

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DE PESSOAS

LUCIANE DE SOUZA PATRICIO

LIDERANÇA E EQUIPE: UMA COMBINAÇÃO QUE DÁ CERTO
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ENCANTAR

PORTO ALEGRE

2011

Luciane de Souza Patricio

LIDERANÇA E EQUIPE: UMA COMBINAÇÃO QUE DÁ CERTO

Estudo de caso na empresa Encantar

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, pelo MBA em Gestão de Pessoas, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos-UNISINOS

Orientador: Prof. Elton Oliveira

Porto Alegre

2011

*Dedico este trabalho a todos que
contribuíram de alguma forma para que
este acontecesse.*

Seu principal trabalho como líder é assumir o controle de sua energia e depois coordenar a energia das pessoas a seu redor (Peter Drucker).

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo analisar e propor como o líder deve conduzir o trabalho da sua equipe na empresa Encantar, levando em consideração seu próprio perfil, para um melhor aproveitamento dos estilos de relacionamento da equipe. Apresenta, portanto, através do referencial teórico, assuntos como conceitos de liderança e equipe nas organizações e seus comportamentos, tipos de perfil de relacionamento e a importância dos mesmos. A pesquisa foi desenvolvida num estudo de caso onde foram coletados dados através da aplicação de um questionário contendo questões fechadas com quatro opções, a fim de identificar o perfil de comunicação da equipe e do seu líder para propor as melhores formas de conduzir esta equipe. O estilo de comunicação da equipe é o Produtor-Empreendedor e do líder é o Empreendedor-Integrador. Com o resultado das análises ficou evidente que a equipe deve desenvolver o perfil Integrador e o líder o perfil Administrador, com isto a liderança deve se posicionar de forma mais objetiva e organizada para se comunicar melhor com a equipe Produtora e esta precisa se tornar mais leve e alegre através do perfil Integrador. Não existem perfis melhores ou piores, o interessante é que este processo de identificação pode ajudar o líder a diagnosticar medidas que irão de encontro às necessidades de cada indivíduo, maximizando assim seus resultados e conseqüentemente os desempenhos da área como um todo.

Palavras-chave: Liderança.Equipe.Perfil de Relacionamento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1:	Implicações da Pesquisa sobre o Comportamento dos Líderes.....	16
Quadro 1:	Propósito da Tomada de Decisão.....	23
Quadro 2:	Resumo dos Papéis.....	28
Gráfico 1:	Perfil de Relacionamento da Equipe.....	38
Gráfico 2:	Perfil de Relacionamento do Líder.....	40
Gráfico 3:	Perfil da Equipe relacionado ao Perfil do Líder.....	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Nomenclatura por Diversos Autores.....	21
Tabela 2:	Exemplos dos Padrões de Energia em Cada Nível.....	22
Tabela 3:	Estilo-Dois Padrões se Combinam para Formar um Estilo.....	25
Tabela 4:	Os Padrões em Conflito e Forma de Lidar com isso.....	27
Tabela 5:	Os Padrões nas Equipes e Formas de Fortalecê-los.....	31
Tabela 6:	Pontos por Perfil de Relacionamento na Equipe.....	38
Tabela 7:	Pontos por Perfil de Relacionamento no Líder.....	40

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA.....	9
1.2	OBJETIVOS	12
1.2.1	Objetivo Geral.....	12
1.2.2	Objetivos Específicos.....	12
1.3	JUSTIFICATIVA.....	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1	LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES.....	14
2.1.1	Conceito de Liderança.....	14
2.1.2	Comportamentos da Liderança.....	15
2.2	EQUIPES NAS ORGANIZAÇÕES	16
2.2.1	Grupo e Equipe.....	17
2.2.2	Diversidade da Equipe.....	17
2.2.3	Comportamento no Trabalho.....	18
2.2.4	Relacionamento da Equipe x Liderança.....	19
2.3	PERFIL DE RELACIONAMENTO	20
2.3.1	Tipos de Perfis de Relacionamento.....	21
2.3.3	Importância dos Perfis para a Liderança.....	27
2.3.4	Importância dos Perfis para a Equipe.....	29
3	MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	32
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	32
3.2	DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE.....	33
3.3	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	34
3.4	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	35
3.5	LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	36
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	37
4.1	IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DE RELACIONAMENTO DA EQUIPE.....	37

4.2	IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DE RELACIONAMENTO DO LÍDER.....	40
4.3	ANÁLISE DA COMBINAÇÃO DO PERFIL DE RELACIONAMENTO ENTRE A EQUIPE E O LÍDER	42
4.4	RECOMENDAÇÕES PARA MELHOR GERIR E CONDUZIR A EQUIPE.....	45
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
5.1	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E FUTURAS PESQUISAS.....	55
	REFERÊNCIAS	56
	ANEXO 1 - TESTE ESTILO DE RELACIONAMENTO	58

1 INTRODUÇÃO

Num ambiente corporativo as pessoas se reúnem somando diversas habilidades, talentos, experiências e formação a fim de compartilhar uma meta ou objetivo em comum de uma forma mais rápida e eficaz. Isso acarreta no sucesso das organizações que conseguem resultados satisfatórios e importantes para o crescimento econômico e melhor colocação no mercado.

Neste contexto a figura da liderança passa a ser primordial. E como, ao falar do líder, não expandir a discussão ao papel do seguidor? O colaborador é uma peça fundamental para o alcance da excelência organizacional. As equipes são formadas por pessoas e as pessoas são diferentes, reagem de forma distinta em situações diversas e o fazem também sob o comando da emoção e não apenas da razão. A chave está em aprender a respeitar e a lidar com essas diferenças.

Frente a essa situação será realizada uma análise do perfil do gestor e de sua equipe buscando encontrar uma boa combinação de estilos de relacionamento.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

Acredita-se que os colaboradores que acompanham o líder em sua jornada são pessoas que acreditam nos ideais do seu superior, pois crêem que seus sacrifícios de hoje lhes renderão benefícios ou vantagens futuras.

Além disso, é sabido que os índices de produtividade de uma equipe são, em geral, mais elevados do que a de indivíduos trabalhando isoladamente e que a aprendizagem e o desenvolvimento beneficiam-se do ambiente grupal. Daí a importância das pessoas se conscientizarem da necessidade de complementar o seu papel de meros indivíduos com um outro, que é o de membro de um grupo, de uma equipe, de uma comunidade de trabalho.

A importância do trabalho em equipe tem se acentuado nas últimas décadas como consequência da crescente diversidade de competências, experiências e conhecimentos envolvidos na produção de bens e serviços.

A dificuldade em trabalhar com ideias e pensamentos distintos é uma grande barreira para o trabalho em conjunto. Para isso as pessoas devem saber a real diferença entre equipe e grupo de trabalho assim como os líderes das empresas devem utilizar métodos para uma boa adaptação com relação aos companheiros de trabalho, pois trabalhar em uma equipe realmente sincronizada pode ter um impacto positivo na produtividade da empresa, pessoal e individual dos colaboradores, aumentando a visão e perspectiva do trabalho de todos envolvidos, assim como podem levar ao crescimento ou ao fracasso de uma liderança.

A resposta parece estar no fato de que uma equipe é formada de pessoas, cada qual com sua personalidade e visão do mundo, sendo então necessário que o líder conheça as formas de pensamento e ação de seus liderados, em decorrência das dimensões culturais que formam a sua personalidade enquanto indivíduos e profissionais.

Os temas Liderança e Equipe são muito abrangentes frente a sua complexidade e também por isso se encontram muitas literaturas. Diante disso, este estudo de caso busca retratar o papel do líder e da equipe na organização, e descreve também, em sua fundamentação teórica, os conceitos de liderança, conceitos de equipe, e os tipos de perfil de relacionamento, de forma que se consiga estudar e analisar as combinações do perfil de comunicação de uma equipe com o perfil do seu líder, considerando personalidades diferentes, mas com um propósito em comum, para que com isso o líder possa obter subsídios para melhorar a condução desta equipe.

Após a fundamentação teórica será apresentada a metodologia utilizada para a análise do caso, levando em consideração que a equipe e o líder consultados para este estudo exercem suas atividades no departamento de Recursos Humanos, no subsistema de Remuneração e Benefícios de uma empresa nacional, do ramo do comércio varejista de vestuário, calçados e produtos de beleza, de grande porte e

que possui seu capital aberto no mercado de ações. Esta empresa possui aproximadamente 13.000 colaboradores distribuídos em todo o território nacional.

O líder desta equipe assumiu um cargo de liderança pela primeira vez em sua carreira profissional nesta empresa e em Julho de 2010. Sua equipe é composta por oito pessoas, sendo que esta equipe tem esta mesma formação desde Fevereiro de 2011, ou seja, o líder atua com as mesmas pessoas há poucos meses.

A missão deste subsistema é: Ser referência nos processos de Remuneração e Benefícios, atuando de forma estratégica, com assertividade e proximidade aos nossos clientes.

Buscando auxiliá-lo nesta nova função, diminuir ruídos em sua comunicação com a equipe, ter um melhor atendimento das demandas oriundas principalmente da diretoria da empresa, melhor aproveitamento do tempo diário, integração das pessoas e principalmente ao pouco posicionamento do novo líder frente às suas novas atribuições é que surgiu a necessidade de se conhecer o perfil do grupo e do próprio gestor, já que tanto os líderes quanto suas equipes podem ter diferentes tipos de personalidade e diferentes níveis de formação.

O nome da empresa não poderá ser divulgado e para tanto será denominada com o nome fictício de Encantar.

Para realizar o propósito deste estudo, utilizou-se um questionário estruturado de questões fechadas com quatro opções, baseado no referencial teórico. Este referencial propõe a utilização de quatro padrões de relacionamento que são: Produtor, Administrador, Integrador e o Empreendedor .

Após este levantamento será realizada uma análise dos perfis do grupo e do líder apresentando os resultados obtidos e com isso serão propostas ao líder sugestões de como conduzir esta equipe a melhores resultados.

Diante do que foi apresentado e do estilo de relacionamento da equipe em questão, como o líder deve conduzir o trabalho, levando em consideração seu próprio perfil, para um melhor aproveitamento dos estilos?

Descobrir e compreendendo o perfil da sua equipe e conhecendo seu próprio comportamento, o líder pode ter melhores resultados oriundos destas pessoas.

1.2 OBJETIVOS

A fim de atingir os objetivos desse estudo de caso, segue abaixo o objetivo geral e os específicos do trabalho:

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo deste estudo de caso é analisar e propor como o líder deve conduzir o trabalho da sua equipe na empresa Encantar, levando em consideração seu próprio perfil, para um melhor aproveitamento dos estilos de relacionamento da equipe.

1.2.2 Objetivos Específicos

De maneira mais específica, os objetivos pretendidos por este estudo são:

- Identificar, tabular e descrever o perfil de relacionamento da equipe e do líder.
- Analisar as combinações dos perfis encontrados entre a equipe e o líder.
- Concluir o estudo recomendando ao líder as melhores formas de gerir e conduzir esta equipe.

1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa para a escolha deste tema deve-se ao fato de que cada vez mais as organizações necessitam de líderes capazes de realizar a gestão de pessoas e de alcançarem resultados de maneira eficaz. Percebe-se que os líderes em geral têm o papel vital de agentes de mudanças seja na criação novos líderes, trabalhando por um objetivo comum, ou na responsabilidade pela disseminação do conhecimento e direção das metas ao resultado organizacional, assim como na promoção da integração da equipe.

Este assunto se torna extremamente útil e interessante para o líder em questão, pois é uma oportunidade de melhorar seu desempenho como gestor e conseqüentemente os resultados da sua área. Este tema também é interessante para o aluno, que é membro desta equipe, pois se trata de um assunto atual, estudado em sala de aula desta instituição, que tem grande relevância para quem estuda Gestão de Pessoas e que também repercute nas empresas.

Após este estudo de caso acredita-se que conhecendo cada indivíduo e direcionando-o dentro das suas habilidades e personalidade, o líder terá condições de melhorar seu desempenho e reconhecerá quem deve exercer determinada atividade, desta forma o auxiliará na gestão e também em como despertar e obter o melhor destas pessoas.

A viabilidade desse projeto torna-se possível em função de todos os integrantes da equipe, incluindo o líder, estarem dispostos e interessados a participar desse estudo.

Este capítulo abordou a introdução do assunto em questão. Frente ao que foi exposto acima, se torna essencial a importância do líder conhecer e analisar o perfil da sua equipe, pois através das diferenças individuais as tarefas serão melhor executadas e os resultados serão mais recompensadores. O próximo capítulo apresenta a fundamentação teórica deste tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Robbins (2008), muitas vezes o termo líder é utilizado para descrever os indivíduos que exercem papel de autoridade formal nas organizações, a despeito da maneira como realmente atuam em seus cargos. Porém, o fato de um indivíduo deter uma posição de líder formal em uma organização nem sempre significa que ele exerça liderança.

