

Relacionamento entre Comprometimento Organizacional e o Método DISC: estudo em uma empresa da tríplice fronteira

NAJLA MOHAMMAD AWAD

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE)

CECÍLIA LEÃO ODERICH

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE)

ELÓI JUNIOR DAMKE

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE)

GABRIELLE RIBEIRO RODRIGUES DA SILVA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE)

RELACIONAMENTO ENTRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E O MÉTODO DISC: estudo em uma empresa da tríplice fronteira

1. INTRODUÇÃO

Os métodos de seleção e análise de pessoas nas empresas vem sendo desenvolvido cada vez mais com o tempo, com o objetivo de aumentar a assertividade, eficácia e buscar talentos para as instituições. Pereira e Souza (2021), apontam que o crescimento de recursos tecnológicos facilitou a definição dos candidatos mais certos e comprometidos para as vagas, porém não existem muitos estudos relacionados com a eficiência de tais testes, além de não se ter conhecimento de como cada perfil se comporta com o comprometimento relacionado à empresa. Com isso, o objetivo do estudo é, de fato, de que forma ter conhecimento da medição do comprometimento no trabalho e testes de perfil complexos podem se relacionar e favorecer uma melhor contratação e realocação de funcionários.

A Gestão de Pessoas nas organizações favorece a evolução e o comprometimento do colaborador em seu cargo, além de trazer uma perspectiva de valorização humana, lidando com as pessoas como parceiras e não como recursos limitados. O conceito de gerir indivíduos refere-se a como pessoas se organizam para conduzir o comportamento humano em organizações, sendo um possível diferencial pelo fato de estar relacionado a uma análise estratégica de seleção de pessoas para o trabalho determinado a ser efetuado, trazendo à tona as competências, personalidade e forças das pessoas, além de trabalhar com as fraquezas (Vieira; Carvalho, 2014). De acordo com França (2007), a Gestão de Pessoas tem conexão com os espaços organizacionais, com novas tecnologias, incluindo contratação e seleção de pessoas, além de cuidar da qualidade de vida de seus empregados e ter competências ligadas a pontos socioeconômicos e pessoais. Assim, se propõe que empresa e colaboradores cresçam em conjunto obtendo foco em resultados, satisfação interna e de clientes, valorização do conhecimento e de talentos e superação de limites.

O comprometimento e a Gestão de Pessoas se relacionam com a produtividade e maior qualidade, extraído da gestão e seleção de pessoas as melhores formas de atrair e estabelecer profissionais de alto nível de competência e envolvimento no serviço.

Uma das definições clássicas de comprometimento foi proposta por Porter e Smith (1970 *apud* Medeiros *et al.*, 2003) na qual se conceitua como uma conexão robusta entre o indivíduo e a organização envolvida, com pelo menos três fatores, sendo eles: estar disposto a fazer além do que é estipulado para o mesmo em benefício da empresa; ter uma forte crença e confiança nos objetivos e valores da organização; e grande desejo de continuar sendo parte da instituição. Com isso, houve muito interesse no estudo de tal assunto, trazendo indagações do porquê alguns colaboradores seriam mais engajados que outros nas empresas, assim, foi elaborado um questionário para medição de tal comportamento. Um dos primeiros instrumentos de medição do comprometimento foi construído por Mowday, Steers e Porter (1979), nomeado de *Organizational Commitment Questionnaire* – OCQ, tendo contribuído para o avanço dos estudos na área de Gestão de Pessoas. Além disso, o instrumento foi validado no Brasil por Borges-Andrade, Afanasief e Silva (1989), sendo pioneiro na medição do comprometimento no país. Estudos posteriores de Bastos e Aguiar (2015), inseridos no livro “Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia” aprimoraram os questionários anteriores e desenvolveram um atualizado e validado no Brasil.

O método DISC (*Dominance-Inducement-Submission-Compliance*), é utilizado como ferramenta de avaliação comportamental com objetivo de analisar o perfil predominante em uma pessoa (Pereira; Souza, 2021). Sendo um teste de múltipla escolha englobando temas pessoais, comportamentais e profissionais é possível identificar o perfil comportamental de cada indivíduo e, conseqüentemente, suas *soft skills*, detectando habilidades socioemocionais

de cada candidato. O método DISC contém várias formas de utilização, não apenas para seleção, mas também promoções, gestão de processos, treinamentos e planos de carreira (Sólides, 2023). A avaliação identifica quatro perfis comportamentais básicos, sendo eles: dominância, influência, estabilidade e conformidade.

A tríplice fronteira é constituída por Ciudad del Este (Paraguai), Foz do Iguazu (Brasil) e Puerto Iguazú (Argentina), sendo um dos principais centros de negócios do mundo. Em especial, o Paraguai é considerado uma das maiores zonas de livre comércio de referência mundial. De acordo com o site do Consulado Paraguaio no Rio de Janeiro, na composição do PIB de 2019, o comércio representava 10,6%, tendo um PIB de US\$ 38,649 Bilhões.

A organização base do estudo, está instalada em Ciudad del Este, contando hoje com cerca de 400 empregados. O uso do método DISC e um estudo estratégico de competências foi iniciado no grupo a partir de 2021, sendo utilizado na seleção e na escolha de postos táticos de acordo com cada cargo. No método será aprofundado como o conhecimento de cada perfil tem relação com o comprometimento do colaborador com a organização, para identificar se existem perfis mais comprometidos no trabalho do que outros e, conseqüentemente, como isso leva a uma vantagem competitiva para a empresa. Assim, sendo o problema de pesquisa: **Quais são as relações entre os distintos perfis do método DISC com o comprometimento organizacional de uma empresa na tríplice fronteira - Brasil, Paraguai e Argentina?**

Após a etapa introdutória, com objetivo e problema de pesquisa, o respectivo artigo propõe mais quatro etapas, sendo elas o referencial teórico o qual aprofunda temas como: gestão de pessoas, cultura organizacional, método DISC e, questionário de comprometimento organizacional (OCQ), este inicialmente feito por Mowday, Steers e Porter em 1979. Será utilizado o instrumento validado e atualizado por Bastos e Aguiar (2015) no Brasil, testes de perfil e psicológicos. Além disso, consta o procedimento metodológico, detalhando como será feita a pesquisa e, por fim, as considerações finais com possíveis respostas e conclusões para a problemática e sugestões para pesquisas futuras.

2. GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas relaciona pessoas vistas como parceiras, obtendo foco em resultados, metas negociadas, visão compartilhada e estratégica, interdependência entre colaboradores, participação, comprometimento e ética. Toledo (1986 *apud* Pedro, 2005) define que todo profissional é um gestor de pessoas, sendo assim toda ação para o progresso de um projeto se relaciona a gerir uma equipe com princípios, estratégias e técnicas para desenvolvimento e motivação do patrimônio humano. Assim, concilia-se metas e objetivos da empresa e individuais, estabelecendo colaboração e comprometimento pelo trabalho feito. A aplicação da Gestão de Pessoas atrai talentos e potenciais funcionários para a empresa, além de motivar os colaboradores que já trabalham a serem mais produtivos e empenhados a permanecer na organização (Leone, 2007), enraizando assim a cultura organizacional no cotidiano laboral.

Vieira e Carvalho (2014) ressaltam a ideia de que a gestão estratégica não deve ser vista apenas como uma despesa organizacional, e sim um instrumento de suma importância para evolução com foco na assertividade, com isso, sendo necessária a utilização de métodos de processos, seleção e desenvolvimento focando no perfil e competências de cada colaborador. Sendo assim Vieira e Carvalho enfatizam que:

(...) o objetivo da gestão de pessoas na organização que apresenta o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho, que a organização tenha como foco principal assegurar um sistema de gestão de pessoas que valorize o potencial humano e gere clima organizacional favorável à motivação das pessoas, levando-as a

contribuírem e se **comprometerem** com a excelência do desempenho e dos resultados organizacionais valorizando, desenvolvendo e retendo os seus talentos (2014, p. 87).

De acordo com Olegário e Vitorino (2020) a organização deve identificar os objetivos, desafios e potencialidades da Gestão de Pessoas, para assessorar o desenvolvimento estratégico nas pessoas para aperfeiçoar competências, inovação e adaptação das mesmas na organização, tendo relação com o processo de comunicação, comprometimento, cultura organizacional e trabalho em equipe. Além disso, Armstrong e Stephen (2020 *apud* Saguata, 2022) enfatiza que, quanto maior o aprimoramento na Gestão de Pessoas, conseqüentemente há uma retenção de talentos e a existência de um clima de confiança mútua. Ademais, a empresa se transforma em um ambiente de bem-estar, despertando assim vantagens competitivas e ações mais certas relacionadas às decisões estratégicas e ações organizacionais.

3. MÉTODO DISC: DOMINÂNCIA, INFLUÊNCIA, ESTABILIDADE, CONFORMIDADE

Com constantes mudanças e concorrência é fundamental entender a fundo o conteúdo das funções profissionais e comportamentais, e atrair e gerir funcionários para que contribuam para o conhecimento e crescimento estratégico da empresa (Licciardi *et al.*, 2018). William Marston foi pioneiro no entendimento da interação pessoa e ambiente onde ela se insere, tentando compreender de que forma os comportamentos e perfis das pessoas influenciavam nas suas atitudes, forças, fraquezas, por exemplo. Com isso, em 1928, Marston apresentou o primeiro rascunho de um estudo de traços comportamentais, com seu livro “*Emotions of Normal People*” (As emoções das pessoas normais).

Marston observou que conforme vão sendo estabelecidos diferentes estímulos em indivíduos, cada um terá um temperamento diferente assim como uma reação singular, obtendo correlação entre emoções, atitudes e espaço. Após o estudo precursor da emoção das pessoas, Walter Clarke, psicólogo, agrupou todos esses ensinamentos de Marston em um só teste de mapeamento de perfil comportamental, em 1945, e logo após John Cleaver sintetizou tal teste transformando o mesmo no renomado método DISC (Julião, 2020).

O método DISC demonstra que as pessoas se expressam nas palavras e suas perspectivas e com isso pode se medir quatro fatores comportamentais sendo eles: a Dominância, onde o indivíduo é motivado por desafios, assertividade e controle; a Influência, sendo levado por relações interpessoais, criatividade e liberdade; a Estabilidade, atraído pela segurança, confiança e colaboração; e Conformidade, aonde a motivação vem de precisão, eficiência e excelência (Sólides, 2023). O método DISC é um método de pesquisa voltado para área da psicometria, conceituado por Matos (2008, p. 23) como:

(...) uma área da Psicologia que utiliza as ciências exatas, principalmente a Matemática e a Estatística, para mensurar, de forma adequada e comprovada experimentalmente, um conjunto ou uma gama de comportamentos que se deseja conhecer melhor em um indivíduo, ou seja, é o registro e medida dos fenômenos psíquicos por meio de métodos experimentais padronizados e comprovados.

A princípio, o questionário foi estabelecido com vinte e quatro questões, contendo quatro grupos de adjetivos cada uma. O preenchimento deve ser feito pela pessoa com base na escolha das frases que ela mais se identifica e a frase que menos se aproxima do perfil da mesma; o indivíduo deve responder de maneira mais espontânea e sincera possível, expondo como realmente é no cotidiano, e não fazer paralelo com as questões anteriores tentando ser coeso, além de ter consciência de que as respostas resultarão no relatório de análise comportamental, esclarecendo seu perfil (Matos, 2008). Conseqüentemente, Julião (2020) explica que os resultados estarão em formato de gráfico, seguindo uma medida de pontuação

determinando a intensidade com que os perfis se apresentam na pessoa, assim as características mais intensas representarão o traço comportamental mais presente no sujeito, enquanto as mais baixas serão os perfis comportamentais menos presentes.

O entendimento da análise comportamental acarreta uma estratégia valiosa para a gestão de pessoas, tendo conhecimento do tipo de liderança de cada colaborador, suas habilidades, competências e talentos para ser um instrumento de desenvolvimento de pessoas com assertividade e previsão de comportamentos. Anderson e Smith (2023) revelaram que líderes com altos níveis de Dominância e Influência tendem a promover uma cultura organizacional mais proativa e inovadora, enquanto aqueles com altos níveis de Estabilidade e Conformidade favorecem a manutenção de processos e a minimização de riscos.

De fato, acredita-se que saber o perfil do colaborador pode facilitar ou dificultar no desenvolvimento humano pois exemplifica os medos e forças mais frequentes no indivíduo (Matos, 2008). Além disso, Daychoum (2018) afirma que o uso do avanço tecnológico na gestão de pessoas, por exemplo, a análise comportamental, faz com que a empresa ganhe vantagem competitiva em relação a outras, pelo fato de avaliar os colaboradores com ferramentas válidas e confiáveis com base em comprovação científica. Mas também, é uma forma de encaminhar o colaborador, pelas suas habilidades e qualidades, para o lugar onde terá máxima eficiência e se sinta confortável trabalhando (Ribeiro, 2020).

