

**ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS  
ACADEMIA REAL MILITAR (1811)  
CURSO DE CIÊNCIAS MILITARES**

**André Luiz Coelho de Mendonça Silva**

**A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DO PERFIL COMPORTAMENTAL NO  
PROCESSO DE SELEÇÃO DOS NOVOS RECRUTAS**

**Resende**

**2020**

**André Luiz Coelho de Mendonça Silva**

**A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DO PERFIL COMPORTAMENTAL NO  
PROCESSO DE SELEÇÃO DOS NOVOS RECRUTAS**

Projeto de pesquisa apresentado ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Orientador: Cap Thiago Menna Barreto Guedes

Resende

2020

**André Luiz Coelho de Mendonça Silva**

**A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DO PERFIL COMPORTAMENTAL NO  
PROCESSO DE SELEÇÃO DOS NOVOS RECRUTAS**

Projeto de pesquisa apresentado ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2020

Banca examinadora:

---

**Thiago Menna Barreto Guedes, Cap**

---

**Marcus Vinicius Ribeiro da Silva, Cap**

---

**Rodrigo Rezende Pereira, Cap**

Resende

2020

Dedico este trabalho, primeiramente a Deus, que me protegeu e me deu sabedoria para realizar todas as minhas escolhas com discernimento, e permitiu que um momento tão esperado chegasse. Também aos meus pais e família, por todo apoio de sempre e por fazerem o impossível para que eu chegasse onde estou agora.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado saúde e proteção durante todo o período da formação e pela a oportunidade de ter sido parte da Academia Militar das Agulhas Negras, onde vivi momentos dos quais irei me orgulhar para sempre.

Agradeço também a minha família, principalmente meus pais, por estarem sempre ao meu lado, me apoiando em todos os momentos. Agradeço também aos meus irmãos que cuidaram do meu lar em minha ausência durante todos esses anos. À minha namorada Thalita, que viveu junto comigo todas as fases, as boas e as ruins.

Ao meu orientador, que me auxiliou na elaboração de ideias e na formulação deste trabalho, abdicando de seu tempo de trabalho e, por vezes, de descanso, sempre se mostrando muito receptivo e preparado.

## RESUMO

### A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DO PERFIL COMPORTAMENTAL NO PROCESSO DE SELEÇÃO DOS NOVOS RECRUTAS

AUTOR: André Luiz Coelho de Mendonça Silva

ORIENTADOR: Cap Thiago Menna Barreto Guedes

Em consonância com o crescente emprego da Força Terrestre e de seu protagonismo inerente, nota-se a necessidade do preparo do recurso humano para atuar de maneira eficiente nos diferentes contextos impostos pelo ambiente operacional moderno. Os militares, nesses tipos de operações, estão submetidos a condições de combate complexas, voláteis, incertas e ambíguas, exigindo-lhes características inerentes a um combatente completo, incluindo habilidades psicomotoras, exercício da liderança, controle e equilíbrio emocional. O objetivo deste trabalho foi constatar a importância da análise do perfil comportamental no processo seletivo dos recrutas que comporão as fileiras do Exército Brasileiro, utilizando a metodologia DISC. Essa é uma ferramenta útil para avaliação do comportamento, por meio da análise de perfis dominantes de um indivíduo, o que torna possível determinar a aptidão do indivíduo a desempenhar uma determinada tarefa. Foi realizado, inicialmente, um levantamento bibliográfico, a fim de fornecer o embasamento teórico acerca do assunto abordado. Foi, ainda, executado um questionário orientado através da metodologia DISC, respondido por soldados do efetivo profissional do 24º Batalhão de Infantaria de Selva e do 26º Batalhão de Infantaria Paraquedista. Participaram da pesquisa 29 militares do 24º Batalhão de Infantaria de Selva, sediado em São Luís, MA e 32 militares do 26º Batalhão de Infantaria Paraquedista, sediado no Rio de Janeiro, RJ. Os resultados individuais foram agrupados para contabilização das competências interacionais mais frequentes. Foi feita uma contabilização geral dos dados obtidos e confeccionado um gráfico que aponta os tipos de perfis comportamentais presentes na amostra. Através desse questionário, foi possível associar as competências singulares dos participantes com os talentos DISC. É possível inferir, através dos resultados obtidos por esse método, quais são os tipos de personalidade mais presentes no universo da pesquisa e qual tipo mais apresenta a tendência a se adaptar a profissão militar. Foi possível, ainda, demonstrar a importância do conhecimento e análise do perfil comportamental no processo seletivo dos novos recrutas.

**Palavras chaves:** DISC. Novos Recrutas. Comportamento.

## ABSTRACT

### THE IMPORTANCE OF BEHAVIORAL PROFILE ANALYSIS IN THE PROCESS OF SELECTING NEW RECRUITS

In line with the growing use of the Land Force and its inherent role, there is a need to prepare human resources to act efficiently in the different contexts imposed by the modern operating environment. The military, in these types of operations, are subjected to complex, volatile, uncertain and ambiguous combat conditions, requiring characteristics inherent to a complete combatant, including psychomotor skills, exercise of leadership, control and emotional balance. The objective of this work was to verify the importance of the analysis of behavioral profile in the selection process of the recruits that will compose the ranks of the Brazilian Army, using the DISC methodology. This is a useful tool for assessing behavior, through the analysis of an individual's dominant profiles, which makes it possible to determine the individual's ability to perform a certain task. Initially, a bibliographical survey was carried out, in order to provide the theoretical basis on the subject addressed. A questionnaire guided by the DISC methodology was also carried out, answered by soldiers of the professional staff of the 24° Batalhão de Infantaria de Selva and the 26° Batalhão de Infantaria Paraquedista. Participated in the research, 29 soldiers of the 24° Batalhão de Infantaria de Selva and 32 soldiers of the 26° Batalhão de Infantaria Paraquedista. The individual results were grouped to account for the most frequent interaction skills. A general accounting of the data obtained was made and a graph was created that points out the types of behavioral profiles present in the sample. Through this research, it was possible to associate the individual skills of the participants with the DISC talents. It is possible to infer, through the results obtained by this method, which are the personality types most present in the research universe and which type most presents the tendency to adapt to the military profession. It was also possible to demonstrate the importance of knowledge and analysis of the behavioral profile in the selection process of new recruits.