Robbins (2008) também afirma que o bom gerente é aquele que proporciona ordem e consistência por meio da elaboração de planos formais, da geração de estruturas organizacionais mais rígidas e do monitoramento dos resultados obtidos em função dos resultados planejados. Por outro lado, os líderes determinam a direção por meio da formulação de uma visão do futuro, comunicam as pessoas e inspiram a superação de barreiras.

Ainda na visão de Robbins (2008), é possível concluir que o gerenciamento está voltado para objetos inanimados, enquanto a liderança é vista como uma habilidade de inspiração, objetivando elevar o potencial humano.

2.1.1 Conceito de Liderança

Segundo Schermerhorn (2006), liderança é o processo de inspirar outras pessoas para que trabalhem com afinco no sentido de realizar tarefas importantes. Ele ainda afirma que valorizando a diversidade não somente apreende-se aquilo que pode ser necessário para oferecer trabalho e oportunidades significativas a outras pessoas, mas também se beneficia o líder pelo fato de permitir que a contribuição de todas as pessoas tenha uma influência na organização.

A liderança, de acordo com Baldwin, Rubin e Bommer (2008), é um conjunto de fatores como: características pessoais, habilidades e comportamentos. Consiste na capacidade de influenciar as pessoas a apoiarem um programa mais abrangente, deixando de lado os problemas pessoais. Os melhores líderes motivam os indivíduos a realizarem além do dever, salientam o êxito do grupo. A efetividade da liderança não significa somente quem controla o grupo e tem poder de influência, mas quem pode adquirir um bom desempenho do grupo.

Liderar, para Lacombe e Heilborn (2003), significa conduzir um grupo de pessoas, influenciando suas ações e comportamentos, visando atingir os objetivos do grupo, de acordo com uma visão do futuro, conforme um conjunto de ideias e princípios.

Os autores afirmam que o líder deve ser capaz de atingir os objetivos do grupo por meio de seus liderados. Para que isso ocorra, é necessário agir de acordo com cada tipo de liderado e ocasião, agindo de diferentes maneiras: ordenando, comandando, motivando, persuadindo, expondo experiências pessoais, modificando a forma de agir conforme a necessidade de cada momento e o perfil do liderado, sempre visando os objetivos da organização.

2.1.2 Comportamentos da Liderança

Schermerhorn (2006) relata que os resultados de pesquisas sobre comportamento de líderes inicialmente sugeriram que os seguidores de líderes voltados para as pessoas seriam mais produtivos e satisfeitos do que aqueles que trabalhavam para líderes mais voltados para as tarefas, porém resultados posteriores sugeriram que efetivos líderes apresentavam um elevado nível de preocupação tanto para com as pessoas quanto para com a tarefa.

De acordo com a Figura 1, o estilo de líder preferido é aquele que compartilha decisões com os subordinados, estimula a participação e possibilita o trabalho em equipe, essencial para atingir excelentes resultados.

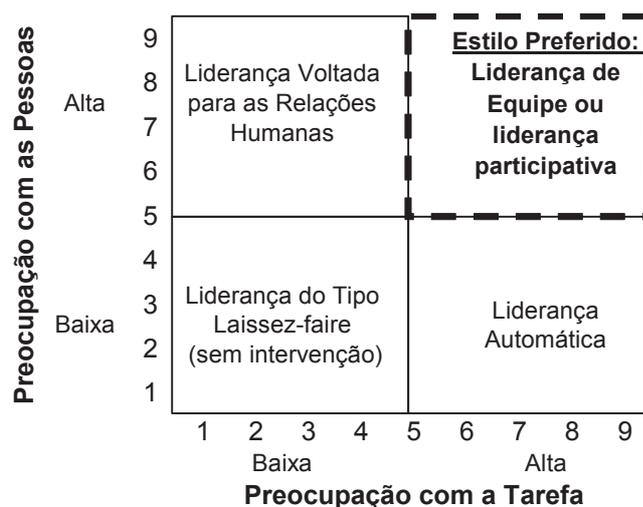


Figura 1: Implicações da Pesquisa sobre o Comportamento dos Líderes
 Fonte: Schermerhorn (2006, p. 143).

Schermerhorn (2006) cita a Teoria da Contingência de Fiedler que acredita que o estilo de liderança é parte da personalidade de uma pessoa, por isso é difícil de ser alterado. Orienta ainda que em vez de treinar líderes para que estes adotem novos estilos, devem-se combinar seus próprios estilos com as situações para as quais eles melhor de ajustem. Esta teoria defende que os estilos de liderança de uma pessoa tendem a motivar com base na tarefa ou com base no relacionamento.

Moscovici, (1996 apud SOUZA, 2010, p. 1) afirma que o grande papel do líder é desenvolver a sua equipe e isso significa ajudar a aprender e a institucionalizar um processo constante de auto-exame e avaliação das condições que dificultam seu funcionamento efetivo, além de desenvolver atividades para lidar eficazmente com esses problemas, pois “cada pessoa tem as suas aspirações pessoais, os seus objetivos, as suas preferências, as suas características de personalidade, os seus talentos e habilidades” (SOUZA, 2010, p.1).

2.2 EQUIPES NAS ORGANIZAÇÕES

Uma equipe representa um grupo de pessoas que interagem frequentemente no sentido de alcançar um objetivo compartilhado, assim como trabalho em equipe

representa o processo que envolve pessoas trabalhando ativamente em conjunto no sentido de alcançar objetivos comuns (SCHERMERHORN, 2006).

2.2.1 Grupo e Equipe

Moscovici (2003, p.5) afirma que “grupos existem em todas as organizações, equipes são raras ainda, embora ostentem essa denominação com frequência”.

Pode se considerar equipe, na concepção de Moscovici (2003), um grupo que compreende seus objetivos e está comprometida em alcançá-los, de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira e opiniões divergentes são estimuladas assumindo-se riscos. Considera ainda que as habilidades dos membros possibilitam alcançar os resultados e os objetivos compartilhados determinam seu propósito e rumo a seguir.

Um grupo passa a ser equipe quando presta atenção em sua própria forma de operar e busca resolver os problemas que afetam seu funcionamento (MOSCOVICI, 2003).

Para Souza (2010), a formação de uma boa equipe que conquiste excelentes resultados tem sido uma busca cada vez mais frequente em qualquer tipo de organização.

2.2.2 Diversidade da Equipe

É importante a diversidade de competências, de habilidades e personalidades na equipe, pois amplia a base de recursos para o líder, porém as relações interpessoais entre os membros podem se tornar complexas. Schermerhorn (2006) aponta que pesquisas sugerem que equipes de trabalho muito diversificadas

culturalmente têm a tendência de ter dificuldades de trabalhar em conjunto, embora equipes diversificadas seja mais criativas que equipes mais homogêneas.

“Existe muito a ganhar quando a diversidade dos membros é valorizada e bem administrada. O desafio do processo corresponde a maximizar as vantagens da diversidade da equipe, minimizando, ao mesmo tempo, suas desvantagens potenciais” (SCHERMERHORN, 2006, p. 174).

2.2.3 Comportamento no Trabalho

Mudanças ou expectativas frustradas podem afetar os indivíduos influenciando em seu comportamento individual, no exercício do seu papel dentro da empresa e no trabalho em equipe, desta forma Schermerhorn (2006, p. 175) dá diretrizes à liderança para construir normas positivas como:

- Agir como um modelo de desempenho.
- Reforçar os comportamentos desejados com recompensas.
- Controlar resultados por meio de revisões do desempenho e de retorno regular.
- Treinar e orientar novos membros para que adotem comportamentos desejados.
- Recrutar e selecionar novos membros que exibam os comportamentos desejados.
- Manter reuniões regulares para discutir o progresso e os métodos de melhoria.
- Utilizar métodos de tomada de decisão em equipe para chegar a acordos.

Existe uma tendência nas organizações onde estas estão deixando de ser somente unidades de produção de bens e serviços para também ser espaços sociais, onde as pessoas possam realizar aprendizagens individuais ou em grupos para o desenvolvimento dos seus potenciais não explorados e tenham possibilidade e oportunidade de usar seus talentos em prol do desenvolvimento da organização ou da sociedade (MOSCOVICI, 2003).

2.2.4 Relacionamento da Equipe x Liderança

O relacionamento interpessoal entre o líder e os membros do grupo, na visão de Moscovici (2003), é apontado com um dos fatores mais importantes na construção de um clima de confiança, respeito e afeto que proporcione relações de harmonia e cooperação.

As relações entre si e com o líder determinam as verdadeiras possibilidades de trabalho conjunto produtivo, afirma a autora e reforça ainda que se as pessoas relacionam-se de forma harmoniosa, com simpatia e afeto, as probabilidades de cooperação aumentam, podendo atingir a sinergia e fazer surgir resultados consistentes. Aponta ainda que as relações interpessoais no grupo sejam tão ou mais importantes do que a qualificação individual para as tarefas.

O comportamento humano não é programável, assim menciona Moscovici (2003, p. 47) onde retrata que “as variáveis em questão são pessoas vivas, complexas, que manifestam atitudes, valores, sentimentos, experiências, competências e motivações variegadas individualmente”.

Schermerhorn (2006) afirma que equipes com elevado nível de desempenho normalmente compartilham características comuns, como por exemplo, um objetivo claro e dignificante, uma estrutura voltada para a tarefa e orientada para resultados, pessoas competentes e comprometidas que trabalhem com eficiência, um clima de colaboração, elevados padrões de excelência, apoio e reconhecimento de uma liderança forte e baseada em princípios. Cita ainda que

Os melhores líderes de equipes estabelecem uma visão clara em relação ao futuro... ajudam a criar mudanças... esbanjam talento... garantem que estas pessoas estejam fortemente motivadas, de maneira que utilizem seus talentos no sentido de alcançar os objetivos de desempenho do grupo.

Moscovici (2003) afirma que a liderança de equipe é melhor exercida por pessoas que acreditam que necessitam dos outros para o êxito da missão comum e que contribuem integralmente com a sua parte no trabalho do grupo.

O nível de motivação do líder e dos demais membros do grupo influenciará no grau de disponibilidade para as atividades e no engajamento de cada um. Moscovici (2003, p. 106), afirma que “a motivação individual elevada reforça a motivação do grupo, e os objetivos comuns passam a ser compartilhados com mais energia para as tarefas, com entusiasmo e confiança para enfrentar desafios”. A autora reforça ainda que a conscientização das carências do grupo pelo próprio grupo é um importante fator influente para a motivação.

Segundo Hersey e Blanchard (1986 apud GIL, 2010, p.226) a relação entre chefe e seus subordinados passa por quatro fases a medida que a equipe chega a maturidade. Na fase de formação de uma equipe, o líder deve se voltar principalmente para o trabalho, pois do contrário é provável que as pessoas venham a sentir ansiedade e por um outro lado, o comportamento mais voltado para o relacionamento surgirá pouco efeito, pois os subordinados ainda não podem ser vistos como colegas. Na segunda fase, quando as pessoas já se interagiram das suas atividades, o líder começa a manifestar um comportamento voltado para o relacionamento, porém ainda mantém seu foco nas tarefas, pois as pessoas ainda não estão capacitadas para assumir a responsabilidade plena. Na terceira fase o chefe não precisa dar muitas ordens, mas continua enfatizando as relações para estimulá-los a aceitar maiores responsabilidades. Na fase final, quando as pessoas já estiverem mais confiantes, o líder pode diminuir tanto a ênfase no trabalho quanto no relacionamento.

2.3 PERFIL DE RELACIONAMENTO

Na percepção de Souza (2010), as diferenças individuais assumem grande papel na equipe, pois as pessoas apresentam uma variedade de comportamentos e

formas de ver o mundo, sendo que cada tipo de personalidade tem seu valor, com aspectos positivos e negativos.

2.3.1 Tipos de Perfis de Relacionamento

Existem quatro padrões de comportamento que se manifestam em cada movimento, pensamento, sentimento ou ação, também denominados perfis de relacionamento ou comunicação. Estes padrões agem mentalmente, fisicamente e por meio de nosso comportamento, conforme Wetzig e Whitelaw (2009).

As autoras afirmam que a predisposição aos padrões é reforçada não apenas pela sociedade ou normas de comportamento, mas também por níveis de dentro (físico, emocional, mental ou espiritual) para fora (comportamentos individuais, contexto de família ou equipe, culturas corporativas e culturas nacionais).