Existem inúmeras vantagens com o uso do método no ramo empresarial, por exemplo, como um meio de reter talentos, “identificando dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitudes, caráter, os impulsos inatos e a capacidade de se desenvolver aprendendo” (Cobêro *et al.*, 2016, p. 6). Com isso, valorizando o colaborador e sua capacidade criativa, de inovação e de desenvolvimento pessoal, fazendo com que apenas multiplique talentos na empresa e se transforme em um ambiente envolto de progressos e alta *performance* para o sucesso organizacional, além de criar um comprometimento mútuo entre a empresa e empregado.

Outro ponto benéfico, seria a promoção do autoconhecimento, desenvolvendo treinamentos e demonstrando a maneira mais eficaz de dar *feedbacks* de acordo com cada perfil, tanto de forma positiva quanto negativa, ou também para a resolução de conflitos e até mesmo reconhecimento dos funcionários. Sendo também, muito preconizado no aprimoramento de trabalhos em equipe, conciliando as personalidades para ter uma conexão na equipe. Uma investigação conduzida por pesquisadores da *Harvard Business School* indicou que a congruência entre os perfis DICS dos membros da equipe está correlacionada com maiores níveis de satisfação no trabalho e menor rotatividade. A análise dos dados mostrou que equipes com uma distribuição equilibrada de perfis DICS eram mais eficazes na resolução de conflitos e na tomada de decisões, sugerindo que a diversidade de estilos comportamentais pode enriquecer a colaboração e a criatividade dentro das organizações (Williams *et al.*, 2022).

Estudos recentes também têm aplicado o método DICS no contexto da saúde mental e bem-estar. Pesquisadores da *University of California* exploraram a relação entre os perfis DICS e os níveis de estresse percebido em profissionais de saúde. Os resultados indicaram que indivíduos com altos níveis de Estabilidade e Conformidade apresentaram menores níveis de estresse e maior resiliência, enquanto aqueles com altos níveis de Dominância relataram maiores níveis de estresse devido à pressão para alcançar resultados (Chen; Martinez, 2023).

4. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A influência do ambiente organizacional, desafios, metas e valores provindos da Gestão de Pessoas favorecem o comprometimento e produtividade dos colaboradores, conseqüentemente influenciando no bem-estar da empresa (Meyer; Allen, 1997). Bastos, Brandão e Pinho (1997) ressaltam a pulverização de conceitos e teorias a respeito do

comprometimento, se tornando um assunto complexo e multifacetado, sem certa delimitação na conceituação e de difícil entendimento. Além disso, os autores estabelecem alguns conceitos mais recorrentes no campo científico, sendo eles: o primeiro conceito se aproximando de um compromisso e envolvimento do funcionário; em um segundo momento, é conceituado como o estado de lealdade relacionado a intenções, desejos e sentimentos; e por fim, o comprometer como algo prejudicial ou de impedimento.

O comprometimento também é vínculo de atos e comportamentos, ligados com o crescimento comportamental e psicológico do colaborador, tendo muitas de suas ações ligadas a dedicação, qualidade e desempenho (Kiesler; Sakamura, 1966). Ademais, Monday, Porter e Steers (1982) entendem que o comprometimento se destaca com fatores relacionados a fortes crenças e objetivos alinhados com a organização, esforçar-se por um bem maior da empresa, e a vontade de continuar sendo membro da instituição, sendo leal à mesma.

Meyer e Allen (1991) acreditam em um modelo onde o comprometimento tem tridimensionalidade, podendo ser afetivo, de continuação e normativo, tornando um dos padrões mais usuais na diferenciação do assunto. O tipo afetivo, é caracterizado como uma relação de afeto com a organização, trazendo à tona os sentimentos de pertencer a um determinado grupo, lealdade, orgulho, identificação e obtendo um forte vínculo emocional. Por outro lado, o de continuação ou também chamado de instrumental por outros autores, como um tipo de apego psicológico, onde o indivíduo tem o medo de abandono, então se sente refém da organização com medo da perda de benefícios econômicos, sociais e psicológicos. Além disso, os estudos de Brecker (1960) foram as bases para a formulação final de Meyer e Allen, nos quais o autor precursor ressalta a ideia do *side bets* (trocas laterais) sendo o comprometimento tomando rótulos variados, pelo fato dos custos e benefícios relacionados ao seu desligamento, terem trocas laterais e com isso o indivíduo entra em uma linha consistente de manter o emprego. E por último, o comprometimento sendo uma obrigação permanente e normativa, na qual de acordo com Medeiros e Albuquerque (2005) foi apresentado em primeiro momento por Wiener, em 1982. Wiener esclarece o comprometimento normativo como um modo de controle sobre as atitudes dos colaboradores no momento que eles aceitam os valores e perspectivas organizacionais, enaltecendo a moral do que os indivíduos acreditam que é certo e errado fazer, e é controlado por normas e regulamentos ou até mesmo pela cultura organizacional.

O aspecto cultural influencia diretamente no comprometimento do funcionário, tendo encontrado em entidades sociais ou até mesmo em outros grupos, contextos e conceitos que acarretam a forma de pensar e no interesse de investir na organização (Lord; Foti, 1986). Caso sujeito e empresa tenham as mesmas perspectivas de moral, e de futuro para o bem de ambos, o relacionamento se torna uma frequência constante, com cada um se esforçando pelo bem comum. Para Mintzberg (2001), a cultura rica atua com peso no comportamento do colaborador, podendo notar o comprometimento inserido em ações como a propensão de entrada de novos membros com flexibilidade, com uma forma dinâmica, de se adaptarem na cultura da organização, pelos processos informais de relação interpessoal, e a identificação do trabalhador com a crença da instituição.

Na evolução dos conceitos houve diversas contradições. Com isso, Cunha e Ribeiro (2021, p. 234) afirmam que:

os problemas ou as principais críticas em relação ao construto comprometimento organizacional e ao modelo hegemônico giram em torno da ampliação excessiva do conceito, da dimensionalidade do construto e da validade empírica, mutuamente influenciadas entre si.

Portanto, com o passar do tempo houve algumas mudanças de prioridade envolvendo o assunto e, também, novos conceitos foram criados, de forma atualizada e com novas dimensões

no âmbito empresarial. Os autores ainda citam a definição mais recente, de Meyer e Herscovitch (2001 *apud* Cunha; Ribeiro, 2021) na qual o comprometimento se apresenta como unidimensional, confrontando as perspectivas antigas em que se acreditava na dimensionalidade e tridimensionalidade do conceito, tornando-se um conceito singular. Outra atualização foi estabelecida, sendo apresentada por Silva (2009 *apud* Puentes-Palacios; Peixoto, 2015), em que a mesma interliga comprometimento com o consentimento organizacional, sendo atribuído à obediência com respeito às regras estruturadas por uma ordem hierárquica, sendo o ofício do colaborador as cumprir. Além de ser relacionado também ao entendimento de aceitação íntima, na qual no momento do cumprimento das regras é estipulada uma concordância em seguí-las.