**Keywords:** DISC. New Recruits. Behavior.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Presença das características DISC .....	25
---	----



**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
ESA	Escola de Sargentos das Armas
EB	Exército Brasileiro
Pqdt	Paraquedista
BIS	Batalhão de Infantaria de Selva
ONU	Organização das Nações Unidas
FGV	Fundação Getúlio Vargas
PEF	Pelotão Especial de Fronteira
COTER	Comando de Operações Terrestres
DISC	Dominância, Influência, Estabilidade, Conformidade
GLO	Garantia da Lei e da Ordem
SMO	Serviço Militar Obrigatório

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 OBJETIVOS.....	11
<b>1.1.1 Objetivo geral .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>11</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1 A PROFISSÃO MILITAR.....	12
<b>2.1.1 Generalidades .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1.2 Características da profissão militar.....</b>	<b>12</b>
2.2 A CARREIRA MILITAR .....	14
2.3 O PROCESSO SELETIVO.....	15
2.4 PARTICULARIDADES DO EXÉRCITO BRASILEIRO .....	16
2.5 O QUE É ANÁLISE COMPORTAMENTAL .....	17
2.6 PERFIL COMPORTAMENTAL.....	17
2.7 A METODOLOGIA DISC .....	18
<b>2.7.1 Dominância .....</b>	<b>19</b>
<b>2.7.2 Influência.....</b>	<b>19</b>
<b>2.7.3 Estabilidade.....</b>	<b>20</b>
<b>2.7.4 Conformidade .....</b>	<b>20</b>
2.8 O PERFIL DISC IDEAL.....	20
<b>3. REFERENCIAL METODOLÓGICO .....</b>	<b>22</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	22
3.2 MÉTODOS.....	22
<b>3.2.1 Caracterização do Objeto de estudo .....</b>	<b>22</b>
<b>3.2.2 A escolha dos participantes .....</b>	<b>23</b>
<b>3.2.3 A Entrevista Comportamental .....</b>	<b>23</b>
<b>3.2.4 Técnica de Coleta de dados.....</b>	<b>24</b>
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS .....</b>	<b>25</b>
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>28</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>30</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em meio ao século XXI, o Exército Brasileiro torna-se, cada vez mais, uma referência nacional. À medida que a sociedade brasileira carece dos valores e princípios cultuados por essa instituição, os profissionais são mais exigidos, visto que, constantemente, aparece nas diversas pesquisas de opinião veiculadas pelos meios de comunicação.

Nesse aspecto, as Forças Armadas são apontadas como a instituição de maior credibilidade do Brasil, segundo pesquisa da FGV, publicada em 2014. Na ocasião, foi publicado estudo que evidencia 68% de credibilidade da Instituição na opinião pública. Cresce de importância, então, o preparo dos militares, não só de suas estruturas morais e éticas, como também de seu aprimoramento técnico profissional.

A atual geração formada na Academia Militar das Agulhas Negras, na Escola de Sargento das Armas e nas demais escolas de formação, ficou conhecida pelos próprios integrantes da Força Terrestre como a geração do emprego, devido à grande frequência com que as frações, nos seus diversos escalões, foram empregadas em missões reais, tanto em território nacional quanto internacional. Exemplos disso são as operações de cooperação e coordenação com agências na ocupação das comunidades do Alemão e da Maré, em 2007 e em 2014 respectivamente, e no envio de contingentes para a Operação de Paz sob égide da ONU, que ocorreram de 2004 a 2017 no Haiti. Tornaram-se comuns operações no ambiente amplo espectro, que variam desde o ambiente de selva ao ambiente urbano, com destaque para as operações de Garantia da Lei e da Ordem.

Atrelado ao aumento do emprego da Força Terrestre e de seu protagonismo inerente, cresce, também, a necessidade do preparo do recurso humano. Os militares, nesses tipos de operações, são submetidos a condições de combate, por vezes, extremas, exigindo-lhes habilidades psicomotoras, exercício da liderança, controle e equilíbrio emocional. Portanto, nota-se, imersa no cenário da guerra contemporânea, a importância do processo seletivo dos recrutas que compõem as fileiras do Exército Brasileiro, visto que, quando finalizado o processo de formação, tais militares logo estarão atuando nas mais variadas missões.

Surgem, então, os seguintes questionamentos: como identificar quais indivíduos demonstram, inicialmente, o pendor para a carreira das armas? Quais os tipos de perfil comportamental que se encaixam com a profissão militar? O que o comportamento de um indivíduo pode revelar sobre sua personalidade? Atrelado a seus perfis comportamentais, em

quais áreas ou funções da profissão militar os indivíduos analisados seriam melhor aproveitados pela Força e demonstrariam melhor desempenho?

Na busca pelas respostas, infere-se a importância do conhecimento a respeito da metodologia de perfil comportamental por parte daqueles que realizam o processo seletivo, de modo a possuir a capacidade de realizar a seleção da melhor maneira possível, dentro de cada realidade, de seus subordinados com o objetivo de selecionar da melhor maneira possível dentro de cada realidade, os futuros subordinados que irão compartilhar os desafios dos campos de batalha.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Verificar a importância da análise do perfil comportamental no processo de seleção de novos recrutas.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a. Identificar, por meio da análise do perfil comportamental no processo seletivo, quais são os indivíduos que, no escopo do estudo desenvolvido, melhor se enquadraram nas características básicas exigidas pela profissão militar.
- b. Identificar quais os tipos de perfil comportamental mais comuns no universo da pesquisa.
- c. Estimar, através da amostra analisada, qual o tipo de perfil mais presente no universo das Forças Armadas.
- d. Sugerir alguns possíveis tipos de perfil comportamental que melhor se adaptarão à profissão militar.
- e. Propor a importância dos comandantes de fração, nos mais diversos escalões da unidade de comando, saberem realizar o processo seletivo de maneira mais adequada, baseado nos tipos de perfil comportamental,

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A PROFISSÃO MILITAR**

#### **2.1.1 Generalidades**

De acordo com o Manual EB20-MF-10.01 - O Exército Brasileiro, (2014), a Força Armada terrestre é uma instituição nacional permanente e regular, fundamentando-se na hierarquia e na disciplina. Colocando, então, em evidência o recurso humano como um dos principais instrumentos da guerra, pois possui difíceis funções de gerenciar o campo de batalha, planejar e conduzir as operações de forma a bem cumprir as missões decisivas no combate.

#### **2.1.2 Características da profissão militar**

Conforme preconiza Brasil (2014), algumas das características da profissão militar são: risco de vida, sujeição a preceitos rígidos de disciplina e hierarquia, dedicação exclusiva, disponibilidade permanente, mobilidade geográfica, vigor físico e consequências para a família. Sendo assim, diferenciando a carreira das armas das demais profissões, deixando o profissional militar disponível para atender as necessidades da pátria todos os dias durante o ano, independente de finais de semana, férias ou feriados.

