

**APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DISC COMO FERRAMENTA DE GESTÃO
PEDAGÓGICA E PROFISSIONAL NO INSTITUTO POSSO MAIS**

**APPLICATION OF DISC METHODOLOGY AS A TOOL FOR PEDAGOGICAL AND
PROFESSIONAL MANAGEMENT IN THE INSTITUTO POSSO MAIS**

Juliana Mendonça Rodrigues¹

Tamara Souza²

Resumo

O Instituto Posso Mais é uma instituição filantrópica que tem como foco a inserção de jovens com idade entre 14 e 23 anos no mercado de trabalho por meio do Programa Jovem Aprendiz. Os jovens, em sua maioria, são oriundos da cidade de Contagem, de escolas públicas, sem experiência profissional e sem qualificação técnica. A Instituição, em parceria com a Etalent (empresa de Tecnologia em Recursos Humanos), utiliza como ferramenta de gestão profissional e pedagógica a metodologia DISC, que permite o mapeamento de perfis comportamentais. Para as empresas, essa metodologia tem proporcionado resultados mais assertivos no processo seleção e gestão de aprendizes. No âmbito pedagógico, os jovens inseridos no programa passam a ter acesso a uma ferramenta de autoconhecimento e direcionamento comportamental. Os resultados têm apontado para o desenvolvimento de jovens mais autônomos na tomada de decisão e resilientes no campo profissional, além de uma visível mudança de atitude e comportamento em curto espaço de tempo, maior aceitação do mercado de trabalho e melhoria nos índices de efetivação dos jovens após o término do contrato de aprendizagem.

Palavras-Chave: Programa Jovem Aprendiz. Metodologia DISC. Comportamento.

¹ Pedagoga. Pós-graduada em Gestão e Tecnologia da Informação. MBA Gestão de Negócios. Pós-graduada em Psicologia Clínica e Terapia Cognitiva Comportamental. Consultora DISC Etalent. Sócia-diretora do CENAD Tecnologia Educacional. Presidente do Instituto Posso Mais.

E-mail: juliana.possomais@gmail.com

² Pedagoga. Pós-Graduada em Marketing Digital. Pedagoga do Instituto Posso Mais.

E-mail: tamarasouza14ss@gmail.com

Abstract

Instituto Posso Mais is a philanthropic institution that focuses on the insertion of young people between the ages of 14 and 23 in the job market through the Young Apprentice Program. The majority of the young people come from the city of Contagem, from public schools, without professional experience and without technical qualification. The Institution, in partnership with E-talent (Human Resources Technology company), uses the DISC methodology, as a tool for professional and pedagogical management, which allows the mapping of behavioral profiles. For companies, this methodology has provided more assertive results in the process of selection and management of apprentices. In the pedagogical field, the young people, inserted in the program, have access to a tool of self-knowledge and behavioral guidance. The results have pointed to the development of more autonomous decision-making and resilient young people in the professional field, as well as a visible change of attitude and behavior in a short period of time, greater acceptance of the labor market, and improvement in youth effectiveness rates after the end of the learning contract.

Keywords: Young Apprentice Program. DISC Methodology. Behavior.

Introdução

Dentro dos parâmetros legais, é proibido o trabalho para menores de 16 anos, salvo na condição de aprendiz, que é autorizada a partir dos 14 anos de idade. A aprendizagem é permitida desde a Constituição de 1988, porém passou a ser regulamentada apenas no ano 2000, com a Lei n.10.097, que estabelece os critérios e as normas para o desenvolvimento do programa. Apenas em 2005, com o Decreto n. 5.598, foram estabelecidos os parâmetros necessários para o cumprimento da legislação, através do Manual da Aprendizagem desenvolvido pelo Ministério do Trabalho e Emprego – MTE.

Atualmente, o Programa de Aprendizagem pode ser desenvolvido por instituições formadoras que estejam legalmente qualificadas e fiscalizadas pelo MTE, sendo prioritariamente atribuídas ao Sistema Nacional de Aprendizagem, às Escolas Técnicas e às Instituições sem Fins Lucrativos, que tenham como foco a assistência

profissional aos jovens e adolescentes. De acordo com o Manual da Aprendizagem (BRASIL, 2013), o objetivo do programa é

[...] criar oportunidades tanto para o aprendiz quanto para as empresas, pois dá preparação ao iniciante de desempenhar atividades profissionais e de ter capacidade de discernimento para lidar com diferentes situações no mundo do trabalho. Ao mesmo tempo, permite às empresas formarem mão de obra qualificada, algo cada vez mais necessário em um cenário econômico em permanente evolução tecnológica (BRASIL, 2013, p. 13).