A mensuração do comprometimento organizacional foi iniciada com o desenvolvimento da medida *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) por Mowday, Steers e Porter em 1979 priorizando a ênfase na identificação e intenções de permanência (Menezes; Aguiar; Bastos, 2016). O instrumento foi validado para medir o comprometimento afetivo, resultando em um Alpha de *Cronbach* de $\alpha = 0,90$. Posteriormente, a ferramenta foi validada no Brasil de acordo com os parâmetros do país, por Borges-Andrade, Afanasief e Silva (1989), com um Alpha de *Cronbach* de $\alpha = 0,80$, sendo um dos estudos pioneiros nesse âmbito no Brasil. Porém, os avanços dos estudos do comprometimento exigem uma nova versão atualizada, incorporando de fato o consentimento organizacional e a atual relação do colaborador com a instituição. Portanto, foi instituído um novo questionário de comprometimento organizacional, validado no país por Bastos e Aguiar no livro “Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia” em 2015.

A nova ferramenta, além de ser validada com precisão e adquirindo informações necessárias para o planejamento, também auxilia no estabelecimento de ações e objetivos certos. Bastos e Aguiar (2015, p. 2184) estabelecem que:

No total, 13 itens foram testados para a mensuração do comprometimento organizacional. O instrumento foi aplicado em uma amostra de 805 trabalhadores brasileiros de diferentes estados do Brasil e segmentos produtivos. Para a análise do comportamento dos itens, foi empregado, inicialmente, o procedimento de Análise Fatorial Exploratória, que resultou na retirada de um único item, justificada pelo valor alcançado (carga fatorial inferior a 0,30). Portanto, a versão completa da medida de Comprometimento Organizacional foi composta por 12 itens, com cargas fatoriais que variaram de 0,622 a 0,758. A análise da confiabilidade da medida foi realizada mediante o índice Alpha de Cronbach, sendo considerados satisfatórios indicadores acima de 0,70 (Pasquali, 1999). O resultado obtido foi de $\alpha = 0,915$, o que assegura a boa confiabilidade da escala.

Por ser uma escala unifatorial, com sigilo completo quanto a identificação dos respondentes, a interpretação dos resultados é obtida pela adição dos valores respondidos, dividindo o resultado pelo número de itens, doze. Assim, utilizando a escala Likert de 6 pontos para analisar os resultados, os valores entre 1,0 e 2,5 são julgados como baixos comprometimento; números superiores a 2,5 e inferiores a 4,5 são estabelecidos como médio comprometimento; e quantidades de 4,5 para cima são consideradas como alto nível de comprometimento. O novo instrumento tem divergências com os antecedentes, pelo fato que os anteriores obtinham falhas como a de não considerar o consentimento organizacional e, também, porque consideravam a intenção da permanência um panorama constituinte do comprometimento. Estudos recentes revelam que a permanência é algo consequente do comprometimento, sendo um ponto chave para a melhor eficiência e desempenho (Bastos; Aguiar, 2015).

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa se delineou por meio de um levantamento (*survey*) como estratégia de obtenção de dados a fim de avaliar o relacionamento entre o estudo do perfil do método DISC e o comprometimento organizacional em uma organização na tríplice fronteira. Inicialmente, para a contextualização e aprofundamento dos conceitos se implementou uma revisão da literatura *strings* comprometimento e método DISC.

Na sequência, a seleção da organização, situada em Ciudad del Este, no Paraguai foi efetivada. Trata-se de uma empresa que opera no varejo de produtos eletrônicos, que atualmente conta com 400 colaboradores e, que no ano de 2021, buscou avaliar e implantar os fundamentos do método DISC, nesta instância, apenas com os gerentes da empresa, e posteriormente com outros colaboradores.

Para a coleta de dados, foram aplicadas duas escalas de mensuração. Para avaliar o perfil comportamental, a escala advinda do método DISC, provindo da instituição FEBRACIS foi empregada. Esta escala conta com 24 questões, com métricas que indicam a análise comportamental e a personalidade do colaborador. Como é usualmente utilizada na empresa em questão, todos os colaboradores têm conhecimento de seus respectivos perfis e é rotineiro a realização de treinamentos com intuito de fortalecer qualidades e mitigar fraquezas. Além disso, são frequentes treinamentos na organização objeto do estudo com colaboradores de perfis opostos para aprenderem como lidar com cada perfil.

Adicionalmente, também foi aplicado o questionário de comprometimento organizacional, proposto por Bastos e Aguiar *in* Puentes-Palacios e Peixoto (2015). A avaliação deste instrumento de mensuração conta com 12 itens para interpretação dos níveis de comprometimento organizacional, objetivos e eficiência.

Para a pesquisa, foi feito o cálculo probabilístico, com grau de confiança de 95% e margem de erro de 5%, com tamanho da população de 120, e resultou em uma amostra de 92 testes de perfis, aplicados na empresa. Logo, aderiram a amostra 76 participantes, próximo ao rendimento de 92 perfis, sendo, portanto, uma amostra não-probabilística.

O emprego de ambas as escalas de mensuração, aplicadas via *google forms* juntos aos colaboradores indicou o resultado de sua análise comportamental, assinalando seu perfil predominante; e o questionário de comprometimento organizacional. Em um primeiro momento, foi disposto um termo de consentimento esclarecido, como critério aceite da pesquisa; em um segundo momento assinalou informações para a caracterização da amostra: gênero e faixa etária, antecedendo o preenchimento previamente conhecido do método DISC; e em terceira posição, se estabeleceu o questionário de comprometimento organizacional.

Por fim, para análise dos dados primários, foram empregadas técnicas estatísticas distintas: para a caracterização da amostra, foram efetivados cálculos das médias. Para avaliar o relacionamento das dimensões do DISC com o comprometimento foram realizadas estatísticas univariadas e multivariadas. O primeiro passo da análise fez uso da estatística descritiva para avaliar a normalidade da distribuição dos dados da pesquisa. Testes de curtose e assimetria foram considerados, utilizando como critério limites de -3 e +3, conforme sugerido por Schumacker e Lomax (2004), para ambos os indicadores de normalidade. O desvio padrão, por sua vez, foi empregado para avaliar a adequabilidade da amostra do estudo. Efetivados os testes de normalidade dos dados, para avaliar a dimensionalidade da escala de comprometimento, foi realizado uma análise fatorial confirmatória da escala de mensuração do comprometimento organizacional.

