

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

OSVALDO ROBERTO VECHIATTI

**PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES EM USINA DE CANA-DE-
AÇÚCAR**

Botucatu – SP
Junho – 2012

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

OSVALDO ROBERTO VECHIATTI

**PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES EM USINA DE CANA-DE-
AÇÚCAR**

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 Agronegócio.

Botucatu – SP
Junho - 2012

Aos meus pais Iolanda e Osvaldo

Meus filhos Victor e Thiago

Minha esposa Edna

E, ao meu irmão Fernando.

AGRADECIMENTOS

Sou inteiramente grato ao Professor e Orientador José Augusto Rota que acolheu a idéia desse trabalho e destinou parte de seu tempo a orientar-me sobre o assunto.

Agradeço o Professor José Benedito Leandro pelas suas contribuições pedagógicas que me auxiliaram na formação desse trabalho.

Sou grato aos colegas de trabalho com o qual realizei o estudo e muito contribuíram com as informações.

E, em especial sou grato à minha família que soube compreender o tempo dedicado a esse trabalho.

RESUMO

A participação das pessoas na tomada de decisão de diversas atividades da empresa e o desenvolvimento de equipes está sendo um tema bastante discutido pelas organizações. Com isso pretende-se elevar a energia do grupo e canalizar as forças para que os objetivos da organização sejam alcançados. As modernas usinas sucroenergéticas apresentam um sistema de gestão com maior teor de envolvimento e participação dos seus funcionários, nas mais diversas atividades da organização. O desenvolvimento de equipe com ênfase no trabalho cooperativo é um dos principais métodos de obter excelente resultado com o grupo. Porém, na prática ainda falta maior envolvimento de algumas pessoas com os objetivos da organização e maior interdependência entre as equipes. Este trabalho aborda métodos que possam melhorar o sistema de desenvolvimento de equipes através de conceitos e técnicas do trabalho cooperativo, estimulando a relação interna das equipes como também a necessidade da interdependência entre elas no ambiente de trabalho. Este estudo contou com a avaliação de uma equipe de trabalho conceituada na usina sucroenergética, com um considerável nível de desenvolvimento do trabalho em equipe. Contudo os resultados puderam demonstrar que é possível envolver ainda mais o grupo no sentido de compreender e praticar a essência do trabalho cooperativo, elevando o potencial humano individual e coletivo na conquista dos objetivos particulares, e da equipe.

PALAVRAS-CHAVE: Desenvolvimento. Equipes. Pessoas. Sucroenergética.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultado das características psicológicas do funcionário A - maio/12.....	32
Tabela 2 - Resultado das características psicológicas do funcionário B - maio/2012.....	34
Tabela 3 - Resultado das características psicológicas do funcionário C - maio/2012.....	37
Tabela 4 - Resultado das características psicológicas do funcionário D - maio/2012.....	39
Tabela 5 - Resultado das características psicológicas do funcionário E - maio/2012.....	42
Tabela 6 - Resultado dos canais da comunicação interpessoal do funcionário A da usina sucroenergética da região de Botucatu-SP - maio/2012.....	44
Tabela 7 - Resultado dos canais da comunicação interpessoal do funcionário B da usina sucroenergética da região de Botucatu-SP - maio/2012.....	46
Tabela 8 - Resultado dos canais da comunicação interpessoal do funcionário C da usina sucroenergética da região de Botucatu-SP - maio/2012.....	47
Tabela 9 - Resultado dos canais da comunicação interpessoal do funcionário D da usina sucroenergética da região de Botucatu-SP - maio/2012.....	49
Tabela 10 - Resultado dos canais da comunicação interpessoal do funcionário E da usina sucroenergética da região de Botucatu-SP - maio/2012.....	50
Tabela 11 - Resultado da avaliação de equipe conforme o funcionário A da usina sucroenergética da região de Botucatu-SP - maio 2012.....	52
Tabela 12 - Resultado da avaliação de equipe conforme o funcionário B da usina sucroenergética da região de Botucatu-SP - maio/2012.....	54
Tabela 13 - Resultado de avaliação de equipe conforme o funcionário C da usina sucroenergética de região de Botucatu-SP - maio/2012.....	56
Tabela 14 - Resultado da avaliação de equipe conforme o funcionário D da usina sucroenergética da região de Botucatu-SP - maio/2012.....	57
Tabela 15 - Resultado da avaliação de equipe conforme o funcionário E da usina sucroenergética da região de Botucatu-SP - maio/2012.....	58

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Demonstração das características psicológicas do funcionário A - maio/2012.	33
Figura 2 - Demonstração das características psicológicas do funcionário B - maio/2012.....	36
Figura 3 - Demonstração das características psicológicas do funcionário C - maio/2012.....	38
Figura 4 - Demonstração das características psicológicas do funcionário D - maio/2012.	41
Figura 5 - Demonstração das características psicológicas do funcionário E - maio/2012.....	44
Figura 6 - Demonstração dos canais da comunicação do funcionário A - maio/2012.	45
Figura 7 - Demonstração dos canais da comunicação do funcionário B - maio/2012.....	47
Figura 8 - Demonstração dos canais da comunicação do funcionário C - maio/2012.....	48
Figura 9 - Demonstração dos canais da comunicação do funcionário D - maio/2012.	50
Figura 10 - Demonstração dos canais da comunicação do funcionário E - maio/2012.....	51
Figura 11 - Demonstração da avaliação da equipe de trabalho conforme o funcionário A - maio/2012.....	53
Figura 12- Demonstração da avaliação da equipe de trabalho conforme o funcionário B - maio/2012.....	54
Figura 13- Demonstração da avaliação da equipe de trabalho conforme o funcionário C - maio/2012.....	56
Figura 14- Demonstração da avaliação da equipe de trabalho conforme o funcionário D - maio/2012.....	58
Figura 15- Demonstração da avaliação da equipe de trabalho conforme o funcionário E - maio/2012.....	59