Os padrões de comportamento compartilham as seguintes nomenclaturas por seus autores:

		Autores		
		<i>Adizes (2002)</i>	<i>Wetzig e Whitelaw (2009)</i>	<i>Jung (2008)</i>
Perfis		Produtor	Propulsor	Sensação
		Administrador	Organizador	Pensamento
		Empreendedor	Visionário	Intuição
		Integrador	Colaborador	Sentimento

Tabela 1: Nomenclatura por Diversos Autores

Fonte: o aluno

Esses quatro padrões de personalidade são apresentados abaixo por Wetzig e Whitelaw (2009):

- O Propulsor atravessa barreiras com velocidade, objetividade e intensidade.
- O Organizador faz o que é certo, colocando cada pensamento e ação em seu lugar próprio, com disciplina e ordem.
- O Colaborador envolve-se alegremente com a vida e as pessoas.

- O Visionário segue o fluxo, deixa-se levar pela corrente e busca novas possibilidades.

As autoras mostram todos os padrões através dos níveis de ser e fazer, além das suas manifestações no mundo corporativo, através da Tabela 2.

Nome do Padrão de Coordenação	Propulsor	Organizador	Colaborador	Visionário
Físico	Empreendedor, ambicioso	Valoriza a forma e a postura perfeita	Balanço, molejo	Suspensão, fluidez, prolongamento
Emocional	Urgente, adrupto, assertivo, confiante, cabeça quente	Calmo, tranquilo, quieto, tendência à preocupação	Otimista, simpático, comunicativo, recupera-se rapidamente	Aberto, desapegado, espontâneo, em harmonia
Mental	Muito focado, calculista, competitivo	Linear, lógico, metódico, correto	Uma coisa leva à outra, conta histórias, tem humor, vê os dois lados	Busca novos insights, vai na essência
Espiritual	Cumprir a missão	Serve a um bem maior do que a si mesmo	Espalha felicidade aos outros	Manifesta essência e propósito no mundo
Comportamentos de Liderança	Foca em prioridades, ação, resultados, pontos principais	Estabelece processos sistemáticos, funções bem definidas, responsabilidades	Voltado para os clientes, funcionários, fiel, engraçado	Cria o futuro, pensa grande
Ambiente de Trabalho	Ousado, sem adornos, baia	Ordenado; espaço tranquilo para pensar. Tudo em seu lugar	Alegre, ponto de encontro, lugar para trocar ideias	Lugar para entrar, estar com os outros ou sozinho, comungar na natureza
Processo de Trabalho	Mínimo, focado em resultados	Passo a passo, ordenado e claro	Prático, voltado para como as pessoas trabalham	Flexível, varia de acordo com as circunstâncias
Cultura Corporativa	Vitoriosa, competitiva, rápida, lógica, voltada para metas. Ex.: "Just Do It" ["Vá lá e faça"]	Estável, confiável, ética, voltada para processos. Ex.: "Solid as a Rock" [Sólido como pedra]	Divertida, burlesca, voltada para a família, voltada para clientes. Ex.: "The LUV Airline" [A companhia aérea de seus sonhos]	Criativa, revolucionária, voltada para resolução de problemas. Ex.: "Invent..." ["Invent e..."]

Tabela 2: Exemplos dos Padrões de Energia em Cada Nível

Fonte: Wetzig e Whitelaw (2009, p. 8).

Embora cada pessoa tenha acesso a esses quatro padrões, alguns são mais confortáveis do que outros. Os padrões predominantes da personalidade são mais fáceis de usar, porém cada um possui todos os quatro padrões, sendo capaz de alcançar a excelência não só usando seus pontos fortes, mas acessando qualquer padrão. Quando as pessoas aprendem a fazer isso, atingem outro nível de produtividade e seus atos equilibrados contagiam todos à sua volta (WETZIG E WHITELAW, 2009).

Adizes (2002) retrata o propósito de cada papel no processo de tomada de decisão no quadro abaixo:

<i>Para quem, Quem</i> são os clientes, <i>Por Que</i> existimos.....	Integrador (I)
Quais são as suas necessidades, isto é, <i>Por Que</i> fazemos qualquer coisa.....	Empreendedor (E)
<i>O que</i> fazemos para satisfazer suas necessidades	Produtor (P)
<i>Como</i> fazemos para satisfazer essas necessidades de forma repetitiva, com o mínimo de energia.....	Administrador (A)

Quadro 1: Propósito da Tomada de Decisão
Fonte: Adizes (2002, p. 24)

O resultado do trabalho de Jung (2008) foi a constatação de que existem dois tipos de atitude: a extroversão e a introversão e de quatro tipos funcionais, também conhecidos como tipos psicológicos: os tipos pensamento, sentimento, sensação e intuição. Segundo o autor, a sensação constata o que realmente está presente, o pensamento nos permite conhecer o que significa este presente, o sentimento, qual o seu valor, a intuição aponta as possibilidades do “de onde” e do “para onde” que estão contidas neste presente.

Jung (2008, p. 477) ainda afirma:

Todas as funções deveriam concorrer igualmente; o pensamento deveria facultar-nos o conhecimento e o julgamento, o sentimento deveria dizer-nos como e em que grau algo é importante ou não para nós, a sensação deveria proporcionar-nos a percepção da realidade concreta por meio da vista, do ouvido, do tato, etc. e a intuição deveria fazer com que adivinhássemos as possibilidades e planos de fundo mais ou menos escondidos de uma situação, pois também eles fazem parte do complexo quadro de um dado momento.

Via de regra, uma ou outra dessas funções ocupa o primeiro plano e as outras permanecem em segundo plano, de acordo com o autor. Ele cita que as pessoas do tipo sensação se limitam a perceber simplesmente a realidade concreta, sem se preocupar em refletir sobre ela ou em considerar seu valor sentimental. Quem é do tipo pensamento se deixa determinar exclusivamente pelo que pensa e não consegue adaptar-se a uma situação da qual não têm conhecimento intelectual. Outras pessoas, as do tipo sentimento, deixam-se guiar em tudo pelo sentimento, perguntando apenas se algo é agradável ou não e se orientam por suas impressões sentimentais e os intuitivos não se preocupam nem com as ideias, nem com reações sentimentais, nem também com a realidade das coisas, mas deixam-se atrair pelas possibilidades e abandonam qualquer situação que não permite vislumbrar maiores possibilidades.

Sob a ótica de Jung (2008, p. 496), a sensação abrange todas as percepções através dos órgãos sensoriais, o pensamento é a função do conhecimento intelectual e da formação lógica de conclusões, sentimento é uma função que avalia as coisas subjetivamente e por fim a intuição que é a percepção por vias inconscientes ou a percepção de conteúdos inconscientes. O autor reforça que:

Quando *pensamos*, a gente faz com a intenção de chegar a um julgamento ou a uma conclusão: e, quando sentimos, é para chegar a uma avaliação correta. Mas a sensação e a intuição, como funções perceptivas, visam à percepção do que está *acontecendo*, mas não o interpretam nem o avaliam.

Assim como Jung (2008), Wetzig e Whitelaw (2009), afirmam que todos temos um padrão base, que é o padrão que recebe a maior pontuação e que combinando-o com o segundo padrão mais pontuado teremos o que é chamado de estilo. Mencionam ainda que o padrão base é fundamental para a atuação no mundo e, mesmo quando usamos nosso segundo, terceiro ou quarto padrões, nosso padrão base é que comanda tudo.

As principais características desses estilos estão resumidas na Tabela 3, onde as autoras afirmam que as pessoas completas e equilibradas são capazes de usar os três estilos associados ao padrão base.

2º padrão/ suporte	Padrão Base ou 1º padrão			
	Propulsor	Organizador	Colaborador	Visionário
Propulsor		<p>Organizador / Produtor Firme, exigente, correto e responsável – um líder de ação. Estilo de quem planeja, com uma lista de pendências sem-fim. Estilo de pensamento analítico questionador. Combina planejamento, organização e ação.</p>	<p>Colaborador / Produtor Ousado, engraçado e empolgado, um estilo que se faz notar. Os líderes desse estilo se empenham e desafiam os outros, com metas ambiciosas e vitórias. Um estilo que traz diversão e foco para o trabalho. Mobiliza pessoas e suas competências para ação.</p>	<p>Visionário / Produtor Vê oportunidade na grande figura, estilo de quem pensa grande e age rápido. O clima de urgência atende a um propósito maior. Vence por uma causa. Vê oportunidades e põe em prática.</p>
Organizador	<p>Produtor/ Organizador Direto, preciso, geralmente crítico em relação a si e aos outros, esse é o estilo do líder realizador, que estabelece metas, elabora processos e faz o que é certo com um forte clima de urgência.</p>		<p>Integrador/ Organizador O perfeito treinador de equipes; é o estilo que combina a energia da confiança com formas estruturadas de realizar as coisas. Faz o que é certo.</p>	<p>Visionário / Organizador Flexível e confiável. Estilo de quem traz ordem ao caos, dando forma a imaginação ou a estética. Dedicado a princípios ou um propósito maior, faz o que é certo pensando na grande figura. Vê novas possibilidades de reestruturar processos.</p>
Colaborador	<p>Produtor/ Colaborador Um líder dedicado, realizador, envolvente. Estilo de quem é determinado, firme, mas também divertido, trazendo um toque humano para uma programação geralmente ambiciosa. Capaz de mobilizar e motivar pessoas na busca de resultados.</p>	<p>Organizador / Colaborador Responsável e leal, normalmente movido pela necessidade de ajudar as pessoas. Estilo de quem faz o que é certo em termos humanos e práticos, trabalhando mais pessoalmente do que coletivamente. Pode ser um gentil diplomata. Organiza e administra mobilizando as pessoas.</p>		<p>Visionário / Colaborador Espontâneo, rápido, estilo de quem envolve as pessoas e lidera com uma visão de futuro. Serve a um propósito maior, voltado para os seres humanos. O líder desse estilo costuma ser aberto, amigável e “viajante”. Vê o todo e as partes colocando cada talento no seu lugar. Provoca reflexões e envolve pessoas e propósitos maiores.</p>

Visionário	Produtor/ Visionário Busca oportunidade de novas vitórias. Estilo de quem é guiado por uma missão, com visão de futuro e metas bem definidas. Alternadamente vigoroso e descontraído, o líder desse estilo parte para ação quando sente que é o momento certo.	Organizador / Visionário Aberto e consciencioso, estilo de quem vive e lidera com propósito e consegue, também, abrir mão do controle e sentir o fluxo. Muito introspectivo, o líder desse estilo vê a grande figura e vai atrás do seu objetivo com planos, processos e listas de tarefas.	Colaborador/ Visionário Bem relacionado que adora brincar e se deixar levar pela corrente, estilo de quem tem imaginação fértil e bom humor. O líder desse estilo vai bem com o público e consegue fazer combinações incomuns de ideias e pessoas.	

Tabela 3: Estilo-Dois Padrões se Combinam para Formar um Estilo.

Fonte: Wetzig e Whitelaw (2009, p. 28).

Os padrões não fazem os conflitos desaparecerem e isso nem seria bom. Para Wetzig e Whitelaw (2009, p. 179) “o conflito é uma das grandes forças geradoras do Universo”. Por isso é necessário entender o que incomoda para cada um dos padrões e isso basicamente é entender que propulsores odeiam perder, os organizadores não gostam de errar, os colaboradores temem a rejeição e os visionários querem harmonia.

A Tabela 4 resume os padrões em conflito e também a melhor forma de lidar com isso. Para enfrentar estes conflitos as autoras sugerem três formas de ajuda: conheça a si mesmo, conheça o outro e respeite seu tempo.

	Propulsor	Organizador	Colaborador	Visionário
Causas de conflitos (desencadeadores)	Perder (poder, prestígio, o “jogo”) ou ameaça da perda. Defeitos encontrados nos outros. Não alcançar suas metas. As coisas não estão acontecendo rápidas o suficiente. “Está inadequado”	Estar errado ou fora do lugar. Ser apressado. Não saber como fazer certo ou o que fazer. Situações antiéticas. Ser pressionado. Ser ridicularizado. Não poder fazer perguntas. “Não está certo”.	Rejeição, ser deixado de fora, ignorado, não ser o centro das atenções. Falta de trabalho em equipe ou dialogo. Não ter diversão ou variedade. Deslealdade. Não poder se distrair das tarefas Questionamento da sua autoridade “Não está ajudando” .	Conflito entre si, falta de harmonia, interrupção do fluxo. Ficar preso em detalhes. Não poder ser criativo e espontâneo. Falta de risco ou aventura. “Não é justo”.

