

DISC EM AÇÃO

AMOSTRA

MARLUCE DEZORZI

DISC EM AÇÃO

*O comportamento como espelho
da jornada humana*



Disc em ação

Copyright © 2026 STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.

Actual é um selo da Editora Almedina do Grupo Editorial Alta Books.

Copyright © 2026 Marluce Dezorzi

ISBN: 978-65-83400-52-9

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2026 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

D535d

1. ed. Dezorzi, Marluce

Disc em ação : o comportamento como espelho da jornada humana / Marluce Dezorzi. – 1. ed. Rio de Janeiro : Actual, 2026.

352 p.: il.; 16 x 23 cm

Inclui bibliografia.

ISBN 978-65-83400-52-9

1. Comportamento humano. 2. Psicologia organizacional.
3. Inteligência emocional. 4. Liderança. 5. Autoconhecimento.
1. Título.

CDD 158.7

Índice para catálogo sistemático :

1. Psicologia aplicada ao desenvolvimento pessoal e interpessoal 158.7

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra foi formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Material de apoio e erratas: Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books

Diretor Editorial: Anderson Vieira

Editor da Obra: Rodrigo Mentz

Vendas Governamentais: Cristiane Mutus

Produtor Editorial:

Fonte Editorial



Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré
CEP: 20.970-031 – Rio de Janeiro (RJ)
Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419

www.altabooks.com.br – altabooks@altabooks.com.br

Ouvidoria: ouvidoria@altabooks.com.br



*Às mulheres que me antecedem,
me acompanham e me sucedem:*

*Cleia Leão, minha mãe —
raiz da minha força.
Criou-me com firmeza e coragem,
ofertando raízes e asas.
Seu amor, discreto e intenso,
permanece vivo em mim —
e em cada linha deste livro.
Gratidão eterna.*

*Carolina Leão, minha avó —
sabedoria silenciosa que me habita.
Martha e Márcia Dezorzi, minhas irmãs —
presença firme, afeto partilhado.*

*Raíza Karoline, minha filha —
flor rara, razão do meu florescer.
Com sua sensibilidade e brilho único,
ilumina minha vida
com beleza, profundidade e verdade.
Minha maior realização.*

*E ao homem que caminha comigo
com generosidade e ternura: Jadir Martinho,
meu companheiro — porto seguro e amor presente.
Seu cuidado sustenta meus voos,
acolhe meus silêncios
e celebra minha jornada.*

*A vocês, que são a base, a memória,
o reflexo e o norte desta caminhada.*

AMOSTRA

O que dizem sobre este livro

“Qual a nossa verdadeira jornada nesse espaço-tempo que a vida nos ofereceu? Quais graus de dificuldade essa jornada nos trará? Em que medida nossas competências, características e virtudes podem favorecer a caminhada? Quais crenças podem, por outro lado, limitar o aprendizado e dificultar a nossa trajetória?”

Pois bem, leitor: essas não são questões retóricas, mas reflexões poderosas rumo a uma transformação guiada, conduzida, inspirada por Marluce Dezorzi, nosso farol nesse momento.

DISC em Ação – O Comportamento como Espelho da Jornada Humana é um GPS e, ao mesmo tempo, um apropriado divã para as nossas dúvidas, incertezas, desejos e expectativas.

Com uma fundamentação teórica invejável, ampla cobertura da metodologia DISC e um mapa mental desenhado para facilitar o nosso caminho, a autora deste livro reforça um alerta: domine todas as técnicas e teorias.

Diante de uma alma humana, contudo, seja apenas outra alma humana. Uma excelente leitura.”

Marcelino Tadeu

Pesquisador | Professor de Cursos de Graduação,
Pós-Graduação e de Formação Técnica no Campo da Gestão.
Mentor e Autor nas áreas de Remuneração, Meritocracia
e Indicadores de Gestão.

“Este livro é um chamado para líderes e profissionais que desejam ir além dos rótulos e se conectar verdadeiramente com as pessoas.

Ao unir DISC e Inteligência Emocional, Marluce revela que a comunicação autêntica nasce quando reconhecemos que, por trás de todo comportamento, existe uma emoção que pede escuta, empatia e maturidade relacional.”