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Objetivo	11
1.2 Relevância do tema	11
2 REVISÃO DE LITERATURA	13
2.1 Desenvolvimento de equipes	13
2.2 Pessoas motivadas	15
2.3 Motivos que dificultam a formação das equipes	16
2.4 Autonomia das equipes de trabalho.	17
2.4.1 Pessoas participativas.....	18
2.4.2 Equipes energizadas	19
2.4.3 Energia organizacional.....	20
2.5 Condicionantes que favorecem o trabalho em equipe	21
2.6 Condicionantes administrativos do trabalho cooperativo	22
2.7 Condicionantes Psicológicos do trabalho cooperativo	23
2.7.1 Componentes do relacionamento interpessoal	24
2.7.2 Canais da Comunicação Interpessoal.....	26
2.8 Condicionantes Atitudinais do trabalho em equipe	28
3 MATERIAIS E MÉTODOS	29
3.1 Materiais.....	29
3.2 Métodos	29
3.3 Estudo de Caso	29
3.3.1 A empresa	30
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	31
4.1 Testes Psicológicos – hemisférios cerebrais e comportamentos característicos dos funcionários.....	31
4.1.1 Funcionário A.....	31
4.1.2 Funcionário B.....	34
4.1.3 Funcionário C.....	36
4.1.4 Funcionário D.....	39
4.1.5 Funcionário E.....	41
4.2 Testes de Avaliação do Trabalho cooperativo – Condicionantes Atitudinais.....	52
5 CONCLUSÃO	61
REFERÊNCIAS	62
ANEXOS	63
Anexo 1 – Roteiro de perguntas referente ao comportamento individual dos funcionários.....	64
Anexo 2 – Roteiro de perguntas referentes o modo de agir e preferências individuais do funcionário.....	65
Anexo 3 – Roteiro de Perguntas referente à área de trabalho estudada.....	67

1 INTRODUÇÃO

Durante décadas a gestão da mão-de-obra operária nas indústrias teve influência da administração científica de Frederick Winslow Taylor. Esse modelo de gestão pregava que o desempenho das pessoas poderia ser definido e controlado por padrões e regras de trabalho. Com estudos dos tempos e movimentos as tarefas eram divididas e realizadas repetidas vezes pelos operários, numa época em que a qualificação profissional era baixíssima.

De acordo com Chaves (2005), após a segunda guerra mundial os estudiosos americanos Edward Deming e J. M. Juran passaram a estudar a importância do envolvimento do operário na melhoria pela qualidade do trabalho. O modelo de gestão desenvolvido por Deming no Japão era baseado nas técnicas de controle estatístico do Dr. Walter A. Shewart. A partir dessa etapa inicia-se o processo de observação e percepção da necessidade da participação do trabalhador no sentido de melhoria da qualidade do seu trabalho. Baseado na estatística, os operários foram orientados a realizar o controle de seus próprios trabalhos, através de gráficos que permitia medir os aspectos de trabalho estabelecendo limite máximo e mínimo aceitável. Esse método possibilitou melhor controle do trabalho da base operacional.

Chaves (2005) cita que em 1962, Kaoru Ishikawa viabilizou a necessidade da participação dos operários no processo de melhoria do trabalho, apresentando um método simples e direcionado à função operacional. Ishikawa criou uma ferramenta chamada de diagrama de causa e efeito que tinha formato de uma espinha de peixe e que foi utilizada pelos operários da época. Com essa ferramenta mantinha-se o propósito de melhorar o trabalho operacional, mas por outro lado, passava a fazer com que os trabalhadores comesçassem a desenvolver o trabalho não apenas com a força muscular, mas também com a capacidade da mente humana, ensinando as pessoas a decompor um efeito em várias causas e a analisar a relação entre elas.

“Foi a maior revolução em prol da inteligência do operário, permitindo que os conceitos de melhoria fossem praticados em todo o ciclo do produto ou serviço” (CHAVES, N. M. D. 2005. P.49).

De acordo com Chaves (2005), no Brasil, somente no final dos anos 80 é que os Professores Vicente Falconi (reconhecido como a maior autoridade brasileira em métodos de gestão empresarial) e José Martins de Godoy conseguiram introduzir um modelo de gestão semelhante que se adequasse às necessidades das organizações do País. Em 1992, em seu livro Controle da Qualidade Total, o Prof. Vicente Falconi, manifestou a necessidade de se desenvolver um sistema para que os operadores pudessem potencializar o conhecimento. Essa ideia é reforçada em seu livro Gerenciamento pelas Diretrizes, publicado em 1996.

No livro Soluções em Equipe, Neuza Maria Chaves descreve que desde os estudos do psicólogo americano Abraham Maslow, a administração tem reconhecido a necessidade de desenvolver meios que possam contribuir para a melhoria do fator humano e a primeira prática de conciliação do fator humano com o fator técnico no que diz respeito à função operacional foi o CCQ - Círculo do Controle da Qualidade. Chaves cita que as empresas que não praticam uma gestão de responsabilidade compartilhada acumulam grande desperdício. Mais de 80% dos funcionários de uma empresa estão trabalhando na linha de frente e provavelmente estes têm conhecimento de todos os problemas que ocorre nessa área de trabalho. Essa é uma realidade que vale a pena ser avaliada, afinal todas as atividades de uma empresa passam pelo fator humano e as organizações devem ter maior aproveitamento dos conhecimentos que os colaboradores têm do seu processo de trabalho. Mais que investir no conhecimento das pessoas é necessário que o gestor tenha essas pessoas envolvidas entre si e potencializadas em um processo que foca o objetivo da organização.

