

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

UNIDADE ACADÊMICA EDUCAÇÃO CONTINUADA

MBA GESTÃO EMPRESARIAL

LILIAN TEREZINHA BOETTIER DA MOTTA

POTENCIALIZAR UMA EQUIPE DE TRABALHO
ATRAVÉS DO ESTUDO DOS ESTILOS DE RELACIONAMENTO

São Leopoldo

2011

LILIAN TEREZINHA BOETTIER DA MOTTA

POTENCIALIZAR UMA EQUIPE DE TRABALHO
ATRAVÉS DO ESTUDO DOS ESTILOS DE RELACIONAMENTO

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

Orientador: Prof. Ms. Elton Oliveira

São Leopoldo

2011

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	5
1.2 OBJETIVOS	6
1.2.1 Objetivo Geral	6
1.2.2 Objetivos Específicos.....	6
1.3 JUSTIFICATIVA	6
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	8
2.1 EQUIPE	8
2.2 FUNCIONAMENTO EM EQUIPE	8
2.3 CONFLITOS INTERPESSOAIS	9
2.4 ESTILOS DE COMUNICAÇÃO.....	10
2.4.1 Produtor/Sensação.....	11
2.4.2 Administrador/Pensamento.....	12
2.4.3 Integrador/Sentimento	12
2.4.4 Empreendedor/Intuição	13
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	17
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	17
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE	17
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	18
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	18
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	19
4.1 ANÁLISE DE DADOS	19
4.1.1 Teste dos Estilos	19
4.1.2 Entrevistas.....	20
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24
REFERÊNCIAS	26
ANEXO I – TESTE DOS ESTILOS.....	27
ANEXO II – PLANILHA COM RESULTADOS DO TESTE.....	29
ANEXO III – APRESENTAÇÃO 1º ENCONTRO.....	30

1 INTRODUÇÃO

A prática do trabalho em equipe é um desafio constante para os grupos nas organizações. O trabalho realizado em equipe exige aprimoramentos a cada novo ciclo dos processos. Um grupo que se transforma em equipe necessita do planejamento das etapas para garantir que estejam de acordo com a estrutura existente, visando o bom funcionamento do trabalho para todos. E para manter essa prática é necessário o envolvimento dos integrantes, a confiança, a troca de conhecimentos e principalmente conhecer as habilidades existentes na equipe.

Quando se fala em equipe é necessário considerar as diferenças que a compõem, saber como valorizá-las e identificar o melhor trabalho para cada indivíduo, dentro da organização, que é o desafio. Para por em prática o planejamento, a confiança e aproveitar o conhecimento existente num grupo de pessoas, denominada equipe, exige-se comprometimento e interesse de todos envolvidos.

Assim, o objetivo deste estudo é conhecer, com mais profundidade, as habilidades existentes numa equipe composta por oito integrantes, com o intuito de adequar a atividade com o interesse da pessoa e com isso potencializar o trabalho e equipe. Estudos científicos indicam que o que motiva uma pessoa são os desafios, se há pouco desafio “nunca realizaremos tudo o que somos capazes de realizar”. (WETZIG; WHITELAW, 2009, p. 4)

Para desenvolver este trabalho foi escolhida uma ferramenta que proporciona o conhecimento da equipe, e também o autoconhecimento, considerado importante para o crescimento de cada um.

Tem como objetivos específicos: disponibilizar ferramenta que permite o autoconhecimento individual no grupo; mapear os estilos de relacionamento de cada profissional da equipe; sugerir alternativas para o desenvolvimento da equipe, com base no conhecimento dos estilos de relacionamento de cada integrante, buscando com isso o nível de adequação de atuação de cada integrante.

O trabalho apresenta a fundamentação teórica sobre equipes de trabalho, e os estilos de relacionamento com conceitos que tratam do assunto segundo estudiosos da área. No parágrafo seguinte apresenta a metodologia utilizada para o levantamento de dados.

Com a base teórica e a análise dos resultados obtidos, através da ferramenta utilizada, inicia-se a apresentação do conhecimento e observações resultantes do estudo que estão detalhadas nas considerações finais.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O estudo de caso aplicado acontece com uma equipe de oito integrantes, em que a autora deste trabalho faz parte. O estudo tem como objetivo potencializar o trabalho em equipe visando o crescimento e desenvolvimento de todos.

Esta equipe trabalha em um dos setores de uma empresa X, cujo nome não será identificado. A equipe é responsável pelo atendimento de serviços para quatro áreas diferentes da empresa. Cada área tem uma referência, uma pessoa que responde pelos assuntos determinados pelos diferentes níveis. Mas todos integrantes precisam atender a todos os pedidos que fazem parte dos processos de responsabilidade do setor. O trabalho em equipe é construído dia a dia, com a participação de todos integrantes, a busca por melhorias nos processos é constante. A pergunta que impulsiona este estudo é saber quais alternativas poderão ser sugeridas para o desenvolvimento desta equipe, através do conhecimento dos pontos fortes de cada integrante.

A equipe tem muito trabalho a desenvolver para alcançar melhorias do setor como um todo, mas a alta demanda de serviço nem sempre permite que tarefas de melhorias do setor sejam realizadas, devido ao pouco tempo para atender a tudo. Entende-se que com o conhecimento das forças existentes na equipe pode-se alcançar um nível de motivação que aumentará a produtividade, conseguindo assim as melhorias para todos.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Apresentar alternativas para potencializar o trabalho de uma equipe específica da empresa X, denominada Secretaria, com base no estudo dos Estilos de Relacionamento.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Disponibilizar ferramenta que permite o autoconhecimento individual no grupo;
- Mapear os estilos de relacionamento de cada profissional e da equipe por um todo;
- Analisar o nível de adequação de atuação de cada integrante, através do conhecimento dos padrões de comportamento;
- Sugerir alternativas que potencializam o trabalho da equipe, com base no conhecimento do estilo predominante da própria equipe.

1.3 JUSTIFICATIVA

As de possibilidades de crescimento, em relação a cada indivíduo integrante do setor em análise, e para a equipe como um todo justifica a importância deste estudo de caso. Além dos interesses da empresa, estarão em questão os estilos de cada pessoa, demonstrando com isto o interesse em atingir além dos objetivos pessoais, os objetivos em relação a sua atividade profissional. Quanto mais a organização conhecer seu funcionário, ver a pessoa como seu colaborador, conhecendo suas tendências de personalidade, mais entendimento poderão ter do comportamento organizacional visando junto alcançarem bons resultados.