Mesmo diante do amparo legal para o desenvolvimento da aprendizagem, diversos são os desafios e entraves encontrados no momento da inserção dos jovens no mercado de trabalho. Um dos desafios está relacionado ao perfil dos jovens que, em sua maioria, apresentam um conhecimento escolar incompatível com a idade ou com a própria escolaridade, além da carência de articulação entre o conhecimento escolar e o mercado de trabalho e a falta de qualificação profissional. Essas questões causam impacto direto no comportamento dos jovens, gerando ausência ou ineficiência de atitudes requeridas pelo ambiente empresarial.

Já em relação às empresas, podemos citar a visão ainda assistencialista a respeito do programa de aprendizagem, modelos mentais e de gestão de pessoas obsoletos ou inadequados ao perfil do trabalhador atual, processos seletivos com baixo índice de assertividade, falta de conhecimento ou de investimento em ferramentas que facilitem a identificação de perfis comportamentais para a melhoria da produtividade dos colaboradores.

De acordo com a CNI - Confederação Nacional da Indústria (2015), a produtividade (produto por hora trabalhada) no Brasil é uma das piores do mundo, pois, enquanto na Coreia do Sul a produtividade é de 6,7, no Brasil é de 0,6.

Dados publicados no Fórum Econômico Mundial (2016) mostram que, diferentemente de outros países do mundo, a produtividade do trabalhador brasileiro permaneceu praticamente inalterada nos últimos trinta anos, sendo que, no *ranking*, o Brasil caiu da 75ª para a 81ª colocação, de 138 países avaliados, atingindo a sua pior posição competitiva. Mas por que isso tem acontecido? O que tem gerado essa estagnação da produtividade do trabalhador brasileiro?

No mundo dos negócios, os números não mentem com relação à baixa produtividade nas empresas brasileiras, de forma geral. Quando se trata de pessoas, temos grandes lacunas a serem preenchidas. As empresas querem de seus gestores

o que os gestores querem de seus liderados: competência, formação acadêmica, flexibilidade, capacidade de adaptação e talento para vencer.

Porém não é sempre que é dito com clareza quais são os comportamentos esperados dos profissionais que estão sendo contratados. Não são raras as vezes que os gestores não sabem os talentos e aptidões das pessoas que estão sob a sua gestão, além de muitos estarem em cargos de liderança, mas sem a devida qualificação e preparo para exercê-lo.

Na realidade dos jovens trabalhadores, a situação é a mesma. As empresas desconhecem ou desconsideram seus talentos, por diversas razões, e os alocam em áreas que não valorizam suas aptidões naturais. Além disso, não é sempre que os jovens buscam conhecer seus talentos e acabam se deixando levar por caminhos e profissões que não os estimulam, se afastando da oportunidade de se tornar um profissional completo.

Diante desse cenário, como promover dentro das instituições, uma prática formadora que consiga criar uma ponte entre o jovem que deseja iniciar a sua vida profissional e as empresas que almejam realizar contratações mais assertivas, eficientes e que geram resultado?

No intuito de tentar responder a essas perguntas e de apresentar possíveis caminhos para melhoria da produtividade, o Instituto Posso Mais, Organização Sem Fins Lucrativos localizada em Contagem, se propôs dentro da sua atuação, desenvolver suas práticas de ensino e formação profissional, tendo como referência a Metodologia DISC, voltada para análise e identificação de perfis comportamentais e de extensa aplicação no reconhecimento de talentos e orientação ao autoconhecimento.

A metodologia DISC e o campo de força

A Metodologia DISC (2014), criada pelo psicólogo Willian Moulton Mouston em 1928, divide as características comportamentais dos indivíduos em quatro fatores principais: Dominância, Influência, Conformidade e Estabilidade. Cada um desses fatores possui componentes próprios que podem combinar entre si e são capazes de determinar certos tipos de atitudes e reações e ainda prever o nível de aderência com relação às vagas disponíveis nas empresas.