Maiores medos	Não ser o primeiro ou o vencedor. Perda de poder ou prestígio.	Não ser bom ou correto o suficiente. Perda de autocontrole e respeito próprio.	Não ser amado, ser rejeitado. Perda de relacionamento.	Não conseguir servir ao propósito maior. Perda de paz.
Reações a conflito	Pressiona mais ainda. Torna-se mais rigoroso e até agressivo. Passa por cima das pessoas.	Primeiro nível: explica. Segundo nível: paralisa, cala-se.	Fica exageradamente dramático. Dirige ataques pessoais aos outros, com um fundo de verdade. Dá alfinetadas. Obstina-se.	Vai embora, caminha por aí. Desliga-se emocionalmente, mesmo que fisicamente presente.
Necessidade de seguir adiante	Uma forma de salvar a cara e vencer em algum ponto. Uma questão de honra.	Uma forma de sentir-se bem de novo em relação a si mesmo, uma forma de estar certo. Uma questão de reconhecimento.	Uma forma de envolver-se ou voltar a se relacionar. Uma questão de lealdade.	Uma forma de restabelecer a harmonia, fazer as coisas fluírem de novo. Uma questão de justiça.

Tabela 4: Os Padrões em Conflito e Forma de Lidar com isso
Fonte: Wetzig e Whitelaw (2009, p. 182).

2.3.3 Importância dos Perfis para a Liderança

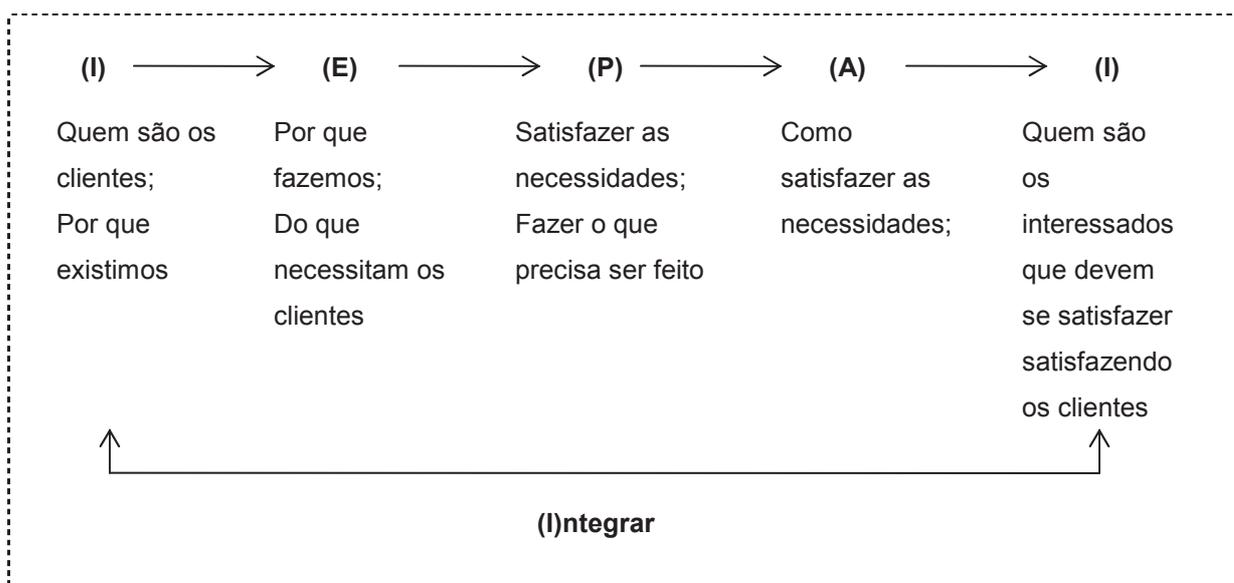
Usando os padrões como um mapa, Wetzig e Whitelaw (2009) mencionam que o líder entenderá melhor as pessoas e aprenderá a lidar com elas de forma mais produtiva. Além disso, conseguirá alcançar todo o seu potencial. As autoras reforçam que a maioria de nós tem algum tipo de barreira e estas barreiras surgem do uso e mau uso dos quatro padrões. Em conjunto estes padrões criam total eficácia e equilíbrio. Para elas autenticidade é o segredo. Pois quando o líder entende seu potencial e aprende a revelá-lo passa a ser mais produtivo, eliminando as barreiras e realizando o que precisa realizar.

Segundo Loehr e Schwartz (2003 apud WETZIG E WHITE LAW, 2009, p.9) para ter um grande desempenho sustentável, é necessário força, resistência, flexibilidade e resiliência em cada nível do ser. Essas qualidades nada mais são do que os quatro padrões: Propulsor (força), Organizador (resistência), Visionário (flexibilidade) e o Colaborador (resiliência).

Para Wetzig e Whitelaw (2009, p.10) “a falta de uma liderança completa deixa um rastro de “poréns” no caminho”. Sendo assim todos os padrões são fundamentais para um líder completo, pois:

- Propulsor: Foco, cumprimento de metas, derrubada de barreiras
- Organizador: Disciplina, justiça.
- Colaborador: Reconciliação de perspectivas conflitantes, ajuda, desenvolvimento de pessoal.
- Visionário: Pensamento grande, agilidade e abertura.

Adizes (2002) explicita o resumo dos papéis, no quadro 2, dentro da responsabilidade gerencial, ou seja, todos os papéis são fundamentais para a tomada de decisão pela liderança, visto que alguém precisa tomar as decisões, as quais farão com que as empresas produzam resultados e esses resultados produzam lucros.



Quadro 2: Resumo dos Papéis
Fonte: Adizes (2002, p. 42)

Adizes (2002, p.55) reforça que “como os diferentes interessados tem necessidades diferentes, para (I)ntegrá-los é preciso ter MODERAÇÃO, EQUILIBRIO, HARMONIA E SINCRONIA dos componentes que formam a organização”.

Se o líder deseja saber quem ele é, deve observar o impacto que tem sobre os outros, sendo sensível à maneira que as pessoas reagem a ele próprio e observando o comportamento dos seus liderados e pares (ADIZES, 002).

Para uma boa liderança é necessário confiança e respeito mútuos, o que significa que bons líderes são pessoas que exigem e concedem respeito. Assim sendo, com respeito, poderá identificar os outros estilos que necessita para montar uma equipe complementar. Adizes (2002) determina que um bom líder tem seu estilo bem equilibrado, não se distinguindo em tudo, mas são capazes de desempenhar todos os papéis de forma adequada. Assim como conhecem a si mesmos prestando atenção àquilo que faz aos outros, ouvindo e sentindo pois as pessoas que não conhecem a si mesmas são exatamente aquelas que pensam saber exatamente quem são.

Diante disso Adizes (2002, pg. 165) relata quais são as qualidades de um bom líder:

1. possuem um estilo bem equilibrado e flexível
2. conhecem a si mesmos
3. estão conscientes do seu efeito sobre os outros
4. tem uma visão equilibrada de si mesmos
5. aceitam suas próprias fraquezas
6. podem identificar força nos outros
7. aceitam outras pessoas que são diferentes
8. podem gerenciar conflitos
9. criam um ambiente de aprendizado

2.3.4 Importância dos Perfis para a Equipe

“Trabalhar em conjunto a despeito das diferenças é doloroso, mas a dor produz ganhos” (ADIZES, 2002, p. 89). O autor reforça que os conflitos levam ao crescimento somente quando ocorre aprendizado, o que ocorre somente quando existe respeito mútuo. As pessoas podem ter ponto de vistas diferentes, mas através da interação chegam juntas ao mesmo ponto de vista.

Para chegar a boas decisões, Adizes (2002) afirma que é necessária uma equipe complementar, ou seja, onde todos os papéis fossem desempenhados e que trabalhem com respeito mútuo. Assim sendo, o autor define que uma equipe abrange pessoas ou culturas que pensam e se comportam de formas diferentes e

com isso surge o conflito, que é desejável quando é funcional, ou seja, quando é baseado no respeito mútuo.

Adizes (2002) ressalta que em uma equipe complementar as pessoas precisam se unir e afirma que as pessoas que não são bem equilibradas em seus perfis têm muita dificuldade para mudar e crescer, por isso o líder precisa de pessoas conscientes de suas forças e fraquezas.

Wetzig e Whitelaw (2009, p.189) afirmam que

equipes são a forma que as organizações têm de diminuir seu tamanho para alcançar resultados melhores do que se operassem como uma organização formal. Equipes são a forma que os funcionários têm de aumentar seu tamanho para alcançar resultados melhores do que se trabalhassem sozinhos.

De acordo com esta afirmação, as autoras acreditam que o líder, conhecendo os padrões predominantes da sua equipe, acaba criando valor deste grupo para a empresa, onde a busca da excelência nas equipes levará sua própria liderança a outro patamar.

As autoras relatam ainda que como nossos comportamentos se expressam nos quatro padrões de energia, quando nos juntamos em equipe, surgem participantes e padrões de comportamento dominantes, por isso os líderes devem analisar os padrões dominantes basicamente como: equipes Propulsoras controlam os resultados, as equipes Organizadoras registram tudo, as Colaboradoras geram confiança, as Visionárias criam ideias e as melhores equipes são misturadas, pois uma equipe precisa de todos os padrões para alcançar a excelência e ainda assim as equipes se prejudicam com a ausência ou o excesso de qualquer um desses padrões.

Na Tabela 5, Wetzig e Whitelaw (2009, p.189) “mostram uma forma de diagnosticar os padrões que dominam uma equipe e fornecem alguns sinais de advertência de excesso ou falta de padrões”.

	Propulsor	Organizador	Colaborador	Visionário
Uma equipe dominada por esse padrão	Mantém o objetivo e o foco. Luta por resultados. Mede o progresso. Define uma direção clara.	Trabalha e reúne de forma organizada. Administra seu progresso e ações com supervisão. Valoriza qualidade. Escuta. Divide grandes tarefas em tarefas menores.	Faz tudo com prazer. Pondera as questões de forma humana e prática. Envolve de imediato seus participantes.	Está sempre aberta a possibilidades. Estabelece novas conexões. Foca no futuro. Vai na essência das questões.
Indícios de excesso de...	Falta de confiança, membros da equipe competem mais do que cooperam. Desrespeita muitas regras. avança rápido demais. Leva as pessoas ao esgotamento.	Fica paralisada em processos. segue regras demais. Avança devagar demais. Prende-se aos antigos métodos. Pensa pequeno.	Passa muito tempo no "social" e acaba se atrasando. Não entrega resultados, perde capacidade de supervisão. Faz política ou drama demais, é instável.	Muitas ideias, pouca ação. Muito foco na possibilidade e pouca prática na realidade. Impulsividade em demasia
Indícios de falta de ...	Falta de foco, competitividade. urgência, velocidade ou medida. Perde-se em muitas iniciativas ou ideias, muito drama ou processo. Não confiável.	Falta de processo, qualidade ou supervisão. Avança tão rápido ou descuidadamente que perde questões importantes. Não respeitoso.	Falta de confiança, receptividade e capacidade de enxergar diversos pontos de vista. Concentra-se tanto no trabalho que esquece as pessoas. Não leal.	Falta de criatividade, pensa pequeno demais. Escapa-lhe a essência. Falta de fluidez e propósito no processo de equipe. Não justo
Forma de desenvolver esse padrão numa equipe...	Estabeleça metas claras. Identifique três prioridades. Faça as pessoas pensarem. seja direto. Meça o que é importante. Reduza os processos. Marque reuniões curtas. Use imagens para apresentar medidas de desempenho importante.	Faça lista de pendências. Organize um plano de projetos. Registre compromissos. Marque reuniões regulares. Estabeleça funções e responsabilidades claras. Defina processos de coordenação, regras e normas. Prepare-se para reuniões. dê as pessoas a chance de trabalhar as ideias.	Procurem conhecer melhor um ao outro. Reúnam-se fora do trabalho, divirtam-se. Crie uma forma de envolver as pessoas, de entusiasma-las. Envolva proativamente as pessoas. Comemore! Estabeleça pequenas metas e recompensas peculiares.	Realize sessões de brainstorming. Abra-se para novos pensamentos (o que é necessário?). Tenha tempo não programado na agenda. Explore forças a canalizar. Marque reuniões em lugares inusitados.

Tabela 5: Os Padrões nas Equipes e Formas de Fortalecê-los
Fonte: Wetzig e Whitelaw (2009, p. 194).

Neste capítulo pode-se entender os conceitos teóricos do tema deste trabalho. No capítulo seguinte descreve-se como o estudo foi realizado.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada na formulação deste trabalho, ou seja, qual a estratégia de pesquisa e quais os procedimentos utilizados para coleta e análise dos dados.

Este estudo de caso retrata uma revisão bibliográfica sobre a liderança e sua equipe abordando os estilos de comunicação do grupo, para tanto se utilizou a aplicação de um teste onde se pode medir qual o perfil de relacionamento do grupo e também do líder.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Yin (2001), estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que procura examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto, mostrando-se apropriado para investigação de processos.

Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos (YIN, 2001).

Gil (2002) relata que esse modelo de delineamento de pesquisa se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um único ou de poucos objetos, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento.

Yin (1981 apud ROESH, 1999, p. 155) esclarece que no estudo de caso é possível trabalhar-se tanto com evidências qualitativas quanto quantitativas.