A equipe em questão, composta por oito integrantes, cada um com seus valores e diferentes tipos de personalidade, atuando no mesmo ambiente, trabalham com enfoque no que cada um tem de melhor para oferecer. Entende-se que com este estudo o 'leque' de

oportunidades só tende a aumentar. Entre os oito integrantes, há uma liderança, que tem o papel de agente de mudança. O líder conhecendo as características de cada membro da equipe pode distribuir as demandas de acordo com as combinações de cada estilo, unindo as forças num objetivo comum. Além disso, tem condição de trabalhar com cada membro suas fraquezas, ou dificuldades e no que isso influencia a equipe. O que oportuniza a cada pessoa da equipe conhecer mais a si mesmo e o seu colega, através dos resultados e discussões desenvolvidas em grupo para a realização deste estudo.

Na empresa X existem outros setores com a mesma estrutura, só que responsáveis por áreas de conhecimentos diferentes, com o bom êxito deste estudo na área em questão, a empresa poderá aplicar a metodologia com as demais equipes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EQUIPE

Segundo Moscovici (2008), a maioria dos especialistas da área de administração e gerência indicam que o futuro pertence a organizações baseadas em equipes. Para definir equipe, primeiro vamos entender quando podemos considerar que um grupo é uma equipe.

Moscovici (2008) explica que um grupo engajado em resolver os problemas que afetam o bom funcionamento do trabalho, que a cada ciclo de processo se faz uma avaliação com vistas a melhorias, o compartilhamento entre os membros se faz presente, são estas, algumas características do trabalho em equipe. Uma equipe prima pelo trabalho compartilhado permite um diálogo franco, com opiniões diferentes, há confiança e respeito, em busca de melhores resultados. As diferentes habilidades são transformadas em forças compartilhadas que juntas determinam a forma de trabalhar em direção do mesmo propósito.

Muito se fala em equipe, mas encarar este desafio significa acreditar e querer criar um ambiente de interação nas organizações. O trabalho em equipe envolve desde o modelo de gestão até conhecer quem integra este grupo de pessoas. Trabalhar com as diferenças é um desafio, gerenciar as individualidades em uma equipe pode garantir bons resultados.

2.2 FUNCIONAMENTO EM EQUIPE

Segundo Lencioni (2003) para a maioria das organizações ainda é difícil definir o funcionamento do trabalho em equipe, isto porque acabam enfrentando problemas com cinco disfunções. O autor explica que as empresas desconhecem que essas disfunções não devem ser interpretadas como cinco problemas distintos, e tratadas isoladamente, e que na realidade são interligadas e apresenta a sua visão sobre as cinco disfunções:

- **Ausência de confiança:** os membros da equipe não conseguem ser abertos uns com os outros, em relação as suas fraquezas e erros, isso torna impossível criar uma base para confiança. Isso mostra que não há espaço para se mostrar vulnerável, ou seja, as pessoas não se conhecem o bastante para confiarem uma nas outras.

- **Medo do conflito:** a segunda disfunção se dá devido a falta de confiança, para evitar conflitos a equipe não se envolve em discussões calorosas, e evitam falar o que tem que ser dito.

- **Falta de comprometimento:** uma coisa leva a outra, ao não gerar um conflito saudável, não existe comprometimento entre os membros da equipe, pois não discutem abertamente sobre as decisões a serem tomadas e podem concordar e se comprometer, sem estarem de acordo durante as reuniões.

- **Evitar a responsabilidade:** a quarta disfunção gerada devido a falta de comprometimento e aceitação verdadeira entre os integrantes da equipe. Não chamam atenção do que acham errado para evitar qualquer desconforto na equipe.

- **Falta de atenção nos resultados:** ao não conseguir chamar uns aos outros à responsabilidade, abre espaço para a quinta disfunção, os membros da equipe não percebem que suas necessidades individuais são colocadas acima das metas coletivas da equipe.

Para que uma equipe se mantenha unida com força de uma equipe verdadeira é necessário trabalhar estas disfunções de forma interligadas, se trata de um processo que envolve sentimentos, percepções, e profundo conhecimento dos valores pessoais, entre eles as forças e fraquezas de cada membro.

2.3 CONFLITOS INTERPESSOAIS

Fela Moscovici (2008, p. 6) explica as funções positivas do conflito construtivo.

O conflito possui numerosas funções positivas. Rompe o equilíbrio da rotina, mobiliza energia latente do sistema, desafia acomodação de ideias e posições, desvenda problemas escondidos, aguça a percepção e o raciocínio, exercita a imaginação, estimula a criatividade para soluções originais.

Observa-se que para o bom andamento de um trabalho em equipe o conflito construtivo se faz necessário. Mas há uma tendência de ver o conflito como algo negativo, mas isso depende do grau de interação entre os membros da equipe e da intensidade, da duração e do contexto, em que ocorre, explica a autora.

Adizes (1997) fala um pouco em seu livro sobre mudanças, dos motivos que levam as pessoas para o caminho do conflito destrutivo, em vez do construtivo. Ele fala da necessidade de confiança e respeito mútuos, e compara uma situação de conflito com alguém que dirige em uma rodovia. A estrada para o conflito destrutivo é uma rodovia reta. Uma pessoa em conflito acelera direto para a rodovia do conflito destrutivo e não percebe que há o caminho pela estrada construtiva. Por isso, a necessidade de desacelerar e manter a cabeça fria, para ter chances de resolver ou entender os conflitos do dia a dia.

O trabalho em equipe exige dos integrantes uma aproximação e conhecimento, o que permite escutarem uns aos outros na hora dos conflitos e lembrarem-se que o objetivo maior é encontrar uma boa solução para todos envolvidos.

2.4 ESTILOS DE COMUNICAÇÃO

O estudo dos estilos de relacionamento é um tema emergente, nas empresas que buscam resultados no trabalho em equipe. Ter a oportunidade de conhecimento dos tipos de comportamento existentes numa equipe, saber trabalhar as combinações destes padrões de relacionamento, são indicativos de boas alternativas de crescimento. O tema proposto é de suma importância, reconhecer nos dias de hoje o entrelace da temática escolhida com a realidade organizacional, é fundamental para os gestores. A empresa é o indivíduo, isto é, ele desempenha bem o trabalho em que acredita, desenvolve melhorias a partir do que realmente faz sentido.

Este estudo apresenta os conceitos dos quatro padrões de comportamento, com base nos tipos psicológicos de Carl Jung, visando os tipos de personalidade do indivíduo, formas de diferenciar e identificar os tipos de indivíduos através da visão organizacional e atitudes no ambiente de trabalho.

Ao conhecer os estilos predominantes dos integrantes de uma equipe, visando a forma adequada para a condução e busca de melhores resultados, a partir do conhecimento e compreensão de cada perfil, podemos atingir bons resultados para o crescimento de uma equipe.

Existem quatro padrões de energias, em nosso sistema nervoso, que são essenciais e se manifestam em cada movimento, pensamento, sentimento ou ação. Somos capazes de alcançar a excelência não só usando nossos pontos fortes, mas também acessando qualquer padrão. (WETZIG; WHITELAW, 2009).