De acordo com Chaves (2005) toda organização tem um sistema de gestão. E o conjunto de funções e atividades das equipes de trabalho forma um subsistema. É importante que haja uma relação de harmonia e alinhamento dos objetivos entre o sistema e seus subsistemas. Todo subsistema precisa de uma gestão com metas e métodos bem definidos. É importante que haja a interdependência entre as equipes, com isso haverá a necessidade de melhor comunicação e cooperação de todas as pessoas que fazem parte desse subsistema, e o que delineará o rumo das ações de todo o grupo organizacional é o sistema de gestão.

A competitividade dos negócios faz com que as empresas busquem recursos estratégicos para a sobrevivência e expansão de suas atividades. O amplo conhecimento dos negócios com missão e metas bem definidas faz parte do sistema de gestão que faz com que a

organização possa se destacar perante a concorrência. Como já citado, há algum tempo as organizações passaram a dar mais atenção ao fator humano e o meio empresarial enfatiza a importância de ter pessoas capacitadas e engajadas no cumprimento dos objetivos das metas da organização.

Para Chiavenato (2010) são as pessoas que irão aplicar conhecimentos, habilidades, técnicas e irão conduzir da melhor forma os recursos da empresa. Todas as atividades ou processos passam pelas mãos das pessoas que delas fazem parte, portanto, essas pessoas devem ser capacitadas e estimuladas de acordo com a necessidade de cada empresa e do seu ramo de atividade e da visão e perspectiva de mercado que seus gestores têm para o futuro da organização.

De acordo com Lencioni (2003), não basta que a organização tenha boa disponibilidade de recursos e os melhores executivos e colaboradores altamente capacitados se não houver trabalho em equipe. É necessário criar uma filosofia de trabalho cooperativo, onde todos interagem explicitamente na busca de um objetivo comum.

A formação de equipe é um tema bastante discutido no meio organizacional. Em todos os processos da organização existem diversos grupos de pessoas atribuindo esforços físicos e mentais para a realização do trabalho. Mas, será que cada equipe ao realizar o trabalho está realmente atingindo os objetivos da empresa, com qualidade, tempo necessário, utilização adequada dos materiais necessários, com total empenho e dedicação necessários para a real formação de equipes?

No desenvolvimento deste trabalho veremos alguns conceitos e técnicas como grupos de pessoas podem se transformar em genuínas equipes de trabalho e como poderão causar impactos positivos na organização.

1.1 Objetivo

O objetivo deste trabalho é conhecer o nível do processo de desenvolvimento de equipe de uma usina de cana-de-açúcar da região de Bauru – SP e possivelmente contribuir para com a melhoria do trabalho cooperativo desta empresa, demonstrando uma abordagem do sistema de desenvolvimento de equipes através de conceitos e técnicas do trabalho cooperativo, estimulando a relação interna das equipes como também a necessidade da interdependência entre elas no ambiente de trabalho podendo elevar o potencial humano coletivo na conquista dos objetivos da empresa.

1.2 Relevância do tema

O número de pessoas envolvidas nas atividades de produção e processamento da cana é muito elevado. As modernas usinas de cana-de-açúcar apresentam um sistema de gestão com maior teor de envolvimento e participação dos seus colaboradores, nas mais diversas atividades da organização. Porém, na prática percebe-se que ainda falta maior envolvimento de algumas pessoas com os objetivos da organização, maior interdependência entre os grupos e transformá-los em reais equipes de trabalho. Cada indivíduo tem objetivos pessoais, porém, atividades em grupo requerem atenção ao objetivo da coletividade. Percebe-se que o trabalho cooperativo nas equipes e entre as equipes pode ser melhorado, tomando por base os fatos vivenciados no dia-a-dia da organização em que as pessoas se preocupam mais em defender seus propósitos pessoais ou apenas de seu grupo, esquecendo-se da interdependência das equipes para que no final do processo de trabalho os resultados sejam mais satisfatórios. Talvez por vaidade e satisfação do ego a pessoa ou uma equipe prefere trabalhar independente dos demais, prevalecendo apenas os propósitos individuais e não os da organização.

Possivelmente as decisões estratégicas dos executivos e gestores não teriam sucesso se não envolvessem a participação da coletividade. Cada pessoa ou área específica tem sua função e suas atividades profissionais na empresa, porém o resultado dessas atividades deve levar a um mesmo objetivo central.

As pessoas têm objetivos diferentes, pensamentos e estímulos diferentes, criatividade diferente, e motivação e dedicação diferente uma das outras. Portanto os gestores devem conhecer o perfil de cada integrante e os integrantes uns aos outros respeitando suas diferenças e aproveitando o que há de melhor em cada membro do grupo. Mas para atingir este objetivo será necessário o estudo das técnicas do desenvolvimento de equipes. Este tem o

propósito demonstrar a melhor maneira de desenvolver essas técnicas para o fortalecimento do trabalho cooperativo. Contudo, os objetivos e metas da empresa devem estar claramente definidos na mente de cada elemento do grupo, mas a proposta do trabalho em equipe deve partir da ótica da alta gerência, passando pelos líderes de equipe e contagiando os demais do grupo, em todos os níveis hierárquicos.

