

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE BOTUCATU
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA**

GIOVANA EMILY CAVALLARI

**GESTÃO DE EQUIPES: UM ESTUDO DE CASO SOBRE EQUIPE DE TRABALHO
E SUA APLICABILIDADE NA LOGÍSTICA**

Botucatu - SP
Julho-2015

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE BOTUCATU
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA

GIOVANA EMILY CAVALLARI

**GESTÃO DE EQUIPES: UM ESTUDO DE CASO SOBRE EQUIPE DE TRABALHO
E SUA APLICABILIDADE NA LOGÍSTICA**

Orientadora: Prof. Esp. Letícia Negrisoni
Co-orientador: Prof. Esp. José Augusto Rota

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
FATEC - Faculdade de Tecnologia de
Botucatu, para obtenção do título de
Tecnólogo no Curso Superior de Logística.

Botucatu-SP
Julho-2015

Aos meus amores Hélio e Maria Giulia.

AGRADECIMENTOS

Minha gratidão primeiramente a Deus, por que sem ele nada sou, autor da minha vida, agradeço pela força para concluir mais uma etapa, por sempre cuidar de mim e guiar meus passos. Te amo meu Jesus.

Ao meu esposo Hélio, por todo amor e compreensão, por toda ajuda nesses anos de faculdade, por sempre estar ao meu lado em todos os momentos, pelas palavras de incentivo para que eu continuasse em frente, você mora no meu coração e além deste trabalho dedico todo meu amor a você.

A minha filha linda Maria Giulia, que mesmo pequenininha compreendeu todas as horas que a mamãe precisou se ausentar, e que ainda pediu ao Papai do Céu que me ajudasse nesta fase final.

Aos meus pais, Vanda e Antonio pela preocupação, apoio e incentivo.

A esta faculdade, seu corpo docente, direção e administração que através da ética e do bom profissionalismo, possibilitou a minha formação.

Em especial, agradeço à minha orientadora, Prof. Esp. Letícia Negrisoni, pela paciência, pelo empenho dedicado a este trabalho, por toda palavra de incentivo, por todas as vezes que se ausentou de sua casa para poder estar comigo e me ajudar neste trabalho, e claro pela confiança depositada em mim.

Agradeço ao Prof. José Augusto Rota, por toda ajuda quando comecei este trabalho, obrigado por sempre estar disposto a me ajudar.

Agradeço ao Prof. José Benedito Leandro pelo apoio, compreensão e pela amizade e a todos que direta ou indiretamente me ajudaram para que eu concluísse mais uma etapa de minha vida.

Aos amigos e colegas, pelo incentivo e pelo apoio constante.

RESUMO

Gestão de Equipes é um dos temas da atualidade em que vivemos, pois toda empresa busca ser o melhor entre os concorrentes e para chegar lá a empresa precisa contar com colaboradores que estão dispostos a vestir a camisa da empresa. Uma excelente administração, a gestão de pessoas e o trabalho em equipes são os temas mais discutidos entre os empresários, junto com estes temas chegamos à importância na busca de resultados. Esta monografia justifica-se pela importância em fundamentar empresas no que se refere à gestão de pessoas e buscou entender o colaborador, sua forma de pensar e agir, para o seu próprio desenvolvimento, da equipe e da empresa através de uma metodologia qualitativa, descritiva e analítica. Procurou-se analisar o discurso apresentado pelos sujeitos e integrar seus resultados com a teoria revista. Através do estudo pode-se verificar e analisar o tipo do perfil encontrado em cada colaborador. Concluiu-se que, seja na Logística ou em qualquer segmento de mercado todos sabem da importância que tem as equipes, elas sabem também que é algo primordial para o crescimento das organizações e fator de sucesso, lucro e competitividade.

PALAVRAS-CHAVE: Equipe. Gestão de Pessoas. Logística.

LISTA DE QUADROS

Quadro	Página
Quadro 1 - Perfil encontrado no sujeito 1.....	28
Quadro 2 - Perfil encontrado no sujeito 2.....	29
Quadro 3 - Perfil encontrado no sujeito 3.....	30
Quadro 4 - Perfil encontrado no sujeito 4.....	31
Quadro 5 - Perfil encontrado no sujeito 5.....	32
Quadro 6 - Perfil encontrado no sujeito 6.....	33
Quadro 7 - Perfis encontrados nos sujeitos	34

SUMÁRIO

	Página
1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Objetivo	9
1.2 Justificativa	9
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	11
2.1.1 Trabalho em Equipe é Comunicação.....	13
2.1.2 A equipe de trabalho em logística	15
2.1.3 Trabalho Cooperativo	17
2.1.4 Tipos de personalidade.....	17
2.1.4.1 Tipo 1 - O perfeccionista e/ou empreendedor	18
2.1.4.2 Tipo 2 - O dador ou prestimoso e/ou prestativo	18
2.1.4.3 Tipo 3 - O desempenhador e/ou bem-sucedido	19
2.1.4.4 Tipo 4 - Romântico: Romântico e/ou individualista.....	19
2.1.4.5 Tipo 5 - Observador e/ou pensador	19
2.1.4.6 Tipo 6 - Questionador, Patrulheiro e/ou protetor	20
2.1.4.7 Tipo 7 - O epicurista e/ou sonhador.....	20
2.1.4.8 Tipo 8 - O patrão e/ou protetor	21
2.1.4.9 Tipo 9 - O mediador e/ou pacificador.....	21
3 METODOLOGIA.....	22
3.1 Lócus da pesquisa	22
3.2 Sujeitos da Pesquisa	22
3.3 Instrumentos	23
3.4 Coletas de Dados.....	26
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	27
4.1 Análise dos dados.....	27
REFERÊNCIAS	39
APÊNDICE A – ROTEIRO DE QUESTÕES APLICADAS	41

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais se ouve falar ou se vê na mídia de programas relacionados à administração ou à gestão de pessoas, sobre trabalho em equipe e sua importância na busca de resultados (MACARENCO, 2006).

Os temas “equipe” e “resultados” são bastante comentados dentro das empresas independentemente do seu segmento de mercado ou do tamanho do seu faturamento; na verdade o trabalho em equipe é algo primordial nas organizações e fator de sucesso, lucro e continuidade para o empreendedor.

Como cada empresa tem suas características próprias, mesmo atuando no mesmo segmento, é fundamental para um bom desempenho dos colaboradores que eles sejam capacitados para as atividades que devem realizar. Segundo Lucena (1992, p. 77), “Desempenho compreende a atuação do empregado em seu posto de trabalho, traduzida em projetos, atividades ou tarefas que lhe foram atribuídos, assim como os resultados que dele se espera, definidos por padrões de desempenho.”

Com a diversidade das atividades empresariais atuais e com a constante inovação nos processos de produção e prestação de serviços, a expectativa na contratação de pessoas que atendam plenamente às necessidades da empresa comparada com o resultado, sempre algo fica a desejar.

Cabe então a cada empresário, já no processo de recrutamento e seleção de seus futuros colaboradores ser criterioso além de disponibilizar recursos e preparar seus funcionários para um desempenho eficaz dentro dos padrões de qualidade de seu negócio. Assumir essa realidade é o primeiro passo para uma Gestão de Pessoas voltada para os resultados da empresa (CHIAVENATO, 1999).

O treinamento é uma forma de investimento, pois é possível desenvolver colaboradores competentes no que fazem e melhorar sua contribuição para com os objetivos da empresa.

Segundo Dessler (2013, p.140), “o treinamento também é utilizado para integração/socialização do funcionário ao novo cenário profissional”

Para Gil (2001) o treinamento refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem ou de um processo educacional de curto-prazo que faça ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades que realizam em seu trabalho.

1.1 Objetivo

O presente trabalho tem por objetivo descrever as habilidades e competências individuais dos colaboradores de uma equipe de trabalho de uma empresa de médio porte numa cidade no interior do estado de São Paulo, independentemente do seu nível hierárquico e da função que exerce, procurando identificar se estão presentes ou ausentes características descritas na literatura como sendo primordial para contribuir ao desenvolvimento de equipes, bem como discutir a aplicabilidade de tais conceitos acerca do desenvolvimento de equipes na logística.

1.2 Justificativa

Sabe-se que o investimento em treinamento e desenvolvimento de pessoas é considerado uma vantagem competitiva nos dias de hoje e mesmo desempenhando muito bem suas funções com habilidade e competência, o colaborador não pode se isolar dos demais colegas de trabalho.

A interdependência e a formação de equipes de alto desempenho dentro das empresas hoje é uma realidade e para que se possa formar essas equipes para que elas tragam o resultado esperado é muito importante conhecer cada um dos seus colaboradores. O que ele pensa, quais são suas habilidades e competências como age e reage diante de situações.