Segundo as autoras Wetzig e Whitelaw (2009) a busca pelo conhecimento dos padrões predominantes de equipes oportuniza o crescimento constante dos envolvidos. O indivíduo ao entender seu potencial e ao aprender revelá-lo, não precisa mais lutar à toa, ele passa a ser mais produtivo.

Wetzig e Whitelaw (2009, p. 2) explicam que o movimento rumo à excelência é uma jornada em três etapas:

Reconhecimento: reconhecer os padrões em nós mesmos e nos outros;
 Limitações: ver como o uso dos padrões abaixo do nível ótimo nos faz mal; e
 Liberdade: encaminhar-se a um padrão de mais fácil acesso; usar qualquer padrão de forma apropriada.

Podemos definir como o caminho de busca de equilíbrio, reconhecer em nós mesmos as forças que temos, e aprender trabalhar as forças que menos usamos no dia a dia. Ao fazer este exercício podemos alcançar mudanças no nosso interior, pois estaremos acessando nosso padrão de forma adequada e ao mesmo tempo potencializando o que queremos realmente mudar.

As bibliografias disponíveis caracterizam cada estilo, com detalhamento das suas forças e fraquezas. Apresenta-se a seguir os conceitos dos quatro estilos de Comunicação segundo os autores Jung, Wetzig e Whitelaw:

2.4.1 Produtor/Sensação

O Produtor, para Jung sensação, é o estilo acelerado, tudo muito objetivo, orientado para o presente, tem o foco na ação. O indivíduo com este estilo predominante tem a tendência em eliminar o que não é necessário, para deixar o caminho limpo para atingir a meta, é desafiador, competitivo e prático. É focado em resultados imediatos.

Alertas para o uso excessivo das forças do Produtor: impulsivo, mentalidade estreita, impaciente, não dá espaço para outras pessoas. Falta e confiança, desrespeita muitas regras, avança rápido demais.

Equipes Produtoras mantêm o foco em suas tarefas. Luta por resultados, mede o progresso, define uma direção clara. Os autores definem formas para desenvolver esse padrão

numa equipe: estabelecer metas claras; identificar três prioridades; seja direto. Faça as pessoas pensarem; reduza os processos; utilize imagens para apresentar medidas de desempenho importante.

2.4.2 Administrador/Pensamento

O estilo Administrador, segundo Jung é o pensamento, é planejado, é objetivo, metódico e persistente. É questionador, gosta de ter lugar para tudo, e tudo deve estar no seu lugar. O ritmo do organizador é mais lento, atua no passado, presente e futuro de forma processual.

Alerta para o uso excessivo das forças do Administrador/Organizador: rígido, indeciso, lento, muito cauteloso.

Equipes Administradoras trabalham e reúne de forma organizada; valoriza qualidade; administra seu processo e ações com supervisão; sabe escutar; dividem grandes tarefas em tarefas menores. Formas de desenvolver esse padrão: criar listas de pendências; organizar um plano de projetos; registrar compromissos; agendar reuniões regulares; estabelecer funções e responsabilidades claras; dar chance às pessoas de trabalharem as ideias.

2.4.3 Integrador/Sentimento

Próximos às pessoas uma das características do estilo Integrador, para Jung, é o padrão do sentimento. É espontâneo, interativo, intuitivo, orientado para o passado. É um estilo que expressa sentimentos calorosos, demonstra interesse pelo outro, cooperativo e leal.

O alerta para o uso excessivo das forças do Integrador/Colaborador: sentimental, subjetivo, indulgente e informal demais.

Equipes Integradoras ponderam as questões de forma humana e prática; envolve de imediato seus participantes. Formas de fortalecer este padrão nas equipes: buscar conhecer melhor o outro; reunir o grupo fora do trabalho; comemorar; estabelecer pequenas metas e recompensar; envolver proativamente as pessoas.

2.4.4 Empreendedor/Intuição

Este estilo Empreendedor, o padrão que para Jung, é o da intuição, percebe as oportunidades e o futuro. Tem uma visão global, idéias e conceitos generalistas. Busca a essência em tudo que está envolvido. O senso de tempo é o agora.

Alertas para o excesso das forças do empreendedor: pode estar distante demais; idealista; torna-se pouco prático; irrealista/sonhador. Desconcentrado, pula de uma coisa para outra.

A equipe Empreendedora está sempre aberta a possibilidades. Estabelece novas conexões e foca o futuro. Formas de desenvolver este padrão: agendar reuniões em lugares inusitados; explorar forças e canalizar; ter tempo para discutir o que é necessário.

Os quadros abaixo apresentam os estilos baseado nos tipos psicológicos de Jung, com as principais características de cada padrão de comportamento, as forças e fraquezas, talento – a combinação dos padrões, e os padrões nas equipes – formas de fortalecê-los.

	Produtor	Administrador	Empreendedor	Integrador
Foco/orientação	Ação	Fatos	Idéias	Sentimentos
Forças	Orientado p/ resultados Assertivo Habilidades. técnicas Prático Funcional Decidido Criativo Objetivo Foco	Lógico Planejado Objetivo Detalhado Analítico Preciso Metódico Organizado Concentrado Formal	Conceitual Inovador Imaginativo Oportunidades Original Idealista Criativo Estruturador Visão Global Visão Estratégica	Orientado p/ pessoas Espontâneo Empático Conciliador Informal Persuasivo Entusiasta Comunicativo Extrovertido
Uso excessivo das forças	Impulsivo Gerador de crise Mentalidade estreita “Super Homem”	Rígido Indeciso Lento Muito cauteloso	Distante Idealista Pouco prático Irrealista/sonhador	Subjetivo Sentimental Indulgente Informal demais
Insuficiência do Estilo	Falta de urgência, foco e de confiança.	Irresponsável, não segue regras, incoerente, desorganizado.	Falta de abertura e de flexibilidade, falta de visão estratégica.	Frágil, sem sendo de humor, solitário.
Senso de Tempo	Agora	Passado / presente / futuro	Futuro	Passado

Quadro 1: Estilos - Principais características

Fonte: Apostila da disciplina de Gestão de Mudança ministrada no MBA de Gestão Empresarial da UNISINOS