Por meio do trabalho proposto pretende-se conhecer a metodologia do processo de desenvolvimento de equipe e, com ele, possivelmente contribuir para a melhoria do trabalho cooperativo da usina estudada.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Desenvolvimento de equipes

O Desenvolvimento do trabalho em equipe vem ganhando força nas atuais organizações que almejam uma posição privilegiada em seu ramo de atividade. Porém para que a empresa consiga trabalhar em equipe é necessário esclarecer alguns conceitos e técnicas que auxiliarão os líderes e gestores no trabalho com o grupo no dia-a-dia e, possivelmente proporcionar um crescimento pessoal de cada indivíduo e da organização através do desenvolvimento de equipes.

Atualmente nas empresas muito tem se falado em motivação e os gestores e líderes tentam de alguma forma motivar sua equipe de trabalho. Esse assunto gera discussão sobre ser ou não possível motivar as pessoas ou se motivação está no interior de cada um. De acordo com Bruce (2006) é a motivação que impulsiona as pessoas na busca de um objetivo e um líder não precisa necessariamente motivar as pessoas, mas deve influenciá-las, incentivá-las na realização de algum trabalho com mais entusiasmo.

De acordo com Krames (2006) quando Jack Welch assumiu a General Electric o sistema de gestão tinha origens no meio militar, baseado no “comando e controle”, igual às outras corporações. Naquela época, acreditava-se que a maneira mais eficaz de administrar as empresas era através da ordem e da fiscalização dos diversos gerentes no ambiente de trabalho. Jack Welch desenvolveu uma maneira de gerenciar sem haver qualquer semelhança com o método militar. Passou a utilizar a expressão “sem fronteiras” para descrever seus ideais de liderança, que previa constituir uma administração mais aberta e menos burocratizada e de livre fluxo de ideias, pessoas e participação mais globalizada.

Krames (2009) cita que para Jack Welch “a verdadeira liderança é proveniente da qualidade da visão da pessoa e de sua habilidade para motivar os outros a ter uma boa performance. Os melhores gerentes não lideram pela intimidação”.

De acordo com Krames (2009) a melhor maneira de motivar uma equipe a ter melhor desempenho é seguir a metodologia e atitude de Jack Welch. Não lidere pela intimidação: Para Welch, gerentes do tipo tirano, ditador, que só fica dando ordens não conseguia adquirir o resultado esperado. Essa metodologia de conduzir os negócios já estava ultrapassada. Outra atitude utilizada era mostrar para as pessoas como seus esforços estão ajudando a empresa. Para Welch a maioria das pessoas quer ajudar, mas também quer saber como suas ações estão contribuindo para que os objetivos da empresa sejam alcançados. Enviar agradecimentos manuscritos para colegas e clientes é mais uma atitude considerável, de gentileza, e que poucos se preocupam com essa forma de agradecer as pessoas.

Os executivos estão sempre procurando maneiras de estimular os colaboradores e com isso aumentar o entusiasmo e o comprometimento de cada um do grupo. Porém de acordo com Bruce (2006) as pessoas só ficam motivadas com alguma coisa se for de seu interesse. A principal função do gerente é identificar os pontos que promovem o bem estar do colaborador e da organização. Quando isso acontece o colaborador se sente realizado com sua meta pessoal e com isso passa a trabalhar com maior envolvimento com os objetivos da organização.

Bruce (2006) acredita que ninguém fica motivado com as razões e os objetivos dos outros. Portanto é necessário que o líder conheça qual a intenção e objetivos de cada colaborador e passe a adequar as motivações do grupo com os objetivos da organização.

Porém, o ponto fraco de uma equipe pode estar diretamente ligado no modo com que a equipe é conduzida pelo líder.

Conforme Lencioni (2003), muitas vezes a competitividade também é notada entre os líderes de equipes que focam os objetivos individuais como primeiro plano, esquecendo-se do objetivo maior que é o da organização. Para que a empresa possa ter sucesso em suas atividades, não basta desenvolver pessoas por si só, é estritamente importante o bom desenvolvimento de equipes.

De acordo com Lencioni (2003), a principal vantagem competitiva continua sendo o trabalho em equipe.

2.2 Pessoas motivadas

De acordo com Bruce (2006), quando se fala em motivação analisada pela ótica gerencial, um líder pode até não conseguir colocar motivação nas pessoas, mas pode influenciá-las a realizar as atividades com mais entusiasmo.

Conforme Bruce (2006) muitos gestores tentam aumentar a motivação dos colaboradores utilizando métodos positivos quanto negativos. Atuando negativamente alguns gerentes agem da repressão e da manipulação dos seus subordinados. Esse método não promove benefícios para o grupo. Com medo, as pessoas não se mostram interessadas, apenas agem para manter o seu emprego. A técnica de incentivos externos como gratificações, bônus ou aumento de salários, inicialmente podem dar resultados positivos porque os colaboradores perceberão que o trabalho bem executado poderá render alguns benefícios financeiros a mais, mas depois, as pessoas caem na zona de conforto e o que recebem já não é tão satisfatório, e a empresa terá que apresentar novos prêmios e bonificações para que estes mantenham a excelência no trabalho.

Como resultado positivo Bruce descreve o crescimento pessoal e a importância de os líderes saberem os motivos que impulsionam os colaboradores. A satisfação do lado humano é imprescindível para o sucesso profissional, é necessário que cada colaborador sinta-se importante para a empresa. Todos têm necessidades individuais, o líder deve descobrir as necessidades de cada colaborador encorajando-os a atingir seus objetivos concomitantemente aos objetivos da empresa.