Para Roesch (1999), o estudo de caso observado sob o ângulo de estratégia de pesquisa, pode ser utilizado de três modos:

- a) Exploratório: buscando o levantamento de questões e hipóteses para estudos posteriores, através de dados qualitativos;
- b) Descritivo: objetivando associações entre variáveis, normalmente com evidência de caráter quantitativo;
- c) Explanatório: consiste na tradução precisa dos fatos do caso; a possibilidade de explicações alternativas desses fatos; uma conclusão que tem por base a explicação que parece ser a que possui maior coerência com os fatos.

No presente estudo, para um maior conhecimento e aprofundamento em relação à situação exposta como problema, foi realizado um estudo de caso de natureza exploratória.

De acordo com Yin (2010), quando um projeto de caso possui uma unidade única de análise, ele é classificado como um estudo de caso único. Tendo em vista isto, pode-se determinar que o tipo de pesquisa adotado neste trabalho foi o estudo de caso único.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

O grupo de trabalho a ser analisado é composto por nove pessoas, incluindo o líder. A área de atuação desse grupo dentro da empresa Encantar é o departamento de Recursos Humanos, no subsistema de Remuneração e Benefícios. O líder assumiu o cargo de liderança pela primeira vez em sua carreira nesta empresa e atua neste cargo desde Julho de 2010. A composição atual da equipe é a mesma desde Fevereiro de 2011.

Como a equipe recém foi formada e o líder não tem conhecimento profundo de todos os integrantes do grupo para entender as individualidades de cada um, ele viu necessário iniciar um processo de autoconhecimento e conhecimento do seu time. Além de melhor entender sua personalidade e do grupo de trabalho que

assumiu, ele buscará com esse estudo o início do melhor aproveitamento das potencialidades dessas pessoas para obter os resultados que a organização espera dele e da sua equipe.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é a fase do método de pesquisa que tem por objetivo obter informações sobre a realidade. De acordo com Vergara (2000), essa etapa consiste na informação da maneira como serão obtidos os dados necessários para buscar as respostas do problema em análise.

A coleta de dados deste trabalho foi realizada através de dados quantitativos, a partir de fontes primárias. Os dados primários, segundo Malhotra (2001), são os dados originados pelo pesquisador, com o propósito de solucionar o problema em questão. Os dados secundários são definidos pelo autor como dados já coletados em outra situação e para fins diferentes do problema em pauta pode-se classificá-los como internos (que são aqueles disponibilizados diretamente na empresa para a qual a pesquisa está sendo efetuada) e externos (que são aqueles gerados fora da organização).

De acordo com Yin (2010, p. 41), “os estudos de caso podem incluir ou até mesmo ser limitado à evidência quantitativa”.

A evidência utilizada para este trabalho foi a técnica de questionário de perguntas fechadas com quatro opções.

A aplicação desta fonte de evidência foi efetuada no dia 29/04/2011, pelo aluno, conforme questionário apresentado no Anexo 1, para os oito integrantes da equipe e também o líder, totalizando nove questionários. Ressaltando que todos preencheram e retornaram por meio eletrônico o referido questionário.

O Teste de Perfil de Relacionamento, descrito no Anexo 1, foi elaborado por Oliveira (2010) e consta em sua apostila de ensino.

Segundo Roesch (1999), o questionário não se resume em um formulário ou um conjunto de perguntas listadas. Esta técnica é um instrumento de coleta de dados que procura mensurar algo e que requer um esforço intelectual antes de sua aplicação, baseado na conceituação do problema e do plano de pesquisa.

Também é enfatizado por Roesch (1999), que as questões fechadas apresentam a vantagem do preenchimento e da análise mais rápida.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta dos dados, o passo seguinte foi o processo de análise das respostas obtidas através da aplicação do questionário, interpretando as informações.

O procedimento de análise dos dados, na visão de Yin (2010), consiste em examinar, tabular, classificar em tabelas ou, do contrário, recombinar as evidências, com objetivo de tirar conclusões empiricamente. Cada pesquisador deve iniciar seu trabalho com uma estratégia analítica geral, estabelecendo prioridades do que deve ser analisado e por que.

No primeiro momento foi aplicado o teste de perfil de relacionamento, de acordo com o Anexo 1, que é composto de 25 perguntas. Cada pergunta foi respondida pelo entrevistado que atribuía nota 06 (seis) para a resposta que tivesse mais a ver com ele, nota 04 (quatro) para a que tivesse um pouco mais a ver, 03 (três) para a que tivesse um pouco menos a ver e 01 (um) para a resposta que menos tivesse a ver com ele. Cada perfil a ser analisado possui vinte e cinco respostas e o resultado dependerá da pontuação atribuída a cada questão. Sendo que o total de pontos deve chegar a trezentos e cinquenta.

No segundo momento os resultados foram tabulados em ordem crescente para que fosse possível determinar o percentual correspondente a cada perfil de relacionamento, buscando identificar o perfil predominante da equipe e da liderança.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Até o presente momento foi identificado que este estudo de caso deve ser aplicado somente para esta análise em específico, não sendo possível generalizar a situação desta equipe estudada para outras organizações, nem mesmo do mesmo ramo ou concorrente.

Após o detalhamento de como a pesquisa foi conduzida, no próximo capítulo serão abordadas a apresentação e a análise dos dados obtidos, concedendo sugestões.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, com base nos dados obtidos, serão apresentados e analisados tanto os perfis da equipe como o da liderança. As categorias de análise do conteúdo dos dados coletados foram estabelecidas de acordo com o referencial teórico e os objetivos específicos deste trabalho.

Primeiramente, serão expostos os resultados da aplicação do teste de perfil de relacionamento da equipe e do líder.

Os dados serão apresentados sem exposição dos nomes verdadeiros dos integrantes. Assim, os membros do grupo serão tratados como o Componente 1, o Componente 2, o Componente 3, o Componente 4, o Componente 5, o Componente 6, o Componente 7, o Componente 8 e o Líder.

No segundo momento será demonstrada a análise da combinação dos resultados encontrados e por último a apresentação das sugestões ao gestor de como gerir e conduzir esta equipe ao sucesso.

Conforme mencionando na Tabela 1 da fundamentação teórica, os autores compartilham nomenclaturas diferentes para os mesmos perfis. Com o objetivo de facilitar o entendimento, no Capítulo 4 e 5 deste estudo, foram utilizados os termos adotados pelo autor Adizes (2002), que são: Produtor, Administrador, Empreendedor e Colaborador.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DE RELACIONAMENTO DA EQUIPE

A aplicação do Teste de Estilo de Relacionamento, conforme o Anexo 1, buscou identificar em um primeiro momento o perfil da equipe estudada. Os resultados foram tabulados e descritos na Tabela 6.

Pontos por Perfil de Relacionamento				
	Produtor	Administrador	Empreendedor	Integrador
Componente 1	95	73	75	107
Componente 2	124	98	81	47
Componente 3	92	84	107	67
Componente 4	102	78	91	79
Componente 5	77	95	102	76
Componente 6	75	81	84	110
Componente 7	118	86	78	68
Componente 8	69	96	99	86
Total Equipe Por Perfil	752	691	717	640
Percentual Equipe por Perfil	27%	25%	26%	23%

Tabela 6: Pontos por Perfil de Relacionamento na Equipe
Fonte: o aluno

Percebe-se no Gráfico 1, que no período de aplicação deste estudo, o perfil de relacionamento na equipe é o Produtor com 27%, seguido do perfil Empreendedor com 26%, após o Administrador com 25% e finaliza com o Integrador que obteve 23%.

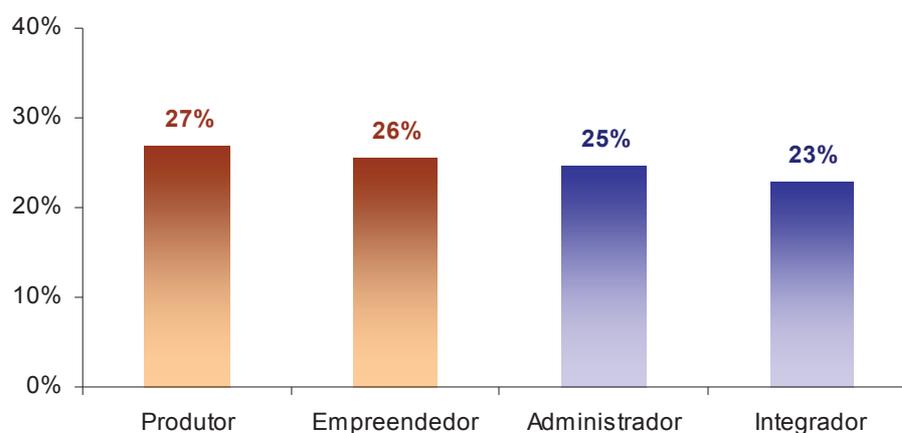


Gráfico 1: Perfil de Relacionamento da Equipe
Fonte: o aluno

De acordo com estes percentuais, a equipe se destaca por ter todos os perfis equilibrados, pois as pessoas têm perfis diversificados individualmente, mas pode-se dizer que em sua totalidade o estilo de comunicação é o Produtor-Empreendedor, sendo em sua maioria, pessoas ágeis e inovadoras. Tendo então que desenvolver o perfil Integrador por este obter a menor pontuação.

No território do Produtor tudo se acelera, fala-se mais rápido e direto ao assunto, fazendo as coisas acontecerem. Estabelece uma meta, elimina o que não é necessário, atinge o alvo. É assim que o Produtor funciona mantendo o foco em suas tarefas. Essa energia é indispensável para manter o clima de urgência, aumentando o nível de desempenho, estabelecendo uma direção clara e focando nas prioridades. Porém em excesso gera exaustão, impaciência e irritação. Assim, define Wetzig e Whitelaw (2009), o produtor derruba barreiras, eleva padrões, trabalha contra o relógio, supera expectativas e deseja vencer.

O padrão Produtor é o mais propenso a conflitos e isso acontece normalmente quando as coisas não acontecem rápidas o suficiente ou quando não alcançam suas metas, pois costumam ser críticos, impacientes, agressivos e provocadores, sendo sua reação ao conflito a de pressionar mais ainda.

Percebe-se que as equipes Produtoras não perdem tempo e o seu ponto forte é que elas são voltadas para resultado e gostam de controlar o seu progresso, sendo implacáveis com desempenho abaixo da média, sendo até mais rápidas em criticar do que elogiar. Desta forma, quando o líder propuser reuniões, estas devem ser curtas e esporádicas, pois estes encontros servem para sincronizar as informações para que as pessoas possam trabalhar sozinhas depois.

O perfil Produtor demonstra que para um trabalho em equipe, confiará nas pessoas somente com provas de que vale a pena e esta confiança só aparecerá se sentirem à vontade uns com os outros e se saberem o que esperar do outro.

O Empreendedor está no território da mente aberta e que abre os outros para novas possibilidades. O que o Empreendedor tem de melhor é a promoção da harmonia e também de tentar coisas novas. Desta forma, o estilo Produtor-Empreendedor, busca oportunidades de novas conquistas, sempre guiado por uma missão e com metas bem definidas.

Como neste estudo de caso, a equipe possui o perfil Empreendedor como segundo padrão, as reuniões podem ser utilizadas também para geração de ideias, sendo um ponto forte ir na essência do problema, encontrando soluções criativas.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DE RELACIONAMENTO DO LÍDER

No segundo momento, a aplicação do teste buscou identificar o perfil de relacionamento do líder desta equipe. Os dados obtidos estão tabulados e descritos na Tabela 7.

	Pontos por Perfil de Relacionamento			
	Produtor	Administrador	Empreendedor	Integrador
Total Líder Por Perfil	84	65	111	90
Percentual Líder por Perfil	24%	19%	32%	26%

Tabela 7: Pontos por Perfil de Relacionamento no Líder
Fonte: o aluno

Observa-se no Gráfico 2 que o perfil de relacionamento no líder é o Empreendedor com 32%, seguido do perfil Integrador com 26%, o Produtor aparece com 24% e finalmente o perfil Administrador com 19%.