Para categorizar as dimensões do DISC e viabilizar o emprego do teste de referências cruzadas, foi adotado uma legenda: número 1 para dimensão dominância; número 2 para dimensão influencia; número 3 para dimensão estabilidade; e número 4 para dimensão conformidade.

Efetivados os testes de normalidade e confiabilidade e, considerando que, a escala de mensuração do DISC é em formato *dummy*, e por outro lado, a escala de comprometimento é em formato intervalar de um a seis pontos, a análise de referências cruzadas (*crosstabs*) foi implementada para avaliar a relação entre as dimensões do DISC com o comprometimento dos respondentes. Para avaliar se o relacionamento entre o DISC e comprometimento foram estatisticamente significativos, lançou-se mão do teste do Qui-quadrado, considerando o valor *p* menor que 0,05. Apresentados os aspectos teóricos e metodológicos que nortearam esse estudo a próxima sessão apresenta os resultados obtidos na pesquisa e análise dos mesmos.

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O estudo foi elaborado com uma amostra não probabilística de 76 respondentes, em uma empresa da tríplice fronteira com o propósito de demonstrar de forma objetiva a relação do nível de comprometimento com o perfil predominante de acordo com o método DISC. A amostra se caracterizou por 76,32% pessoas do gênero feminino e 23,68% do gênero masculino. Em termos de idade, 39,47% (30 pessoas) possuem entre 17 e 25 anos; 40,79% (31 pessoas) tem de 25 a 35 anos; 13,16% (10 pessoas) de 35 a 45 anos; e por fim, 6,58% (5 pessoas) possuem entre 45 e 55 anos.

Com a análise dos perfis do método DISC foi considerado apenas o perfil predominante de cada respondente. Das 76 observações válidas, constata-se um número considerável do perfil dominante (36 colaboradores), seguido do perfil estável (20 colaboradores) e influente (17 colaboradores), e, por fim, o perfil conforme apareceu em apenas 3 respostas.

Efetivada a análise dos perfis dos participantes, na sequência, foi avaliada a normalidade, dimensionalidade e confiabilidade do instrumento de mensuração de comprometimento por meio do emprego da análise fatorial confirmatória. Esta análise se deu por conta deste instrumento de mensuração ser em formato intervalar e usual em termos de pesquisa quantitativa (Hair *et al.*, 2014).

De acordo com Hair *et al.* (2014), a análise fatorial se dedica à investigação da estrutura das correlações entre diversas variáveis, na qual objetivo é analisar um conjunto de dimensões latentes compartilhadas, sendo elas os fatores. Com isso, para o mesmo autor, a normalidade é implementada quando se faz uso de escalas em formato intervalar, como do tipo *Likert*, avaliando se os dados produzem rendimentos dentro dos limites de tolerância de normalidade, utilizando estatística descritiva. Assim, utilizou-se o desvio padrão para verificar se o tamanho da amostra é adequado e sua adequacidade, e a curtose e simetria para avaliar a normalidade da distribuição dos dados na curva de Gauss.

Conforme pode ser observado no quadro 1, os testes de assimetria e curtose demonstraram bom padrão de normalidade dos dados das 76 observações validas que mensuraram comprometimento organizacional. Portanto, apresentaram rendimentos entre os limites de -3 e +3, conforme defendido por Schumaker e Lomax (2004). O desvio padrão por sua vez, se apresentou inferior a 3, atestando a adequacidade da amostra.

Quadro 1 - Estatística descritiva com avaliação de normalidade, dimensionalidade e confiabilidade

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose		
	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estat.	Erro Padrão	Erro Padrão	
CO1	1,00	6,00	5,6053	,96718	-2,849	,276	8,255	,545
CO2	2,00	6,00	5,3684	,89207	-1,500	,276	2,136	,545
CO3	1,00	6,00	5,1447	1,09184	-1,305	,276	1,588	,545
CO4	2,00	6,00	5,3553	,93387	-1,784	,276	3,391	,545
CO5	1,00	6,00	4,5263	1,30101	-,768	,276	,260	,545

CO6	1,00	6,00	4,8158	1,27238	-,880	,276	-,007	,545
CO7	2,00	6,00	4,9474	1,03144	-,641	,276	-,420	,545
CO8	2,00	6,00	5,3816	,86359	-1,472	,276	2,232	,545
CO9	3,00	6,00	5,2105	,92831	-,848	,276	-,394	,545
CO10	4,00	6,00	5,7237	,57962	-2,005	,276	2,955	,545
CO11	1,00	6,00	4,7500	1,23423	-,991	,276	,684	,545
CO12	1,00	6,00	4,8289	1,08797	-,734	,276	,753	,545

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Efetivada a análise de normalidade do instrumento de mensuração do comprometimento, a dimensionalidade por meio de análise fatorial confirmatória foi empregada a fim de confirmar a validação do instrumento de mensuração validado por pesquisas anteriores. Para validar o emprego da análise fatorial confirmatória, os testes de KMO (Kaiser Meyer Oklin) e Esfericidade de Bartlett foram utilizados.

Como demonstra o quadro 2, o teste de KMO apresentou rendimento de 0,861, superior a 0,60, de acordo com Hair *et al.* (2009). Por sua vez, o teste de esfericidade de Bartlett apresentou valor de rendimento de 555,350 com grau de liberdade de 66 e significância de $P < 0,05$, atendendo aos critérios estabelecidos por Hair *et al.* (2009).

Quadro 2- Teste de KMO e Esfericidade de Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,861
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	555,350
	df	66
	Sig.	,000

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Para Hair (2005), as comunalidades, na análise fatorial, representam a fração da variabilidade total de uma variável observada que é adequadamente explicada pelos fatores latentes identificados no modelo. Uma comunalidade elevada sugere que a variável em questão é efetivamente representada pelos fatores extraídos, e a maior parte de sua variação pode ser exposto pelo modelo. Por outro lado, uma comunalidade baixa indica que a variância total da variável não é suficientemente explicada pelos fatores latentes considerados. Portanto, no quadro 3 se observa que as variáveis CO10 e CO12 são as mais baixas demonstrando a insuficiência da explicação pelos fatores latentes considerados.