##### **2.1.2.1 Risco de Vida**

No decorrer da vida militar, o profissional deve se adaptar a diversas situações adversas. Não só durante sua formação ou durante as atividades desempenhadas em campo, bem como em atividade dos quartéis, visto que há a possibilidade constante de dano físico e morte. Tal característica é inerente à profissão. Essa particularidade é descrita no juramento do soldado, “o exercício da atividade militar, por natureza, exige o comprometimento da própria vida.” (BRASIL, 2014, p. 4-2).

##### **2.1.2.2 Sujeição a preceitos rígidos de disciplina e hierarquia**

Um dos atributos da função militar é estar sujeito a princípios hierárquicos e ao respeito às categorias acima, fato que regulamenta toda a vida pessoal e profissional do sujeito militar. É importante, ainda, salientar que essa é a base de toda a Instituição Militar. (BRASIL, 2014, p. 4-3).

#### **2.1.2.3 Dedicção exclusiva**

Segundo consta no manual, ainda, “o militar não pode exercer qualquer outra atividade profissional” (BRASIL, 2014, p. 4-3). Tal fato dificulta a entrada do profissional no mercado de trabalho civil, quando na reserva, principalmente dos soldados, que após finalizarem o período de Serviço Militar Obrigatório, apresentam certos obstáculos para conseguir um emprego assalariado. Além disso, os militares se envolvem com escalas de serviço, missões, instruções e medidas administrativas, que possuem elevada carga horaria e consomem seus tempos fora do expediente.

#### **2.1.2.4 Disponibilidade permanente**

Outra propriedade do profissional militar é se manter disponível ao serviço permanentemente, por toda a extensão do dia, sem direito de reivindicar qualquer remuneração complementar ou outros tipos de compensações. É atributo do profissional estar disposto a cumprir tal tarefa ao longo das 24 horas de um dia. (BRASIL, 2014, p. 4-3)

#### **2.1.2.5 Mobilidade geográfica**

Em alguns casos, a mão de obra militar pode ser requerida nos mais diversos lugares do Brasil, estando o profissional disponível a se locomover, em qualquer época do ano, mesmo que a lugares inóspitos ou de pouca estrutura a sua família. (BRASIL, 2014, p. 4-4).

#### **2.1.2.6 Vigor físico**

Justificado pelas atividades que desempenha, o militar deve ter elevado nível de saúde física e mental, não apenas por contribuir em situações de embate, como também em tempos serenos. Para isso, os profissionais são submetidos a exames periódicos e a avaliação médica,

assim como testes físicos, que são fatores condicionantes a sua permanência em atividade em qualquer serviço. (BRASIL, 2014, p. 4-4).

#### **2.1.2.9 Vínculo com a profissão**

Mesmo quando inativos, os profissionais militares não se desligam da profissão. Segundo o Manual EB20-MF-10.01 - O Exército Brasileiro, os militares inativos, quando não reformados, constituem a "reserva" de 1ª linha das Forças Armadas, mantendo-se prontos para eventuais convocações e retorno ao serviço ativo. Tal determinação é prevista em lei e independe de estar, ou não, exercendo outra profissão. É importante ressaltar, ainda, que o profissional não pode se eximir dessa convocação.

#### **2.1.2.12 Consequências para a família**

Todas as exigências feitas ao profissional militar não ficam restritas apenas a este, mas afetam também sua família. Deve-se considerar que todo o núcleo familiar não estabelece relações duradouras, tampouco permanentes, com a cidade em que reside, visto que devem ficar disponíveis à mobilidade geográfica segundo necessário. A educação dos filhos é prejudicada pelo mesmo motivo, visto que estes, mesmo quando crianças, não criam vínculos duradouros. Ainda nesse aspecto, as atividades desempenhadas pelo cônjuge do profissional militar ficam, também, prejudicadas, visto a possibilidade sempre iminente de um novo deslocamento.

Vale destacar que todo o núcleo familiar deve se adaptar à rotina militar e a um novo modo de viver, visto que devem lidar com certa instabilidade no que diz respeito ao espaço geográfico em que vivem e ainda se adaptarem às atividades de campo desempenhadas pelo militar, pois, por vezes, é necessário que a família acompanhe o militar a todo o momento e participe ativamente da profissão, como acontece nos Pelotões Especiais de Fronteira, nos quais toda a família vive em prol dessas unidades destacadas.

## **2.2 A CARREIRA MILITAR**

Conforme preconiza Brasil (2014), a carreira militar pode ser definida como um conjunto de características diferenciadas somadas ao exercício da atividade militar em caráter

intensivo. O profissional exerce, durante anos, cargos em graus de complexidade crescente, sejam elas em campo ou administrativas, e tais atribuições compõem a Instituição. Tais características concordam para a capacitação profissional independente aos limites de idade, ao fluxo de carreira e influem diretamente nas promoções aos postos e graduações consecutivos.

### 2.3 O PROCESSO SELETIVO

Conforme preconiza o Art. 2º da Lei Nº 4.375, de 17 de agosto de 1964, todos os brasileiros são obrigados ao Serviço Militar, na forma da presente Lei e sua regulamentação. Portanto, todo jovem do sexo masculino deverá apresentar-se para o serviço militar obrigatório no ano em que completa dezoito anos de idade. É um processo seletivo que ocorre de maneira estruturada e complexa.

Em contrapartida, a conscrição que não é padrão mundial e que há países que trabalham somente com voluntários, é o caso dos Estados Unidos, Argentina e Canadá. De acordo com Szajnbrum (2019), em Israel, que também utiliza o sistema de serviço militar obrigatório, são selecionados os cidadãos do país maiores de 18 anos, sem distinção de sexo. No Brasil, a partir da seleção e incorporação de jovens representantes de todas as classes sociais e regiões do país, o Serviço Militar Obrigatório tem como objetivo o preenchimento dos quadros das Forças Armadas.

De acordo com Defesa (2009), no Brasil, o processo se divide em três etapas, comuns a Marinha, Exército e Aeronáutica, que se sucedem ao longo do ano. As etapas são: Alistamento Militar, Seleção Geral e Incorporação. Tais fases consistem desde a apresentação do jovem no ano em que completa dezoito anos na Junta de Serviço Militar mais próxima à sua residência, que ocorre de janeiro a junho; o processo de seleção se fazendo de critérios principais que combinam as capacidades físicas, intelectuais e psicológicas; e a incorporação ou matrícula, que é a inclusão do jovem em uma Organização Militar a qual ele foi designado.