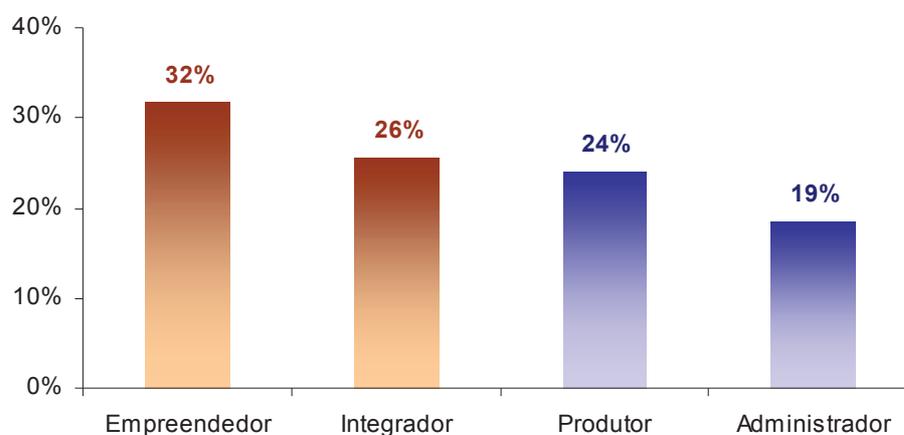


Gráfico 2: Perfil de Relacionamento do Líder
Fonte: o aluno

Nota-se então que o líder tem um estilo de comunicação predominante Empreendedor-Integrador, sendo inovador e alegre. Percebe-se que os perfis não aparecem de forma totalmente equilibrada, onde os perfis Produtor e Administrador aparecem com menor pontuação, comparados aos demais. Neste caso o perfil Administrador deverá ser desenvolvido.

Os líderes Empreendedores estão sempre em busca de possibilidades e acabam prestando atenção nas coisas com um misto de intuição e aleatoriedade, o que é desconcertante para os outros. Assim, Wetzig e Whitelaw (2009), definem que esses líderes focam no futuro e nas possibilidades do presente. Em sua melhor forma, estes líderes sabem reconhecer talentos, sentindo a essência das pessoas, usam a visão e pensam fora da caixa, reconhecendo necessidades não atendidas e problemas não resolvidos abrindo-se para novas possibilidades. A combinação com o Integrador, garante que este líder envolve as pessoas e serve a um propósito maior, voltado para os seres humanos. Este líder costuma ser aberto, amigável vendo o todo, mas também as partes, colocando cada talento em seu lugar e também promovendo reflexões.

Em situações de conflito, os Empreendedores se desligam, pois não gostam de brigar e preferem usar as diferenças de forma construtiva. Normalmente o que causa conflito é a falta de harmonia ou ficar preso em detalhes, não podendo ser criativo, sendo sua reação a de se desligar emocionalmente, mesmo que fisicamente presente, se fechando na tentativa de resolver o conflito no plano das suas ideias.

De acordo com os resultados apresentados percebe-se que o líder apresenta um índice elevado do perfil Empreendedor e baixo no Administrador e isso pode ser sinalizado, na visão das autoras Wetzig e Whitelaw (2009), nas situações em que ele está desconcentrado, desorganizado, não tendo persistência ou quando pula de uma atividade para outra o tempo todo, começando muitas coisas e terminando poucas, não seguindo regras e até sendo incoerente. Afirmam ainda que se o padrão Produtor estiver em uma das últimas colocações, que é o caso deste estudo, este líder pode ter dificuldade de atenção, costumando alternar entre excesso de foco e falta total de foco. Pode cair na armadilha de não começar algo que não consegue terminar e achar que não consegue realizar nada.

Para Adizes (2002) os Empreendedores confundem o querer com aquilo que é, por exemplo eles dizem: “como eu quero assim, é assim”, quando na prática nem sempre o que queremos é o que realmente acontece. Já para os Produtores, aquilo que é, é. A confusão provém do fato de que pessoas diferentes percebem o mundo de maneiras diferentes.

O autor retrata ainda que os Empreendedores muitas vezes ficam ligados às suas ideias e aos seus sonhos e não estão dispostos a sair do lugar. Recusam-se a mudar e a acordar, enquanto isso, por não reconhecer que aquilo não está funcionando, eles perdem aos poucos tudo o que trabalharam tanto para construir.

Com frequência, eles esperam e até confiam em milagres, pois não mudam facilmente de direção. Na verdade eles mudam tudo exceto a própria mudança, pois os Empreendedores acreditam que estão fazendo mudanças estratégicas quando na melhor das hipóteses suas decisões têm impacto apenas tático.

4.3 ANÁLISE DA COMBINAÇÃO DO PERFIL DE RELACIONAMENTO ENTRE A EQUIPE E O LÍDER

Após a identificação e descrição do perfil de relacionamento da equipe e líder estudados, no Gráfico 3 observa-se a relação de cada perfil da equipe com o perfil do líder para que seja feita a análise do caso.

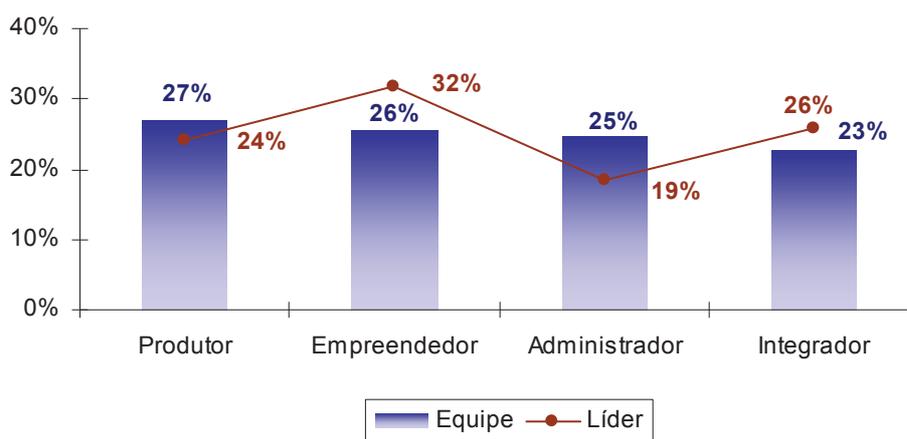


Gráfico 3: Perfil da Equipe relacionado ao Perfil do Líder
Fonte: o aluno

No Gráfico 3 é possível visualizar o quanto o perfil de comunicação desta equipe complementa o perfil do líder. De uma maneira equilibrada, o Empreendedor deve se utilizar dos perfis da sua equipe mantendo a sua tranquilidade e graça com muito foco utilizando o perfil Produtor deles, com habilidades (Integrador), cercandose de bons Administradores.

Com este padrão predominante, o Empreendedor, percebe-se que o líder está sempre aberto a possibilidades, ponderando as questões de forma humana e envolvendo os seus liderados. Tem uma tendência a não gerar conflitos, pois busca a integração das pessoas.

As autoras, Wetzig e Whitelaw (2009), reforçam que para uma visão mais equilibrada tanto o líder quanto a equipe devem desenvolver o seu padrão mais fraco, ou seja, a equipe precisa desenvolver o seu lado Integrador e o Líder seu lado Administrador.

Como já foi mencionado, a equipe está em formação com esta liderança. Para Wetzig e Whitelaw (2009), é fundamental que a energia Integradora esteja presente em equipes que estão se formando, pois com isso constroem a base de confiança e respeito necessários ao grupo. Pela falta do perfil Integrador é possível que essa equipe tenha dificuldades de relacionamento.

Os demais perfis, que também foram encontrados nesta equipe, auxiliam no equilíbrio das decisões, porém como o perfil Integrador teve um índice mais baixo comparado aos demais, os momentos decisivos podem carecer de confiança e empatia, podendo prejudicar na adesão das pessoas a novos projetos, assim como podem ter dificuldade de comunicação e relacionamento trabalhando isoladamente, sem espírito de cooperação.

A equipe deve equilibrar o próprio ponto de vista com o ponto de vista do outro desenvolvendo o padrão Integrador, devendo enxergar através dos olhos dos seus colegas e pensar fora da caixa pois conhecendo o outro se pode estabelecer expectativas realistas, ou seja, tendo empatia a confiança poderá ser estabelecida.

A equipe também precisa desenvolver mais o seu lado Administrador ouvindo todas as opiniões e seguindo um programa estabelecido pelo seu líder já que faltando um pouco do perfil Administrador, as situações podem tomar rumos difíceis pois as decisões não foram baseadas em fatos.

Para o líder se comunicar melhor com a sua equipe Produtora, precisa ir direto ao assunto e de forma rápida, utilizando a sua capacidade de se relacionar e criar empatia, pois o Produtor vive com pressa e não quer desperdiçar seu tempo. Por isso o líder deve apenas mostrar como sua ideia atende aos interesses da equipe levando dados que respalde o que diz.

Na concepção de Adizes (2002) os Produtores tomam decisões rápidas e se comportam como se não tivessem muito tempo, portanto o líder deve procurar ser sucinto começando pelo fim do seu argumento, pela finalidade do assunto em pauta e depois poderá fornecer os materiais de apoio.

Da mesma forma também pode-se dizer que a equipe precisa entender o perfil do seu líder, o Empreendedor, percebendo que este é inquieto, que normalmente quando apresenta várias propostas para as ideias que foram trazidas pela equipe, não quer dizer que não gostou na sugestão e sim que ele está interessado, por isso irá querer saber o contexto em torno da ideia e ir à essência do problema que essa ideia soluciona.

Para evitar conflitos, as autoras sugerem que as pessoas conheçam a si mesmas e aos outros em relação aos seus padrões e também respeitem o tempo do outro. Em caso de conflito, no caso do Produtor, o líder deve dar uma forma deles vencerem em algum ponto para não perderem seu prestígio, já no caso do Empreendedor, a equipe precisa dar a ele uma forma de usar sua imaginação para restabelecer a harmonia.

É importante ressaltar que o líder Empreendedor desempenha um papel fundamental nesta equipe, pois mantém as pessoas em movimento rumo à sua função principal.

4.4 RECOMENDAÇÕES PARA MELHOR GERIR E CONDUZIR A EQUIPE

O mercado atual exige das organizações resultados que são extremamente difíceis de serem atingidos se buscados de maneira individual. Por este motivo, o papel dos líderes e das equipes é essencial para o sucesso do negócio.

Adizes (2002) afirma que o líder precisa prestar atenção às diferenças. Precisa lidar com as pessoas de acordo com o estilo delas, pois cada uma tem uma maneira diferente de ver o mundo e é por isso que cada uma quer se tratada de maneira diferente.

Os melhores líderes hoje em dia são aqueles que têm os melhores relacionamentos, que servem de exemplo de trabalho, que inspiram as pessoas a realizarem além do dever e ainda conseguem mobilizar as pessoas certas para fazerem grandes coisas acontecerem, sempre promovendo a participação de cada indivíduo. São líderes que se comunicam de forma que os outros possam escutar e lideram de modo que os liderados queiram acompanhá-los.

Schermerhorn (2006), reforça que os melhores líderes de equipes estabelecem uma visão clara em relação ao futuro, sendo esta visão um objetivo que inspira o trabalho eficiente e a busca pela excelência no desempenho. Orienta que os melhores líderes se assegurem de que a equipe seja formada por pessoas que apresentem as habilidades e as capacidades corretas e que estas estejam motivadas, de maneira que utilizem seus talentos para alcançar os objetivos de desempenho do grupo.

O autor afirma também que líderes de equipes com alto desempenho criam clima de incentivo nos quais os membros da equipe sabem o que esperar do líder e sabem o que o líder espera deles.

As relações interpessoais do líder com os liderados são tão importantes quanto as orientações para tarefa. Percebe-se que este líder, por ter o perfil Empreendedor-Integrador, tem mais facilidade para o relacionamento com a equipe.

Por a equipe ter o perfil Produtor-Administrador, voltado para tarefas, o líder deve desenvolver sua orientação para resultados. Isso também fica claro quando percebe-se que esta equipe está em processo de formação, pois neste estágio o líder deve se voltar para o trabalho, evitando a ansiedade nas pessoas e após esta fase pode aproveitar seu estilo Integrador para promover o relacionamento entre as pessoas.

O líder em questão deve explorar as possibilidades, de acordo com suas grandes ideias, focando em uma meta principal, utilizando-se do perfil predominante desta equipe, o Produtor, planejando um meio de atingir suas metas com a disciplina que sua equipe também tem através do perfil Administrador e por fim deve incluir as pessoas em seus planos, fazendo do trabalho uma diversão, podendo utilizar-se do seu perfil secundário, o Integrador, que é o ponto fraco de sua equipe, com isso ele deve pensar em maneiras de conseguir esse apoio e tornar o trabalho mais agradável para a equipe Produtora.

As autoras Wetzig e Whitelaw (2009) afirmam que se a atividade necessita de análise, planejamento de trabalho e conclusão de projetos, o padrão Administrador é que deve ser cultivado. Observa-se que este é o padrão que o líder obteve menor pontuação, e por isso deve se utilizar também do seu perfil Produtor para criar um pouco de determinação focada e com isso adentrar o padrão Administrador.

Para desenvolver o seu perfil Administrador, de acordo com as teorias estudadas, o líder necessita ser mais organizado, exigente, menos flexível, mantendo ordem e disciplina com mais controle sobre estas pessoas, podendo estruturar regras e procedimentos que organizem as atividades diárias.