Para as empresas há uma necessidade de se conhecer seus colaboradores, bem como seu comportamento e modo de pensar, seu papel dentro da organização, como ele se relaciona com seus colegas de trabalho e seus superiores e suas reações diante das dificuldades e das mudanças que ocorrem dentro da empresa. Tal conhecimento é importante para o

desenvolvimento da equipe, de seu trabalho bem como para possibilitar que a empresa alcance seus objetivos.

Sendo assim, esta monografia torna-se importante na medida em que é um estudo de caso descritivo e detalhado que pode contribuir para gerar um conhecimento acerca do funcionamento das equipes de trabalho bem como dos sujeitos individualmente.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Equipe pode ser entendida como um conjunto de pessoas reunidas na realização de um mesmo objetivo. “Equipe é um conjunto de pessoas fazendo algo juntas” (ROBBINS, 1997).

Segundo Weiss (1994, p. 15), uma equipe é um grupo relativamente pequeno de pessoas, formado em torno de interesses, valores e história comuns, e reunido para atingir um conjunto específico de metas ou objetivos de prazo relativamente curto.

Fiorelli (2004, p. 170) escreveu o seguinte:

Uma equipe é o conjunto de pessoas com um senso de identidade, manifestado em comportamento desenvolvido e mantido para o bem comum e em busca de resultados de interesse comum a todos os seus integrantes, decorrentes da necessidade mútua de atingir objetivos mais especificados.

Moscovici (1995) diferencia Grupo de Equipe, entendendo Grupo como um ajuntamento de pessoas e Equipe como pessoas reunidas com um objetivo comum em estágio avançado ao de um grupo:

Equipe é grupo com funcionamento qualificado, que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. Respeito, mente aberta e cooperação são elevados. A equipe investe constantemente em seu crescimento (MOSCOVICI, 1995, p. 5).

Moscovici (1995) ainda diz que “um grupo se transforma em equipe quando passa a prestar atenção a sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam seu funcionamento”.

Maximiano (1995) fala que a equipe é um grupo de pessoas com um objetivo comum, que pode decidir como fazer para alcançá-lo, e que trabalha dentro de uma área de autonomia definida de comum acordo com a administração. Equipe é um conjunto ou grupo de indivíduos aplicados na realização de uma mesma tarefa ou trabalho.

Formar uma equipe eficaz que não só busque, mas consiga os melhores resultados tem sido uma cada vez mais frequente em qualquer tipo de organização. Uma equipe completa é aquela que possui objetivos claros, possui metas e sabe o que fazer para alcançá-las, cresce enquanto equipe, mas que respeita e incentiva o crescimento de cada um dos seus componentes (GIACCHETTO, 2008).

Nos últimos anos muito se tem falado em trabalho em equipe, treinamentos internos e externos e palestras motivacionais. Não se pode considerar modismo, mas sim uma verdadeira necessidade da empresa para preparar seus colaboradores para as mudanças rápidas que ocorrem no ambiente, no mercado e na empresa. É um diferencial competitivo. É preciso entender que ninguém faz nada sozinho.

O trabalho em equipe é algo necessário e que deve ser construído dia a dia. Nenhuma empresa forma um time entrosado, harmonioso, que se conhece e se entende e que tenha um objetivo comum, com disposição e força pra atingir resultados da noite para o dia. As organizações que se baseiam no trabalho em equipe buscam evitar condições opressivas de trabalho e as substituem por processos e políticas que estimulam as pessoas a trabalharem efetivamente para objetivos comuns. (GIACCHETTO, 2008).

Conforme Moscovici (1996) “[...] desenvolver uma equipe é ajudar a aprender e a institucionalizar um processo constante de autoexame e avaliação das condições que dificultam seu funcionamento efetivo, além de desenvolver habilidades para lidar eficazmente com esses problemas.” Então, podemos dizer que uma equipe necessita ter um objetivo em comum, para que juntos possam se manter, vencer e se desenvolver.

Parker (1995) divide as equipes em três tipos específicos, cada qual com as suas características, são equipe funcional, equipe auto gerenciável e equipe interfuncional.

A equipe funcional é formada por um chefe e seus subordinados diretos e foi considerada a marca das empresas que se achavam modernas. Questões como autoridade, relações, tomada de decisão, liderança e gerenciamento demarcado são simples e claras.

A equipe auto gerenciável é um grupo íntegro de colaboradores responsáveis por todo um processo ou segmento de trabalho, que oferece um produto ou serviço a um cliente interno ou externo. Em diferentes instâncias, os membros da equipe trabalham em conjunto para melhorar as suas operações, lidar com os problemas do dia-a-dia e planejar e controlar as suas atividades. Surgiu depois que os empresários perceberam que as mudanças do ambiente, do mercado da empresa, exigiam mudanças dentro da empresa.

E a equipe interfuncional, também chamada de equipe multidisciplinar, faz parte da revolução que vem acontecendo em todas as organizações. PARKER (1995) fala que “...as possibilidades para esse tipo de equipe parecem ser ilimitadas. Encontro-as nos mais diversos ramos de atividade, desempenhando uma gama de funções igualmente amplas, até então praticadas isoladamente.” Ainda sob o ponto de vista de PARKER (1995), “...equipes interfuncionais estão ajudando a agilizar o processo de desenvolvimento de produtos, a melhorar o enfoque dado ao cliente, aumentar a capacidade criativa da empresa, oferecer um fórum para o aprendizado organizacional e servir de ponto único de contato para clientes, fornecedores e outros envolvidos.”

Na equipe tem que existir uma transparência muito grande entre todos. Cada um sabe o que o outro pensa e sente sobre os assuntos do trabalho, mas tudo de forma muito construtiva, além disso, o nível de mútua colaboração é ótimo, trabalham realmente em um time. Cada um pode contar com o outro que espontaneamente e prazerosamente se dispõe a dar o apoio e ajuda quando necessário (GIACCHETTO, 2008).

Nesse ambiente tão bom não quer dizer que não existam conflitos, eles fazem parte do relacionamento humano e se tornam até fator de crescimento se forem trabalhados através do debate conduzido da maneira certa e na hora certa. É isto que acontece na equipe, as lideranças não são distantes, atuam próximas e em conjunto com todos os seus membros que participam ativamente numa rica interação entre todos, favorecendo assim a criatividade e aumentando o comprometimento mútuo.

2.1.1 Trabalho em Equipe é Comunicação

Uma equipe que não se comunica e não se interage está fadada ao fracasso, as pessoas têm necessidade de se comunicar, saber o que o outro pensa, concordar ou não com um pensamento ou uma situação do cotidiano.

Comunicação é o processo de transmitir a informação de uma pessoa para outra. Segundo Gil (2001, p. 71), “comunicar constitui habilidade requerida de todos os

profissionais que exercem funções gerenciais, pois na maioria das atividades que exercem, necessitam exprimir-se oralmente ou comunicar com uma ou mais pessoas”.

A comunicação é mais do que simplesmente transmitir um significado. Ela precisa ser compreendida. Portanto, a comunicação precisa incluir a transferência e a compreensão do significado. A comunicação eficaz tem de se dar de tal forma que a figura mental percebida pelo receptor seja idêntica à do emissor (ROBBINS, 2007).

A comunicação entre as pessoas que fazem parte da equipe tem que ser contínua e diária, só assim que se conhece ao outro, pelo diálogo, no Artigo de Giacchetto, 2008 diz que as pessoas se conhecem e se sentem mais profundamente, havendo então muita empatia. Isto aumenta a compreensão mútua e evita os preconceitos e julgamentos superficiais indevidos, ficando assim, evidente que na equipe, a partir da ótima interação existente, a criatividade, a qualidade e a produtividade são grandes e todos lucram: a empresa tem muito mais resultados e os seus membros são muito mais felizes e tem muito mais qualidade de vida no trabalho, o lugar onde se passa a maior parte do tempo acordado (GIACCHETTO, 2008).

2.1.2 A equipe de trabalho em logística

As rápidas mudanças de tecnologia estão fazendo com que as empresas melhorem a operação logística, tornando-a mais flexível para atender as exigências do mercado. Mas os problemas começam quando chega o momento de formar uma equipe de logística. É preciso discernimento, conhecimento dos conceitos e informações para a tomada de decisão. Em seu artigo Queiroz (2011) diz que saber tomar as decisões é a principal função do gestor, pois não existe decisão perfeita, ele terá que pesar as vantagens e desvantagens de cada alternativa para escolher a melhor, sempre visando o desempenho econômico, lembrando que também existem os resultados não econômicos, como a satisfação dos membros do negócio e dos colaboradores (QUEIROZ, 2011).

Um dos problemas que sempre acontece é encontrar profissionais que estejam qualificados e ainda, colocá-los no lugar certo. No mercado de trabalho, as aberturas de novas oportunidades nas atividades logísticas estão trazendo para este campo uma série de pessoas dispostas a trabalhar, mas muitas vezes encontramos bons profissionais executando funções inadequadas para o seu perfil, isto acontece quando um gestor não conhece as características do seu colaborador. Toda equipe para ser eficaz devem trabalhar integrada, porém suas características devem ser estudadas para obter um perfeito entrosamento e eficácia no trabalho e assim buscar a competitividade (RAGO, 2015).