Para extrair maior dedicação e desempenho da equipe as empresas buscam implementar processos e ações que fazem com que cada colaborador se sinta motivado e passe a se entregar no trabalho pela constante busca dos objetivos da empresa.

Para que isso ocorra Bruce afirma que o líder deve apreciar o que cada pessoa tem de especial. Dessa forma irá transparecer a importância da individualidade e a apreciação pela diversidade de talentos. O líder constantemente deverá pedir opiniões ao grupo, o que proporcionará maior satisfação por estar participando ativamente nas decisões da empresa. A técnica da “*brainstorming*” (tempestade de ideias) eficiente possibilita motivar a equipe ou resolver algum tipo de problema que muitas vezes é percebido pelas pessoas da base e que nem sempre está ao alcance dos olhos dos gestores, já que estes estão ocupados com a parte gerencial estratégica da organização. Para melhor funcionamento a empresa pode desenvolver grupos de discussão específicos, possibilitando conhecer melhor as expectativas, reclamações e sugestões de todo o grupo. Ainda conforme Bruce o desenvolvimento pessoal é tão

importante para os gestores como para os colaboradores, deve-se pedir para que eles descrevam como poderia ser o ambiente de trabalho da empresa e qual seria a forma ideal de realizar suas atividades.

“Motivar é investir nas pessoas. Os desafios não estão no trabalho em si, mas em você, que é o responsável por criar e manter o ambiente de trabalho.” (BRUCE, ANNE, 2006. p.7).

2.3 Motivos que dificultam a formação das equipes

De acordo com Lencioni (2003), na maioria das organizações ainda é difícil conquistar o genuíno trabalho em equipe, e o principal motivo é pelo fato de não se atentarem às cinco disfunções que sucumbem o trabalho em equipe. Essas disfunções estão interligadas uma as outras, dessa forma se uma das disfunções não for trabalhada com a mesma importância das outras o grupo ficará suscetível ao fracasso.

A primeira disfunção citada por Lencioni (2003) é a ausência de confiança entre os membros da equipe. A falta de confiança é originada através da falta de disponibilidade das pessoas em se mostrar vulneráveis dentro do grupo. Ou seja, os membros do grupo devem ser abertos uns com os outros em relação aos seus erros e pontos fracos. As pessoas quando não têm confiança entre si deixam espaço para a formação da segunda disfunção que é o medo do conflito. Quando não há confiança entre as pessoas de um grupo fica difícil realizar o debate de ideias e de exporem suas opiniões sem censura. Com isso, não há discussão sobre o assunto, os integrantes passam a realizar comentários que não são explícitos à totalidade do grupo e, que não traz nenhum benefício, portanto, é importante que haja um conflito saudável entre os membros do grupo.

Lencioni (2003) aponta que a falta do conflito saudável promove a terceira disfunção de uma equipe que é a falta de comprometimento. Essa disfunção não permite que os integrantes exponham abertamente suas opiniões durante o debate e que os demais possam aceitar ou não e também passam a se comprometer com elas, além de alguns fingirem concordar com determinada opinião.

Sem o real comprometimento do grupo os integrantes passam a desenvolver a quarta disfunção do trabalho em equipe que é o hábito de evitar responsabilidade. Conforme Lencioni (2003), a falta de responsabilidade faz com que os membros não se preocupem em chamar a atenção de seus colegas em relação às atitudes e comportamentos que parecem não ser produtivas a equipe. O fracasso em chamar uns aos outros à responsabilidade promove a quinta disfunção que é a falta de atenção aos resultados. Esse estágio negativo do grupo faz

com que os membros da equipe deixem de atribuir atenção aos objetivos do grupo e colocam como prioridade suas necessidades individuais como o ego, reconhecimento pessoal ou desenvolvimento de carreira, ou então exercem maior força para atingirem apenas os objetivos e metas de sua seção de trabalho e não do objetivo da organização.

Lencioni (2003) aponta que a verdadeira equipe é conhecida através de atitudes e comportamentos de seus integrantes, como confiança uns nos outros, envolvem-se em conflitos de ideias sem censura, comprometem-se com as decisões tomadas pelo grupo, chamam uns aos outros a responsabilidade e empenham-se na realização dos resultados coletivos.

2.4 Autonomia das equipes de trabalho.

De acordo com Chiavenato (2009) há uma forte tendência de mudança no novo modelo de desenho de cargos com a participação ativa de equipes autônomas ou auto gerenciadas. As tarefas são redesenhadas para criar maior interdependência do grupo de trabalho e passam a receber autoridade e autonomia para tomar decisões em determinados trabalhos. Cada membro do grupo tem habilidade multifuncional, podendo desempenhar diferentes funções de trabalho. Os membros são responsáveis pela distribuição das tarefas entre si, treinam uns aos outros e avaliam a contribuição de cada indivíduo para com o grupo, prevalecendo a responsabilidade de alcançar resultados e atingir as metas estabelecidas, além de manter a qualidade e o compromisso de melhoria contínua.

De acordo com Chiavenato (2009) o modelo da hierarquia de trabalho tradicionalmente conhecida era composta pelo diretor, o gerente e o superior como um líder, por exemplo, que teria controle sobre um determinado grupo de trabalho. A equipe autônoma é formada pelo diretor, gerente e a própria equipe autônoma. Dessa forma, o suposto líder passa a ser mais participativo e ter maior interação com o grupo, no sentido de ser um facilitador das negociações quando necessário.