Deve planejar as atividades, ser mais lógico e tomar as decisões de forma rápida para que consiga entrar no ritmo da equipe Produtora. Assim como ser mais seguro em sua tomada de decisão, se posicionando frente às questões.

Uma ferramenta para ele se organizar poderia ser através de listas com suas pendências, prioridades e projetos ou também utilizar a sua criatividade para organizar seus pensamentos. Para o líder acessar seu perfil Produtor e também

acabar auxiliando o lado Administrador, deve saber sempre quais são suas três maiores prioridades, estabelecendo metas mensuráveis e medindo seu progresso.

Wetzig e Whitelaw (2009) ainda reforçam que mesmo que um líder já tenha sido definido, todos os membros precisam que o líder determine qual é a função de cada um e quais são suas responsabilidades, por isso o líder precisa estabelecer funções e responsabilidades claras para sua equipe, assim como processo, regras e normas.

Esta equipe está no processo de formação e descoberta da sua participação no propósito da área. Chegou a hora do líder se questionar: o que sua equipe não faz bem ou poderia fazer melhor?

Neste ponto de formação da equipe, o líder também precisa desenvolver o seu perfil Administrador para fortalecer a equipe, definindo como a equipe trabalhará, por exemplo, Quantas reuniões por mês? Como controlar os resultados? Como uns devem se comportar em relação a outros? Qual prazo para entrega de tal relatório? Quem produzirá o relatório?

É importante destacar que tanto a equipe quanto o líder em análise, não possuem o perfil Administrador bem desenvolvido e isto pode ser prejudicial pois podem avançar tão rápido que perdem questões importantes no meio de uma tarefa, por não terem seus processos organizados.

Para desenvolver o perfil Integrador nesta equipe, o líder precisa estimular as pessoas para que se reúnam em situações descontraídas, para que interajam entre si, procurando conhecer melhor uns aos outros, como por exemplo, reunindo-se fora do trabalho, cozinhando juntos, indo a uma peça de teatro, visitando uma instituição de caridade, viajando, etc.

O importante é criar uma forma de envolver e entusiasmar a equipe. A tendência é que depois das pessoas verem seus colegas em ambientes fora do seu contexto habitual de trabalho, a confiança apareça, pois as pessoas acabam modificando a maneira de ver seus colegas. Outra sugestão para desenvolver a

integração e o conhecimento aprofundado sobre cada integrante desta nova equipe é realizar uma dinâmica de grupo onde os componentes da equipe deve contar sua história de vida, podendo até trazer objetos pessoais que demonstrem como foi a sua trajetória pessoal e profissional, com isso os componentes podem se aproximar mais das pessoas que convivem diariamente.

Se torna extremamente necessário que o líder desenvolva esta equipe no perfil Integrador, pois estas pessoas atuam no departamento de Recursos Humanos, na área de Remuneração e Benefícios, que dispõe de informações primordiais para os demais colaboradores da empresa. Ou seja, esta área tem basicamente como cliente os colaboradores da empresa e é muito demandada, obviamente, para dar atendimento a esses colaboradores seja na simples emissão de relatórios, seja no esclarecimento de dúvidas ou ainda no relacionamento direto com os principais executivos da empresa. Por isso a equipe precisa atuar de forma mais cordial e calma, com prestatividade e empatia para agradar as pessoas.

A equipe deve desenvolver a tolerância e compreensão das pessoas. Para isso a liderança deve utilizar o seu perfil secundário, o Integrador, estabelecendo através das atividades da área, o trabalho em equipe, favorecendo o envolvimento das pessoas para que haja a cooperação, com isso poderá ser menos racional.

Este subsistema possui uma missão muito clara: Ser referência nos processos de Remuneração e Benefícios, atuando de forma estratégica, com assertividade e proximidade aos nossos clientes.

As autoras Wetzig e Whitelaw (2009, p. 193) afirmam que “em condições ideais, o padrão predominante da equipe corresponde a seu propósito”. Como pode-se observar, a missão desta equipe condiz com o seu perfil predominante, porém teria que desenvolver mais ainda seu perfil Administrador para que este auxilie estas pessoas a se tornarem referência em seus processos, assim como devem incrementar urgentemente seu perfil Integrador, pois desejam proximidade com seus clientes, que resumidamente são os 13.000 colaboradores da empresa Encantar.

O líder, por ser um Empreendedor, tem toda a capacidade de atuar estrategicamente, conforme a missão deste subsistema, pois visualiza o futuro e está aberto a novas possibilidades, assim como a equipe que também tem um elevado índice deste perfil.

Segundo a consulta no Wikipédia (2011), pode-se entender que “assertividade é a habilidade social de fazer afirmação dos próprios direitos e expressar pensamentos, sentimentos e crenças de maneira direta, clara, honesta e apropriada ao contexto, de modo a não violar o direito das outras pessoas.”

Percebe-se que a equipe, por ter um perfil predominante Produtor, tem potencial para atuar de forma assertiva em suas atribuições, conforme já afirmado na Tabela 2, que representa as manifestações de cada perfil no mundo corporativo. Nesta tabela também visualizamos que através da comunicação e simpatia do perfil Integrador pode-se aproximar esta equipe dos seus clientes e isso é o que falta para estas pessoas.

Como já explanado no referencial teórico, para que qualquer trabalho dê certo, um equilíbrio entre os padrões é essencial e isso não significa que todos os padrões sejam usados na mesma proporção. O ideal é que as pessoas vençam com base nos seus pontos fortes de cada padrão e também utilizem os padrões mais fracos para evitar problemas. Além disso, todos os componentes da equipe, incluindo o líder, precisam se dedicar, pois para ter uma equipe de alto desempenho é necessário que seus membros se preocupem com o sucesso uns dos outros, conforme Wetzig e Whitelaw (2009) afirmam. Com isso a excelência surge no momento que as diferenças não são só toleradas, mas celebradas.

As autoras afirmam que quando o líder está numa situação em que nada funciona, ou que os padrões estão desequilibrados, ele deve desenvolver os padrões, adquirir estes padrões faltantes ou ir embora. Isso quer dizer que deve desenvolver um acesso mais fácil a padrões equilibradores ou deve adquirir pessoas que sustentem seus pontos fracos e equilibre seus pontos fortes, por exemplo, quando ele precisa formar uma equipe deve contratar pessoas com perfis diferentes entre si e diferentes dele. A última opção é ir embora, na tentativa de encontrar um

trabalho diferente que use seu ponto forte e não exija seu ponto fraco. Elas apontam que as ideias do Empreendedor são fundamentais para a liderança, mas sem o equilíbrio dos outros padrões, grandes projetos se perdem no caos e nada é realizado.

Para garantir resultados positivos e o cumprimento das metas estabelecidas é preciso que o líder esteja preparado para direcionar sua equipe e isso pressupõe dizer que é primordial que ele conheça a forma que cada indivíduo se relaciona com as demais pessoas tanto da sua área como da empresa como um todo. É importante mencionar também que quanto mais as pessoas conhecerem a si mesmas, aprenderão a comunicar-se de forma que os outros conseguem ouvir, influenciarão as pessoas através da escuta e seguirão adiante após um conflito.

Por fim, o líder deve influenciar o grupo constantemente, motivando-os. Gil (2010) apresenta as seguintes recomendações que se aplicadas poderão influir na motivação das pessoas: valorizar as pessoas, reconhecer os avanços, encorajar iniciativas, oferecer incentivos monetários e não monetários, enriquecer as tarefas dividindo estes trabalhos em partes e demandando pessoas que possuam determinada habilidade para cada parte da tarefa, delegar autoridade, fazer avaliações de desempenho periodicamente e promover mudanças.

Para que todo este estudo tenha significado é necessária uma reflexão por parte do líder no sentido de analisar as informações aqui contidas. Com isso se consegue constatar que a liderança e equipe são uma combinação perfeita para o alcance dos resultados de cada indivíduo e também da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho aqui apresentado é o resultado do estudo de caso realizado com o objetivo geral de analisar e propor como o líder deve conduzir o trabalho da sua equipe na empresa Encantar, levando em consideração seu próprio perfil, para um melhor aproveitamento dos estilos de relacionamento da equipe. Para tanto, além da revisão da literatura, realizou-se a aplicação do teste de perfil de comunicação de todos os integrantes da equipe e do líder, do subsistema de RH, Remuneração e Benefícios, da empresa em questão. Após a identificação do perfil da equipe e do líder, buscou-se verificar a combinação destes estilos e de que forma o líder poderá extrair melhores resultados dessas pessoas, assim como promover o seu autoconhecimento.

Foi possível identificar que o estilo de relacionamento da equipe é o Produtor- Empreendedor e que o padrão mais fraco é o Integrador. A equipe possui os perfis bem equilibrados e tem um estilo de quem é guiado por uma missão, com metas bem definidas, alternando entre um perfil vigoroso e também descontraído. Luta por resultados mantendo o objetivo e o foco, mas também está aberta para estabelecer novas conexões. Tem o foco no presente e gosta de correr riscos, porém pode ter uma visão limitada vendo as coisas apenas de um jeito, podendo gerar conflitos, pois contabiliza os favores esperando recompensas.

Identificou-se também que o fortalecimento do perfil Integrador poderia resolver um tanto desses pontos fracos, pois com a falta desse perfil as pessoas não têm receptividade e capacidade de enxergar diversos pontos de vista, podem concentrar-se demais no trabalho e acabar esquecendo das pessoas, de acordo com o apontado na Tabela 5. Essa tabela também fornece formas de desenvolver este padrão, com outras maneiras das citadas no capítulo anterior a este.

O estilo de comunicação do líder identificado neste estudo foi o Empreendedor-Integrador, devendo desenvolver o perfil Produtor e principalmente o Administrador para que de se torne um líder mais equilibrado.

O estilo dele determina que ele serve a um propósito maior, sendo aberto a mudanças e sempre envolvendo as pessoas, por isso ele deve utilizar seu segundo perfil, o Integrador para acalmar a pressão da sua equipe Produtora e também desenvolver essa objetividade para melhor se comunicar com as pessoas deste grupo, pois pelo seu perfil predominante, este líder pode começar muitas coisas e terminar poucas, pode ter ideias que as pessoas não acompanham, não tendo persistência e então pode entrar em conflito com sua equipe Produtora que é orientada para ação e resultados e gosta de finalizar o que inicia. O aprimoramento do perfil Administrador, que ele obteve menor pontuação, o ajudará na organização e planejamento dos processos e atividades da sua área distribuindo as tarefas e responsabilidades.

Todas as pessoas têm pelo menos um pouco de cada perfil de relacionamento, portanto todos eles são importantes e necessários para o ser humano. Dificilmente o perfil predominante mudará, porém é imprescindível a busca pelo equilíbrio deles.

De acordo com os perfis predominantes encontrados na equipe e no líder, demonstrados no Capítulo 4, pode-se oferecer ao líder condições para obter melhores resultados destas pessoas. Recomenda-se então a este líder que desenvolva o perfil Integrador na sua equipe e também o seu próprio perfil Administrador para que este grupo se torne de alto desempenho, sendo o primeiro desafio, de conciliar as diferenças entre as pessoas, equilibrando todos os padrões.

Para o melhor aproveitamento da diversidade de perfis encontrados, do estilo de comunicação da equipe, Produtor-Empreendedor e para conduzir estas pessoas ao sucesso, este líder Empreendedor-Integrador deve continuar proporcionando a eles novas possibilidades, tendo a visão do todo, envolvendo-as com sua tranquilidade e entusiasmo, integrando-as para que atuem sem maiores conflitos, mas deve também trazer mais ordem, disciplina, praticidade e agilidade nas suas atitudes, pois esta equipe necessita de direcionamento e pulso firme, pois valoriza os resultados imediatos, ressaltando também que estas pessoas precisam ser mais pacientes e tolerantes com o ritmo das outras pessoas, voltando seu foco para entender as

necessidades dos seus clientes, ou seja, basicamente os colaboradores da empresa Encantar.

Deve colocar em prática e terminar as muitas ideias que tem através da produtividade e papel realizador da sua equipe, pois esta se realiza quando consegue executar suas atividades, com o direcionamento do seu líder.

Tão importante quanto a identificação dos perfis de comunicação é a utilização destas informações, tendo atitude e maturidade por parte do líder e também da equipe para aprofundar estas questões individualmente podendo reduzir as deficiências da sua área, em busca da excelência em sua missão. Desta forma é essencial que a equipe conheça os seus próprios perfis de relacionamento e também dos seus colegas para entenderem como cada um atua no seu cotidiano e poderem desenvolver seus pontos fracos.

É impossível avaliar as situações do cotidiano somente pela ótica de cada perfil isoladamente, assim como não se pode, pela visão do Produtor, perceber simplesmente a realidade concreta de algo, sem considerar seu lado sentimental. Não se deve deixar guiar apenas pelo conhecimento intelectual e lógico, como o Administrador, assim como não se deve orientar somente pelas impressões sentimentais como fazem os Integradores e nem se deixar atrair só pelas possibilidades como atuam os Empreendedores. Com isso percebe-se que todos os perfis se complementam e são importantes para uma equipe de alto desempenho.