Vera Martins

Mentora de Líderes – Especialista em
Comunicação Assertiva e Inteligência Emocional.
Autora dos livros *Seja Assertivo* e *O Emocional Inteligente*.

“Nesta obra, altamente recomendável para profissionais de RH e líderes, Marluce Dezorzi explora de maneira sistêmica as diversas aplicações e implicações da ferramenta DISC. Um aspecto que se destaca ao longo de todo o livro é sua abordagem consciente e integrada, indo muito além dos aspectos operacionais. Estes, claro, são essenciais, mas por si só não garantem o aproveitamento total do potencial da ferramenta.

A autora estabelece comparações valiosas com outros conceitos e instrumentos, como competências, MBTI e Big Five, o que contribui significativamente para a compreensão de suas semelhanças, diferenças e aplicações.

Além disso, Marluce aborda com maestria a questão dos vieses inconscientes. Já presenciei casos em que o DISC foi aplicado de forma que mais rotulava os avaliados do que promovia autoconhecimento e desenvolvimento genuíno. Muitas vezes, atribuímos essa limitação às próprias equipes ou pares dos avaliados. No entanto, um ponto crucial destacado no livro é que o viés inconsciente pode surgir também no próprio especialista avaliador. A comparação entre diferentes interpretações para os mesmos resultados de perfil ilustra com precisão os cuidados técnicos e éticos necessários para minimizar esses vieses.

O livro é, sem dúvida, uma leitura essencial para quem deseja utilizar o DISC de forma estratégica e responsável.”

Cassiano Machado Silva

Sócio da Growth Desenvolvimento de Pessoas
e Organizações LTDA.

Professor de pós-graduação e consultor da FIA.

Professor do MBA Executivo do Insper
e dos MBAs da Fundace FEA/USP, RP e Pecege Esalq/USP.

Mestre em Administração de Empresas pela USP.

SUMÁRIO

Prefácio	1
Apresentação	3
DISC em Ação: uma jornada pelo comportamento humano	
Introdução	5
Uma jornada pelo comportamento humano: dos primórdios à teoria DISC	
SEÇÃO I	9
FUNDAMENTOS E ESSÊNCIA DO COMPORTAMENTO	
Capítulo 1	11
Conceitos Essenciais	
Capítulo 2	15
A Competência como Catalisadora de Mudanças Comportamentais	
Capítulo 3	27
Entendendo o DISC: a chave para o comportamento humano	
Capítulo 4	43
DISC e o Impacto da Percepção de Controle	

Capítulo 5	49
DISC e Autoconhecimento: O caminho para a Individuação	
Capítulo 6	53
DISC, MBTI e Big FIVE: compreendendo o comportamento sob três perspectivas	
SEÇÃO II	63
ESTRUTURA DOS ESTILOS E PERFIS DISC	
Capítulo 7	65
As quatro Dimensões Comportamentais	
Capítulo 8	73
Decifrando os Perfis DISC: identidade, emoção e consistência comportamental	
Capítulo 9	91
DISC e Liderança Transformadora: a autenticidade à expansão da consciência	
Capítulo 10	105
Como as Emoções Moldam nossas Ações e nossos Relacionamentos	
Capítulo 11	113
DISC e Inteligência Emocional: comportamento não é tudo	
Capítulo 12	137
DISC e as Forças de Caráter: o comportamento a serviço da consciência	
SEÇÃO III	163
ÉTICA, VIESES E DECISÕES ESTRATÉGICAS	

Capítulo 13	165
Segurança Psicológica: o alicerce do desenvolvimento individual e organizacional	
Capítulo 14	177
Entre o Estilo e o Estigma: vieses inconscientes na leitura comportamental	
Capítulo 15	197
DISC e Decisões Organizacionais: seleção, promoção e critérios estratégicos	
SEÇÃO IV	221
DESENVOLVIMENTO APLICADO E TRANSFORMAÇÃO	
Capítulo 16	223
DISC para Desenvolver Pessoas: uma jornada de coaching, equipes e comunicação eficaz	
Capítulo 17	263
Roteiro de Valor: como usar o DISC para traçar um PDI que funciona	
Capítulo 18	287
Momento da Verdade: quando o perfil DISC se transforma em diálogo	
Capítulo 19	311
DISC em Movimento: transformando tendências em potência com propósito	
Reflexões Finais	329
O Comportamento como Semente de Consciência	
Referências e Leituras Recomendadas	331