	Produtor	Administrador	Empreendedor	Integrador
Forças e características positivas	<p>Busca o poder e a vitória; Orientado para ação e resultados; Corre risco Finaliza as tarefas Lideram pelo desafio de superação e mobilização para ação Realista e objetivo Capacidade de decisão Foco no presente Orientado para tarefa</p>	<p>Sugere formas organizadas de agir , próximos passos Capacidade de análise de alternativas Objetivo, sistemático e planejado ;Boa comunicação oral e escrita Metódico e persistente Lidera pela organização e planejamento, distribuindo as tarefas e responsabilidades.</p>	<p>Sabem reconhecer talentos, sentindo a essência das pessoas, “o quem” Usam visão e propósito para criar um contexto profissional unificador Pensam fora da caixa, reconhecendo necessidades não atendidas e problemas não resolvidos. Abrem-se para novas possibilidades; perguntam “E se?”</p>	<p>Multitarefa conseguem transmitir entusiasmo às pessoas, que se envolvem e cooperam Empáticos e espontâneos; Lideram com persuasão e envolvimento Usam a intuição Valorizam as emoções e sentimentos Gosta de valores tradicionais</p>
Riscos e fraquezas	<p>Trabalha sem parar É extremamente agressivo e gerador de crise É fechado a novas ideias Tem visão limitada Focado no curto prazo Abusa da autoridade Refeita o que não se enquadra na sua estrutura Contabiliza favores e espera recompensa Vê as coisas apenas de um jeito Tudo é motivo de briga</p>	<p>Explica em excesso Perde-se em detalhes <i>Workaholic</i>: A lista é infundável Faz perguntas demais Justifica-se o tempo todo Preocupa-se em demasia com o que os outros vão pensar Insegurança exacerbada Cautela exagerada, aversão ao risco Lento e prudente além da conta</p>	<p>Está desconcentrado Está desorganizado Perde detalhes importantes Não tem persistência Pula de uma coisa para outra o tempo todo Começa muitas coisas e termina poucas Está no mundo da lua Tem ideias que ninguém consegue acompanhar Vive sonhando acordado Está sempre procurando onde deixou suas coisas</p>	<p>Irresponsabilidade, cancelamento de compromissos A vida parece cheia demais e fora de controle Finanças desorganizadas Impulso exagerado Comportamento ou humor inadequado Fala demais Vê conspiração em tudo Não é levado a sério Envolve-se com intrigas políticas Melodrama; não sai do palco Ciclo em torno do mesmo ponto ou emoção.</p>

Quadro 2: Estilos – Forças e Fraquezas

Fonte: Apostila da disciplina de Gestão de Mudança ministrada no MBA de Gestão Empresarial da UNISINOS

	Produtor	Administrador	Integrador	Empreendedor
Produtor		Administrador/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.	Integrador/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.	Empreendedor/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.
Administrador	Produtor/ Administrador 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 comum forte clima de urgência.		Integrador/ Administrador 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.	Empreendedor/ Administrador 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.
Integrador	Produtor/integrador 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	Administrador/integrador 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.		Empreendedor/integrador 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.
Empreendedor	Produtor/empreendedor 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.	Administrador/empreendedor 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.	Integrador/empreendedor 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.	

Quadro 3: Talento - A combinação dos padrões

Fonte: Apostila da disciplina de Gestão de Mudança ministrada no MBA de Gestão Empresarial da UNISINOS

	Produtor	Administrador	Empreendedor	Integrador
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.	Está sempre aberta a possibilidades; Estabelece novas conexões; Foca no futuro; Vai na essência das questões.	Faz tudo com prazer; Pondera as questões de forma humana e prática; Envolve de imediato seus participantes.
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.	Muitas ideias, pouca ação; Muito foco na possibilidade e pouca prática na realidade; Impulsividade em demasia	Passa muito tempo no "social" e acaba se atrasando; Não entrega resultados, perde capacidade de supervisão; Faz política ou drama demais, é instável.
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 criatividade, pensa pequeno demais; Escapa-lhe a essência; Falta de fluidez e propósito no processo de equipe; Não justo	Falta de confiança, receptividade e capacidade de enxergar diversos pontos de vista; Concentra-se tanto no trabalho que esquece as pessoas; Não leal.
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.	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.	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.

Quadro 4: Os Padrões nas equipes – formas de fortalecê-los

Fonte: Apostila da disciplina de Gestão de Mudança ministrada no MBA de Gestão Empresarial da UNISINOS

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Realizar o estudo de caso através da análise do estilo de relacionamento de oito indivíduos integrantes de uma empresa X que trabalham numa secretaria de um dos setores desta empresa. O estudo foi realizado com base nas teorias que envolvem o tema.

A metodologia utilizada foi com base na pesquisa qualitativa exploratória, através de análise de documentos e observação, além de fazer entrevistas e aplicar o teste dos estilos para conhecer os padrões de comportamento.

Segundo Yin (2010) essa metodologia permite os pesquisadores observarem as características significativas dos eventos da vida real, como comportamento de pequenos grupos, processos organizacionais e ciclos individuais da vida.

YIN, R.K., 41, 2010 define as variações dos estudos de caso:

Existem ao menos quatro aplicações diferentes. O mais importante é **explicar** os presumidos vínculos causais nas intervenções da vida real...uma segunda aplicação é **descrever** o contexto que ocorreu...em terceiro podem **ilustrar** o que ocorreu...e a quarta aplicação pode ser usada para **explorar** as situações em que possuem um conjunto de resultados.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A pesquisa foi aplicada em setor específico da empresa X pelo autor do trabalho. As entrevistas foram realizadas com os funcionários deste setor, que atualmente é composto por oito integrantes.

O local de trabalho desta equipe é a secretaria compartilhada responsável por atender os serviços de três áreas diferentes da empresa, cada integrante se envolve por determinadas

etapas dos processos que dependem do setor. O desafio diário desta equipe é fazer com que todos os integrantes conheçam todos os processos, para melhor atender seu cliente. São três turnos diários, com intenso fluxo de atendimento telefone e balcão, além de e-mails e reuniões o que resulta pouco tempo para a equipe se reunir e buscar melhorias para o setor.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A técnica de coleta de dados utilizada foi a de observação, aplicação de teste dos estilos de relacionamento, além das entrevistas individuais com cada membro da equipe.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Conforme WETZIG (2009) potencial não utilizado causa frustração. Esta afirmação confirma a necessidade de conhecer os padrões existentes numa equipe e o padrão predominante da equipe.

O autor deste estudo, sendo ele integrante da equipe, que atua no atendimento e processos do setor, escolheu além da observação, o levantamento de dados através do teste dos estilos, para conhecer os padrões existentes na equipe. Com o resultado do teste, optou em realizar entrevistas individuais com cada integrante, a fim de levantar dados sobre as forças e fraquezas de cada um, buscando atingir um nível de envolvimento para entender se o individuo se identificou com o resultado ou não. E com estes dados, buscar o cruzamento das informações, durante a entrevista, se na atividade que atua hoje, o individuo entende que esta utilizando todo seu potencial, ou forças do estilo predominante.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As atividades detalhadas neste capítulo seguem a ordem em que os objetivos foram apresentados neste estudo de caso aplicado.

Primeiramente apresentam-se os resultados coletados a partir do teste aplicado, com o uso da ferramenta escolhida, que permitiram o autoconhecimento entre a equipe.