Muscat e Fleury (1992) abordam a questão da competitividade que a cada dia esta maior entre as empresas, fazendo com que elas melhorem seu desempenho. Vários fatores intensificam a competição nos mercados, exigindo que as empresas cada vez mais procurem profissionais competentes.

As competências mais apreciadas atualmente pelas organizações são a capacidade empreendedora, saber trabalhar sob pressão, trabalhar em equipe, ser comunicativo, criativo, inovador, saber negociar, planejar, organizar e liderar; ser assertivo na hora de tomar decisões, com flexibilidade e agilidade em situações inesperadas. O desenvolvimento das competências envolve a mobilização de fatores cognitivos, atitudinais e operacionais já citados acima como descreve Batitucci (2002).

A logística é uma área fundamental da gestão, responsável por providenciar recursos, informações e equipamentos necessários para o funcionamento de toda a empresa. A logística é focada em quatro pontos principais: um sistema de automação e gerenciamento de depósitos, a administração de transporte e distribuição da carga, a gestão empresarial integrada e o planejamento de necessidades materiais.

Segundo Ballou (1993), Logística é:

“Atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o escoamento de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável” (BALLOU, 1993).

É fundamental que o profissional de logística possua um conjunto multidisciplinar de conhecimentos com ênfase na aplicação prática. Além disso, ele deve ter o perfil correto para o trabalho, sendo uma pessoa proativa, organizada e com boa habilidade comunicativa. Não é incomum, no entanto, encontrar profissionais com formação mais genérica ou até mesmo de outras áreas desempenhando funções logísticas. Porém, considerando a grande demanda por profissionais do setor, algumas instituições de ensino já oferecem cursos técnicos e de graduação com formação voltada especificamente para o ramo. Vem aí uma grande leva de mão de obra qualificada para abastecer as necessidades do mercado.

Para Christopher (2007), a missão do gerenciamento logístico é “planejar e coordenar todas as atividades necessárias para atingir os níveis desejados de qualidade e de serviços prestados ao menor custo possível”. Dessa forma a logística deve ser vista como processo de grande importância para a organização e procurar integrar essa área com as demais.

Desta forma o gerenciamento logístico, conforme Christopher (2007) é o meio pelo qual as necessidades dos clientes são satisfeitas mediante a coordenação dos fluxos de materiais e de informações que se estendendo mercado, até os fornecedores.

Unruh (1998) diz que "o serviço ao cliente tornou-se um fator de diferenciação competitiva tão importante que deixou de ser responsabilidade exclusiva de um pequeno grupo de pessoas para ser uma responsabilidade de toda a empresa".

Esse também é um conceito utilizado em qualidade, pois é de responsabilidade de toda a organização oferecer qualidade dos produtos e serviços aos clientes e não apenas de um único departamento, devendo haver sempre uma interação com todos os outros setores. Assim há uma necessidade de interatividade entre todos os setores e pessoas da empresa, já que as partes isoladas não apresentariam resultados positivos, uma vez que a soma das partes forma um todo comum em busca de um mesmo objetivo, assumindo dessa forma o conceito de sistema (MEIRA, 2010).

2.1.3 Trabalho Cooperativo

Batitucci (2002), afirma existirem alguns condicionantes básicos para que se consiga desenvolver um trabalho cooperativo, começando pelos condicionantes atitudinais, que é o que sustenta e fornece energia básica para o trabalho cooperativo existir dentro das organizações.

Os condicionantes Atitudinais se caracterizam pela sensibilidade de percepção do sujeito, sua flexibilidade, interdependência e transparência.

Batitucci (2002), também diz que outro condicionante básico seria os administrativos/gerencias, que trata das ideologias a respeito do trabalho e as culturas do trabalho, onde a configuração do trabalho é individualizada e não sistêmica, com os membros e áreas de trabalho atuando de modo individual, priorizando atingir suas próprias metas.

Ainda segundo Batitucci (2002), há mais dois condicionantes básicos para que se consiga o trabalho cooperativo que são os condicionantes psicológicos que estão relacionados com a porção individual do sujeito, seus pensamentos, suas aptidões, seus desejos, crenças e aspirações, e por fim os condicionantes políticos, que diz respeito basicamente ao tamanho da vontade e do envolvimento assumidos pelo sistema de poder, vontade política, e sua opção pela adoção do modelo de trabalho cooperativo.

Tanto os fatores psicológicos quanto os fatores atitudinais estão diretamente relacionados com as características de personalidade do sujeito.

Há várias formas de classificar a personalidade, mas na Teoria Administrativa há um movimento em classificar de acordo com as habilidades do sujeito, em se relacionar em uma equipe de trabalho ou em se comportar diante do trabalho.

2.1.4 Tipos de personalidade

A tipologia de personalidades destacada neste trabalho está embasada na obra de Prof. Nelson Marinz de Lyra (1990), Dr. José Carlos Vilhena (2011) e a palestrante Ana Santiago (2013).

2.1.4.1 Tipo 1 - O perfeccionista e/ou empreendedor

O maior objetivo desta personalidade é não errar, preferencialmente nunca. É fixado na ordem e na perfeição, mas sente-se imperfeito. Acumula inúmeros projetos ao mesmo tempo e, quando finaliza um deles com uma qualidade desejável, acaba não se perdendo. Dificilmente o perfeccionista vai relaxar. Ao contrário, seu alto grau de exigência com relação a ele mesmo e aos outros o faz permanecer em constante estado de alerta, é norteado pelo pensamento correto e pela ética. Por outro lado, é comum sentir-se moralmente superior e no direito de censurar os outros.

Os focos de atenção são busca da perfeição, é impulsivo e seu impulso tem pouca duração, enfatiza virtudes práticas como trabalho, economia, honestidade e esforço. Por ser empreendedor, tendo dificuldade de harmonizar família com o trabalho, o que o leva a bloquear sentimentos inaceitáveis. Quando suas necessidades não são satisfeitas, pode, inconscientemente, sentir raiva e ressentimento. Não raro, o perfeccionista pode assumir pensamentos maniqueístas, levando-o a uma postura intransigente, em que não há meio-termo (LYRA, 1990).

2.1.4.2 Tipo 2 - O dador ou prestimoso e/ou prestativo

Compreensivo, voltado para o lado interpessoal. Essas pessoas são amigáveis, generosas, empáticas, sinceras e afetuosas, mas podem ser também sentimentalistas e adadoras, esforçando-se para agradar os outros a qualquer preço. Sua maior motivação é chegar perto dos demais e, por isso, muitas vezes tentam tornar-se necessárias.

Pessoas com este tipo de personalidade tendem a ter dificuldades em cuidar de si mesmas e reconhecer suas próprias necessidades.

Sensíveis ao clima no ambiente profissional, também sabem dar forma ao entusiasmo e ao charme pessoal que querem ver no local de trabalho, é generoso em relação à qualidade de vida no espaço de trabalho. São temperamentais. Alimentam-se do reconhecimento e reagem com irritação e rejeição a qualquer insinuação de desrespeito. Problemas pessoais podem vazar no ambiente de trabalho. Uma briga em casa é trazida para o trabalho (LYRA, 1990).

2.1.4.3 Tipo 3 - O desempenhador e/ou bem-sucedido

Adaptável, movido pelo sucesso. Pessoas com este tipo de personalidade são seguras de si, atraentes e encantadoras. Ambiciosas, competentes e sempre prontas a agirem, elas podem deixar-se orientar muito pelo status e pela idéia de progredir na vida. Muitas vezes preocupam-se com a própria imagem e com o que os outros pensam a seu respeito. A prioridade é ser eficiente e economizar tempo, mesmo que isso signifique menos perfeição. Apaixonadas pelo trabalho, mas não são originais (LYRA, 1990).

2.1.4.4 Tipo 4 - Romântico: Romântico e/ou individualista

Essas pessoas são atentas a si mesmas, sensíveis, calmas e reservadas. São emocionalmente honestas e não têm medo de revelar-se como são, mas estão sujeitas as flutuações de humor e inibições. Podem mostrar-se desdenhosas e agir como se não estivessem sujeitas às mesmas leis que os demais, ao mesmo tempo em que se esquivam das pessoas por sentirem-se vulneráveis e cheias de defeitos. Quer um trabalho que o distinga. Um trabalho que exija criatividade e mesmo genialidade, um quê de excentricidade na apresentação pessoal, um estilo original na vida profissional. Sente-se atraído por linhas de trabalho emocionalmente intensa; terapeutas de pessoas em crise, atividade dos direitos dos animais.

Lideram com vigor e com tom altamente competitivo na fase de crescimento, quando há alguma coisa a provar. São mais eficientes numa situação de risco do que na manutenção de uma operação. Irá sentir-se oprimido pelos detalhes. Assumem a liderança quando o coração está envolvido no projeto e perdem o interesse quando o desafio é atingido (VILHENA, 2011).