De acordo com Etalent (2013), o perfil comportamental do trabalhador brasileiro passou por mudanças drásticas nas últimas décadas, como a diminuição ou estagnação dos perfis práticos e técnicos (dominância e conformidade) e aumento dos perfis observadores e comunicativos (influência e estabilidade), como aponta a tabela:

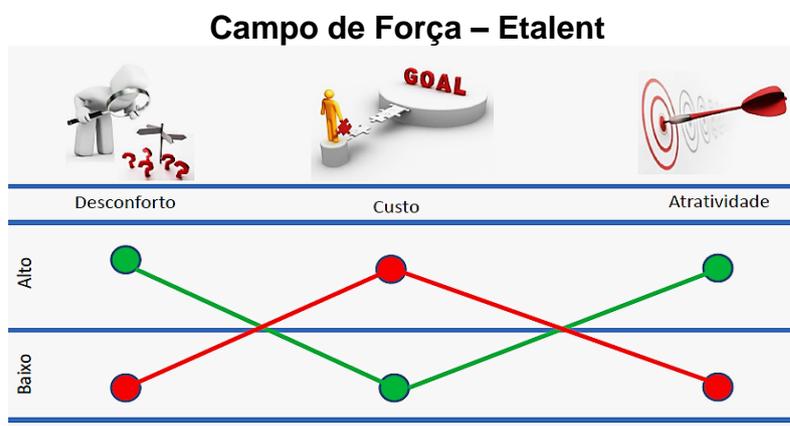
Mudanças no perfil comportamental do Brasileiro - Método DISC

Mudanças percebidas...

Geração	Idade	Fatores %			
		D	I	S	C
Geração Y	00 a 18	4,5	42,7	35,8	17,0
	19 a 23	6,2	46,1	32,1	15,6
	24 a 28	7,9	47,5	29,3	15,3
	29 a 33	9,7	46,8	27,8	15,7
Geração X	34 a 38	11,3	45,7	27,2	15,7
	39 a 43	12,7	44,7	26,6	16,0
	44 a 48	13,8	43,8	26,4	15,9
	49 a 53	15,5	42,5	26,3	15,7
Baby Boomers	54 a 58	17,3	41,4	25,7	15,7
	59 +	18,8	39,4	25,9	15,9

Fonte: Livro Talento Brasileiro – Etalent, 2013.

Mas o que gerou esta mudança histórica? De acordo com o fundador da Etalent, Jorge Matos (2013), uma das maneiras de se explicar esse fato é através do “Campo de Força”, que representa dois grupos de pessoas como mostra a imagem a seguir:



Fonte: Livro Talento Brasileiro – Etalent, 2013.

A linha vermelha representa um grupo de pessoas que sente baixo desconforto com a situação atual, com pouca ou nenhuma ambição, sem vontade de alterar seu *status quo*, sem metas e objetivos de vida ou de carreira bem definidos. Para essas pessoas, o esforço necessário para se mover da situação atual até o objetivo, representa um alto custo. A evasão dos jovens das escolas ensino básico, a falta de empenho na procura de um emprego, o desinteresse em assuntos relacionados à carreira, a procrastinação, desistência de projetos ou oportunidades por qualquer motivo, são alguns exemplos da atuação do campo de força na linha vermelha.

Diversas são as razões para que uma pessoa permaneça nesse campo, como superproteção familiar, alienação parental, políticas públicas que provocam a sensação de conforto e acomodação, proposta pedagógica ineficaz das escolas, que muitas vezes não relacionam os ensinamentos com a realidade do mercado de trabalho e, constantemente, desconsideram as características comportamentais na formação dos jovens como sujeitos,

A linha verde representa um grupo de pessoas que sente alto desconforto com a situação atual, possui ambição ou meta, persegue um objetivo de vida, seja de curto, médio ou de longo prazo. Para essas pessoas, o esforço necessário para se mover da situação atual para o objetivo representa um baixo custo. A dedicação de um jovem na escola para além do que é exigido, um jovem que aceita um emprego aquém do que almejava em prol de seu aprendizado e crescimento profissional, foco na carreira priorizando investimento em cursos e qualificações em detrimento de bens materiais, são alguns exemplos da atuação do campo de força na linha verde. Podemos chamar de “Caminho da Ecologia Humana”, no qual o comportamento é priorizado e estimulado. O que se pode ver como resultado são atitudes de comprometimento e entusiasmo.