Com estes dados apresentados pode-se conhecer o mapa com os estilos de relacionamento de cada profissional e também o resultado predominante do estilo da equipe.

Após este mapeamento realizou-se as entrevistas, a fim de identificar o nível de adequação de atuação de cada integrante, através do conhecimento dos padrões de comportamento. E assim, poder sugerir alternativas que potencializam o trabalho, com base no conhecimento das forças e fraquezas existentes que possam ser trabalhadas pela equipe.

4.1 ANÁLISE DE DADOS

A seguir o detalhamento de cada etapa do processo: a aplicação dos testes e o primeiro encontro ocorreram no mês de maio e as entrevistas no mês de junho de 2011.

4.1.1 Teste dos Estilos

Os oito integrantes serão identificados como Integrante A, Integrante B, Integrante C, Integrante D, Integrante E, Integrante F, Integrante G e Integrante H.

Aplicação do teste dos Estilos, baseado nos tipos psicológicos do autor Jung – Anexo I, ferramenta escolhida para permitir o autoconhecimento na equipe. A planilha foi enviada através de arquivo eletrônico, com a solicitação, que após o preenchimento a mesma fosse devolvida, e se alguém tivesse dificuldade no preenchimento poderia pedir apoio para o autor do estudo, identificado como Integrante A.

Com os resultados em mãos o autor deste estudo convidou a equipe para uma conversa, onde seria apresentado o resultado individual do teste e o padrão predominante da equipe. Planilha com resultado ver o Anexo II.

A equipe se reuniu no dia 27 de maio, ao meio dia, cada um trouxe um prato para compartilhar no almoço. Primeiramente a Integrante A explicou o objetivo do encontro e distribuiu, para cada integrante, o resultado do teste, com o texto explicativo da combinação dos padrões, e o padrão da equipe, ver Anexo III.

Neste encontro o autor estava um pouco apreensivo como cada integrante iria receber seu resultado. Em geral o grupo se manifestou bem favorável, sendo o primeiro contato com o assunto, aos poucos a conversa foi evoluindo. A integrante A chamou atenção para o resultado da equipe, que tem as forças equilibradas, sendo positivo para o grupo saber que é composto por 26% produtor, 25% administrador, 25% empreendedor e 24% integrador.

O Integrante F e o Integrante E demonstraram-se pouco interessados pelo resultado, e até pelo assunto, os olhares pareciam de pessoas desconfortáveis. Inicialmente o autor pensou que pudesse não ter sido claro nas explicações, mas o restante do grupo reagiu bem, se inteirou, faziam comentários agregadores. Foi então, que o Integrante A percebeu que os estilos estavam se manifestando de acordo com o resultado do teste, estes dois integrantes têm a pontuação baixa para o estilo integrador, enquanto o Integrante A tem a maior pontuação neste estilo. Tínhamos ali o jogo das forças, um integrador preocupado em demasia com o outro, e outros dois integrantes que não conseguiam ver tanto fundamento naquela conversa, pois para eles a ação e os fatos prevalecem. O que ajudou a descontrair foi o almoço compartilhado, entre um salgado e outro a conversa encontrava o rumo.

No mesmo dia foi enviado, por e-mail, o material com o detalhamento dos estilos, com o pedido de que cada um avaliasse seu resultado e comparasse com as características, para ver o quanto se identifica ou não com o resultado do teste.

4.1.2 Entrevistas

A entrevista individual foi a próxima etapa: dia 24 de junho, a Integrante A iniciou as entrevistas com os demais integrantes da equipe.

A entrevista seguiu três etapas. Primeiro conhecer o quanto o entrevistado se identificava com o padrão resultante, a partir deste ponto, identificar os pontos fortes e fracos,

para poder chegar à pergunta, que o autor considera a base para este estudo de caso, saber se na atividade que a pessoa realiza, ela utiliza todo seu potencial, e se está satisfeito com seu rendimento. As entrevistas seguiram este roteiro e a base para consulta foi o caderno de estilos de relacionamento, de Jung.

O Integrante B, um produtor/administrador, se identificou muito com resultado do teste, foi fácil perceber suas forças e também suas fraquezas. A entrevista que tinha previsão de durar 30 minutos, levou quase uma hora, a conversa foi muito agradável, os dois integrantes se encontraram e fizeram da entrevista um momento de reforçar o conhecimento que um tem do outro e também de autoconhecimento. A dupla se identificou, trocaram informações do estilo de cada um, e iniciaram uma lista de alternativas para os pontos que identificavam como fracos. Este integrante deixou claro, na entrevista, que precisa do novo para se sentir motivado. A atividade que hoje realiza já é dominada, e não traz o novo de que necessita.

O Integrante C, um empreendedor/integrador, se mostrou um pouco em dúvida, apesar de encontrar características que se identificam com seu jeito, com este integrante o autor sentiu dificuldades de identificar as forças e fraquezas, devido o espaço que este integrante “abriu” para a conversa. A conversa foi fluindo na medida em que começaram a falar das demandas do setor, foi então que se fez a pergunta, do quanto está motivado. O Integrante C quer o novo, mas não quer deixar o conhecido, pois este domina, e sente segurança.

O Integrante D, um integrador/produtor, com as demais forças equilibradas, conforme o resultado do teste. Este integrante se identificou com o teste, no que diz respeito a suas forças e fraquezas, ficou um pouco em dúvida com as características, pois estas apareciam um pouco em cada um, entendeu-se que devido às forças com resultados bem próximos isso poderia acontecer. Foi uma experiência bem positiva, este integrante tem muito a contribuir com a equipe, seus valores estão nas pessoas. Gosta do que faz e se mostra interessado pelo novo.

O Integrante E, um produtor/administrador, uma pessoa satisfeita com o que conheceu através do teste, se identificou com várias características, considerando pontos fortes e fracos. A entrevista com este integrante foi motivadora, a energia que foi gerada deveria acontecer todos os dias. Este integrante está feliz com sua atuação, mas percebe-se que tudo precisa estar no seu lugar para ter segurança, tem força e entusiasmo para o novo.

O Integrante F, administrador/empreendedor, como o B, se identificou e conseguiu aproveitar o teste para perceber suas forças menos usadas. Foi bem interessante, esta conversa fluiu muito bem, passaram por todas as características, e compararam com o trabalho e as

tarefas desenvolvidas no dia a dia. Este Integrante está feliz, mas percebe que quer usar mais seu potencial, tem força que não está sendo utilizada suficientemente. Sente que para crescer tem que fazer mais e conhecer mais. Concluíram a entrevista com uma alternativa de melhora para o trabalho em equipe, que ao identificar do que cada um gosta mais de fazer, cada processo do setor pode ser trabalhado por todas as forças da equipe, isto é, cada um contribuindo com uma parte do processo.

Este momento foi valioso, o autor jamais esquecerá. Hoje, nesta equipe, são poucos os processos que se envolvem toda a equipe, na sua maioria tem o responsável e este leva até o fim, a etapa que cabe ao setor.