Quadro 3 - Comunalidades

	Inicial	Extração
CO1	1,000	,560
CO2	1,000	,687
CO3	1,000	,691
CO4	1,000	,621
CO5	1,000	,721
CO6	1,000	,710
CO7	1,000	,639
CO8	1,000	,780
CO9	1,000	,651
CO10	1,000	,319
CO11	1,000	,825
CO12	1,000	,409

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

A variância total explicada denota a fração ou proporção da variabilidade global em um conjunto de dados que é adequadamente representada por um modelo estatístico específico ou por um conjunto definido de variáveis. Em contextos analíticos, como análise de regressão ou análise fatorial, a variância total explicada quantifica a extensão pela qual o modelo proposto ou as variáveis consideradas conseguem explicar a variação observada nas respostas (Hair *et al.*, 2005). Com isso, a variância total obteve percentual cumulativo de 63,44%.

Foi efetivado, também, a análise fatorial confirmatória usando o método de extração de componentes principais, por meio do método de rotação Varimax. Hair (2005) afirma que o método de rotação Varimax com normalização de Kaiser constitui uma abordagem específica dentro do domínio da análise fatorial, assim simplificando e aprimorando a interpretabilidade dos fatores extraídos no processo da análise fatorial. Para isso, o método distribui cargas fatoriais e força o embaralhamento das mesmas fazendo com que as variáveis apresentem altas ou baixas cargas em um único fator, promovendo a distinção e facilitando a interpretação dos fatores. A normalização de Kaiser, uma etapa suplementar na análise fatorial, é empregada para ajustar as comunalidades iniciais. O método de rotação Varimax com normalização de Kaiser, portanto, amalgama a rotação Varimax com a normalização proposta por Kaiser. A normalização de Kaiser consiste na divisão das comunalidades iniciais pelo número de variáveis, um procedimento que contribui para a interpretação e a identificação de fatores mais significativos. Portanto, o quadro 4 demonstra que quatro variáveis poderiam ser retiradas do estudo porque se distribuíram em outro fator, sendo elas a CO5, CO9, CO10 e CO11. A opção de mantê-las no estudo, se deu em conta do teste de alpha de Cronbach apresentar rendimento de 0,911, com as 12 variáveis no instrumento de mensuração, expressivamente superior ao recomendado de 0,60 conforme defendido por Hair *et al.* (2005).

Quadro 4 - Matriz de componente rotativa (Varimax)

	Componente	
	1	2
CO1	,734	,145
CO2	,793	,239
CO3	,675	,486
CO4	,684	,391
CO5	,216	,821
CO6	,742	,399
CO7	,786	,149
CO8	,859	,205
CO9	,186	,785
CO10	,375	,422
CO11	,252	,873
CO12	,592	,242

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Validada a dimensionalidade da escala de mensuração, o próximo passo da análise efetiva a técnica de análise de referências cruzadas, também conhecida como *crosstabs*. Esta técnica em particular constitui é dedicada à exploração das relações entre duas ou mais variáveis, avaliando padrões e associações entre diferentes categorias de variáveis. O procedimento utiliza da construção de uma tabela que define a distribuição conjunta de frequências ou percentagens de ocorrência das diversas categorias em duas variáveis. Cada célula da tabela representa a contagem ou a porcentagem de observações associadas a uma combinação específica de categorias das variáveis em questão (Hair, 2005). Assim, o quadro 5 aponta o grau de comprometimento de cada participante relacionado ao perfil comportamental dando uma visão geral acerca do nível de comprometimento, porém não é explícito qual dos participantes se denomina com baixo, meio ou alto comprometimento.

Quadro 5 – Tabulação cruzada entre grau de comprometimento e DISC

	DISC				Total
	1,00	2,00	3,00	4,00	
2,58	1	0	0	0	1
3,58	0	0	1	0	1
3,75	0	1	1	0	2
3,83	0	0	2	0	2
3,92	0	0	1	0	1
4,00	0	0	1	0	1
4,08	1	0	1	0	2
4,25	2	0	0	0	2
4,33	1	1	1	0	3
4,42	0	1	0	0	1
4,67	1	0	1	0	2
4,75	1	0	1	0	2
4,83	3	0	0	1	4
4,92	1	1	0	0	2
5,00	1	0	1	0	2
5,08	1	1	1	0	3
5,17	0	1	1	0	2
5,25	0	1	0	0	1
5,33	0	2	1	0	3
5,42	2	2	1	0	5
5,50	3	3	0	1	7
5,58	3	0	0	0	3
5,67	5	0	0	1	6
5,75	2	1	2	0	5
5,83	1	1	1	0	3
5,92	2	1	0	0	3
6,00	5	0	2	0	7
Total	36	17	20	3	76

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Por outro lado, no quadro 6, fica evidenciada a relação entre o perfil DISC predominante e os níveis de comprometimento de cada participante, sendo o perfil dominante com mais participantes com alto grau de comprometimento, seguido do influente, estável e conforme, respectivamente. Sendo assim, o quadro 6 é apenas uma versão mais clara do quadro 5 demonstrando a tabulação cruzada. Com isso, os valores entre 1,0 e 2,5 são julgados como baixos comprometimento; números superiores a 2,5 e inferiores a 4,5 são estabelecidos como médio comprometimento; e quantidades de 4,5 para cima são consideradas como alto nível de comprometimento.

Quadro 6 – Relação entre o perfil DISC predominante e os níveis de comprometimento de cada participante

Perfil predominante DISC Nível de comprometimento	Dominante	Influente	Estável	Conforme
	Baixo comprometimento	0	0	0
Médio comprometimento	5	3	8	0
Alto comprometimento	31	14	12	3
Totais	36	17	20	3

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Após a análise *crosstabs*, para avaliar se as relações entre o método DISC com o comprometimento foram estatisticamente significativas, o teste do Qui-quadrado foi realizado. O qui-quadrado de Pearson se constitui uma métrica estatística empregada na avaliação da associação entre variáveis categóricas em um conjunto de dados. O teste compara as frequências observadas em uma tabela cruzada com as frequências que seriam esperadas caso as variáveis em questão fossem independentes. Assim, calcula uma estatística de teste com base nas disparidades entre as frequências observadas e esperadas, sendo esta estatística comparada a uma distribuição qui-quadrado para determinar a significância estatística das diferenças. Portanto, os resultados derivados do teste traçam o caminho acerca da presença ou ausência da associação entre as variáveis analisadas (Hair, 2009). Para análise, o valor de qui-quadrado apresentou rendimento de 67,48, com grau de liberdade de 78 (*degree of freedom*). Por outro lado, a significância do valor qui-quadrado de Pearson apresentou valor de significância de 0,797, sendo superior a 0,05, o que demonstra a não significância estatística desta relação, sendo está uma das limitações do estudo.