É nesse período que o jovem, visando à capacitação técnico profissional, inicia a prática controlada de atividades físicas, adquire noções de hierarquia e disciplina, habitua-se aos horários rígidos e, sobretudo, começa a ter contato com seus companheiros, desenvolvendo um sadio espírito de camaradagem, essencial ao trabalho em equipe, típico da vida nos quartéis.



Além do Serviço Militar Obrigatório possuir uma função bem definida de mobilização das Forças Armadas da nação, é uma ferramenta importante de afirmação de nacionalismo, contribuindo para a formação de cidadãos mais valorosos, com senso de solidariedade, justiça e dotados de um sentimento patriota.

## 2.4 PARTICULARIDADES DO EXÉRCITO BRASILEIRO

O Exército Brasileiro diferencia seus integrantes em militares de carreira, que são os Oficiais e Praças, que ingressam por meio de concurso público e os militares temporários, nos quais são inseridos os Cabos e Soldados, que ingressam pelo SMO. Cada círculo possui peculiaridades próprias, exercendo funções distintas e com grau de exigência e responsabilidade equivalente ao cargo ocupado.

Os oficiais ocupam o topo da pirâmide hierárquica, desempenhando funções de comandantes das frações constituídas, tais como pelotões, companhias e batalhões, exigindo-lhes o exercício da liderança como fator imprescindível para o bom desempenho de suas funções. São também os gestores dos recursos da administração pública, envolvidos assim com diversas classes de suprimentos, tanto material quanto pessoal, exigindo-lhes capacitação de gerenciamento elevada.

As Praças são o elo entre o comando e a tropa, ocupando, assim, a parte intermediária da pirâmide hierárquica, exercendo as funções de adjunto de pelotão e comandantes dos Grupos de Combate, que são as pequenas frações da força. Às praças, além da liderança que se assemelha aos oficiais, é essencial o domínio da comunicação para que as ordens sejam transmitidas de forma fidedigna, lealdade para com seus superiores e conhecimento técnico profissional, uma vez que são auxiliares diretos da administração e seções as quais pertencem.

Por fim, os cabos e soldados, ocupando a base da pirâmide e, portanto, presentes em maior número nas diversas unidades, compõem a tropa e são a mão de obra executante. Mesmo não ocupando posições de chefia, muito lhes é confiado e, por isso, devem ser revestidos do espírito de cumprimento de missão, bem como bem disciplinados e decididos.

Em decorrência dessas particularidades, é possível chegar a uma primeira conclusão: todas as funções exigem diferentes tipos de perfis comportamentais. Os militares exercem, ao longo de sua carreira, cargos submetidos a diferentes níveis de cobrança. Aliado a isso, oriundos de diferentes contextos sociais e inseridos em ambientes distintos com os mais

variados fatores psicossociais, observam-se também variações dos tipos de perfis comportamentais presentes na força terrestre ao longo de todo o território brasileiro.

## 2.5 O QUE É ANÁLISE COMPORTAMENTAL

A definição de comportamento, segundo Rocha (1996) é o conjunto de atitudes específicas de alguém diante de uma situação, levando em consideração o ambiente e o contexto na qual se está inserido. A análise precursora desses comportamentos humanos foi formulada pelo psicólogo americano Burrhus Frederic Skinner, que se dedicou ao comportamento humano a partir da interação entre organismo/ambiente.

Afirma-se, nesse sentido, que existe uma relação intrínseca de mudanças e transformações entre os indivíduos e o que há ao seu redor, desenvolvendo um fluxo de troca mútuo que pode ser observado e esclarecido por meio de uma análise comportamental.

## 2.6 PERFIL COMPORTAMENTAL

Por definição, perfil comportamental aponta a maneira utilizada para decodificar as posturas adotadas por um indivíduo diante de determinados estímulos, conforme disse o especialista Half (2019). Ou seja, possuindo um conhecimento prévio sobre um determinado perfil comportamental, é possível prever a forma como esse tipo de perfil irá reagir a determinadas situações.

“Há quem trabalhe melhor e seja mais produtivo sob pressão, enquanto outros preferem fazer tudo antecipadamente e com calma. Ao mesmo tempo, existem pessoas que reagem muito mal a feedbacks e/ou têm pouca inteligência emocional para lidar com críticas. Para cada perfil encontrado, é preciso saber trabalhar para extrair seu potencial máximo.” (HALF, 2019).

Portanto, existe uma relação direta entre personalidade e atitudes, porém esse fator não é o único capaz de definir as condutas dos indivíduos. Tanto o conhecimento adquirido ao longo de sua vida, quanto as experiências profissionais e interpessoais possuem um impacto relevante. Com isso, percebe-se que o perfil comportamental é formado por uma mistura de fatores e acontecimentos da vida.

Ainda segundo Half (2019), são esses fatores que fazem um profissional ser completo e adequado para determinado cargo ou função. Como consequência, se ele estiver alocado em

um local diferente do esperado, o resultado tende a ser desmotivação e ausência de engajamento. Afirma, então, que todos esses elementos estão interligados.

Com um recrutamento de sucesso, consegue-se encontrar o candidato ideal para a vaga, que tem o perfil esperado em relação a quesitos técnicos e comportamentais. Se ele se mantiver satisfeito com a função que exerce, tende a ficar mais produtivo e executar seu trabalho com mais qualidade, gerando bons resultados e melhorias.

## 2.7 A METODOLOGIA DISC

A metodologia DISC é um instrumento de análise comportamental, com base na teoria postulada pelo psicólogo Dr. Willian Mouton Marton em seu livro “Emotions of Normal People<sup>1</sup> (1928) que determina alguns padrões de comportamento. De acordo com Duarte (2006), seus conceitos passaram a compreender a interação entre as pessoas e seus ambientes. Com isso, elaborou duas proposições: uma biossocial, relacionada à interdependência das emoções, ações e ambientes e a outra referente aos mecanismos diversos utilizados pelas pessoas na busca pela harmonia e prazer.

As definições dessas duas percepções deram base ao DISC, o Perfil Emocional e o Perfil Adaptativo. Marston decidiu desenvolver sua própria técnica, pois precisava medir os fatores comportamentais mais importantes que tanto estudava. Dentre esses fatores, escolheu quatro que deram origem a sigla DISC: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade - Dominance, Influence, Steadiness e Compliance. (SANTOS, 2015 *apud* MARTON, 1928)

No entanto, diferentemente de outras metodologias utilizadas para traçar o perfil comportamental de um indivíduo, os apoiadores da metodologia DISC afirmam que é possível uma pessoa possuir todos os quatro fatores presentes dentro de si, reconhecendo a existência de diversos aspectos que complementam ou contrastam sua personalidade, diferenciando-as das demais. Portanto, as características que moldam a personalidade não são independentes uma das outras, mas, sim, partes que formam um todo.