AMOSTRA

Prefácio

Este livro nasceu de uma inquietação: o uso superficial do DISC. Muitas vezes, vi a ferramenta ser reduzida a rótulos e gráficos vazios de escuta, consciência e contexto. O que deveria ser uma via de desenvolvimento humano se tornava um enquadramento estreito. Escrevi para resgatar o que há de mais essencial: o comportamento como espelho da jornada.

Com o tempo, compreendi que aplicar o DISC não é apenas nomear perfis. É ajudar pessoas a se enxergarem com honestidade, a reconhecerem suas forças e a navegarem com mais presença pelos desafios da vida e do trabalho. É unir técnica, ciência e alma — sem perder a precisão, mas sem abrir mão da sensibilidade.

Este livro não foi escrito apenas para profissionais. Foi escrito para seres humanos: líderes, educadores, terapeutas, consultores, gestores e aprendizes de si. A escrita acompanhou meu próprio processo de transformação. Estudo, desapego, revisão interna. Busquei uma voz que fosse clara e teórica, mas também viva e ética.

Você encontrará aqui fundamentos sólidos, costuras entre diferentes modelos (DISC, MBTI, Big Five, Forças de Caráter), aplicações práticas e provocações necessárias. Cada capítulo convida à reflexão, à escuta e à responsabilidade. Não apenas sobre o outro, mas sobre o olhar de quem lê e interpreta.

Ao fim de cada parte, duas âncoras sustentam a jornada:

- **Essência** — o núcleo do que foi dito.
- **Pergunta-Chave** — uma abertura para o que ainda pode ser descoberto.

Que este livro sirva como lanterna em tempos de automatização, como mapa em tempos de confusão, e como chave para relações mais humanas — em que o comportamento seja ponto de partida, não de julgamento.

Que não seja apenas lido — mas vivido.

Marluce Dezorzi

Apresentação

DISC em Ação: uma jornada pelo comportamento humano

João sempre se viu como um líder competente. Entregava resultados, dominava processos, tinha história. Mas sua equipe parecia distante. Feedbacks geravam ruídos. Conflitos cresciam. “Por que alguns reagem bem à pressão e outros travam? Por que uns vão direto ao ponto e outros evitam o confronto?”, perguntava-se. Foi quando lhe apresentei o DISC.

A busca por compreender a si e aos outros atravessa séculos. Pitágoras viu nos elementos da natureza a essência humana. Hipócrates propôs os quatro temperamentos. Jung mapeou a psique. E Marston deu forma prática a esse anseio: o modelo DISC.

Para mim, o comportamento humano é como uma orquestra. Desde os 13 anos, tocando trombone de vara, aprendi que harmonia exige mais do que técnica — exige escuta, sintonia e intenção. Assim também é a convivência: cada um com seu ritmo, sua intensidade, sua forma de expressão.

Alguns são como metais de fanfarra — intensos, diretos, determinados (Dominância). Outros, solos de violino — carismáticos, envolventes (Influência). Há quem mantenha o pulso firme como um tambor — constantes, cuidadosos (Estabilidade). E aqueles que zelam pela precisão como um pianista atento — analíticos, criteriosos (Conformidade).

Mas como reconhecer qual instrumento somos? E como criar harmonia entre estilos tão diferentes?

Este livro explora os fundamentos do DISC, revela os perfis comportamentais e suas interações, e mostra como aplicar esse conhecimento de forma prática, ética e transformadora. Seja você líder, profissional de RH, empreendedor ou buscador de si, encontrará aqui um guia profundo e acessível para o desenvolvimento humano.

Então, eu te convido: vamos juntos nessa jornada?

AMOSTRA

Introdução

Uma jornada pelo comportamento humano: dos primórdios à teoria DISC

O comportamento humano deriva de três fontes principais: desejo, emoção e conhecimento.