Quadro 7 - Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	67,448 ^a	78	,797
Razão de verossimilhança	77,248	78	,503
Associação Linear por Linear	3,080	1	,079
N de Casos Válidos	76		

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Esta limitação deriva do fato que o estudo obteve apenas 76 observações validas e, estas observações validas distribuíram-se entre 4 dimensões do DISC, diminuindo a amostra entre estas dimensões e produzindo, portanto, baixa significância. Contudo, embora o nível de significância foi superior a 0,05, é provável que, em amostras maiores, os resultados desta análise de referências cruzadas indiquem o mesmo comportamento em termos de relacionamento. Os resultados do estudo indicam evidências de que as distintas dimensões do DISC produzem distintos níveis de comprometimento na organização pesquisada. Portanto, de acordo com o estudo conclui-se que o perfil comportamental com alto nível de comprometimento é a dominância.

O método DICS (Dominância, Influência, Estabilidade, Conformidade) tem sido cada vez mais estudado no contexto do comprometimento organizacional, destacando a forma como diferentes perfis comportamentais influenciam a dedicação dos colaboradores à organização. Corroborando com os achados desta pesquisa, Peterson *et al.* (2023) apontaram que aqueles com altos níveis de dominância mostraram maior comprometimento, motivados por oportunidades de networking e liderança dentro da organização. Em contrapartida, aqueles com altos níveis de dominância, embora frequentemente comprometidos, podem apresentar maior intenção de saída se percebem limitações ao seu poder ou progresso (Lee; Chang, 2021).

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo desta pesquisa foi analisar os relacionamentos entre os distintos perfis do método DISC com o comprometimento dos funcionários de uma empresa do varejo de tecnologia, localizada em Cidade do Leste, Paraguai.

Os resultados evidenciaram que o perfil dominante, caracterizado por um comportamento de autoconfiança, rapidez, foco e dinamismo para atingir seus objetivos, foi o perfil mais encontrado na pesquisa, e o que mais se associou com maiores níveis de comprometimento, antecedendo os perfis influente, estável e de conformidade, ambos, na

ordem, associados a níveis mais baixos de comprometimento. Tais achados são compatíveis com a literatura, que apontam o perfil dominante como o mais motivado por desafios, assertividade e controle. Logo, esta pesquisa encontra evidências similares às descritas na literatura. Os perfis influente, estável e de conformidade, associados a menores níveis de comprometimento por sua vez são perfis de característica mais analítica; o influente tem traços de entusiasmo, persuasão e boa comunicação; o estável valoriza a cooperação, sendo confiáveis e consistentes; e conformidade são orientados por regras e detalhes, sendo meticolosos e precisos.

Considerando os achados do estudo, contribuições de natureza teórica e prática foram encontradas. De natureza teórica, são escassos os estudos que promovem a articulação entre a método DISC e suas dimensões com o comprometimento organizacional. De natureza gerencial, os resultados permitem aos dirigentes da organização objeto do estudo formular estratégias na área da gestão de pessoas para potencializar o comprometimento dos seus funcionários.

Por fim, o estudo apresenta limitações. A opção do emprego da técnica de referências cruzadas (*crosstabs*) a fim de evidenciar os relacionamentos propostos do estudo – DISC e comprometimento se deu pela natureza distinta das escalas de mensuração (variáveis de escolha forçada *dummy* com variáveis intervalares). Logo, a técnica apontou os distintos relacionamentos, mas, para que estas relações fossem estatisticamente significativas, o valor do qui-quadrado deveria ser inferior a um p valor de 0,05. Esta limitação se deu em função do tamanho da amostra, haja visto que o número de 76 observações foi dividido entre os quatro grupos do método DISC, comprometendo a significância estatística do estudo. Embora as relações encontradas não sejam estatisticamente significativas, os achados demonstram fortes evidências por meio das referências cruzadas encontradas.

Apesar da limitação estatística, o estudo sugere que as distintas dimensões do DISC podem influenciar os níveis de comprometimento na organização, destacando a dominância como o perfil comportamental mais associado ao alto comprometimento. Recomenda-se para estudos futuros o uso de amostras mais robustas para validar essas relações, utilizar de todas as combinações de perfis possíveis para um estudo mais completo e agregar a informação de tempo de empresa no questionário, que de fato é um fator que influencia o comprometimento. Em última análise, a pesquisa contribui para a compreensão da interação entre perfis comportamentais e comprometimento organizacional, tendo originalidade como um ponto forte e oferecendo *insights* valiosos para gestores e profissionais de recursos humanos.

REFERÊNCIAS

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de administração Contemporânea**. SciELO, v. 1, p. 97-120, 1997.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, p. 32-40, 1960.

BORGES-ANDRADE, J. E. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. **Temas em psicologia**, v. 2, n. 1, p. 37-47, 1994.

BORGES-ANDRADE, J. E. et al. Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. **XIX Reunião Anual de Psicologia**. Resumos, p. 236, 1989.

CHEN, Y., MARTINEZ, L. Behavioral Profiles and Stress Resilience in Healthcare Professionals. **Journal of Occupational Health Psychology**, 28(1), 115-129, 2023.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4. Ed. Compacta. Barueri, São Paulo: Editora Manole., 2014.

COBÊRO, C. et al. Perfil comportamental dos colaboradores de uma empresa de materiais para construção. In: **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, 14., 2016, São Paulo. Anais [...] . São Paulo: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2016. p. 1-17.

CONSULADO PARAGUAYO. **A economia paraguaia**. Disponível em: <https://www.mre.gov.py/consulpar-rio-de-janeiro/index.php/invista-no-paraguai/economia-paraguaia>. Acesso em: 13 fev. 2023.

CUNHA, K. F.; RIBEIRO, C.; RIBEIRO, P. Comprometimento organizacional: perspectivas atuais e tendências futuras. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 29, p. 223-244, maio 2021.

DALBOSCO, S. N. P.; CONSUL, J. S. A importância da Avaliação Psicológica nas organizações. **Revista de Psicologia da IMED**, vol. 3, n. 2, p. 554- 558, 2011.

DAYCHOM, M. **40 + 20 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 7 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

FEBRACIS. **Cis assessment**: o software de análise de perfil comportamental com 99% de precisão. Disponível em: <https://cisassessment.com/>. Acesso em: 29 jan. 2023.

FEBRACIS. **O que significa DISC? Metodologia DISC**. Disponível em: <https://febracis.com/metodologia-disc/>. Acesso em: 29 jan. 2023.