2.1.4.5 Tipo 5 - Observador e/ou pensador

Essas pessoas são alerta, perspicazes e curiosas. Conseguem abstrair-se de tudo e concentrarem-se no cultivo de idéias e dons os mais complexos. Independentes e inovadoras, quando excessivamente dedicadas a seus pensamentos e construtos imaginários, podem mostrar-se distantes e irritadiças. Necessita saber de antemão a fim de estar preparado. Evita rigorosamente conflitos. Ergue uma parede de memorandos e secretárias como proteção contra cenas emocionais. Trabalha duro pelos benefícios da privacidade e pela liberdade de

perseguir interesses pessoais e para adquirir autonomia. O inferno para eles é um escritório extenso, com mesas, sem divisórias e com colegas que saem para almoçar e conversar sobre relacionamentos íntimos. Gosta de ficar sozinho com os próprios projetos e considera um espaço e um telefone reservados como verdadeiros incentivos ao trabalho. Concentram-se em idéias e numa apresentação pessoal que faça com que essas idéias sejam acolhidas e pouco se importam com a comunicação interpessoal. Uma vez estabelecido o projeto, são rápidos em delegar. Para proteger a privacidade, preferem estabelecer contatos específicos para reuniões “confidenciais” com gerentes a ter de lidar com todos eles ao mesmo tempo (VILHENA, 2011).

2.1.4.6 Tipo 6 - Questionador, Patrulheiro e/ou protetor

Essas pessoas são esforçadas, responsáveis e dignas de confiança, mas podem ser defensivas, evasivas e muito ansiosas, estressando-se só de reclamar do stress. Costumam ser indecisas e cautelosas, mas podem mostrar-se reativas, desafiadoras e rebeldes. Tem grandes poderes de análise. A atenção é voltada para o questionamento e para o exame da posição contrária. A dúvida e uma suspeita do óbvio desenvolvem a clareza mental. Supervaloriza o poder da autoridade. Paralisa de ação, acha difícil continuar avançando com eficiência quando o sucesso começa a se materializar e acha difícil se concentrar quando não há oposição. Sente-se em perigo na posição de sucesso à vista.

É importante que todas as expectativas negativas sejam arejadas antes da atenção voltar-se para as positivas. Concentram-se nas falhas e deficiências do sistema. Ocorrem atrasos nas tomadas de decisão. O líder quer certeza antes de ir em frente. Ajudaria se ele pudesse ter um feedback honesto diretamente após uma conclusão feliz (VILHENA, 2011).

2.1.4.7 Tipo 7 - O epicurista e/ou sonhador

Este tipo designa a pessoa "otimista". Aqui se encontram pessoas alegres, extrovertidas, comunicativas e criativas, que gostam de viver e celebrar a vida da melhor forma possível. Como têm tendência para fugir ou racionalizar o sofrimento, para não terminar o que começaram e para serem um pouco excessivas, devem ficar atentas a esses sinais. Pessoas com agilidade mental multitarefa, a prioridade está naquilo que lhes dá prazer. Acham que a gula se justifica com o entusiasmo e acreditam na sua infindável capacidade de improvisar. Têm sempre uma enorme quantidade de idéias e projetos. Têm tendência para a

superficialidade e enchem-se de atividades e compromissos para fugirem das suas dificuldades emocionais (SANTIAGO, 2013).

2.1.4.8 Tipo 8 - O patrão e/ou protetor

Superprotetor e controlador são os retratos do confrontador, não por acaso, também denominado “o patrão”. Ao contrário do patrulheiro, esse tipo adora uma briga. No ambiente de trabalho, certamente será aquele que luta pelos companheiros. Há quem chame a este tipo de personalidade o "chefe" ou o "líder". Aqui se encontram pessoas autoconfiantes, enérgicas, trabalhadoras e determinadas. Como têm grande sentido de justiça, podem assumir o papel de protetores dos fracos, mas têm necessidade de controlar. Tem de ter cuidado para não seguirem o caminho da tirania (SANTIAGO, 2013).

2.1.4.9 Tipo 9 - O mediador e/ou pacificador

As pessoas do tipo "mediador" são pacíficas, tolerantes e conciliadoras, procuram a harmonia e evitam os conflitos e confrontações. Gostam de viver ao seu ritmo e não gostam que os pressionem. Têm, contudo, de lidar com a tendência para o "deixar andar" e a preguiça.

Têm tendência para se perderem nas agendas dos outros, esquecendo-se do que é importante para si próprios. É-lhes muito difícil dizer “não” a alguém. Procuram situações agradáveis e confortáveis, em que todos se revejam, contendo a sua energia e sua raiva. São dotados de uma enorme energia, cujo conhecimento tende a esquecer ou ignorar. Sentem dificuldades em reconhecer as suas verdadeiras necessidades, o que lhes provoca apatia, desenvolvendo um estado de anestesia para não sofrerem com a realidade (SANTIAGO, 2013)

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa configura-se como um estudo de caso qualitativo, descritivo e analítico, que se propõe a uma análise minuciosa do caso que será descrito procurando contribuir para uma reflexão acerca do desenvolvimento de equipes de trabalho bem como fazer uma analogia com as equipes de trabalho em logística.

3.1 Locus da pesquisa

A empresa do ramo imobiliário está situada no interior do estado de São Paulo e conta com duas unidades, presentes em cidades distintas, sendo que para este estudo de caso analisamos apenas uma das unidades.

3.2 Sujeitos da Pesquisa

Foram entrevistados os funcionários da unidade de Botucatu. No escritório há 7 colaboradores, dos quais 6 foram entrevistados e um foi excluído do estudo por questões éticas.

Cada integrante da equipe de trabalho desempenha uma função dentro da empresa do modo que serão descritos a seguir.

1 Recepcionista: Responsável pelo primeiro contato com o cliente, este colaborador tem a função de encaminhá-lo ao que resolverá o seu problema. Entre as funções também está atendimento telefônico PABX.

1 Auxiliar de Escritório: serviços bancários, serviços externos.

1 Analista Cobrança: Responsável pela cobrança, este colaborador tem entre suas funções o contato com o cliente inadimplente e a negociação com o mesmo, mudanças de planos de pagamento e também contato com o jurídico da empresa para casos mais complicados.

1 Comprador: Responsável por toda a parte de negociação com fornecedores, cotação de preços e compra final.

1 Analista Financeiro: contas a pagar, conciliação bancária.

1 Gerente Financeiro: Responsável por coordenar as tarefas diárias, planejamento de pagamentos de comissões, estoque de lotes, reuniões, contato com setor de vendas.

Todos em seu trabalho, sem exceção, fazem atendimento ao público e atendimento telefônico.

3.3 Instrumentos

O instrumento utilizado foi desenvolvido por Batitucci (2002), e consiste num questionário estruturado e tem por objetivo promover um conhecimento do sujeito em suas características comportamentais e psicológicas em relação ao trabalho.

O instrumento permite identificar modos de se comportar e se relacionar com o trabalho que o autor classifica em:

-Comportamento Analítico Este sujeito utiliza-se da análise, da lógica e a racionalidade para tomar suas decisões, normalmente sente dificuldades para agir com base em seus sentimentos. É metucioso, muito organizado e crítico, mas também é justo e correto, tudo com base em seus pensamentos. Demonstra firmeza em suas atitudes.

Suas principais dificuldades são não considerar seus sentimentos e emoções quando vai tomar decisões, não convive bem com a tolerância e a conciliação, tem muita dificuldade em ceder e em negociar (BATITUCCI, 2002).

-Comportamento Emocional: Este sujeito considera as emoções e sentimentos em suas decisões, também tem facilidade em interagir com pessoas, busca cultivar valores não mensuráveis e busca a conciliação e a negociação, acredita na estimulação e na motivação das pessoas.

Suas principais dificuldades estão em ser superficial, também é desorganizado e inconstante e tem pouco senso crítico (BATITUCCI, 2002).

-Comportamento Objetivo: O sujeito de comportamento objetivo atua com base nos fatos e na realidade concreta, é preciso, minucioso e detalhista, também é persistente na busca de seus objetivos e extremamente prático e assertivo e muito confiável em suas ações.

Suas dificuldades estão em agir de modo isolado sem a visão global do conjunto e prender-se demasiadamente ao presente, tendo dificuldades em planejar o futuro, é muito preso ao caminho único, não abrindo alternativas (BATITUCCI, 2002).

-Comportamento Intuitivo: este sujeito trabalha com possibilidades e alternativas, mas tem visão do conjunto e da inter-relação das partes, também consegue solucionar problemas novos com imaginação e criatividade e tem abertura para debater e discutir as questões tendo facilidade para inovar e descobrir novos caminhos.

Suas principais dificuldades são para as avaliações e análise de situações, pode agir com superficialidade por sua pouca ligação com o real e não consegue atuar dentro de padrões e procedimentos regulares (BATITUCCI, 2002).