(Platão)

Desde que o ser humano passou a se observar, o comportamento deixou de ser apenas ação — tornou-se linguagem. Uma linguagem que fala mesmo no silêncio. Compreender por que agimos como agimos é mais que curiosidade: é busca por sentido, pertencimento e potência. O que nos move? O que nos paralisa? O que nos aproxima — ou nos afasta — de nós mesmos e dos outros?

Este livro nasce dessa busca. Mais do que apresentar o DISC como ferramenta, ele o propõe como mapa do tesouro — não para rotular, mas para orientar. Um mapa com profundidade, responsabilidade e alma.

Aprendi a escutar o comportamento antes mesmo de conhecer o DISC. Em salas de aula, reuniões, entrevistas ou festas, havia sempre em mim uma observadora silenciosa. Eu não julgava. Eu escutava gestos, pausas, imposições, retrações — como quem lê histórias vestidas em comportamentos.

Com o tempo, compreendi: o comportamento é um manto. Moldado pelas forças internas e pelos ventos do mundo. E essa escuta intuitiva encontrou linguagem no DISC —

especialmente em sua origem, na obra de William Moulton Marston. Longe de estereótipos ou associações simplificadoras, o DISC é uma lente para compreender como nos adaptamos e quais estratégias desenvolvemos para existir.

Essa é a proposta deste livro: resgatar o DISC como linguagem viva — a serviço da consciência.

Das origens filosóficas ao DISC

A busca por compreender o comportamento humano é ancestral. Na Grécia Antiga, filósofos como Empédocles e Pitágoras associavam a natureza humana aos quatro elementos: fogo, terra, ar e água. Hipócrates, considerado o “pai da medicina”, aprofundou essa visão ao propor a Teoria dos Quatro Temperamentos.

Segundo ele, os humores corporais — sangue, fleuma, bile amarela e bile negra — influenciavam traços comportamentais: o sanguíneo era alegre e expansivo; o fleumático, calmo e ponderado; o colérico, impulsivo e enérgico; o melancólico, introspectivo e sensível.

Embora superada pela ciência moderna, essa teoria moldou por séculos o pensamento ocidental e abriu caminho para modelos mais sofisticados de personalidade e comportamento.

A transição para a Psicologia Moderna

No século XX, Carl Gustav Jung aprofundou a compreensão das diferenças individuais com sua Tipologia Psicológica. Introduziu os conceitos de introversão, extroversão e funções cognitivas — pensamento, sentimento, sensação e intuição — que inspiraram ferramentas como o MBTI.

Enquanto Jung investigava o mundo interno da psique, William Moulton Marston focou no comportamento visível — o modo como reagimos às pressões do ambiente. Psicólogo,

inventor e criador da Mulher-Maravilha, Marston apresentou sua teoria em *Emotions of Normal People* (1928), propondo que desenvolvemos padrões previsíveis de ação diante das exigências externas.

Dessa proposta emergem os quatro fatores do Modelo DISC:

- **Dominância (D):** resposta a desafios — direto, assertivo, orientado a resultados.
- **Influência (I):** forma de interagir — comunicativo, persuasivo, otimista.
- **Estabilidade (S):** reação a mudanças — paciente, constante, leal.
- **Conformidade (C):** relação com regras — analítico, preciso, orientado à qualidade.

A força do DISC está em sua simplicidade — que, bem aplicada, não é superficial. É uma ferramenta poderosa de escuta, empatia e estratégia relacional. Como dizia Marston:

A verdadeira felicidade está na alegria da realização e na emoção do esforço criativo.

O DISC no mundo atual: aplicabilidade e consciência

Hoje, o DISC é amplamente usado para desenvolver equipes, lideranças, processos seletivos e autoconhecimento. Mas seu uso exige preparo. Leituras apressadas e rótulos fáceis ainda ameaçam sua integridade. Reduzir alguém a um animal, uma cor ou um tipo fixo é trair o espírito do DISC — porque comportamento é história, contexto, escolha e consequência.