A situação problemática deste estudo está em trabalhar com pessoas de perfis diferentes, que possuem ideias e pensamentos distintos. A equipe Produtora normalmente gosta de trabalhar isoladamente. As pessoas precisam se desenvolver como equipe se conscientizando da necessidade de complementaridade dos perfis diferentes dos seus, pois as maiores realizações não são alcançadas por um indivíduo, mas por um grupo de pessoas proativas que buscam um bem comum.

Para isso a equipe precisa ter objetivos claros e saber exatamente onde quer chegar, mas também deve respeitar e incentivar o crescimento de cada um dos seus componentes. Esse direcionamento deve ser dado pela liderança, através do

desenvolvimento do perfil Produtor e Administrador, que também deve proporcionar e fortalecer os vínculos emocionais, que dão consistência à equipe através do seu segundo padrão base, o Integrador.

Cabe reafirmar que as pessoas se destacam por suas diferenças individuais e de acordo com Moscovici (2006), o grande papel do líder é desenvolver sua equipe e para a autora isto significa ajudar a aprender e institucionalizar um processo constante de auto-exame e avaliação das condições que dificultam seu funcionamento efetivo, além de desenvolver suas habilidades para lidar eficazmente com esses problemas. Sendo uma atitude permanente e não por tempo limitado. Este processo pressupõe mudanças significativas pessoais e interpessoais de conhecimentos, sentimentos, atitudes, valores, motivação, postura e comportamento para que o líder conheça cada indivíduo, reconhecendo as necessidades de cada um melhorando o desenvolvimento do seu trabalho.

Finalmente verifica-se que o desenvolvimento dos perfis de relacionamento na equipe está totalmente relacionado às atitudes e comportamentos da liderança, assim como a capacidade do líder em compreender as diferenças de cada integrante da equipe e direcioná-los a objetivos claros escolhendo pessoas com o perfil adequado à execução de cada tarefa, gerindo conflitos e processos de mudança.

De maneira geral, o objetivo deste trabalho foi concluído e será apresentado ao líder em questão para que possa adquirir conhecimento sobre cada componente da sua equipe, atuando sobre os perfis de baixa pontuação proporcionando o desenvolvimento dele e das pessoas envolvidas, pois atingindo o equilíbrio destes padrões todos atingirão outro nível de produtividade e contagiarão todos à sua volta. Como as pessoas com perfis desequilibrados têm dificuldades para mudança, este líder precisa que estas pessoas tenham consciência das suas forças e fraquezas e que as pessoas do grupo se unam para o crescimento coletivo.

O desenvolvimento desse estudo de caso foi muito interessante para o autor, pois o mesmo atua no departamento de Recursos Humanos, mas em uma área técnica e este trabalho desenvolveu o seu lado mais subjetivo e analítico.

Foi um excelente aprendizado que proporcionou também conhecer uma ferramenta de autoconhecimento para desenvolvimento de líderes e equipes que certamente deve ser utilizado nas empresas.

Para o líder em questão se torna essencial descobrir qual é o seu perfil e da sua equipe, pois apresenta dificuldades para se relacionar com a mesma. Este estudo possibilitará um amadurecimento para este jovem líder que inicia agora sua carreira de liderança, pois conhecerá melhor cada membro da sua equipe e aprenderá a lidar com as diferenças das pessoas de forma mais produtiva e possivelmente também conseguirá alcançar todo o seu potencial.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E FUTURAS PESQUISAS

Uma das limitações deste estudo prende-se ao fato que a empresa não autorizou a divulgação do seu nome verdadeiro não sendo possível coletar outros dados que favorecessem outras percepções.

Outra limitação diz respeito que estes dados referem-se apenas a este estudo de caso e não podem ser multiplicados para outras empresas mesmo que sejam do mesmo ramo e concorrente da empresa Encantar.

Como sugestão para estudos futuros, mostra-se interessante a aplicação desta pesquisa em todas as pessoas que ingressarem na equipe deste líder, tendo em vista que esta é uma ferramenta útil para a identificação do perfil de comunicação e para posteriormente promover seu desenvolvimento individual e coletivo, integrando esta pessoa à equipe já formada.

Outra questão interessante que pode ser utilizada para futura pesquisa, seria a avaliação das atividades que cada indivíduo exerce em comparação com as suas aptidões e motivações, ou seja, analisar se as pessoas estão desempenhando as funções certas de acordo com o seu perfil.

REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. **Gerenciando as Mudanças**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

BALDWIN, Timothy; RUBIN, Robert; BOMMER, William. **Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JUNG, Carl Gustav. **Tipos Psicológicos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes Dão Certo: a multiplicação do talento humano**. 12. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

OLIVEIRA, Elton. Apostila da disciplina de **Desenvolvimento de Líderes** ministrada no MBA de Gestão de Pessoas da UNISINOS, Porto Alegre, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHERMERHORN, John R. **Administração: Conceitos Fundamentais**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

SOUZA, Vital. Liderança, desenvolvimento de equipes de trabalho e personalidade. Administradores - **O Portal de Administração**. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca-desenvolvimento-de-equipes-de-trabalho-e-personalidade/49934/>>. Acesso em: 20 de abril de 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WIKIPÉDIA Assertividade. Disponível em <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Assertividade>>. Acesso em: 10 jul 2011.

WETZIG, Betsy; WHITELOW, Ginny. **Rumo à Grandeza**: os 4 elementos essenciais para o líder completo e equilibrado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO 1 – TESTE ESTILO DE RELACIONAMENTO

TESTE DE ESTILO DE RELACIONAMENTO

NOME: _____

Analise cuidadosamente cada questão e suas alternativas e atribua:

- Nota 6 para a alternativa que MAIS tem a ver com você,
- Nota 4 para alternativa que se aproxima UM POUCO MAIS de você,
- Nota 3 para alternativa que se aproxima UM POUCO MENOS de você,
- Nota 1 para alternativa que MENOS tem a ver com você.

Use a pontuação 1, 3, 4 e 6 em todas as questões, na ordem que escolher, sem repetir valores.

Nº	Questões	A	Pontos	B	Pontos	C	Pontos	D	Pontos
1	Como características pessoais, eu sou:	A. Entusiasmado, estimulador, carismático, idealista.		B. Decidido, prático, determinado, dedicado.		C. Meticuloso, organizado, cuidadoso, persistente.		D. Calmo, agradável, cordial, respeitador.	
2	Prefiro atividades em que eu possa...	A. Ter a visão geral do projeto. As idéias me motivam a participar.		B. Planejar os detalhes. Gosto de analisar as diversas alternativas.		C. Buscar que todos concordem e sintam-se motivados a fazer. Gosto que todos se sintam bem fazendo as tarefas.		D. O importante é fazer o que tem que ser feito. Gosto dos desafios de fazer, meter a mão na massa.	
3	Gosto de Treinamentos:	A. Práticos.		B. Vivenciais.		C. Conceituais.		D. Metódicos.	
4	A situação com a qual mais me identifico é:	A. Sou batalhador. Faço o que precisa ser feito.		B. Sou prestativo. Gosto de integrar as pessoas.		C. Sou lógico. Sou muito exigente comigo mesmo e com os outros.		D. Sou "alto astral". Gosto de dar idéias novas e criativas.	
5	Fico mais preocupado quando:	A. Há excesso de coisas a fazer e falta de tempo.		B. Falta compreensão e tolerância entre as pessoas.		C. Existem muitas tarefas a serem feitas, não há espaço para inovar e mudar as coisas.		D. O planejamento não está sendo cumprido, os procedimentos estão sendo alterados.	
6	Meu local de trabalho está geralmente:	A. Bastante bagunçado, muitas coisas fora do lugar. Gavetas meio desarrumadas. Gosto de expor fotos de pessoas importantes que estiveram comigo.		B. Não muito organizado, mas procuro ter as últimas novidades sempre à vista. O ambiente é bastante agradável para receber as pessoas.		C. Super arrumado e organizado. Só fica fora o material que estou usando naquele momento.		D. Muito acolhedor. Tenho muitas fotos da família e de amigos, flores e plantas no local.	
7	Tomo as melhores decisões quando:	A. Ajo rapidamente.		B. Uso Princípios, fundamentos e a visão do todo.		C. Utilizo dados e informações.		D. Envolver outras pessoas.	
8	Me destaco como:	A. Sociável.		B. Seguro.		C. Inovador.		D. Pró-Ativo.	
9	Considero que realizo minha missão pessoal quando:	A. Proponho idéias criativas que vão gerar resultados futuros.		B. Estruturo regras e procedimentos que organizam as coisas.		C. Atinjo as metas e os objetivos no prazo definido.		D. Consigo integrar e motivar as pessoas.	
10	No tempo livre, procuro pensar em:	A. Melhorar os controles, formulários, instruções e sistemas.		B. Identificar conflitos pendentes e ampliar minha rede de informações.		C. Criar novos projetos e promover mudanças.		D. Identificar tarefas que ainda não tenham sido cumpridas	

Nº	Questões	A	Pontos	B	Pontos	C	Pontos	D	Pontos
11	Produzo melhor quando:	A. Crio.		B. Programo.		C. Trabalho em grupo.		D. Executo.	
12	Os temores que tenho são principalmente devidos a:	A. Estar errado e ter que improvisar.		B. Perder a aprovação e o afeto dos outros.		C. Enfrentar situações de confronto entre as pessoas.		D. Parecer fraco e perder o controle da situação.	
13	Fico feliz quando:	A. Obtenho resultado mais imediato.		B. Encontro novas oportunidades.		C. Posso ser exato em minhas análises.		D. Coopero com as pessoas.	
14	Os meus horários são:	A. Exatos e precisos, conforme estabelecido.		B. Flexíveis, se for para me ajustar aos outros.		C. Flexível para me ajustar as situações e possibilidades.		D. Primeiro a chegar, último a sair.	
15	Nos grupos costumo ter o papel:	A. Apoio e animação.		B. Organizador.		C. Realizador.		D. Sintetizador.	
16	Encontro grande satisfação quando:	A. Tudo está em ordem conforme o planejado.		B. O ambiente está calmo e sereno.		C. Estou no comando das atividades.		D. Consigo livrar-me dos detalhes e das tarefas para me dedicar aos projetos novos.	
17	Normalmente meu maiores problemas acontecem quando:	A. Não dou atenção aos detalhes.		B. Centralizo tudo e não abro espaço para os outros.		C. Fico muito em "cima do muro".		D. Sou muito rígido e inflexível.	
18	Considero que sou mais eficaz quando:	A. Expresso o meu descontentamento.		B. Sou mais flexível com as regras e os regulamentos.		C. Coloco em prática e termino as muitas idéias que tive.		D. Sou mais paciente e tolerante com o ritmo dos outros.	
19	Eu exagero (e isso é ruim) quando:	A. Tenho pressa para tudo e atropelo os outros.		B. Prendo-me muito a detalhes e sou exigente demais.		C. Deixo sempre a vontade dos outros prevalecer.		D. Tenho muitas idéias e dificuldade de por em prática.	
20	O comportamento que melhor me identifica é:	A. Sou cuidadoso: harmonizo, logo existo.		B. Sou impulsivo: faço, logo existo.		C. Sou tempestuoso: crio, logo existo.		D. Sou persistente: organizo, logo existo.	
21	Minhas qualidades principais são:	A. Ordem e disciplina. Perfeição em cada detalhe.		B. Ser prestativo e tolerante. Harmonia acima de tudo.		C. Rapidez para agir e coragem de "meter as caras".		D. Entusiasmar as pessoas e trazer idéias novas.	
22	Nas minhas atividades, uso mais:	A. A Intuição e a criatividade.		B. Os dados objetivos e concretos.		C. Os sentimentos e as emoções.		D. O pensamento e a lógica.	
23	Estou quase sempre em busca de:	A. Produção de resultados.		B. Organização e administração.		C. Mudanças e novos empreendimentos.		D. Integração entre as pessoas.	
24	Minhas atitudes quanto às mudanças na sistemática de trabalho são:	A. Aceito-as, desde que produzam resultados imediatos.		B. Aceito-as, desde que não gerem conflitos ou desunião no grupo.		C. Aceito-as, desde que eu mesmo lidere.		D. Aceito-as, desde que eu não perca o controle das operações.	
25	Sinto-me contente e realizado no trabalho quando:	A. Minhas iniciativas e idéias mexem com o meu Setor e com a empresa.		B. Está tudo rotinizado e as pessoas conhecem suas atribuições.		C. Tenho tarefas absorventes, importantes e de grande resultado.		D. Sinto que o grupo está unido e atuando sem maiores conflitos.	