-Comportamento Direcionado: Este sujeito trabalha em cima de objetivos e metas, atuando de modo firme em direção a seus objetivos, se mostra muito bom para planejar ações futuras e toma decisões com rapidez e facilidade sempre sabendo o que quer e como chegar lá.

Suas maiores dificuldades são atuar com pouca flexibilidade, sem conseguir se adaptar as circunstâncias e se submeter a regras e orientações, pode tomar decisões equivocadas, por pressa de dados (BATITUCCI, 2002).

-Comportamento Flexível: Este sujeito exerce a relatividade e aceita naturalmente as mudanças tendo abertura para analisar os vários ângulos de um problema, mostra grande capacidade de adaptação às exigências situacionais e age sem procedimentos e sem posições assumidas a priori, é um bom observador e busca novas informações.

Suas principais dificuldades são para planejar e concluir seus projetos, podendo agir com indecisão e com pouco envolvimento nas questões, é lento nas tomadas de decisões (BATITUCCI, 2002).

-Comportamento Introverso: este sujeito é calmo, tranquilo e cuidadoso, gosta de ir a fundo às questões em que está envolvido e tem muita facilidade para trabalhar com idéias e abstrações. Atém-se à questão com o qual está lidando, sem generalizações e gosta de trabalhar sozinho, sem precisar pedir ajuda a outros.

Suas principais dificuldades são tomar decisões geralmente isoladas, sem análise das situações que as envolvem e ficar muito fechado em seu mundo pessoal e interior, perdem

muitas oportunidades por ter dificuldades em relacionar-se com as pessoas e com o mundo exterior (BATITUCCI, 2002).

-Comportamento Extrovertido: muito ativo este sujeito é envolvente e realizador, relaciona-se bem com as pessoas, a situação e o mundo ao seu redor. Gosta da multiplicidade, da variação e do contato social, também é aberto a idéias e sugestões, a críticas e novas oportunidades, age com liberdade, sem se prender a detalhes e limitações.

Suas principais dificuldades são em ser agitado e impulsivo, atropelando o curso normal das coisas, tem dificuldades para ouvir e entrar no ritmo do outro, não trabalha sozinho e pode criar uma ambiência de estresse onde atua (BATITUCCI, 2002).

-Comportamento Implementador: Este sujeito é determinado em realizar o seu trabalho, geralmente termina tudo aquilo que começou. Tem facilidade para levantar recursos necessários para os seus projetos, conseguindo assim superar as dificuldades e resistências que se apresentam no caminho de seus projetos. Exerce má liderança firme no ambiente de trabalho.

Suas principais dificuldades são conseguir atuar dentro de um planejamento e em um programa previamente estabelecido, pode passar por cima de regras e até de pessoas para atingir seus objetivos, também pode se perder em realizações inadequadas pela pressa e pelo pouco cuidado em analisar todas as variáveis envolvidas no projeto (BATITUCCI, 2002).

-Comportamento Criativo: o sujeito que tem este comportamento consegue ampliar as alternativas, possibilidades e caminhos envolvidos em uma determinada questão ele é aberto a mudanças e inovações e tem também facilidades para montar simulações e cenários diversificados, objetivando a criação de novos produtos e a ampliação de mercados. Não se pende a regras e paradigmas do passado. Graças a isso está sempre um passo à frente em sua ambiência.

Suas principais dificuldades são programar e concluir seus projetos, não se baliza por normas, procedimentos e costumes, por ser contestador, pode perder a noção da justa medida nas questões em que está envolvido (BATITUCCI, 2002).

Para Batitucci (2002) um sujeito com perfil ou funcionamento analítico é o sujeito que possui maior prevalência de atividades em geral comandadas pelo hemisfério cerebral esquerdo e maior evidência de comportamentos objetivos; comportamentos direcionados; comportamentos introversos e comportamento implementadores agrupados neste perfil analítico por semelhança em sua estrutura e funcionamento.

O mesmo autor coloca, então, que um sujeito com perfil ou funcionamento emocional é aquele que possui maior prevalência de atividades em geral comandadas pelo hemisfério

cerebral direito e maior evidência de comportamentos intuitivos; comportamentos flexíveis; comportamentos extrovertidos e comportamentos criativos agrupados da mesma forma neste perfil emocional por semelhança em sua estrutura e funcionamento.

3.4 Coletas de Dados

Foi contatado o dono da empresa a ser estudada, que também ocupa na empresa um cargo de direção e que não compõe a equipe que foi estudada, o qual autorizou que fosse efetuado um estudo de caso para conhecer e analisar a equipe de trabalho. A partir disto, foi agendado um horário e aplicado um questionário impresso e auto aplicável onde cada qual ficou à vontade para responder. O teste foi respondido por 06 funcionários.

O instrumento (constante no apêndice A deste trabalho) visou conhecer a opinião dos colaboradores da equipe em relação ao trabalho que cada um exerce; como a equipe possui um número reduzido de sujeitos, foi possível analisar a equipe quase em sua totalidade.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Análise dos dados

O instrumento aplicado permitiu verificar a presença ou ausência dos tipos de comportamento, buscou-se analisar e ainda indicar quantitativamente a prevalência de um tipo ou outro de comportamento em cada sujeito do estudo.

Para Batitucci (2002) a presença ou ausência de comportamentos num sujeito pode indicar um tipo característico de funcionamento individual dos sujeitos que ele classificou como funcionamento analítico ou funcionamento emocional.

Batitucci (2002) ensina ainda que todos podem ter comportamentos analíticos e emocionais compondo um perfil nem sempre 100% analítico ou 100% emocional. O instrumento, então, nos permitiu verificar em que medida, tais comportamentos estão presentes ou ausentes nos sujeitos da equipe estudada.

Para o mesmo autor, tais características individuais de funcionamento podem estar diretamente e indiretamente influenciando no movimento grupal e moldando o desempenho de uma equipe de trabalho na direção de um trabalho cooperativo ou não.

Analisando os dados obtidos encontrou-se:

Sujeito 1

Quadro 1 - Perfil encontrado no sujeito 1

Perfil Analítico 49,2%	Perfil Emocional 50,8%
Comportamento analítico 40%	Comportamento emocional 60%
Comportamento objetivo 46%	Comportamento intuitivo 54%
Comportamento direcionado 54%	Comportamento flexível 46%
Comportamento introvertido 46%	Comportamento extrovertido 54%
Comportamento implementador 60%	Comportamento criativo 40%

Fonte: A autora, 2015.

São prevalentes características dos comportamentos Direcionado, Implementador, Intuitivo e Extrovertido, caracterizando-se um perfil emocional de comportamento, este sujeito tende a trabalhar em cima de objetivos e metas e se mostra muito bom para planejar ações, tende a ter empatia com os demais e se expressar bem. O sujeito demonstrou equilíbrio nos comportamentos analíticos e emocionais podendo colaborar desta forma intensamente para a realização de um trabalho cooperativo.

Para a empresa é importante colaboradores que tomam iniciativa diante de uma situação, então o sujeito com este tipo de comportamento é importante no conjunto da equipe de trabalho, também pode se mostrar determinado na realização de uma tarefa, e geralmente não deixa nenhum trabalho incompleto.

Baseado na revisão teórica apresentada podemos inferir que tal sujeito tende a ter uma ampla capacidade de solucionar problemas novos com um comportamento Implementador. Tende a ser ativo, se envolver nos trabalhos da equipe, e relacionar-se bem com as pessoas. Porém, pode por vezes apresentar pouca flexibilidade diante das situações diárias podendo tomar decisões equivocadas e ter dificuldades para ouvir e entrar no ritmo do outro.

Sujeito 2

Quadro 2 - Perfil encontrado no sujeito 2

Perfil Analítico 41,2%	Perfil Emocional 58,8%
Comportamento analítico 38%	Comportamento emocional 62%
Comportamento objetivo 54%	Comportamento intuitivo 46%
Comportamento direcionado 32%	Comportamento flexível 68%
Comportamento introvertido 34%	Comportamento extrovertido 66%
Comportamento implementador 48%	Comportamento criativo 52%

Fonte: A autora, 2015.

Estão presentes características dos comportamentos Objetivo, Flexível, Extrovertido e Criativo, este sujeito também tende ao perfil emocional, sendo assim também se faz importante para a relação com os componentes da equipe motivando os colegas de trabalho.

Este perfil tende a ser uma pessoa paciente, persistente na busca dos seus objetivos, com flexibilidade e abertura para avaliar os possíveis problemas que aparecerem, tende a relacionar-se bem com as pessoas, também pode ser calmo e cuidadoso, e ser aberto a idéias, sugestões críticas e novas oportunidades, tende a conseguir ampliar as alternativas, possibilidades e caminhos envolvidos em uma determinada questão, pode prender-se demasiadamente tendo dificuldades de planejar o futuro por não apresentar características de direcionamento e foco.

