. (2023). *Profiles INCORPORATED*. <https://www.profilesincorporated.com/>
- Kai, F. O. (2022). Empreendedorismo e Soft Skills: Uma Revisão Sistemática da Literatura na Base de Dados da Web of Science. *Empreendedorismo e Soft Skills: Uma Revisão Sistemática da Literatura na Base de Dados da Web of Science*, 25(1).
- Leker, J., & Utikal, H. (2016). *Manufatura do Futuro Perspectiva na Indústria Química*.



- Machado, L. T. (2016). *Avaliação psicológica em processos de recrutamento e seleção— Uma revisão de literatura*.
- Marcus, M. T., & Liehr, P. R. (2001). *Abordagens de pesquisa qualitativa*. In: Lobiondo-Wood G, Haber J. *Pesquisa em enfermagem: Métodos, avaliação crítica e utilização*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.
- Matos, J. F. de. (2008a). *A metodologia disc aplicada ao processo de treinamento e desenvolvimento (t&d) um estudo de caso na empresa linie esquadrias e vidros – brusquesc*. 23.
- Matos, J. F. de. (2008b). *Manual de Formação de Consultor DISC ETALENT*.
- Nascimento, R. S. G. F. do B., & Werlang, S. G. (2010). *Avaliação psicológica para concessão de registro e/ou porte de arma de fogo*.
- Pedrosa, N., & Silva, L. F. da. (2019). *A Importância dos Soft Skills nas Descrições das Vagas de Gerente de Projetos de TI*. [https://doi.org/alcance.v26n1\(Jan/Abr\).p045-060](https://doi.org/alcance.v26n1(Jan/Abr).p045-060)
- Pereira, F. dos S., & Silva, M. F. de O. e. (2018). *Assimetria dos custos em empresas brasileiras de capital aberto do setor de química*.
- Performance Assessment Group. (2023). *Performance Assessment Group*. <https://performanceassessmentgroup.com/assessments-services/pxt-select-customer-service-profile/>
- PMI. (2021). *Gerenciamento de Projetos e Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBoK) (7º ed)*. Project Management Institute.
- Rosa, E., Vieira, E., & Rodrigues, L. (2015). *Análise do Perfil Comportamental dos Colaboradores em uma Indústria de Materias para Escritorio*.
- Santos, A. R. dos, Bonardi, I. S. de O., & Wagner, A. F. (2019). *O Fator Humano e Tecnológico na Área de Recursos Humanos (RH): Um Estudo Bibliográfico*. 1.
- Shirai, A. M. (2017). *Implantação de um PMO Numa Organização Funcional*. Fundação Getulio Vargas.
- Silva, B. X. F., Carolina Neto, V., & Gritti, N. H. S. (2020). *SOFT SKILLS: Rumo ao sucesso no mundo profissional*. *Revista Interface Tecnológica*, 17(1), 829–842. <https://doi.org/10.31510/infa.v17i1.797>
- Silva, J. F. L. (2017). *Inovação aberta, cultura organizacional e desempenho inovador análise nos setores químico e de tecnologia de informação*. 623–634.
- Sindicato dos químicos São Paulo. (2023). *Sindicato dos químicos São Paulo*. <https://quimicosp.org.br/>



- Sindicato Químicos Unificados. (2023). *Sindicato Químicos Unificados*. <https://quimicosunificados.com.br/>
- Siqueira, A. C. de, & Nascimento, R. M. L. L. (2021). *A Importância do RH Dentro de Pequenas Empresas*. <http://repositorio.aee.edu.br/handle/aee/18107>
- Stewart, C. (2016). *Mixed Signals: Do College Graduates Have the Soft Skills That Employers Want?* 14. https://www.researchgate.net/publication/316066488_Mixed_Signals_Do_College_Graduates_Have_the_Soft_Skills_That_Employers_Want
- Xavier, J. (2020). *Gestão de RH e processos de recrutamento & seleção e integração nas cooperativas de crédito através da metodologia DISC durante pandemia Coronavírus*. 67–77.
- Xavier, J., Ribeiro, P., & Centro, B. (2020). *Análise do processo de alocação de pessoas por meio do mapeamento de perfil comportamental em empresas juniores do distrito federal*.
- Yin, R. K. (2019). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Bookman.



Apêndice A – Protocolo de Entrevistas

O protocolo de entrevistas utilizado compreende as etapas a seguir:

Passo 1. Efetuar a apresentação do pesquisador e a contextualização da pesquisa a ser conduzida;

Passo 2. Elaborar a descrição do procedimento de coleta de dados a ser adotado;

Passo 3. Destacar a ênfase na confidencialidade e privacidade dos entrevistados. Explicar o procedimento para manter o anonimato dos dados coletados;

Passo 4: Identificar o respondente com as questões:

- Qual o seu nome?
- Qual seu cargo e responsabilidades?
- Quanto tempo você trabalha na empresa?

Passo 5. Iniciar o questionário (Apêndice B ou C dependendo do perfil);

Passo 6. Indagar se existe alguma outra observação pertinente ao estudo;

Passo 7. Concluir a entrevista.

Apêndice B - Questionário para os Gestores que Aplicaram a T-DISC

Contato com T-DISC

- Q01 Como a empresa teve conhecimento da existência da T-DISC?
- Q02 Quais adaptações foram necessárias para integrar a T-DISC de forma eficaz ao contexto da empresa? Houve algum obstáculo?
- Q03 Como a aplicação da T-DISC influenciou na seleção de candidatos?



Q04 Quais foram os critérios utilizados para selecionar a T-DISC como abordagem para o processo de contratação?

Resultados

Q05 Como a T-DISC auxilia na alocação de funcionários em posições adequadas na organização?

Q06 Como é identificado o perfil adequado para a vaga a ser preenchida?

Q07 De que maneira a avaliação do perfil comportamental impacta no desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos?

Visão Empresarial

Q08 Como os fatores empresariais podem afetar a eficácia da avaliação do perfil comportamental?

Q09 Quais os benefícios que a T-DISC trouxeram para a empresa?

Q10 Quais departamentos ou cargos específicos foram escolhidos para a aplicação inicial da T-DISC?

Apêndice C - Questionário para os Candidatos

Apreciação dos candidatos

Q01 Ao responder ao questionário T-DISC como se sentiu em relação ao seu conhecimento sobre o cargo oferecido?

Q02 Após responder ao questionário, qual a sensação que você teve em relação a sua contratação?

Pós-Aplicação

Q03 Refletindo sobre as respostas dadas no questionário T-DISC e as tarefas que você realiza no cargo que foi contratado, como você avalia sua evolução pessoal e profissional?

Q04 Atualmente, você acredita que foi indicado no cargo correto ou poderia ter sido direcionado para outra vaga?