O Integrante G, um produtor/empreendedor, como o D, tem as forças mais equilibradas. Se identificou com o resultado, apesar de se manter um pouco neutro em relação as forças e fraquezas. Não se conseguiu avançar tanto, mas falou-se do equilíbrio entre as forças, se identifica como uma pessoa que está pronta para apoiar em novos processos. Este integrante afirma estar usando todo seu potencial nas atividades atuais, mas manifesta o interesse de mudar.

O Integrante H, um produtor/empreendedor, se identifica com o resultado do teste, com este integrante a conversa fluiu bem, tem grande interesse por atividades novas, não tão ligadas ao operacional e sim, mais no plano estratégico.

Pode-se observar após a escuta individual que a equipe necessita de mudanças, mas não significa que o grupo esteja desmotivado. O autor conhece a equipe, está com ela há mais de cinco anos, entende as necessidades apresentadas, e o que ficou claro é que a equipe esta passando por uma fase de mudança, um novo ciclo e todos querem por em prática o compartilhar, só não sabem bem o caminho para isso.

Este estudo de caso aplicado surgiu em uma hora bem própria, pois a partir dele a equipe criará o caminho, passarão por um processo de construção do novo, com novas práticas a partir do conhecimento e habilidades existentes na equipe.

Tem que se levar em consideração o resultado equilibrado dos padrões da equipe, isso é muito positivo, pois confirma que todas as forças estão presentes, só basta encontrar a melhor forma de conduzir o trabalho para a equipe continuar a crescer. Percebe-se que há indícios de falta da força integradora, mas para isso já se tem a indicação de como desenvolver esse padrão na equipe, conforme a teoria já detalhada se faz necessário promover envolvimento entre os integrantes, todos estão muito envolvidos com suas responsabilidades e esquecendo que podem trabalhar mais unidos.

Com a aplicação do teste dos estilos de relacionamento pôde-se conhecer, com mais profundidade, as habilidades existentes na equipe. Nas entrevistas com os integrantes, se chegou a uma conclusão, a equipe precisa realizar mudanças, a fim de adequar a atividade com o interesse da pessoa que a realiza.

Assim, a equipe, através de sua liderança iniciou um mapeamento dos processos existentes no setor. O objetivo é preencher uma planilha, com todos os processos e indicar o responsável pelos assuntos, ou etapas dos processos de trabalhos atualmente. Com isso pronto inicia-se a principal etapa, que é a partir das habilidades, e interesses de cada integrante, alocar um – suplente - para ser corresponsável pelo assunto, até este dominar por completo a nova atividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A metodologia escolhida para este estudo de caso aplicado conduziu o trabalho pelo caminho esperado, conseguiu-se bons resultados conforme previsto nos objetivos específicos.

A partir da realização dos testes e as escutas nas entrevistas pôde-se diagnosticar que a equipe precisa se envolver mais, e com isso criar um novo formato de trabalho na secretaria, um trabalho que se denominasse compartilhado.

Para colocar em prática o trabalho compartilhado a equipe tem como meta realizar o mapeamento dos processos, busca-se com este levantamento a interação entre as pessoas. O objetivo é fazer com que duplas trabalhem juntas para desenhar um processo e com isso, o suplente aprender, e, além disso, propor melhorias já nesta etapa.

O desafio permanece, pois ainda há a necessidade de potencializar o trabalho em equipe. E é neste ponto que as informações do teste entram em ação, potencializar uma equipe significa buscar atender a necessidade de todos e ao mesmo tempo essa necessidade deve ser uma só, pois uma equipe tem o mesmo objetivo. Conforme Moscovici (2008) as diferentes habilidades são transformadas em forças compartilhadas que juntas determinam a forma de trabalhar em direção do mesmo propósito.

Busca-se, então, através do mapeamento das atividades o engajamento entre os processos e as forças existentes. Aprender-se-á fazer as coisas de forma diferente, com o olhar do outro, e com isso pode-se descobrir que o colega tem uma forma de conduzir bem mais prática do que vinha sendo feito. Alcançando o máximo de cada um, potencializando assim a equipe como um todo.

Este estudo de caso aplicado mostra que quanto mais a organização conhecer seus trabalhadores, suas tendências, seus estilos, mais entendimento poderão ter do comportamento organizacional visando juntos alcançar bons resultados.

As alternativas de crescimento a partir deste estudo só tendem a aumentar. A equipe composta por oito integrantes, cada um com seus valores e diferentes tipos de estilos, atuando no mesmo ambiente, trabalham com enfoque no que cada um tem de melhor para oferecer. Busca-se distribuir as demandas primeiramente pelo conhecimento da área e domínio do assunto. Mas quando um assunto que abrange a todos, rapidamente se faz uma enquete para saber quem assumirá a demanda, buscando sempre obter êxito no resultado e rodízio entre os membros da equipe. Os conceitos estudados identificaram-se com as características e

necessidades dos integrantes desta equipe, e visualizou-se a adequação que o grupo buscava para se desenvolver como equipe.

Sabe-se que esta equipe ainda não alcançou o ponto máximo, tem muito a melhorar, para crescer e vencer os obstáculos diários, mas com certeza aprendeu a valorizar o estilo de cada um e consegue tirar proveito desta união.

Logo, o estudo de caso aplicado pode render bons resultados nas demais áreas da empresa X, o integrante de uma equipe pode buscar fazer o que mais lhe motiva se encontrar espaço para isso. Ele terá mais ânimo para fazer seu trabalho, pois estará fazendo algo que tem a ver com sua forma de ver as coisas e entenderá qual o objetivo a ser seguido, mais facilmente.

REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. **Gerenciando Mudanças:** o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

LENCIONI, Patrick M. **Os 5 desafios das equipes:** uma fábula sobre liderança. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo:** a multiplicação do talento humano. 12. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2008.

OLIVEIRA, Elton. Apostila da disciplina de Gestão de Mudanças ministrada no MBA de Gestão Empresarial da UNISINOS, São Leopoldo, 2010.

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. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO I – TESTE DOS ESTILOS

TESTE DE ESTILO										
Analise cuidadosamente cada questão e suas alternativas e atribua:										
<ul style="list-style-type: none"> • 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.										