Para que um indivíduo esteja na linha verde, os tipos de inteligência devem ser seriamente considerados, de forma a auxiliar no direcionamento de carreira e de vida. Esse mesmo comportamento autônomo e proativo é refletido nas empresas e pode impactar diretamente nos resultados de produtividade.

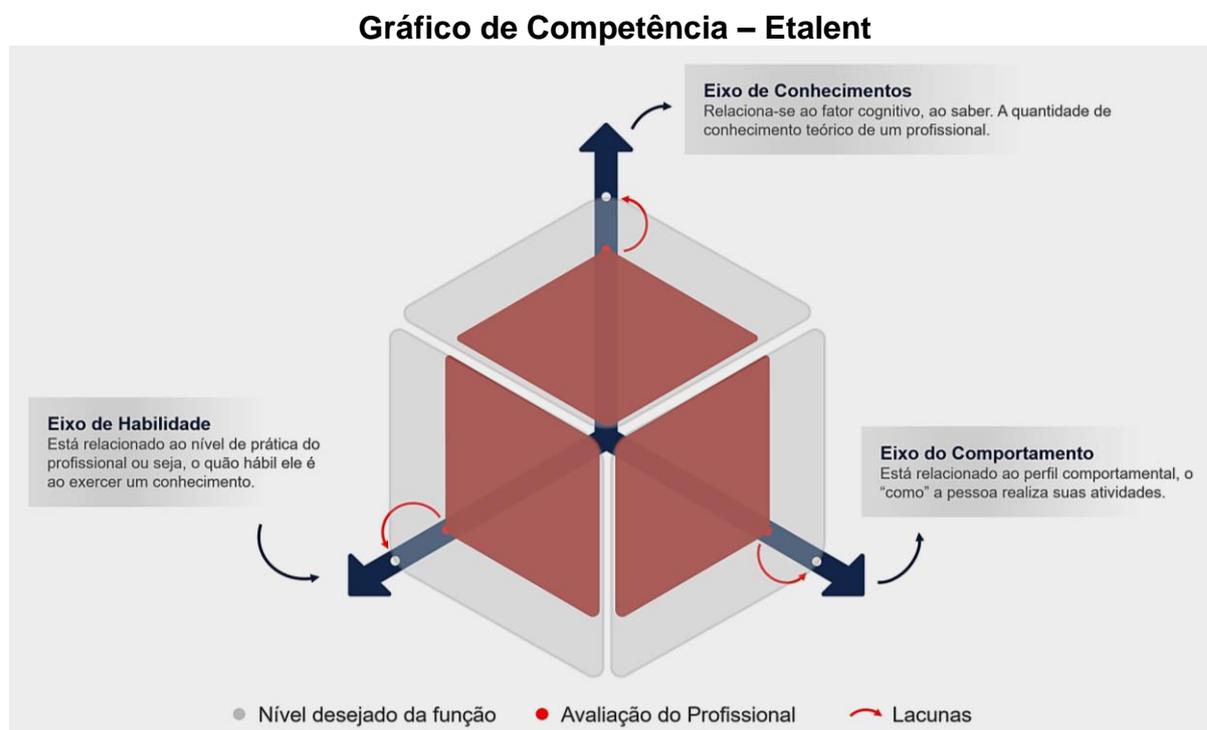
Nesse contexto, o método de seleção, preparação e acompanhamento pedagógico-profissional dos aprendizes nas empresas não se resume apenas em qualificação técnica. São necessárias ferramentas psicopedagógicas e profissionais qualificados capazes de atuar, de forma sistêmica, no desenvolvimento da

consciência individual, no desconforto intelectual e no incentivo ao planejamento de carreira e de vida dos jovens aprendizes, para além das crenças familiares e das limitações econômicas e sociais.