Segundo Antunes e Mageli (2015), após a publicação do livro que se tornou referência no assunto, *Emotions of Normal People*, que tinha como objetivo compreender e sistematizar modelos de interação entre os indivíduos e seus ambientes, foram elaboradas ferramentas para

---

<sup>1</sup> Emoção das Pessoas Normais. (Tradução nossa.)

análise de perfil comportamental, sendo o primeiro deles, o instrumento de mensuração chamado Activity Vector Analysis<sup>2</sup>, desenvolvido por Walter Clarke. Atualmente, com o advento da tecnologia, foram criadas ferramentas eletrônicas que levantam informações sobre o indivíduo e geram um perfil de suas características quase que instantaneamente, ajudando o entrevistador em todo o processo e aumentando a qualidade e precisão da seleção.

### **2.7.1 Dominância**

Matos (2008), em seu trabalho, destacou as principais características dos indivíduos que possuem alta dominância, são elas: iniciativa própria, competitivo, focado em resultados, elevada autoestima, objetivo e dotado de garra.

Pela ótica de Barros e Perondini (2016), a característica Dominância é onde se controla a assertividade; ela mostra como o indivíduo reage diante dos desafios. Indivíduos com um alto grau de dominância são decisivos e competitivos. São pessoas voltadas para os resultados, podendo até ser exageradas.

Já segundo Montenegro (2015), as pessoas identificadas no fator Dominância são normalmente ativas, independentes e dinâmicas, sendo líderes natos, além de serem assertivos, objetivos e orientados a resultados e estimulados a desafios.

### **2.7.2 Influência**

Os indivíduos Influentes, chamados de Alto I, geralmente são otimistas, amigáveis e extrovertidos, o que os faz ser extremamente calorosos e abertos aos relacionamentos interpessoais. Seu estilo comunicativo e socialmente confiante tende a ser contrabalanceado por uma forma impulsiva e, às vezes, irracional de reagir (SANTOS, 2015).

O fator DISC Influência está voltado um perfil associado à comunicação, normalmente são pessoas extrovertidas e abertas a relacionamentos com pessoas. A alta sociabilidade está relacionada à forma calorosa e amigável de agirem, afirmou Montenegro (2015).

Barros e Perondini (2016) interpretaram que a Influência é o fator da comunicação de dos relacionamentos pessoais, evidência como o indivíduo influencia e é influenciado.

---

<sup>2</sup>Análise de Vetor de Atividade. (Tradução nossa).

Pessoas com um nível de influência elevado desenvolvem boas relações e são sociáveis, mas não são muito realistas.

### **2.7.3 Estabilidade**

Um indivíduo que é bom ouvinte, auto controlado, paciente, amável, previsível, tenaz e ponderado, para Matos (2008), é aquele que possui alta estabilidade.

A Estabilidade é o fator que indica a lealdade, paciência e reação perante mudanças. Pessoas com uma estabilidade maior são mais regradas, normalmente demonstram ser constantes, porém mostram ter dificuldades em aceitar mudanças e cedem com maior facilidade, de acordo com Barros e Perondini (2016).

A terceira característica, segundo Montenegro (2015), tem como características básicas indivíduos ponderados, pacientes e leais. Desenvolvem tarefas rotineiras até sua conclusão, por isso, são conhecidos como organizadores. Tais sujeitos preferem ambientes previsíveis e atuam de forma passiva, evitando ao máximo confrontos e conflitos.

### **2.7.4 Conformidade**

A auto disciplina, o bom senso, preciso, o perfeccionismo, a precaução e a orientação para procedimentos, para Matos (2008), são características essenciais para bem definir um indivíduo possuidor da alta conformidade.

Os autores Barros e Perondini (2016), concluíram que a Conformidade é onde mostra o jeito de lidar com procedimentos e regras. Pessoas com uma alta conformidade são críticas e analíticas, porém podem ser pessimistas e defensivas.

Montenegro (2015) em seu trabalho afirma que a Conformidade é o último fator analisado, voltado para pessoas estruturadas e detalhistas, precisas e exatas, associadas a regras. Por supervalorizarem regras, tendem a dar extrema importância à etiqueta e à tradição, sendo atraídos para trabalhos que necessitem de muitas especificações técnicas.

## **2.8 O PERFIL DISC IDEAL**

Em concordância com as características da profissão militar, particularidades do exército brasileiro e metodologia DISC, pode-se presumir que os indivíduos com ascendência

em Dominância melhor se adaptarão a profissão militar, logo, tal tipo de perfil terá mais ascendência em relação aos demais no universo da amostra estudada, que se refere a carreira das armas.

Como já foi anteriormente citado por Matos (2008), um indivíduo alto D é revestido de iniciativa própria, focado em resultados e dotado de garra. No contexto das operações de Garantia da Lei e da Ordem, o combate urbano é altamente descentralizado devido à alta vascularização das grandes cidades, ou seja, as frações atuam divididas no complexo Teatro de Operações. O trabalho de comando e controle de seus comandantes é prejudicado devido a interferências e falhas do sistema de comunicação utilizado, sujeitando a tropa, as situações mais delicadas e em contato direto com a população civil. Assim, se faz necessário que as pequenas frações possuam autonomia para tomar rápidas decisões, sobressaindo-se aqueles militares encaixados nesse tipo de perfil.

### **3. REFERENCIAL METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

Esta é uma pesquisa exploratória, de análise descritiva, na qual foi elaborado um levantamento bibliográfico com o intuito de obter subsídios, esclarecer os principais conceitos acerca do tema e garantir o fundamento teórico necessário para construir conhecimento sólido sobre o assunto abordado. Para isso, foram utilizados manuais do Exército Brasileiro, artigos científicos e obras literárias produzidas por estudiosos da área da Psicologia, Sociologia e Metodologias comportamentais.

Além disso, este é um projeto observacional quantitativo, ou seja, sem intuito de realizar nenhum tipo de interferência, de forma a evitar alterações nos resultados da pesquisa, dando ênfase ao conteúdo de caráter psicossocial das relações humanas.

#### **3.2 MÉTODOS**

##### **3.2.1 Caracterização do Objeto de estudo**

Com o objetivo de diversificar o objeto de pesquisa, foram escolhidas duas Unidades, de Comandos Militares de Área localizados em regiões distintas do país e inseridos em ambientes que apresentam fatores geográficos e psicossociais diferentes.