Sujeito 3

Quadro 3 - Perfil encontrado no sujeito 3

Perfil Analítico 58,4%	Perfil Emocional 41,6%
Comportamento analítico 76%	Comportamento emocional 24%
Comportamento objetivo 72%	Comportamento intuitivo 28%
Comportamento direcionado 52%	Comportamento flexível 48%
Comportamento introvertido 40%	Comportamento extrovertido 60%
Comportamento implementador 52%	Comportamento criativo 48%

Fonte: A autora, 2015

Verificou-se a presença de características dos comportamentos Objetivo, Direcionado, Implementador e Extrovertido, neste sujeito também podemos observar que estão presentes em sua maioria os comportamentos que formam o perfil analítico. Este sujeito tende a ser uma pessoa prática e detalhista, que toma decisões com rapidez e facilidade, que trabalha em cima de objetivos e metas, tende a ser muito bom para planejar ações.

Segundo a revisão teórica apresentada, tal sujeito com comportamento implementador tende a ter uma ampla capacidade de solucionar problemas novos, porém pelo baixo desenvolvimento dos aspectos do perfil emocional pode apresentar pouca capacidade para empatia, abertura e flexibilidade podendo apresentar alguma dificuldade para um trabalho em equipes cooperativas.

Porém, como apresenta um comportamento de 60 % extrovertido pode ter facilidade de se expressar e interagir e com isso pode apresentar mais congruência entre atos e palavras.

Sujeito 4

Quadro 4 - Perfil encontrado no sujeito 4

Perfil Analítico 66%	Perfil Emocional 34%
Comportamento analítico 72%	Comportamento emocional 28%
Comportamento objetivo 74%	Comportamento intuitivo 26%
Comportamento direcionado 80%	Comportamento flexível 20%
Comportamento introvertido 58%	Comportamento extrovertido 42%
Comportamento implementador 46%	Comportamento criativo 54%

Fonte: A autora, 2015

Estão presentes características dos comportamentos Objetivo, Direcionado, Introvertido e Criativo.

Em sua análise observamos que este sujeito segundo a revisão teórica tende a ser uma pessoa prática e detalhista, que toma decisões com facilidade, que trabalha em cima de objetivos e metas, tende a ser cuidadoso, pessoas com este tipo de comportamento tendem a ampliar as alternativas criando novas possibilidades, e caminhos em uma determinada questão pois além das características analíticas apresenta criatividade.

Porém, há pontos negativos que podem surgir como agir de modo isolado, com pouca flexibilidade, ou apresentar dificuldades em seguir regras, tomar decisões isoladamente, ou permanecer fechado em seu mundo e às vezes sem conseguir concluir seus projetos por dificuldades em realizar trabalhos cooperativos.

Sujeito 5

Quadro 5 - Perfil encontrado no sujeito 5

Perfil Analítico 56,8%	Perfil Emocional 43,2%
Comportamento analítico 48%	Comportamento emocional 52%
Comportamento objetivo 72%	Comportamento intuitivo 28%
Comportamento direcionado 58%	Comportamento flexível 42%
Comportamento introvertido 34%	Comportamento extrovertido 66%
Comportamento implementador 72%	Comportamento criativo 28%

Fonte: A autora, 2015

Estão presentes características dos comportamentos Objetivo, Direcionado, Implementador e Extrovertido, tendendo a um perfil analítico.

Este sujeito, segundo a revisão teórica, tende a ser uma pessoa prática e detalhista, que toma decisões com rapidez e facilidade, que trabalha em cima de objetivos e metas, tende a ser muito bom para planejar ações.

Segundo a revisão teórica apresentada, pode-se dizer que tal sujeito tende a ter uma ampla capacidade de solucionar problemas novos com um comportamento Implementador.

Sujeito 6

Quadro 6 - Perfil encontrado no sujeito 6

Fonte: A autora, 2015

Perfil Analítico 71,2%	Perfil Emocional 28,8%
Comportamento analítico 80%	Comportamento emocional 20%
Comportamento objetivo 78%	Comportamento intuitivo 22%
Comportamento direcionado 64%	Comportamento flexível 36%
Comportamento introvertido 60%	Comportamento extrovertido 40%
Comportamento implementador 74%	Comportamento criativo 26%

Estão presentes características dos comportamentos Objetivo, Direcionado, Introvertido e Implementador, tendendo a um perfil quase em sua totalidade analítico.

Este sujeito tende a ser uma pessoa prática e detalhista, que toma decisões com rapidez e facilidade, que trabalha em cima de objetivos e metas, tende a ser muito bom para planejar ações.

Segundo a revisão teórica apresentada, tal sujeito com comportamento implementador tende a ter uma ampla capacidade de solucionar problemas novos, mas pelo baixo desenvolvimento dos aspectos do perfil emocional pode apresentar pouca capacidade para empatia, abertura e flexibilidade e com isso ter alguma dificuldade para um trabalho em equipes cooperativas.

Porém, como apesar da predominância de comportamento introvertido possui 40% de comportamento extrovertido é possível com um trabalho de desenvolvimento de equipes aprimorar tal habilidade facilitando o diálogo com a equipe.

Quadro 7 - Perfis encontrados nos sujeitos

Características Individuais	Sujeito 1	Sujeito 2	Sujeito 3	Sujeito 4	Sujeito 5	Sujeito 6
Comportamento Objetivo		X	X	X	X	X
Comportamento Direcionado	X		X	X	X	X
Comportamento Introverso				X		X
Comportamento Implementador	X		X		X	X
Funcionamento Analítico			X	X	X	X
Comportamento Intuitivo	X					
Comportamento Flexível		X				
Comportamento Extroverso	X	X	X		X	
Comportamento Criativo		X		X		
Funcionamento Emocional	X	X				

Fonte: A autora, 2015.

O Quadro 7 revela que:

O Quadro 7 apresentou que 05 dentre os 06 sujeitos objetos deste estudo, estão presentes características do comportamento Objetivo.

Estes tendem a trabalhar com base nos fatos e na realidade concreta, sendo detalhistas, o que ajuda no acabamento do trabalho, extremamente práticos e muito confiável em suas ações.

05 dentre os 06 sujeitos objetos deste estudo, está presente as características do comportamento Direcionado. Consiste numa equipe que tende a cumprir os objetivos e metas propostos e tomar decisões com rapidez.

O comportamento Introverso está presente em 02 dentre os 06 sujeitos analisados, formando um ponto de equilíbrio na equipe, pois estes sujeitos tendem a ser calmos, tranquilos e cuidadosos, e conseguir trabalhar com idéias e abstrações.

04 dentre os 06 sujeitos objetos deste estudo, estão presentes características do comportamento Implementador, isto mostra que a equipe, em sua maioria conta com colaboradores determinados podendo conseguir realizar todo o seu trabalho com inovação geralmente terminando tudo aquilo que começaram.

Em 04 dentre os 06 sujeitos analisados, estão presentes características do comportamento Extroverso, na equipe estudada. Os sujeitos com este tipo de comportamento se fazem importantes na medida em que tendem a ser abertos a idéias, sugestões e críticas, portanto, consegue-se ver isso como um ponto positivo na hora de interagir com a equipe.

4.2 Discussão

Com toda a certeza o trabalho em equipe, faz parte das atividades logísticas, falando de uma atividade de integração de diferentes setores e até mesmo de diferentes empresas.

O avanço da tecnologia que facilita nossa vida, às vezes, toda essa velocidade também acaba atrapalhando, há momentos em que devido à velocidade com que as informações são atualizadas fica difícil para o homem acompanhar essas novas informações, acabando assim o deixando desatualizado e ultrapassado, o que acarreta a falta de qualificação em algumas profissões. Por essa causa dentro desse contexto que a Gestão de Pessoas a equipes ganha importância estratégica para viabilizar o desenvolvimento da Logística das empresas, bem como garantir-lhes uma posição de destaque no mundo globalizado (RODRIGUES, 2012).

A área de logística deixou de ser meramente gerencial e passou a ter muita técnica envolvida. Partindo deste princípio, cada vez mais as empresas têm investido na área de logística que tem sido um setor que desperta a necessidade de profissionais que tenham características inovadoras e um perfil ousado para o desempenho da função. Empresas têm criado gerências e diretorias específicas para cuidarem da área de logística que deixou de ser uma função interna se expandindo para a gestão de suprimentos (FOLLMANN, 2011 citado por SENNA, 2011).

De nada adianta você ter as pessoas certas se elas estiverem nas posições erradas, por isso a necessidade de analisar cada sujeito. Numa equipe de logística, pessoas com perfil Direcionado se tornam primordiais na medida em que se for desenvolvido tal comportamento, o mesmo conseguirá cumprir metas estabelecidas pela empresa.