Ao longo da minha trajetória, vi o DISC deixar de ser apenas ferramenta e se tornar uma linguagem viva. Quando bem aplicado, revela talentos comportamentais e apoia pessoas a se tornarem versões mais conscientes e coerentes de si.

Este livro nasce para defender essa abordagem. Para afirmar que o comportamento pode ser ponte — não prisão. Que escutar com profundidade é um ato ético. E que o autoconhecimento é uma jornada possível — e urgente — rumo à excelência humana.

Um convite à jornada

E você, leitor, já se perguntou por que reage como reage? Já refletiu sobre o que molda suas decisões, sua linguagem, sua liderança? Está pronto para olhar para o seu perfil com olhos mais compassivos e estratégicos?

O autoconhecimento é a chave que abre as portas para o seu potencial e ilumina o caminho da sua transformação.

(Marluce Dezorzi)

Vamos juntos?

SEÇÃO I

FUNDAMENTOS E ESSÊNCIA DO COMPORTAMENTO

AMOSTRA

AMOSTRA

Capítulo 1

Conceitos Essenciais

Se eu tivesse que reduzir toda a psicologia educacional a um único princípio, diria isto: o fato isolado mais importante na aprendizagem é aquilo que o aprendiz já conhece. Descubra o que ele sabe e baseie isso nos seus ensinamentos.

(David Ausubel)

1.1 A linguagem invisível do comportamento

Antes da palavra, já há linguagem. O corpo fala, hesita, se retrai, avança. O comportamento é uma linguagem invisível, mas viva — presente em todas as relações. Revela intenções, emoções, defesas. Diz o que muitos não conseguem nomear.

Desde a infância, já nos comunicávamos assim: chorando, encolhendo, estendendo braços, lançando olhares. Mesmo sem palavras, havia sentido. O comportamento precede o discurso — mas não lhe é inferior. É uma linguagem rica, muitas vezes negligenciada.

Ler comportamento exige mais que observar. Exige escuta, presença, interpretação simbólica e empática. Quem não sabe escutar o comportamento, tende a julgá-lo. E o julgamento fecha portas que só a escuta pode abrir.

1.2 De observadora a intérprete: o nascimento da escuta comportamental

Durante anos, fui observadora. Classificava comportamentos, interpretava gráficos — mas algo me escapava: o silêncio entre os gestos, a pausa, o desconforto sem nome. Percebi que o olhar técnico não bastava.

Foi quando me tornei intérprete. Não de papéis, mas de sentidos. Passei a ler o DISC não como um encaixe, mas como janela — para escutar o que o perfil tenta expressar.

Essa escuta nasceu junto com meu amadurecimento profissional e humano. Compreendi que não basta descrever; é preciso compreender. E isso só acontece quando nos deixamos afetar. O comportamento, então, deixou de ser veredicto — e virou ponte.

1.3 O DISC como sistema de resposta ao ambiente

O modelo DISC parte de um princípio central: todo comportamento é resposta ao ambiente. Para William Moulton Marston, o modo como agimos reflete nossa percepção do contexto. Por isso, o DISC não é uma teoria de personalidade, mas uma linguagem comportamental.

Sua estrutura baseia-se em duas variáveis: percepção de controle e de favorabilidade do ambiente. Da combinação entre elas surgem quatro fatores:

- **Dominância:** ambiente desfavorável + percepção de controle — ação direta, foco em resultados.
- **Influência:** ambiente favorável + desejo de interação — comunicação e otimismo.

- **Estabilidade:** ambiente favorável + busca por harmonia — constância e apoio.
- **Conformidade:** ambiente desfavorável + cautela — precisão e aderência a regras.

O DISC não define o que a pessoa é, mas como tende a agir. É um mapa de possibilidades, não uma sentença. Quando bem utilizado, promove autoconhecimento, aprimoramento e relações mais conscientes.

Interpretar estilos DISC exige postura ética e sensível. Porque ler o comportamento de alguém é, acima de tudo, um ato de cuidado.

O DISC é um mapa de movimento. As forças que o impulsionam — emocionais, cognitivas e éticas — são o que lhe dão direção. Interpretar esse mapa é escutar o outro em sua travessia.