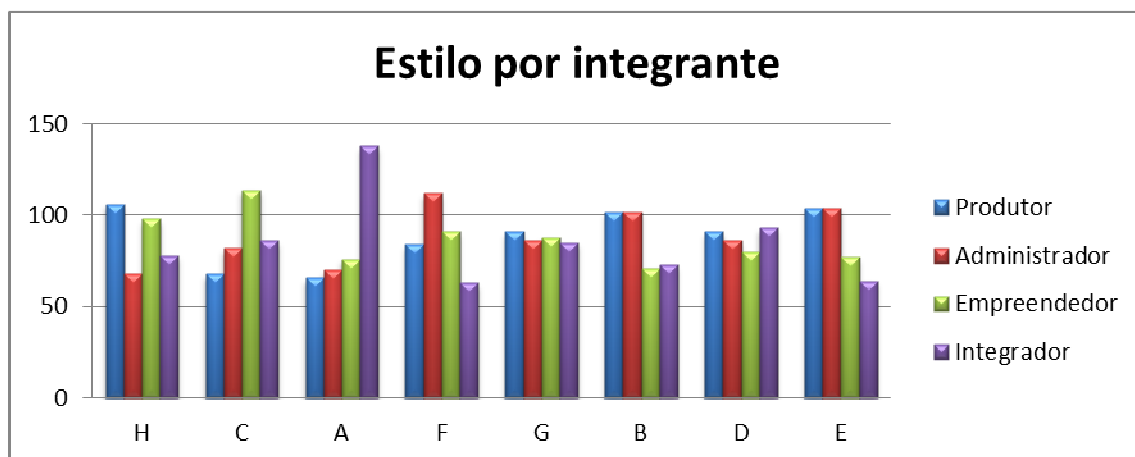
Subtotal	P	0	Subtotal	P	0	Subtotal	P	0	Subtotal	P	0	0
Subtotal	A	0	Subtotal	A	0	Subtotal	A	0	Subtotal	A	0	0
Subtotal	E	0	Subtotal	E	0	Subtotal	E	0	Subtotal	E	0	0
Subtotal	I	0	Subtotal	I	0	Subtotal	I	0	Subtotal	I	0	0

No quadro seguinte as questões do teste:

Nº	Questões	A		B		C		D	
1	Como características pessoais, eu sou:	A. Entusiasmado, estimulador, carismático, idealista.	E	B. Decidido, prático, determinado, dedicado.	P	C. Meticuloso, organizado, cuidadoso, sociável.	A	D. Calmo, agradável, cordial, respeitador.	I
2	Prefiro atividades em que eu possa...	A. Ter a visão geral do projeto. As idéias me motivam a participar.	E	B. Planejar os detalhes. Gosto de analisar as diversas alternativas.	A	C. Buscar que todos concordem e sintam-se motivados a fazer. Gosto que todos se sintam bem	I	D. O importante é fazer o que tem que ser feito. Gosto dos desafios de fazer, meter a mão na massa.	P
3	Gosto de Treinamentos:	A. Práticos.	P	B. Vivenciais.	I	C. Conceituais.	E	D. Metódicos.	A
4	A situação com a qual mais me identifico é:	A. Sou batalhador. Faço o que precisa ser feito.	P	B. Sou prestativo. Gosto de integrar as pessoas.	I	C. Sou lógico. Sou muito exigente comigo mesmo e com os outros.	A	D. Sou "alto astral". Gosto de dar idéias novas e criativas.	E
5	Fico mais preocupado quando:	A. Há excesso de coisas a fazer e falta de tempo.	P	B. Falta compreensão e tolerância entre as pessoas.	I	C. Existem muitas tarefas a serem feitas, não há espaço para inovar e mudar as coisas.	E	D. O planejamento não está sendo cumprido, os procedimentos estão sendo alterados.	A
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.	P	B. Não muito organizado, mas procuro ter as últimas novidades sempre à vista. O ambiente é bastante agradável para receber as pessoas.	E	C. Super arrumado e organizado. Só fica fora o material que estou usando naquele momento.	A	D. Muito acolhedor. Tenho muitas fotos da família e de amigos, flores e plantas no local.	I
7	Tomo as melhores decisões quando:	A. Ajo rapidamente.	P	B. Uso Princípios, fundamentos e a visão do todo.	E	C. Utilizo dados e informações.	A	D. Envolver outras pessoas.	I
8	Me destaco como:	A. Sociável.	I	B. Seguro.	A	C. Inovador.	E	D. Pró-Ativo.	P
9	Considero que realizo minha missão pessoal quando:	A. Proponho idéias criativas que vão gerar resultados futuros.	E	B. Estruturo regras e procedimentos que organizam as coisas.	A	C. Atinjo as metas e os objetivos no prazo definido.	P	D. Consigo integrar e motivar as pessoas.	I
10	No tempo livre, procuro pensar em:	A. Melhorar os controles, formulários, instruções e sistemas.	A	B. Identificar conflitos pendentes e ampliar minha rede de informações.	I	C. Criar novos projetos e promover mudanças.	E	D. Identificar tarefas que ainda não tenham sido cumpridas	P
11	Produzo melhor quando:	A. Crio.	E	B. Programo.	A	C. Trabalho em grupo.	I	D. Executo.	P
12	Os temores que tenho são principalmente devidos a:	A. Estar errado e ter que improvisar.	A	B. Perder a aprovação e o afeto dos outros.	I	C. Enfrentar situações de confronto entre as pessoas.	E	D. Parecer fraco e perder o controle da situação.	P
13	Fico feliz quando:	A. Obtenho resultado mais imediato.	P	B. Encontro novas oportunidades.	E	C. Posso ser exato em minhas análises.	A	D. Coopero com as pessoas.	I
14	Os meus horários são:	A. Exatos e precisos, conforme estabelecido.	A	B. Flexíveis, se for para me ajustar aos outros.	I	C. Flexível para me ajustar as situações e	E	D. Primeiro a chegar, último a sair.	P
15	Nos grupos costumo ter o papel:	A. Apoio e animação.	I	B. Organizador.	A	C. Realizador.	P	D. Sintetizador.	E
16	Encontro grande satisfação quando:	A. Tudo está em ordem conforme o planejado.	A	B. O ambiente está calmo e sereno.	I	C. Estou no comando das atividades.	P	D. Consigo livrar-me dos detalhes e das tarefas para me dedicar aos projetos novos.	E
17	Normalmente meus maiores problemas acontecem quando:	A. Não dou atenção aos detalhes.	E	B. Centralizo tudo e não abro espaço para os outros.	P	C. Fico muito em "cima do muro".	I	D. Sou muito rígido e inflexível.	A
18	Considero que sou mais eficaz quando:	A. Expresso o meu descontentamento.	I	B. Sou mais flexível com as regras e os regulamentos.	A	C. Coloco em prática e termino as muitas idéias que tive.	E	D. Sou mais paciente e tolerante com o ritmo dos outros.	P
19	Eu exagero (e isso é ruim) quando:	A. Tenho pressa para tudo e atropelo os outros.	P	B. Prendo-me muito a detalhes e sou exigente demais.	A	C. Deixo sempre a vontade dos outros prevalecer.	I	D. Tenho muitas idéias e dificuldade de por em prática.	E
20	O comportamento que melhor me identifica é:	A. Sou cuidadoso: harmonizo, logo existo.	I	B. Sou impulsivo: faço, logo existo.	P	C. Sou tempestuoso: crio, logo existo.	E	D. Sou persistente: organizo, logo existo.	A
21	Minhas qualidades principais são:	A. Ordem e disciplina. Perfeição em cada detalhe.	A	B. Ser prestativo e tolerante. Harmonia acima de tudo.	I	C. Rapidez para agir e coragem de "meter as caras".	P	D. Entusiasmar as pessoas e trazer idéias novas.	E
22	Nas minhas atividades, uso mais:	A. A Intuição e a criatividade.	E	B. Os dados objetivos e concretos.	P	C. Os sentimentos e as emoções.	I	D. O pensamento e a lógica.	A
23	Estou quase sempre em busca de:	A. Produção de resultados.	P	B. Organização e administração.	A	C. Mudanças e novos empreendimentos.	E	D. Integração entre as pessoas.	I
24	Minhas atitudes quanto às mudanças na sistemática de trabalho são:	A. Aceito-as, desde que produzam resultados imediatos.	P	B. Aceito-as, desde que não gerem conflitos ou desunião no grupo.	I	C. Aceito-as, desde que eu mesmo lidere.	E	D. Aceito-as, desde que eu não perca o controle das operações.	A
25	Sinto-me contente e realizado no trabalho quando:	A. Minhas iniciativas e idéias mexem com o meu Setor e com a empresa.	E	B. Está tudo rotinizado e as pessoas conhecem suas atribuições.	A	C. Tenho tarefas absorventes, importantes e de grande resultado.	P	D. Sinto que o grupo está unido e atuando sem maiores conflitos.	I