O 24º Batalhão de Infantaria de Selva, localizado na cidade de São Luís, no estado do Maranhão, foi uma das Unidades do Exército Brasileiro selecionada para ser objeto de estudo desta pesquisa. O 24º BIS integra a 22ª Brigada de Infantaria de Selva, pertencente ao Comando Militar do Norte e, além das missões institucionais do Exército Brasileiro, tais como a defesa da soberania nacional, o batalhão possui a missão de defender a porção leste da Floresta Amazônica, bem como promover a integração da Força Armada com a população civil da cidade a qual está sediado.

O 26º Batalhão de Infantaria Paraquedista, localizado na cidade do Rio de Janeiro, foi a outra Unidade escolhida para ser o objeto do estudo desta pesquisa. Integrante da Brigada de Infantaria Paraquedista, o batalhão é a unidade de emprego tático do exército, sendo força de ação estratégica e subordinando-se diretamente ao COTER. Como prova disso, o 26º BI Pqdt

esteve presente em todas as operações de GLO ocorridas na cidade do Rio de Janeiro, bem como foi empregado na Copa do Mundo de 2014 e nas Olimpíadas de 2016.

### **3.2.2 A escolha dos participantes**

A escolha dos participantes desta pesquisa foi feita baseada em um único critério. Deve ser aplicada apenas em soldados do Efetivo Profissional com mais de um ano de serviço militar na ativa, pois são esses os militares que obtiveram êxito e deram prosseguimento a carreira militar, evidenciando sucesso de suas características pessoais e servindo como critério base para a pesquisa. O estudo limita-se ao universo de 29 soldados profissionais do 24º Batalhão de Infantaria de Selva e 32 do 26º Batalhão de Infantaria Paraquedista, totalizando assim 61 militares. Os participantes selecionados pertencem à 2ª Companhia de Fuzileiros do 24º BIS e à 1ª Companhia de Fuzileiros Paraquedista e alguns possuem diversas funções específicas em suas subunidades, tais como auxiliar do furriel, auxiliar do encarregado de material, auxiliar do sargenteante e motorista.

### **3.2.3 A Entrevista Comportamental**

Foi disponibilizado aos participantes um questionário, modelo que configura uma entrevista comportamental (APÊNDICE A). Promover esse inquérito com foco nas competências é uma excelente forma de constatar as características dos e, a partir daí, verificar quais os tipos de personalidade estão mais presentes no universo de soldados que se engajaram e deram prosseguimento na profissão militar, ou seja, aqueles que foram voluntários e que se identificaram com a profissão e desejam continuar trabalhando bem.

O instrumento utilizado para a realização dessa pesquisa foi um questionário baseado na metodologia DISC. Tal ferramenta tem como objetivo sugerir as características dos participantes da pesquisa.

A pesquisa foi realizada de forma centralizada e através de um link, que foi acessado por meio da utilização dos aparelhos celulares, de forma que todos os participantes a fizessem ao mesmo tempo e nas mesmas condições. O Aspirante-a-Oficial Luiz Eduardo Fernandes Falci, do 24º BIS e o Aspirante-a-Oficial Alessandro da Silva Ferreira, do 26º BI Pqdt, conduziram a realização da pesquisa.



### **3.2.4 Técnica de Coleta de dados**

Os soldados foram reunidos em ambiente específico durante a formatura dos pelotões, nos batalhões, que permitia que os indivíduos ocupassem posições afastadas entre si, com objetivo de evitar contato entre os soldados. Foi disponibilizado para cada participante um link para acesso, por meio de seus aparelhos celulares, ao questionário online de perfil comportamental baseado na metodologia. Nesse link, havia as orientações e o enunciado com ênfase para as recomendações presentes na pesquisa quanto à realização da atividade de maneira sincera, e relativa ao preenchimento da pesquisa.

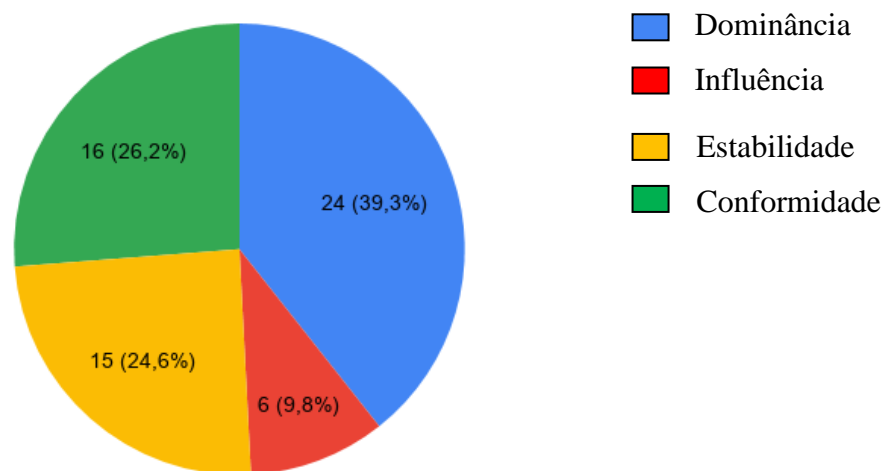
#### 4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Este item tem por objetivo expor as impressões obtidas a partir do questionário realizado em conformidade com a teoria já explorada no subitem 2.6 deste trabalho, a respeito da metodologia DISC, analisar o grau da presença dos tipos de personalidade e seu reflexos, e sugerir qual é mais presente no universo dos militares tomando como base a amostra avaliada.

Ao final do período de coleta, o pesquisador reuniu os formulários, agrupando-os para realizar a análise das competências interacionais mais frequentes. A partir disso, foi possível associar as competências interacionais com os talentos DISC e com as peculiaridades da profissão militar.

O resultado da análise do perfil comportamental dos soldados pertencentes ao 24º Batalhão de Infantaria de Selva e do 26º Batalhão de Infantaria Paraquedista que participaram desta pesquisa encontra-se representado no gráfico a seguir, que mensura a presença das características Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade.

Gráfico 1 - Presença das características DISC



Fonte: AUTOR (2020)

Ao analisar o gráfico, observa-se que 39,3% dos participantes são alto D, 9,8% são alto I, 24,6 % são alto S e 26,2% são alto C.

Segundo Cancian (2009), pessoas com alto valor no estilo “D” são muito ativas em tratar com problemas e desafios. De acordo com o que já foi explorado neste documento, no item 2.1 A Profissão Militar, percebe-se que o cotidiano da carreira das armas está envolto de

problemáticas e obstáculos, sejam eles no universo administrativo ou operacional, exigindo por parte daqueles que optaram por seguir essa profissão decisões rápidas e eficientes.