(Marluce Dezorzi)

1.4 A ilusão da certeza: por que o comportamento não cabe em rótulos

Daniel Kahneman, prêmio Nobel de Economia, dedicou-se a estudar os vieses que distorcem nossas decisões. Ele nos lembra: o cérebro busca atalhos — mas muitos levam ao erro.

Na análise comportamental, o risco é o mesmo: simplificar. Reduzir alguém a uma letra. Ignorar contexto, dor, história. Mal aplicado, o DISC vira atalho. Bem aplicado, vira ponte.

É preciso resistir à tentação da resposta fácil. Um gráfico pode parecer objetivo, mas sua leitura exige sensibilidade. A leitura rasa legitima preconceitos. A profunda, cria vínculos e transforma.

A advertência de Kahneman deve ecoar em toda devolutiva: cuidado com as certezas — elas podem ser atalhos mentais, não verdades. O comportamento é linguagem viva. E pede escuta viva. Inclusive sobre o que não sabemos.

1.5 Este livro e seu convite: consciência como prática relacional

Este não é um manual de perfis. É um convite à consciência — de quem aplica, de quem escuta, de quem se deixa afetar.

Ao longo das páginas, há fundamentos, exemplos e práticas. Mas, acima de tudo, há uma visão: o comportamento como espelho da jornada humana. Uma jornada que não cabe em gráficos — mas pode ser iluminada por eles.

Este livro convida a olhar o outro — e a si mesmo — com mais presença. A reconhecer que todo comportamento carrega uma história. E que toda história merece ser escutada com dignidade.

Bem-vindo(a). Que esta leitura desperte em você o mesmo que despertou em mim: o desejo de fazer da escuta uma prática, e do autoconhecimento, um caminho.

Essência do capítulo

O comportamento revela histórias, não só padrões. Este capítulo convida a escutar além dos perfis, reconhecendo cada gesto como resposta simbólica. Com consciência, o DISC deixa de ser técnica e se torna presença.

Pergunta-chave

O que estou escutando ao interpretar o comportamento de alguém: um padrão previsível ou uma história que pede escuta, contexto e dignidade?

Capítulo 2

A Competência como Catalisadora de Mudanças Comportamentais

Competência é um saber agir responsável e como tal, reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades num contexto determinado.

(Le Boterf)

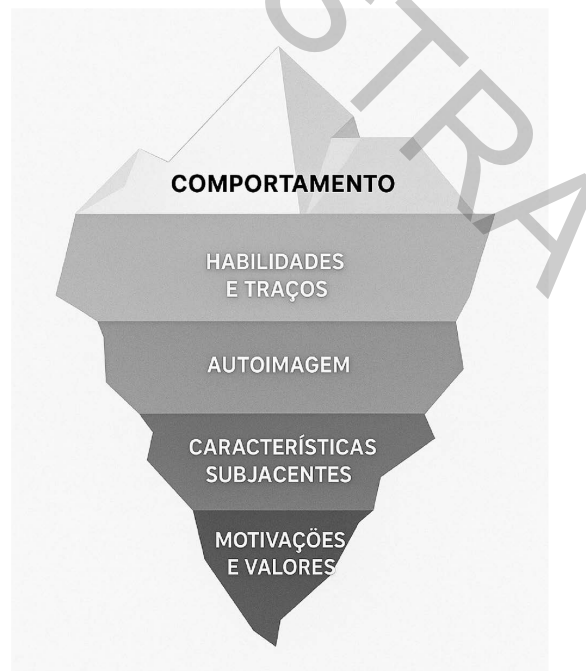
2.1 Competência: muito além do que se vê

É comum rotular alguém como “muito competente” quando essa pessoa entrega resultados, domina técnicas ou resolve problemas com agilidade. Mas essa definição, embora prática, diz pouco — e quase sempre ignora o que sustenta de fato um desempenho consistente e transformador.

Competência, na essência, não é apenas o que se faz. É o modo como se escolhe fazer — com base em valores, intenção e capacidade de responder a diferentes contextos com discernimento. É isso que torna o conceito mais complexo do que muitos manuais sugerem. Como defende **Claude Lévy-Leboyer**, “competência é um saber agir responsável, e como tal, reconhecido pelos outros” — o que implica não apenas saber *fazer*, mas saber *por que fazer*, *como fazer* e *com que impacto fazer*.