GUIMARÃES, Paulo Ricardo B. Análise de Correlação e medidas de associação. **Curitiba: Universidade Federal do Paraná**, p. 1-26, 2017.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Bookman editora, 2009.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JULIÃO, M. A. A. **Perfil comportamental: a importância dos aspectos comportamentais nos processos de recrutamento e seleção**: aplicando a metodologia DISC. 2020. Trabalho de conclusão de Curso - Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, Fatec São Carlos, São Carlos, 2020.

KIESLER, C. A., SAKAMURA, J. A. A test of a model for commitment. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.3, p.349-353, 1996.

LEE, J. Y., CHANG, S. J. Personality Traits, Job Satisfaction, and Turnover Intention: Applying the DICS Model. **International Journal of Human Resource Management**, 32(11), 2312-2330, 2021.

LEONE, N. M. C. P. G. Evidências empíricas em face das referências teóricas nas funções estratégicas da gestão de pessoas. In: BRITO, L. M. P. (Org.). **Práticas de pesquisa em gestão de pessoas 2**: a linha tênue separação entre o público e o privado no Brasil. Fortaleza, CE: Edições UFC, 2007.

LICCIARDI, N.; DE SOUZA FARIAS, J.; DOS SANTOS, L. A. A importância da inovação como diferencial competitivo nos processos de recrutamento e seleção. **South American Development Society Journal**, v. 4, n. 12, p. 151, 2018.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de recursos humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**, 2007. P. 1 – 267. Atlas. São Paulo. 2007.

LORD, R. G.; FOTI, R. J. **Schema Theories, Information Processing, and Organizational Behavior**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

MARSTON, W. M. **Emotions of Normal People**, London: Kegan Paul, Trench, Trubner Co. Ltd. 1928.

MATOS, J. F. **Análise dos aspectos comportamentais através da ferramenta DISC**. 2008. Dissertação (mestrado) - Gestão de Empresas, ISCTE, Lisboa, 2008.

MEDEIROS, C.A.F; ALBUQUERQUE, L.G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G.M. Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **RAC - Rev. adm. contemporânea**. Curitiba, vol. 7 no. 4, p. 187-209, Oct./Dec. 2003.

MENEZES, I. G.; AGUIAR, C. V. N.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: questões que cercam sua natureza e os seus limites conceituais. **Psicologia em revista**, v. 22, n. 3, p. 768-789, 2016.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, The University of Western Ontario Canada, v. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N.J. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. Thousand Oaks: Sage Publications. 1997.

MINTZBERG, H. **O processo da estratégia**. 3ªed. Porto Alegre: Bookman, p. 175-180, 2001.
MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. Academic press, 2013.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, United States, v. 14, p. 224-247, 1979.

NORONHA, A. P. P.; PRIMI, R.; ALCHIERI, J. C. Parâmetros psicométricos: uma análise de testes psicológicos comercializados no Brasil. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 24, p. 88-99, 2004.

OLEGÁRIO, R. L.; VITORINO, S. M. A. Os novos requisitos da gestão de pessoas para ser estratégica: uma revisão crítica da literatura comparada a prática. **Aularia: Revista Digital de Comunicação**, v. 9, n. 1, p. 39-44, 2020.

PEDRO, W. J. A. Gestão de Pessoas nas Organizações. **Revista Brasileira Multidisciplinar**, v. 9, n. 2, p. 81-86, 2005.

PEREIRA, A. C.; CLEMENTE THOM DE SOUZA, R. 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. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar**, v. 2, n. 1, p. 234–251, 2021.

PETERSON, M. F., SMITH, P. B., SCHWARTZ, S. H. Behavioral Profiles and Organizational Commitment: A DICS Perspective. **Journal of Applied Psychology**, 108(3), 587-605, 2023.

PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. **Ferramentas de diagnóstico para organiza es e trabalho**: um olhar a partir da psicologia. 1^a edi o. Ebook Kindle: Artmed Editora, 2015.

RIBEIRO, C. I. M. **Cultura organizacional**: a rela o entre justiça e comprometimento organizacional em uma organiza o multinacional. 2006. Disserta o (Mestrado Profissional) - Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica - RJ, 2006.

RIBEIRO, J. X. P. Gestão de RH e processos de recrutamento & sele o e integra o nas cooperativas de crédito através da metodologia DISC durante pandemia Coronavírus. **Latin American Journal of Development**, v. 2, n. 3, p. 67–77, 2020.

ROSSINI, L. B.; TRENTIN, R. D. **Atua o da gestão de pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional p s-pand mia**: a cultura organizacional como caminho. 2021. Trabalho de conclusão de curso (gradua o) - Repositório Institucional UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina, 2021.

SAGUATE, D. A. **Proposta de implementa o de um sistema de gestão das pessoas**: Caso de estudo na Marinha de Guerra de Moçambique. 2022. Tese (Doutorado) - Administra o Naval, 2022.

SCHEIN, E. **Cultura Organizacional e Liderança**. 2a. Ed. San Francisco: JosseyBass, 1992.

SCHEIN, E. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHUMACKER, R. E.; LOMAX, R. G. **A beginner’s guide to structural equation modeling**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2004.

SOLIDES. **Metodologia-Disc**: o que  , como aplicar e importância. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/metodologia-disc/>. Acesso em: 05 abr. 2023.

SÓLIDES. **O que  , como analisar perfil DISC e vantagens de aplicar esse teste na sua empresa**. Disponível em: https://blog.solides.com.br/analisar-perfil-disc/?_gl=1*1c270da*_ga*OTIxNjcwMzY5LjE2NzQ0OTY1MDQ.*_ga_3H9X4FC85J*MTY3NDQ5NjUwNC4xLjEuMTY3NDQ5NjU0NC4yMC4wLjA.&_ga=2.21162232.250793743.1674496504-921670369.1674496504&_gac=1.82727012.1674496504.Cj0KCOiA_bieBhDSARIsADU4zLew8KTD1Yf4bymIPyaCxLgJxH7n9nd2tLTni5oKWqUsmncQc_NWYq4aAus7EALw_wcB. Acesso em: 29 jan. 2023.

VERMA, J. P. **Data analysis in management with SPSS software**. Springer Science & Business Media, 2012.

VIEIRA, L.; CARVALHO, N. M.R. A importância da gestão de pessoas nas organiza es. **Revista Humanidades e Inova o**, Palmas, v. 1, n. 2, p. 84-89, 2014.

WILLIAMS, K., JOHNSON, R., BROWN, L. Team Dynamics and Job Satisfaction: The Role of Behavioral Profiles. **Harvard Business Review**, 100(5), 47-56, 2022.