Justifica-se, então, a maior quantidade de indivíduos com maior ascendência na Dominância, uma vez que, conforme Lemes Prado (2008), é possível encontrar compatibilidade ente as características pessoais e a atividade profissional que se exerce. Quando isso acontece, o trabalho pode se tornar uma fonte de prazer e estimular a motivação e a melhor produção diária.

Especialmente em uma profissão com inúmeras particularidades, tais como hierarquia, disciplina, serviços de escala, atividades físicas e o constante aprimoramento técnico profissional, a rotina na caserna mostra-se bastante desgastante físico e mentalmente, tornando-se quase que insuportável para aqueles que não possuem as características já levantadas como essenciais para a profissão. Por isso, Matos (2008) afirma que os altos “D” são dotados de confiança em si, fazendo com que esses militares possuam a capacidade evitar possíveis erros cometidos devido ao medo ou insegurança, confiando suas decisões nos atributos adquiridos ao longo de sua formação.

Cancian (2009) afirma que pessoas com valores altos de “I” são mais sensíveis e tendem a ser emocionais. Como preconiza o Estatuto dos Militares (1980), a hierarquia e a disciplina são a base institucional das Forças Armadas. A doutrina do Exército Brasileiro é embasada em ideais sólidos, fazendo com que, apesar da grande necessidade relações das relações interpessoais, tais relações sejam pautadas pelo teor técnico e profissional, deixando em segundo plano as relações emotivas. Portanto, no processo decisório de um militar, qualquer que seja o contexto inserido, as decisões devem ser pautadas predominantemente na razão, alinhando seus pensamentos com os ensinamentos aprendidos ao longo de seu período de formação, que por sua vez, também foram pautados na razão.

O ambiente operacional moderno é complexo, volátil, incerto e ambíguo, portanto exige um processo decisório eficaz, pautado na doutrina militar vigente que, por sua vez, é elaborada através de conhecimentos científicos e empíricos. Com isso, necessita-se que as decisões, tanto em campo de batalha, quanto no cotidiano das Unidades, sejam tomadas baseadas na razão e não nas emoções individuais.

Seguindo a assertiva de Lemes Prado (2008), que afirma que existe uma compatibilidade entre a personalidade e a escolha da profissão, nota-se que apenas 9,8% dos

participantes apresentou a Influência como principal característica, sendo o perfil comportamental menos presente.

Ainda sobre os altos “I”, Santos (2015) afirma que o desequilíbrio surge nas relações intensas do cotidiano, pois são muito passionais podendo agir de maneira irracional e impensada. No contexto das Forças Armadas, tais atitudes são extremamente negativas, uma vez que, devido à complexidade do Amplo Espectro e do Teatro de Operações, não cabe a um indivíduo tomar uma decisão oriunda exclusivamente de seu entendimento pessoal e que não esteja bem embasada nas regras de engajamento da fração, previamente exposta e avaliada, e na intenção do Comandante.

Por serem dinâmicos e gostarem de atividade que lhes dão prazer, têm o hábito de procrastinar os trabalhos que não atendem aos seus desejos. Inúmeras vezes, durante a carreira, o militar deve cumprir missões e trabalhos que não lhes são de seu gosto, nem tampouco lhes conferem satisfação, isso faz parte da abnegação da profissão e do sentimento de cumprimento de missão. A busca incessante por reconhecimento e aceitação faz com que tenham uma adaptabilidade fora do comum, e podem ser vistos como pessoas superficiais, fingidas e sem conteúdo. Quando são rejeitados pelo grupo, podem apresentar características de rebeldia, agressividade e reações exageradas e extremas. (SANTOS, 2015)

Os perfis alto “S” e alto “C” possuíram resultados menos expressivos na pesquisa. De acordo com o trabalho de Santos (2015), o perfil chamado de alto “S” traduz as atitudes das pessoas tipicamente ponderadas e estáveis e trabalham muito bem em atividades monótonas e rotineiras porque isso lhes dá prazer. Já o alto “C”, é tido como o perfil mais complexo, pois necessitam ser orientados por regras e procedimentos, bem como se mostram pessoas interessadas, precisas e exatas. Ambos os perfis, apesar de não possuírem o protagonismo dessa pesquisa, possuem características que podem ser benéficas para a instituição, quando bem exploradas e aproveitadas, visto que o Exército Brasileiro possui uma vertente administrativa importante, com seções de gerenciamento de pessoal, pagamento e material, nas quais a estabilidade, a exatidão e precisão são imprescindíveis.

## 5. CONCLUSÃO

Aliado ao interesse e baseado em suas próprias particularidades, podemos afirmar que aqueles indivíduos que se enquadram como pessoas ativas, com iniciativa, desejo de encarar e vencer novos desafios, determinação em solucionar da melhor maneira os possíveis problemas, são seres humanos que possuem grandes chances de se adaptar corretamente a profissão militar.

Portanto, com base na amostra que foi feita apenas com militares voluntários, conclui-se que os indivíduos que possuem maior ascendência em Dominância, os altos “D”, são os mais presentes no universo da pesquisa. Infere-se então, que são eles que se adaptaram melhor à profissão militar e, conseqüentemente, obtiveram êxito ao longo de suas carreiras, pois ainda estão servindo na ativa em seus respectivos batalhões.

Os que possuem maior ascendência em Influência, os altos “I”, foram os menos presentes na pesquisa, sugerindo-se então que esse tipo de perfil evitou ou não se interessou pela carreira das armas. Os altos “S” e altos “C” possuíram presença intermediária dentre os indivíduos, sugerindo que os indivíduos que possuem ascendência nessas características podem ser eficazes quando empregados em funções correspondentes às que suas particularidades requisitem.

Essa pesquisa teve como objetivo aplicar um questionário da metodologia DISC em soldados do efetivo profissional, que são aqueles voluntários que objetivaram êxito em seu primeiro ano de serviço militar obrigatório e foram selecionados, por seus superiores, a darem continuidade a seus respectivos trabalhos devido a terem apresentado bons índices e bons resultados. Com isso, podemos afirmar que a hipótese inicial se consolidou, pois, uma vez que houve maior presença dos altos “D”, propõe-se que a Dominância é a característica mais indicada aos futuros recrutas. Portanto, alinhado com as necessidades atinentes ao contexto que os batalhões se encontram, acredita-se que deve ser dada preferência a indivíduos que possuírem ascendência nessa característica no processo seletivo, tornando-se até critério de desempate ou excludente.