Essa diferenciação entre aparência e estrutura ganhou força com os estudos de David McClelland, ao afirmar que diplomas e testes tradicionais não predizem o sucesso no trabalho. O que faz a diferença são os fatores mais profundos e invisíveis: motivações, valores, padrões de pensamento, estilo de decisão. Em seguida, Spencer & Spencer sistematizaram esse raciocínio com o modelo conhecido como Iceberg das Competências:

- **Acima da linha d'água:** o que se vê — conhecimentos técnicos, habilidades e comportamentos observáveis;
- **Abaixo da linha d'água:** o que sustenta — valores, crenças, motivação, identidade, traços de personalidade.



A leitura comportamental — como o DISC — acessa o visível. Mas sua utilidade depende da consciência sobre o que está por trás da ação. Um mesmo gesto, como “dar feedback”, pode nascer da coragem ou da rigidez, da empatia ou do controle. A competência não está na ação isolada, mas nas forças que a movem e no impacto que ela gera.

Desenvolver competências não é um caminho linear. Em minha trajetória, o pensamento sistêmico foi a mais desafiadora — e a mais transformadora. Intuí a importância de conectar RH ao negócio, mas ainda não dominava os meios.

Foi em um projeto de consultoria com base na metodologia de Vicente Falconi que essa visão técnica começou a se consolidar. Atuando em uma cervejaria, mergulhei em ferramentas como PDCA, Pareto e Ishikawa. A experiência resultou no livro *Ferramentas da Qualidade Aplicadas à Gestão de RH* (Qualitymark, 2011), onde defendo que decisões de RH devem se basear em causas reais, não em percepções.

Anos depois, em uma rede de supermercados, acompanhei de perto o desdobramento estratégico e as análises de causa-raiz junto ao conselho. Ali, o pensamento sistêmico virou prática — competência vivida.

Essa trajetória me ensinou que competência exige consciência. Não basta saber fazer — é preciso saber quando aplicar, adaptar ou recuar. Ação competente gera valor com coerência, não só com entrega.

Jeffrey Pfeffer e Robert Sutton alertam para a distância entre saber e fazer: métodos existem, mas nem sempre viram ação com sentido. E nem toda entrega gera valor — pode haver ruído, desgaste ou perda de engajamento.

Neste capítulo, tratamos a competência como integração entre saber, ser e agir. Quando essas dimensões se alinham, o

comportamento deixa de ser execução e se torna expressão de valor.

Competente não é quem apenas entrega. É quem entrega com discernimento, integridade e direção. É quem entende que o comportamento visível carrega escolhas invisíveis.

2.2 A essência do valor: quando saber, querer e ser se encontram

Por muito tempo, acreditou-se que desenvolver competências era questão de capacitação: bastava ensinar o conteúdo técnico e pronto — o profissional estaria apto a performar. A prática mostrou o contrário: saber muito não é o mesmo que saber ser. E sem saber ser, não há como agir com impacto real.

Esse entendimento levou ao modelo CHA — Conhecimento, Habilidade e Atitude — que nos lembra: competência não se resume ao que se sabe (C), nem ao que se executa com destreza (H), mas depende da atitude (A). E tratá-la como mera “boa vontade” é reduzir seu valor.

Na psicologia aplicada ao trabalho, Lévy-Leboyer define atitude como a ponte entre técnica e ética — o modo como o indivíduo se posiciona frente a dilemas, pressões e relações. É onde se revela a intenção que sustenta a ação.

Essa visão se aprofunda com a Tétrade de Fleury & Fleury, que define competência como a mobilização de saberes técnicos, relacionais, experienciais e éticos em contextos reais e mutáveis.

Competência, portanto, não é um somatório de atributos — é prática viva. Surge da costura entre intenção e contexto, preparo e presença, técnica e discernimento.

Isso muda a forma como enxergamos o comportamento no trabalho. Porque não importa só o que se faz — mas *como* se faz. A competência está na escuta sob pressão, na firmeza sem