Em pesquisa realizada pela Etalent (2013), com cerca de dez mil participantes, a maioria absoluta afirmou que é mais fácil adquirir novos conhecimentos do que mudar comportamentos. Considerando esta pesquisa, mudar o comportamento de um trabalhador pode ser mais demorado e custar mais caro do que qualificá-lo tecnicamente.

Em diversas literaturas a competência de uma pessoa é caracterizada por três pilares: Conhecimento, Habilidade e Atitude. O Conhecimento é a cognição, são os conhecimentos técnicos, os cursos realizados, a escolaridade. A Habilidade é a capacidade de colocar em prática o conhecimento adquirido. E a Atitude é o querer fazer, é o comportamento.

Na visão da Etalent, Atitude é o reflexo do somatório do Conhecimento + Comportamento + Habilidades, gerando, como consequência, a alta *performance*. Numa visão tridimensional, considerando determinado cargo ou função, é possível construir um gráfico de três eixos.



Fonte: Livro Talento Brasileiro – Etalent, 2013.

No eixo do Conhecimento, dimensionamos a formação técnica necessária para a função. O segundo eixo, do Comportamento, medimos como adequado ou inadequado. No terceiro eixo, representamos a Habilidade, como pouca ou muita.

A partir do estabelecimento dessas dimensões do cargo, é possível verificar o nível de aderência do candidato para cada eixo. As lacunas permitem dimensionar o nivelamento e as necessidades do candidato. O peso de cada componente dependerá da função, da situação ou do cargo em questão.

Como essas questões podem ser trabalhadas pedagogicamente, de maneira que possamos formar uma geração mais forte, resiliente e produtiva?

O DISC no Instituto Posso Mais: análise e resultados

O Instituto Posso Mais compartilha da visão da Etalent de que talento é tudo o que fazemos com naturalidade e prazer, sem maiores dificuldades. Para algumas pessoas, este talento é visível desde a infância, o que possibilita um maior incentivo por parte dos pais e da escola, como uma inclinação para o desenho ou para a música.

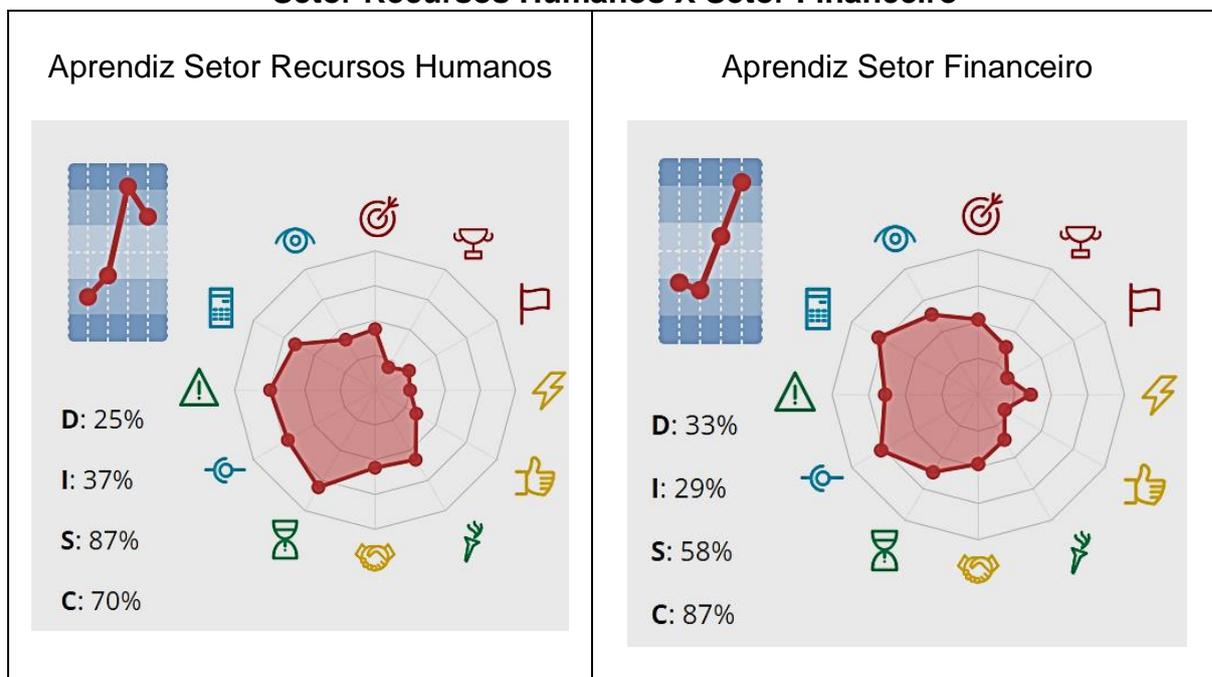
Porém, para outras pessoas, o talento é oculto, muitas vezes devido a orientações e intromissões inclusive familiares que vão levando o jovem para um caminho cada vez mais distante da sua essência. Outras, ainda, não sabem de fato qual é o próprio talento e têm dificuldade de priorizar suas escolhas, tornando sua vida sem foco e sem sentido. Cada jovem é, portanto, na metodologia do Instituto Posso Mais, um diamante a ser lapidado, que necessita fundamentalmente de conhecer e reconhecer o próprio talento para ser capaz de se lançar na vida de forma mais confiante e próspera.