Em contrapartida, os participantes que apontaram características que sugerem uma adaptação incorreta à profissão, têm mais chances de desenvolver futuramente uma insatisfação profissional. No entanto, diferente da população civil, o militar não pode pedir demissão de forma simples, sendo necessário um processo administrativo formal. Sendo assim, além das conseqüências disciplinares, que estão previstas no Regulamento Disciplinar

do Exército, há possibilidade também da ocorrência de distúrbios psicológicos gerados pela insatisfação com a profissão militar em si, com a função desempenhada ou pela seção a qual faz parte.

Foi constatado também que, apesar de contrariar a hipótese inicial, existe a presença de outros perfis comportamentais. Isso reforça a importância do comandante de fração saber lidar com demais perfis comportamentais, pois as divergências nas personalidades não constituem necessariamente um ponto negativo, visto que a própria variedade de funções da Força Terrestre necessita uma igual mescla de características.

É renovada, então, a importância do conhecimento desse estudo de análise do perfil comportamental pelos militares que realizam o processo seletivo, uma vez que já foi constatada a relação intrínseca entre personalidade e desempenho profissional. No caso das Forças Armadas, que estão em constante contato direto com a população civil nos mais variados contextos operacionais, um erro oriundo de um militar desinteressado, frustrado ou desmotivado com a profissão pode acarretar consequências danosas tanto à boa imagem da instituição, quanto à salvaguarda de vidas. Sugere-se, então, que quando os comandantes são dotados desses conhecimentos e a seleção é feita corretamente nos conscritos, obtêm-se resultados positivos.

Portanto, à medida que os órgãos de segurança esgotam seus recursos humanos diante do poder de fogo, influência e econômico das organizações criminosas, cresce a frequência de emprego das Forças Armadas como última medida coercitiva do Estado Brasileiro. Diante disso, conclui-se que o recurso humano deve estar preparado para enfrentar as condições adversas do combate. Parte desse preparo é iniciado no momento em que as diversas Organizações Militares recebem, anualmente, os jovens conscritos, pois eles correspondem a matéria prima em termos de pessoal do Exército Brasileiro. Daí, infere-se que a seleção dos futuros soldados deve ser feita levando em consideração o tipo de perfil comportamental, pois foi exposto por esse trabalho que as características individuais são fatores decisivos na vida militar.

## APÊNDICE A

Preencha as linhas acima de acordo com o seu estilo de comportamento com números de 4 a 1, sendo 4 para o mais representativo e 1 para o menos. Não pode repetir os valores e a tabela, deve ser preenchida na horizontal, da primeira para a última linha.

Não escolha o que você gostaria de ser, mas sim o que você REALMENTE É!  
Seja completamente honesto e siga o seu instinto!

	Direcionado		Influente		Estável		Cuidadoso
	Confiante em si		Otimista		Deliberado		Contido
	Aventureiro		Entusiasmado		Previsível		Lógico
	Decisivo		Aberto		Paciente		Analítico
	Desafiador		Impulsivo		Equilibrado		Preciso
	Incansável		Emotivo		Protetor		Contestador
	Competitivo		Persuasivo		Acomodado		Curioso
	Assertivo		Falador		Modesto		Educado
	Experimentador		Sedutor		Fácil de conviver		Consistente
	Riguroso		Sensível		Sincero		Perfeccionista
	<b>&lt;TOTAL</b>		<b>&lt;TOTAL</b>		<b>&lt;TOTAL</b>		<b>&lt;TOTAL</b>

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, N. M.; MAGELI, L. **Entendendo o instrumento de perfil comportamental DISC em 8 passos**. São Paulo, 2015
- BRASIL. Ministério da Defesa. **EB20-MF-10.101: O Exército Brasileiro**. Brasília: 1ª Edição, 2014.
- BRASIL. Ministério da Defesa. **Etapas do Serviço Militar**. Brasília, 2019. Disponível em: <<https://www.defesa.gov.br/servico-militar/etapas>> Acesso em: 03 Set. 2019
- BARROS, J.; PERONDINI, M. **Perfil Comportamental dos Colaboradores de uma empresa de materiais para construção**. São Paulo, 2016.
- DEFESA, M. **Serviço Militar**. Brasília, 2019. Disponível em: <<https://www.defesa.gov.br/index.php/servico-militar>.> Acesso em: 03 Set. 2019
- DUARTE, M. **Desenvolvimento de Potencial através do DISC**. Monografia do curso de Especialização em Desenvolvimento do Potencial. Campinas, 2016.
- DUCHARME, M. **The Cognitive-Behavioral Approach to Executive Coaching**. Psychology Journal: Practice and Research. Nova York, 2004.
- ESTATUTO DOS MILITARES: **Lei Nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6880.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6880.htm)> Acesso em: 14 mai. 2020
- HALF, R. **Gestão de Talentos**. Disponível em: <<https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/perfis-comportamentais-conheca-os-tipos-e-saiba-como-ajudar-seus-rc>.> Acesso em: 02 Out. 2019
- MATOS, J. F. **Análise dos Aspectos Comportamentais Através da Ferramenta DISC**. ISCTE: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Rio de Janeiro, 2008.
- MARSTON, William Moulton. **Emotions of Normal People**. Ormskirk: Thomas Lyster, 1989.
- MCSHANE, S. L; GLINOW, M. A. V. **Comportamento Organizacional: Conhecimento emergente**. Realidade Global. Ed. Porto Alegre, 2014.
- MONTENEGRO, Carolina Barbosa (2015). **O mapeamento DISC/Etalent como ferramenta de desenvolvimento e orientação empreendedora: um estudo na Incubadora Empreende UnP**. Fonte: etalent.com.br. Disponível em: <<https://www.etalent.com.br/wp-content/uploads/2016/03/artigo-disc-emprededorismo-ANPROTEC.pdf>.> Acesso em: 21 mai. 2020
- PRADO, A. L. **Personalidade e escolha profissional**. Disponível em: <<https://www.enemvirtual.com.br/personalidade-e-escolha-profissional/>.> Acesso em: 14 mai. 2020



RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Processos de Melhoria nas Organizações Brasileiras**. Editora Qualitymark, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

ROCHA, R. **Minidicionário Enciclopédico Escolar**. 8ª edição. São Paulo: Editora Scipione, 1996.

SOBRINHO, A. G. S. **Perfis de alto desempenho: uma proposta de avaliação**. 2009. Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2009.

SANTOS, M. P. **A influência das competências interacionais na percepção de qualidade dos serviços prestados em uma unidade de atendimento do INSS no DF**. Brasília, 2015.