Segundo Chiavenato (2009) a equipe autônoma geralmente apresenta atributos de alto desempenho como:

- Participação: Ação participativa, sendo que, todos se comprometem e se ajudam;
- Responsabilidade Solidária: Todos se sentem responsáveis pelo desempenho da equipe;
- Todos compreendem e apóiam os objetivos da organização;

-Flexibilidade: Todos constantemente trabalham com o intuito de melhorar a relação e o desempenho do grupo;

-Focalização: Todos são dedicados no que realizam, com o foco em atingir as expectativas do grupo.

-Criatividade: Todos são tratados como talentos importantes, as ideias são aceitas positivamente pela equipe, mesmo que muitas delas não sejam implementadas. O importante é sempre buscar novas soluções e inovações de trabalho.

-Rapidez: os elementos do grupo procuram atuar prontamente sobre os problemas e aproveitam as oportunidades que surgem para a melhoria.

Com essas atribuições a equipe apresenta maior satisfação em desempenhar o trabalho cotidiano e cada indivíduo se sente mais valorizado profissionalmente.

Chiavenato (2009) cita que o trabalho em equipe proporciona melhoria na qualidade de vida no trabalho de cada pessoa na medida em que são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais por meio de suas experiências adquiridas com atitudes pessoais e comportamentos que auxilia a produtividade individual, como a motivação para o trabalho, vontade de inovar e de aceitar as mudanças.

2.4.1 Pessoas participativas

De acordo com Siqueira (2009) a participação pode ser uma das principais estratégias para que a empresa tenha o sucesso desejado. Nas últimas duas décadas o discurso organizacional tem enfatizado a participação dos colaboradores na tomada de decisão. As organizações modernas estão democratizando o sistema de gestão e envolvimento e participação do indivíduo demonstram ser mais ativos nos mais variados momentos, desde que a tomada de decisão não seja nos níveis mais relevantes. Isto é, nas decisões que o indivíduo terá participação haverá teor operacional, ligado às suas atividades.

Para o autor a melhor maneira de aumentar o potencial dos colaboradores é aumentar o teor participativo dos colaboradores, proporcionando-lhes maior autonomia. Contudo, essa autonomia não pode interferir na forma de funcionamento da empresa. As tomadas de decisões mais estratégicas ainda ficam destinadas as poucas pessoas do sistema de gestão da corporação. Siqueira (2009) questiona se a “participação é realidade ou apenas arma utilizada pela empresa para seduzir seus empregados” (SIQUEIRA 2009, p.188).

Pois, para o autor a participação dos indivíduos pode acontecer no processo decisório ou apenas como uma forma de atingir melhor resultado das pessoas. De qualquer forma o

objetivo é encontrar métodos que possam melhorar os processos de trabalho e o desempenho dos colaboradores na organização.

Batitucci (2002) acredita que o trabalho em equipe com maior envolvimento e participação nas tomadas de decisão dos integrantes é de extrema importância para o sucesso da organização.

“O trabalho em equipe não é, pois, apenas uma utopia ou uma opção mais sintonizada com eventuais modelos da moderna gestão: constitui, sim, um dos poucos caminhos possíveis para a sobrevivência dessas mesmas organizações [...]” (BATITUCCI, M. D.2002. p.2).

2.4.2 Equipes energizadas

Para Bruch e Vogel (2011) o sucesso das organizações se difere uns dos outros de acordo com o nível de energia de cada uma delas. A equipe de trabalho seja ela uma organização, uma divisão ou apenas um grupo de pessoas destinadas a realizar um objetivo devem ser repletas de energia e vida. Faz parte do potencial humano, são intangíveis, mas têm forte poder de alterar o desempenho da organização. Algumas equipes são repletas de energia, enquanto outras demonstram ser menos energizadas e, uma terceira pode alcançar alto nível de energia, mas depois o que prevalece é uma inércia resignada.

Essa energia pode ser definida como “a intensidade e qualidade com que uma organização (ou divisão, ou equipe) mobiliza seu potencial emocional, cognitivo e comportamental para atingir suas metas” (BRUCH; VOGEL 2011 p.11).

Entende-se por energia organizacional a força que a empresa tem para se manter em funcionamento e de atingir seus objetivos. A energia organizacional relaciona-se com três atributos que deve fazer parte do conhecimento dos líderes. O primeiro é que a energia organizacional faz parte do potencial emocional, do potencial cognitivo e comportamental da empresa. O segundo atributo está relacionado com a forma de compreender como o potencial humano coletivo pode ser compartilhado dentro da organização ou mesmo de uma equipe. E, o terceiro atributo é que a energia da organização é maleável, portanto é possível aumentar seu potencial energético.

De acordo com os autores citados a energia organizacional pode ser mensurada e pode afetar a empresa positivamente com alto desempenho como também negativamente causando certa paralisia de desempenho.

Portanto, entende-se que para explorar o potencial energético da organização é necessário estimular e canalizar essa energia num processo de contágio entre os membros do

grupo, de forma que um novo integrante que começa a fazer parte dessa equipe seja contagiado positivamente pelos demais.

Conforme Bruch e Vogel (2009) uma equipe energizada depende do entusiasmo de cada elemento pelo trabalho e pela paixão em realizar as metas da empresa. A energia cognitiva (que é referente ao conhecimento) do grupo e o potencial da coletividade passam a ser traduzidos na prática na medida em que as equipes se mostram atentas, comprometidas com resultados, criativas e prontas para identificar as oportunidades ou possíveis ameaças. A energia comportamental da organização manifesta-se no empenho dos colaboradores em atingir as metas da equipe.