A Etalent, empresa de Tecnologia em Recursos Humanos, parceira do Instituto Posso Mais, possibilita, através de sua plataforma, a identificação dos perfis DISC e fornece relatórios com informações úteis para processos seletivos mais assertivos, bem como para um acompanhamento pedagógico-profissional personalizado, com foco no desenvolvimento do talento de cada jovem e, por consequência, no direcionamento de carreira.

Ao realizar um processo seletivo no programa de aprendizagem do Instituto Posso Mais, faz-se necessário o levantamento do perfil DISC do cargo. Para um mesmo programa de aprendizagem, podemos ter cargos com diferentes perfis. Um

cargo administrativo no setor de Recursos Humanos pode, por exemplo, necessitar de um jovem com comportamento completamente diferente de um cargo administrativo no setor Financeiro, como mostra o gráfico a seguir:

**Gráfico DISC Aprendiz Administrativo -
Setor Recursos Humanos X Setor Financeiro**

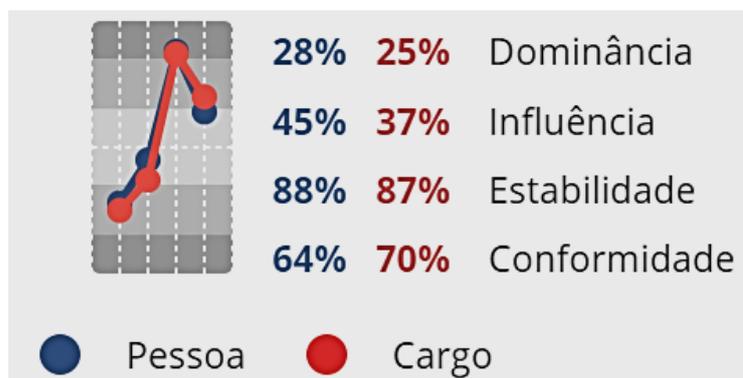


Fonte: Plataforma Etalent, acervo Instituto Posso Mais, 2018.

Colocá-lo, portanto, em um cargo com maior aderência a seu perfil comportamental poderia potencializar seu talento, tornando-o um profissional de alta *performance*. Tendo em vista essa realidade, é possível afirmar que, muitas vezes, a proposta pedagógica de instituições de ensino, não está alinhada com as necessidades do mundo do trabalho.

Uma das grandes vantagens da metodologia DISC na plataforma Etalent é a visualização do perfil comportamental do cargo ou da função em formato de gráfico. A definição correta de um perfil de cargo proporciona resultados positivos não apenas na seleção e na contratação dos aprendizes, mas também na orientação e em outras ações voltadas para o jovem enquanto profissional, aumentando as suas chances de melhoria de *performance* na empresa, como podemos ver no gráfico a seguir:

Gráfico DISC – Jovem com alta aderência a determinado Cargo



Fonte: Plataforma Etalent, acervo Instituto Posso Mais, 2018.

O processo de montagem do cargo exige profissionais qualificados para a metodologia DISC e a participação de pessoas, tanto do RH quanto da gestão direta do jovem. Um processo seletivo bem feito é uma etapa extremamente importante, mas não é a única no método do Instituto Posso Mais.