ANEXO II – PLANILHA COM RESULTADOS DO TESTE

	H	C	A	F	G	B	D	E
Produtor	106	68	66	84	91	102	91	104
Administrador	68	82	70	112	86	102	86	104
Empreendedor	98	114	76	91	88	71	80	77
Integrador	78	86	138	63	85	73	93	64
	350	350	350	350	350	350	350	350



ANEXO III – APRESENTAÇÃO 1º ENCONTRO

Documento entregue para os integrantes da equipe no 1º encontro dia 27 de maio de 2011.

Em primeiro lugar quero agradecer a sua participação! É muito importante sua colaboração neste estudo de caso.

Lembro que o teste servirá de direcionamento, como ponto de partida para pensarmos sobre nosso estilo comportamental.

O teste e os conceitos são baseados em autores que estudam o assunto e servem sim para o direcionamento de estudo. Mas cada pessoa se identifica de uma forma. Não temos a pretensão de mapear cada indivíduo neste trabalho.

Objetivo do estudo de caso:

1. Apresentar os conceitos dos estilos de comportamento/relacionamento para as integrantes da equipe;
2. Mapear o estilo da equipe;
3. Analisar o nível de adequação dos estilos da equipe, através do conhecimento de cada padrão; e em equipe descobriremos se estamos usando todo nosso potencial;
4. Sugerir alternativas para o desenvolvimento da equipe;

Justificativa:

Todos temos os quatro padrões, somos capazes de alcançar a excelência não só usando nossos pontos fortes, mas também acessando qualquer padrão.

Equipe trabalhando por um objeto comum;

Para uma equipe alcançar a excelência ela precisa de todos os padrões.

Nosso comportamento se expressa nos quatro padrões – quando nos juntamos em equipe surgem participantes de padrões de comportamento dominantes, que chamamos de clima de equipe. Este clima determina desde os processos e normas até o nível de confiança e qualidade dos relacionamentos.

Com este estudo teremos condições de analisar nossos padrões predominantes e com isso ter condições de direcionar o trabalho de acordo com as habilidades e personalidades, buscando melhores resultados.

Exemplo de resultado de um dos integrantes:

Apresentação do resultado do teste e a combinação dos padrões predominantes:

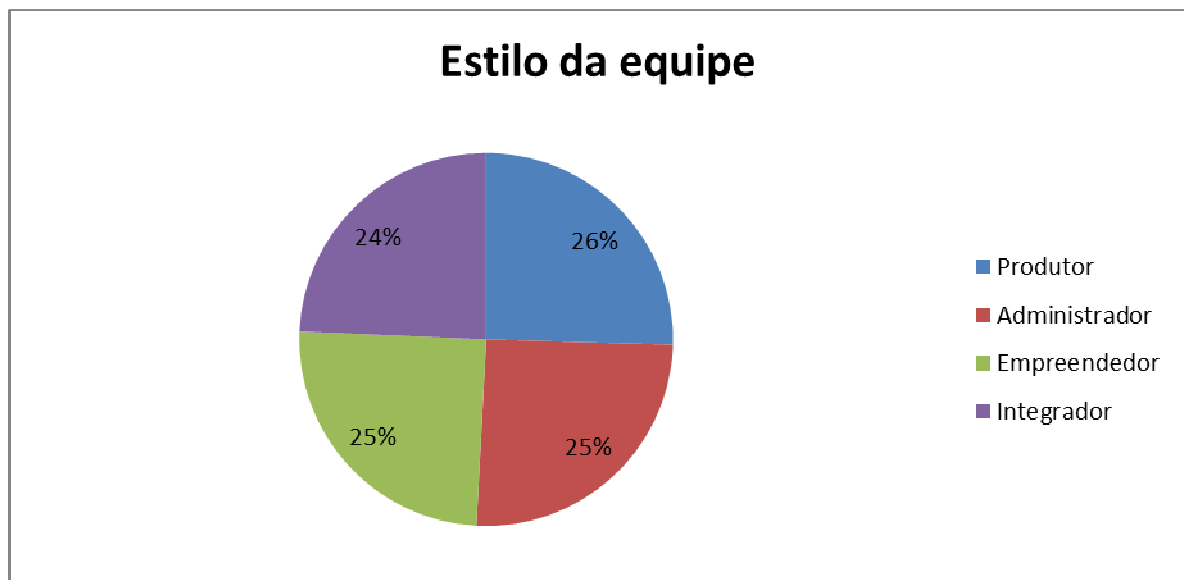
Produtor	104
Administrador	104
Empreendedor	77
Integrador	64

Produtor/ Administrador

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.

2 - Identificação do estilo predominante de cada uma e seu conceito – principais características;

3 - Apresentação do Estilo da nossa Equipe.



Uma equipe dominada por esse padrão:

Produtor	Administrador	Empreendedor	Integrador
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.	Está sempre aberta a possibilidades; Estabelece novas conexões; Foca no futuro; Vai na essência das questões.	Faz tudo com prazer; Pondera as questões de forma humana e prática; Envolve de imediato seus participantes.

2ª parte - Refletir sobre os pontos fortes e pontos fracos, visando o que posso melhorar a partir do conhecimento dos estilos predominantes.