Também, na área da logística é excelente ter um operador que consiga terminar suas tarefas diárias com eficácia, fazendo tudo o que foi proposto, estas características estão presentes nos sujeitos que apresentam perfil Implementador, contrapartida a maior dificuldade dos colaboradores que apresentam este perfil são conseguir atuar dentro de um planejamento e em um programa previamente estabelecido, podendo assim quebrar regras dentro da empresa.

Pessoas que trabalham com logística com o tipo de perfil Introverso tendem a ter facilidade para trabalhar com idéias porém, existem pontos negativos presentes neste perfil o fazendo perder muitas oportunidades na hora de tomar decisões, pois geralmente às tomam isoladas, sem pensar nas situações que as envolvem, por isso a análise dos tipos de comportamentos se faz tão importante, para um bom desempenho da equipe. Uma equipe de logística será eficaz se conseguirmos unir excelência nos serviços prestados, competências técnicas e comportamentais dos sujeitos.

Cada pessoa possui um tipo de personalidade que se desenvolve a partir das suas experiências e convivência com o mundo em todos os aspectos devido às diferenças individuais, genéticas e ambientais, os testes apresentaram resultados diferentes para cada sujeito e o papel desse trabalho poderá ser conscientizar não só a equipe de colaboradores da equipe objeto deste estudo para a busca do equilíbrio necessário para a formação de uma equipe de trabalho eficaz que possa atender às necessidades de cada indivíduo e às necessidades da empresa na busca de melhores resultados, mas também servir de base para estudos posteriores que possam se utilizar de outros instrumentos para avaliar não só as características individuais, como realizado neste estudo, mas o desempenho grupal desta equipe para que seja possível comparar com os resultados dos atributos individuais dos sujeitos, encontrados neste estudo.

5 CONCLUSÃO

Conclui-se então que, a equipe aqui analisada está em equilíbrio, apresentando perfis emocionais e analíticos em doses parecidas, podendo estar exercendo uma complementaridade um no que falta ao outro.

Para a logística, pessoas com o perfil predominantemente analítico são essenciais por que buscam foco nos resultados, agem com racionalidade para tomar suas decisões e demonstram firmeza nestas.

Porém, os sujeitos com perfil predominantemente emocional também se tornam importantes na medida em que suas características são boas no relacionamento com pessoas, elas se interagem bem com os demais, buscando a conciliação e negociação, sendo então, importante para o relacionamento com clientes e fornecedores e dentro da equipe, na comunicação com os demais integrantes que a compõe.

Pode-se a partir dos resultados deste estudo de caso, pensar ainda que o desenvolvimento de pessoas também é importante não só para se ter uma equipe mesclada com indivíduos com atributos analíticos e outros com características emocionais mas para poder desenvolver comportamento emocional nos que tem perfil analítico e desenvolver comportamento analítico em quem tem um perfil emocional para que haja um equilíbrio nos sujeitos, buscando assim, uma boa convivência no ambiente de trabalho além de contribuir para que a empresa alcance os objetivos esperados.

REFERÊNCIAS

- BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BATITUCCI, M D. **Equipes 100%**. S. Paulo, 2002.
- CASTRO, A. B. B. de; SÁ, L. S. B. C. de. A importância da comunicação para a qualidade na gestão empresarial. **Tekhne e Logos**, v. 2, n. 1, 2010. Disponível em: <www.fatecbt.edu.br/seer/index.php/tl/article/download/178/155> Acesso em: 10 abr. 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CLEGG, B.; BIRCH, P. **Trabalho em Equipe: Motive e Energize sua equipe já**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- DESSLER G. **Administração de recursos humanos** 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2013.
- FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. Atlas, 2004.
- GALPÃO EFICIENTE. **Como montar minha equipe de logística**. 2015. Disponível em: <<http://galpaoeficiente.parquetorino.com.br/como-montar-minha-equipe-de-logistica/>>. Acesso em: maio 2015.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIACCHETTO, C. P.; **Grupo X Equipe**. Disponível em: <<http://padoan.blogspot.com.br/2008/09/grupo-x-equipe.html>>. Acesso em: 04 abr. 2015.
- LENCIONI, P. M. **Os 5 Desafios das Equipes: uma fábula sobre liderança**. Elsevier Brasil, 2009.
- LYRA, N. M. **Eneagrama, os nove tipos de personalidade**. 1990. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/149909946/Tipos-de-Personalidade-ENEAGRAMA>>. Acesso em: 22 maio 2015.
- MACARENCO, I.; **Gestão com Pessoas-Gestão Comunicação e Pessoas**. 2006. Disponível em: <<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.teses.usp.br%2Fteses%2Fdisponiveis%2F27%2F27154%2Ftde-05072009-203625%2Fpublico%2F1074012.pdf&ei=8eRIVfOUM4GjyATCyLoAQ&usg=AFQjCNEEbX5LwX2Dk4LvT-qcaSXHH7YipQ&bvm=bv.93990622,d.b2w>>. Acesso em: 22 maio 2015.
- MANZ JUNIOR, C. C. S.; HENRY P. **Empresas sem chefes**. São Paulo: Makron Books, 1996.

MAXIMIANO, A. C. A. **Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta**. São Paulo, Atlas.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo**. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1994.

MUSCAT, A. R. N.; FLEURY, A. C. C. **Indicadores da qualidade e produtividade na indústria brasileira**. Revista indicadores da qualidade e produtividade, Brasília, v.1,n.1, fev.1992.

PARKER, G. M. **O poder das equipes**. São Paulo: Campus, 1995.

RODRIGUES, S. S; **Tékhnē e Lógos**, v.3, n.2, 2012. A importância da gestão de pessoas na logística. Disponível em:
<<http://www.fatecbt.edu.br/seer/index.php/tl/article/viewFile/141/127>> Acesso em: 10 maio 2015.

RAGO, S. F. T; **Estruturar uma Equipe de Logística requer Cuidados**. Disponível em:
<<http://www.gualog.com.br/ARTIGO60.htm>> Acesso em: 01 jun 2015

SANTIAGO, A. **Sabe qual é o seu tipo de personalidade?** 2013. Disponível em:
<<http://vipp.blogs.sapo.pt/sabe-qual-e-o-seu-tipo-de-personalidade-13977>>. Acesso em: 05 abr. 2015.

SENNA, W. **Competências que as empresas buscam num profissional de logística**. 2015. Disponível em: < <http://www.webartigos.com/artigos/competencias-que-as-empresa-buscam-num-profissional-de-logistica/63096/#ixzz3d6eUldvT>> Acesso em: 10 jun. 2015.

VILHENA, J. C; **Eneagrama Os 9 tipos de Personalidade**. Disponível em:
<<http://www.jcvilhena.psc.br/eneagrama-autoconhecimento/eneagrama-r-os-9-tipos-de-personalidade>>. Acesso em: 04 abr. 2015.

WEISS, D H. **Motivação e resultados: como obter o melhor de sua equipe**. 4. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE QUESTÕES APLICADAS

QUESTIONÁRIO: HEMISFÉRIOS CEREBRAIS E COMPORTAMENTOS CARACTERÍSTICOS

Nos itens a seguir, estão retratados vários comportamentos e situações que representam seu modo de agir ou suas preferências. Pontue esses itens usando a escala de 0 a 10, ou seja, atribua mais pontos àquela alternativa que você julga representar melhor seu modo de agir ou suas preferências. Em cada questão, os pontos que você atribuir as duas alternativas devem obrigatoriamente resultar em 10 pontos.

Meu comportamento é mais influenciado por:

Exemplo:

- 1- () Meus impulsos e sentimentos.
- 2- () Todo um arcabouço analítico e lógico de minhas ideias.

Em meu dia prefiro trabalhar:

1- (3)

- 3- () De modo objetivo, dentro da realidade.
- 4- () Usando minha intuição e perspicácia.

2- (7)

Tenho mais facilidade para atuar:

- 5- () Dentro de um projeto estruturado e programado.
- 6- () Com projetos que me permitam mais liberdade e flexibilidade de execução.

Sinto-me melhor quando estou:

- 7- () Expondo minhas ideias e debatendo-as com os outros.
- 8- () Refletindo internamente e comigo mesmo.

Se tiver de ensinar ou treinar equipes, provavelmente vou direcioná-las para que:

- 9- () Consigam realizar e programar seu trabalho, com determinação.
- 10- () Busquem alternativas e novas formas de executar suas tarefas.

Gosto mais de trabalhar:

- 11- () De um modo mais livre, sem muitas regras.
- 12- () Com procedimentos e prazos definidos.

Percebo que em meu dia a dia, tenho agido:

- 13- () Dando mais prioridade a meus pensamentos interiores.
- 14- () Procurando adotar atitudes mais extrovertidas.

Em meu trabalho geralmente atuo para:

- 15- () Inovar e descobrir modos diferentes de fazer as coisas.
- 16- () Executar e concluir as tarefas programadas.

Sinto-me melhor quando:

- 17- () Analiso cuidadosamente o que estou sentindo.
- 18- () Expresso livremente meus sentimentos e emoções.