Os dados obtidos nos relatórios comportamentais servem como suporte para auxiliar os educadores e os gestores a focarem e desenvolverem os pontos fortes dos aprendizes, construindo diretrizes e metas viáveis que contribuam para que o jovem conheça e desenvolva seu próprio cubo de competências, melhore a qualidade do seu aprendizado e direcione no planejamento de carreira.

Para as empresas, o DISC proporciona o direcionamento mais assertivo dos processos de seleção e diminui os custos de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Além disso, facilita o gerenciamento do jovem, possibilitando a diminuição da rotatividade e melhorando a saúde das pessoas.

Para tanto, além da ferramenta DISC Etalent, a aplicação do conceito do Campo de Força na prática é de extrema importância. O material pedagógico, bem como as discussões e reflexões promovidas pelo educador, precisam provocar o desconforto e questionamentos quanto aos modelos mentais que são ensinados tanto nas escolas, quanto nos âmbitos familiar, social e empresarial.

Ensinar o jovem a refletir sobre as consequências do seu comportamento, a defender seus ideais e valores, a assumir o risco e o preço de suas escolhas, no intuito de formar sujeitos mais autônomos, críticos e conscientes, são valores que precisam estar presentes em todos os espaços e setores da instituição, fazendo parte da cultura

interna, principalmente através da postura e das ações de todos os profissionais ali presentes.

Como resultado, desde o início das suas atividades, o Instituto Posso Mais obteve um índice de 22% de aprendizes contratados após ou até mesmo antes do término do programa de aprendizagem.

Considerações finais

Diante das questões apresentadas, a instituição tem alcançado resultados satisfatórios nos últimos três anos. Ao avaliar a aderência do perfil comportamental do candidato ao perfil comportamental da vaga, as empresas que atuam em parceria com o Instituto Posso Mais têm obtido processos seletivos mais assertivos, melhorando a produtividade dos aprendizes dentro do setor de trabalho, a partir de uma gestão mais consciente, com foco nas atitudes, no conhecimento e nas habilidades do jovem, possibilitando uma *performance* de melhor qualidade.

Além disso, as práticas pedagógicas do Instituto Posso Mais têm como foco o próprio aprendiz como sujeito, capaz de transformar o seu espaço familiar, social e profissional, criticando as facilidades que lhe são oferecidas, que reforçam crenças limitantes, sejam elas quais forem.

Dessa forma, temos uma visível mudança de atitude e comportamento em curto espaço de tempo, maior aceitação do mercado de trabalho em relação aos aprendizes e melhoria nos índices de efetivação dos jovens após o término do contrato de aprendizagem. Os jovens conseguem desenvolver seus talentos, gerando mais resultados, conquistando seus sonhos e sendo mais felizes.

Referências

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.598, de 01 de dezembro de 2005. Regulamenta a contratação de aprendizes e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 01 dez. 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5598.htm. Acesso em: 24 maio 2018.

BRASIL. Lei nº 10.097, de 19 de dezembro de 2000. Dispõe sobre a alteração dos Dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 19 de dezembro de 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10097.htm. Acesso em: 24 maio 2018.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Manual da Aprendizagem**: o que é preciso saber para contratar o aprendiz. Brasília (DF), 2013.

MATOS, Jorge. **Talento Brasileiro**. [s.l.]: Editora Etalent, 2013. 92 p.

MOURSTON, Willian Moulton. **As emoções das pessoas normais**. São Paulo: Editora Success For You. 2015. 388 p.

SCHWAB, Klaus. **The Global Competitiveness Report: 2015–2016**. Disponível em: <http://ois.sebrae.com.br/publicacoes/relatorio-sobre-a-competitividade-global-2015-2016/>. Acesso em: 03 abr. 2018.

SCHWAB, Klaus; SALA-I-MARTÍN, Xavier. **The Global Competitiveness Report: 2016–2017**. Disponível em: <http://ois.sebrae.com.br/publicacoes/relatorio-de-competitividade-global-2016-2017/>. Acesso em: 03 abr. 2018.

SICETEL. **CNI – Conferência Nacional da Indústria**: produtividade do trabalhador brasileiro é a pior entre 12 países. Disponível em: <http://sicetel.org.br/?p=3500> . Acesso em: 02 abr. 2018.