. O estímulo para melhor desenvolvimento do grupo deve partir dos líderes, mobilizando-os para um grau de motivação suficiente para que as ideias e metas de trabalho sejam colocadas em prática e que possam estar seguros para tomar determinadas decisões.

Bruch e Vogel (2011) afirmam que o potencial energético da empresa trata-se da união das forças humanas compartilhadas desde os executivos, líderes e colaboradores em geral e não apenas da força individual. O conceito de energia estende as qualidades humanas interagidas por todas as pessoas da equipe destinadas ao melhor desempenho da organização.

2.4.3 Energia organizacional

Conforme Bruch e Vogel (2011) a energia organizacional é composta pela soma das forças compartilhadas dos executivos e funcionários de uma empresa ou unidade de trabalho, e não apenas a força de uma pessoa da unidade ou da empresa. Dessa forma entende-se que para obter a energia organizacional é necessário conhecer as qualidades humanas da organização como um todo, com foco nos propósitos da empresa. No intuito de encorajar o envolvimento de cada colaborador os executivos devem ter o conhecimento das qualidades individuais dos funcionários como energia emocional, vitalidade, vigor, prosperidade etc., porém, deve-se tomar cuidado para não pensar somente nos termos relacionados a cada pessoa, isso impossibilitaria os líderes de enxergar o potencial humano em sua totalidade disponível na organização.

Bruch e Vogel (2011) relembram que em 1989 através da intensa manifestação conjunta, foi possível reunir forças de trezentos e vinte mil pessoas com o propósito de derrubar o muro de Berlim com o objetivo de libertar a sociedade do poder militar. Com o envolvimento de milhares de pessoas compartilhando suas forças, foi possível alcançar seus objetivos. Apesar da contribuição individual de algumas celebridades políticas e religiosas,

difícilmente eles conseguiriam derrubar o muro de Berlim se não houvesse o envolvimento canalizado das forças humanas.

“De modo que a lição para os executivos é clara. Em vez de depender unicamente da motivação individual do funcionário, os executivos devem aprender a estimular o potencial humano coletivo da empresa para criar um ambiente no qual emoção, pensamentos e ações possam fluir e se espalhar pela organização. [...] a força dinâmica coletiva de uma empresa é mais intensa do que a soma de motivações ou forças individuais. E esse poder coletivo é reforçado por meio da interação e da dinâmica do grupo [...]” (BRUCH; VOGEL 2011, p.7).

Barsade (2002) citado por Bruch e Vogel (2011) diz que a queda do muro de Berlim em 1989 só foi possível diante do envolvimento maciço de trezentos e vinte mil pessoas que foram contagiadas pela ação de um número de pessoas bem menor. Diante das manifestações conjuntas e intensas das pessoas foi possível reunir tamanha força que o regime militar não conseguiu impedir a queda do muro de Berlim. Apesar de contar com a contribuição individual de celebridades políticas e religiosas a manifestação não teria sucesso se não houvesse o envolvimento coletivo das forças humanas. Portanto, na medida em que aumenta a interação entre as pessoas, umas tendem a contagiar as outras pela emoção, pensamentos e ações, envolvidas por uma dinâmica, conseguem ficar mais sintonizadas e compartilham a mesma energia com um alto nível de intensidade. Contudo, os executivos devem ficar atentos pelo fato dessa dinâmica ter resultados positivos ou negativos diante de determinada situação. Se as pessoas rompem ou resistem à dinâmica pode haver efeito inverso, contagiando toda a equipe ou empresa. Portanto, a capacidade de administrar a energia organizacional é fundamental para o sucesso da organização.

Conforme Bruch e Vogel (2011) normalmente os líderes percebem de forma intuitiva como estão a dinâmica e a energia da equipe, porém faltam referências concretas e ferramentas que possam dimensionar o processo de envolvimento do grupo. Outra questão é que os líderes não conseguem transmitir ao seu pessoal o que e como desenvolver métodos que estimulam a mudança energética da equipe.

2.5 Condicionantes que favorecem o trabalho em equipe

De acordo com Batitucci (2002), durante algum tempo os recursos naturais se mantiveram relativamente abundantes, com isso, as pessoas viveram na luta pela

sobrevivência de forma isolada, em um cenário individualista onde raramente uma pessoa dependia da outra. No início do terceiro milênio o cenário individualista vai perdendo a força e se tornando ineficaz, abrindo espaço para o coletivo. O mesmo acontece com as organizações em que os indivíduos ou setores isolados não conseguem ter sucesso por muito tempo e passam a depender da coletividade até se conseguir atingir os objetivos. Por isso que o tema desenvolvimento de equipes nas corporações vem ganhando amplitude.

De acordo com Batitucci (2002), há dois modelos específicos de trabalho cooperativo que irá concretizar nas organizações do terceiro milênio. Uma é a configuração intra-equipes. Nesse modelo a interdependência e cooperação acontecem entre as pessoas da mesma área de trabalho, dirigidas pelo mesmo gestor, com foco em manter resultados positivos em seu setor de atuação. Outro modelo do trabalho cooperativo é a configuração interequipes, que é a interdependência entre pessoas de diversas áreas de trabalho, tendo cada uma delas um gestor diferente com o mesmo nível hierárquico, visando minimizar as possíveis divergências de relações, poder e domínio que dificultam o progresso da organização.