Para atingir melhores os objetivos fixados, procuro:

- 19- () Agir com clareza e objetividade.
- 20- () Usar meu bom senso natural.

Em meu íntimo penso ter mais facilidade para:

- 21- () Incentivar e catalisar ideias criativas.
 22- () Coordenar a implantação de um projeto definido.

Na maioria das vezes:

- 23- () Tenho dificuldades de me expor perante os outros.
 24- () Atuo de modo aberto, sem inibição.

Quando me deparo com algum problema:

- 25- () Procuo examinar várias possibilidades e soluções.
 26- () Concentro-me na alternativa que parece estar mais direcionada para o objetivo.

Meu comportamento é mais orientado por:

- 27- () Minhas emoções.
 28- () Meu senso crítico.

Geralmente sou mais inclinado (a) a seguir os:

- 29- () Sinais e indicadores que vem do fundo do meu ser.
 30- () Dados concretos da realidade.

Quando me disponho a realizar alguma tarefa, prefiro:

- 31- () Trabalhar só, até concluir esta atividade.
 32- () Trabalhar junto com os outros, compartilhando as fazes do projeto.

Em minhas atividades profissionais, geralmente atuo:

- 33- () Sem me apegar muito a procedimentos e regras.
 34- () Dentro da metodologia que é tradicionalmente seguida pela área de trabalho.

Em meu trabalho gosto mais de:

- 35- () Terminar o que foi planejado.
 36- () Criar projetos, sem ansiedade para concretizá-los.

Minhas ideias são geralmente desenvolvidas com base em:

- 37- () Minha intuição.
 38- () Fatos objetivos.

Tenho mais empatia e sintonia com pessoas:

- 39- () Analíticas e mais centradas.
 40- () Emocionais e mais soltas.

Geralmente, em minha área de trabalho, busco:

- 41- () Identificar os recursos que terei para concretizar minhas ideias.
 42- () Gerar possibilidades diferentes para minhas ideias.

Quando estou filosofando sobre a vida, me identifico com a pergunta:

- 43- () Por que as coisas são assim?
 44- () Por que as coisas não poderiam ser diferentes do que são?

Gosto mais de agir:

- 45- () Planejando antecipadamente o que deverei fazer.
 46- () Sem planejamento prévio, conforme as coisas vão acontecendo.

Nas maiorias das vezes costume:

47- () Me envolver emocionalmente com as situações do dia a dia.

48- () Comportar-me com racionalidade diante dessas situações.

Quando vou a uma festa, geralmente:

49- () Fico circulando para conhecer pessoas novas.

50- () Fico observando os outros, sem me envolver muito.

HEMISFERIO ESQUERDO		HEMISFERIO DIREITO	
ANALITICO	2 _____ 17 _____ 28 _____ 39 _____ 48 _____	EMOCIONAL	1 _____ 18 _____ 27 _____ 40 _____ 47 _____
TOTAL ____ X 2 ____ = ____%		TOTAL ____ X 2 ____ = ____%	
OBJETIVO	3 _____ 19 _____ 30 _____ 38 _____ 43 _____	INTUITIVO	4 _____ 20 _____ 29 _____ 37 _____ 44 _____
TOTAL ____ X 2 ____ = ____%		TOTAL ____ X 2 ____ = ____%	
DIRECIONADO	5 _____ 12 _____ 26 _____ 34 _____ 45 _____	FLEXIVEL	6 _____ 11 _____ 25 _____ 33 _____ 46 _____
TOTAL ____ X 2 ____ = ____%		TOTAL ____ X 2 ____ = ____%	
INTROVERTIDO	8 _____ 13 _____ 23 _____ 31 _____ 50 _____	EXTROVERTIDO	7 _____ 14 _____ 24 _____ 32 _____ 49 _____
TOTAL ____ X 2 ____ = ____%		TOTAL ____ X 2 ____ = ____%	
IMPLEMENTADOR	9 _____ 16 _____ 22 _____ 35 _____ 41 _____	CRIATIVO	10 _____ 15 _____ 21 _____ 36 _____ 42 _____
TOTAL ____ X 2 ____ = ____%		TOTAL ____ X 2 ____ = ____%	
HEMISFERIO ANALITICO		HEMISFERIO EMOCIONAL	
5T ____ X 2 ____ : 10 ____%		5T ____ X 2 ____ : 10 ____%	
Em seguida somo o total de pontos obtidos em cada um dos 10 focos considerados, multiplicando esses resultados por 2, conforme indicado.			

QUESTIONÁRIO: CANAIS SENSORIAIS NA PRÁTICA DOCENTE

Nos itens a seguir, estão retratados vários comportamentos e situações que representam seu modo de agir ou suas preferências. Pontue esses itens usando a escala de 0 a 10 – Atribua mais pontos àquela alternativa que você julga representar melhor seu modo de agir ou suas preferências. Em cada questão, os pontos que você atribuir a quatro alternativas, devem necessariamente somar 10 pontos. Este trabalho deve ser feito por você, individualmente.

1 - Em meus momentos de folga gosto mais de:

- A – Ouvir música.
- B – Ver televisão.
- C – Andar, fazer exercícios, praticar esportes.
- D – Ficar filosofando sobre a vida e o mundo.

2 - Tenho muita facilidade para:

- A – Localizar-me em uma cidade estranha, consultando mapas ou guias.
- B – Distinguir objetos pelo tato, mesmo estando de olhos vendados.
- C – Idealizar coisas e trabalhar com conceitos abstratos.
- D – Reconhecer uma pessoa, através de sua voz.

3 - Para lembrar-me de certas informações ou fatos:

- A – Utiliza a intuição e bom senso.
- B – Tento estabelecer relação com palavras mnemônica ou relatos que já ouvi.
- C – Relaxo meu corpo e minha mente para criar condições favoráveis de afloramento dessas lembranças.
- D – Uso imagens visuais relacionadas.

4 - Se tivesse como opção, escolheria como meu passatempo favorito:

- A – Dedicar-me à atividade ao ar livre, sentindo a brisa na pele.
- B – Sonhar, pensar e idealizar coisas que me fazem feliz.
- C – Fotografar, desenhar ou pintar quadros.
- D – Frequentar concertos, shows e programas musicais.

5 - Sinto mais prazer em:

- A – Participar de conversas e bate papos com os amigos.
- B – Observar as pessoas e descobrir o porquê de suas motivações, comportamentos e atitudes.
- C – Visitar exposições de artes e museus.
- D – Sentir a fragrância de flores e de perfumes finos.

6 - Geralmente tomo minhas decisões com base em:

- A – Minha percepção sobre o assunto.
- B – Dados, gráficos e relatórios que posso estudar e consultar.
- C – Meu envolvimento com alternativa que me toca mais.
- D – Argumentos e explicações que ouço das pessoas envolvidas.

7 - Sinto como mais forte e mais marcante em minha individualidade:

- A – Os estímulos que recebo através de minha percepção visual.
- B – O tocar e ser tocado, ou o prazer que sinto por comidas saborosas e por perfume.

- () C – Minha capacidade para perceber sons e ruídos diversos ou para apreciar uma boa música.
- () D – A facilidade que tenho em captar sinais, mensagens ou movimentos sutis, através da intuição.

8 - Tenho satisfação especial em:

- () A – Sintonizar programas que transmitem longas entrevistas.
- () B – Cultivar flores ou plantas em casa ou no escritório.
- () C – Tentar entender as questões simples do meu dia a dia.
- () D – Usar roupas confortáveis, com aquele cheirinho de coisa nova.

9 - Tenho o hábito de:

- () A – Aprofundar o porquê dos fatos e das coisas que me cercam.
- () B – Degustar prazerosamente os alimentos que consumo.
- () C – Cuidar com carinho do meu visual.
- () D – Estudar lendo o texto em voz alta.

10 – Geralmente:

- () A – Não gosto de ficar parado vendo o tempo passar.
- () B – Direciono bastante minhas ações base influenciado por meus sentimentos interiores.
- () C – Gosto de repetir em voz alta, por várias vezes, algo que não posso esquecer.
- () D – Prefiro receber instruções escritas que não deixam margem de dúvidas ou interpretações.

Passes os pontos que você atribuiu a cada uma dos itens anteriores, para a tabela a seguir, observando a correta localização das letras/opções de cada questão. Em seguida, some o total de pontos obtidos em cada uma das quatro colunas.

ITENS	A	B	C	D
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
Total	_____ %	_____ %	_____ %	_____ %
	(1)	(2)	(3)	(4)
	TOTAIS (1) + (2) _____ %		TOTAIS (3) + (4) _____ %	
	Hemisfério analítico		Hemisfério emocional	
Local/Data: _____, ____/____/____.				

Botucatu, ____ de _____ de 2015.

Giovana Emily Cavallari

De Acordo:

Prof. (a) Esp. Letícia Negrisoli
Orientador (a)

Prof. Me. Vitor de Campos Leite
Coordenador do Curso de Logística