Para que a organização consiga estabelecer uma simetria de conscientização e participação das pessoas na busca pelo trabalho cooperativo é necessário que haja empenho de todos. De acordo com Batitucci (2002) no início do processo de desenvolvimento do trabalho cooperativo é necessário primeiramente que haja o reconhecimento por parte dos gestores da importância do trabalho em equipe. Como sequência do processo deve-se conhecer os condicionantes que nortearão o rumo para melhor desenvolvimento do grupo para a formação de equipes.

2.6 Condicionantes administrativos do trabalho cooperativo

De acordo com Batitucci (2002) os condicionantes administrativo-gerenciais dizem respeito à cultura e a ideologia da organização que pelas suas características favorecem o desenvolvimento do trabalho cooperativo. As ideologias recalcadas de poder hierárquico e burocratizadas, com estilos autoritários e formalistas não favorecem o trabalho em equipe, pois predomina o lado dominador egoísta e o trabalho é realizado com maior grau de individualidade, prevalecendo às metas e objetivos pontuais.

Nessa ambiência administrativa/gerencial, a configuração do trabalho é predominantemente individualizada e não sistêmica, com os membros e áreas de trabalho atuando de modo independente, priorizando suas metas pessoais ou

funcionais isoladas e, muitas vezes, até caminhando em direção oposta aos objetivos maiores da empresa. (BATITUCCI, 2002, p.9).

Segundo Batitucci (2002) o cenário cooperativo é fundamentado na valorização do fator humano. A ideologia relação/pessoas é voltada para a participação e negociação, envolvendo clientes, objetivos e resultados respeitando a cultura e estilos de cada parte, fortalecendo o relacionamento com os clientes internos e externos, além de proporcionar maior confiabilidade entre os envolvidos e maior participação dos membros da equipe nas decisões negociadas previamente.

2.7 Condicionantes Psicológicos do trabalho cooperativo

Os condicionantes Psicológicos, segundo Batitucci (2002), estão relacionados com as características peculiares do indivíduo, possibilitando o convívio do ser humano e suas relações com tudo que o envolve, como os sentimentos, aptidões, desejos, valores, crenças, culturas. Essas características podem ser chamadas de individualidade, que é composta pelo interrelacionamento dos fatores genéticos e fatores ambientais.

De acordo com o autor citado os fatores genéticos têm peso preponderante na formação do indivíduo, originado da união de seus antecedentes, partindo assim para a formação relativamente semelhante e ao mesmo tempo distinto e único. Os fatores ambientais têm grande representatividade para a formação da estruturação da concreta individualidade, contemplando a cultura familiar, ambiência na infância e na juventude, formação escolar e o encaminhamento para a vida profissional. Essas condições permitem que os fatores genéticos sejam amoldados e incrementados para a construção de uma determinada individualidade. Dificilmente haverá formação de equipe sem que um indivíduo tenha autoconhecimento e conhecimento do outro. Somente conhecendo as características do outro é que ocorrerá a aceitação das diferenças individuais, dessa forma surgirá o respeito, a tolerância, a relatividade da verdade pessoal e a negociação, dessa forma proporcionará ambiente positivo para o trabalho cooperativo. Para que ocorra melhor compreensão do duplo conhecimento é necessário saber que o cérebro humano é composto por dois hemisférios distintos, com características e funções específicas que acionam o comportamento de cada indivíduo. À medida que o indivíduo utiliza mais um dos dois hemisférios ele estará destinado a ter comportamentos característicos desse mesmo hemisfério. Se o indivíduo passa a utilizar mais o outro hemisfério os comportamentos e características farão parte desse outro hemisfério.

Conforme Batitucci (2002) quando as pessoas conhecem os requisitos básicos de cada hemisfério estará dando grande avanço para o respeito às diferenças individuais e facilitará qualquer negociação. De um lado (esquerdo) está o hemisfério cerebral analítico, compreendendo algumas realidades e tendo como maior característica a verbalização composta pela lógica, resolução de problemas, operações matemáticas e financeiras, relação com fatos concretos, intelectualidade, administração, organização, controle, legislação, informática, assuntos técnicos, atenção para detalhes, análise objetividade direcionalidade, introversão e implementação. Do outro lado (direito) está o hemisfério cerebral emocional, contemplando a maior característica a visão composta pela inovação, visualização, holística, globalização, sentimentos, respostas sensoriais, relacionamento interpessoal, música, artes de um modo geral, espiritualidade, misticismo, emocionalidade, intuição, flexibilidade, extroversão e criatividade. Na maioria dos casos o hemisfério cerebral analítico está localizado no lado esquerdo do cérebro, comandando as ações que acontecem no lado direito do corpo, do pescoço para baixo. O hemisfério cerebral emocional, na maioria dos casos localiza-se do lado direito do cérebro e comanda as ações que ocorrem no lado esquerdo do corpo, do pescoço para baixo.

De acordo com Batitucci (2002), podemos destacar características básicas do comportamento humano que fazem parte de duas funções distintas. Características da função A, são comandadas pelo hemisfério cerebral analítico, destacam-se:

Lógica, razão, seriedade, trabalho, exatidão, realidade, consistência, focalização, análise e especificidade. As características da função B são comandadas pelo hemisfério cerebral emocional, destacam-se:

Metáfora, sonho, humor, diversão, aproximação, fantasia, paradoxo, dispersão e suposição.

2.7.1 Componentes do relacionamento interpessoal

De acordo com Batitucci (2002), o relacionamento interpessoal pode ser entendido como um processo de entrada e saída das atribuições individuais que faz com que os seres humanos se relacionem uns com os outros de forma diferente, o que chamamos de nicho da individualidade. O processo da individualidade depende da combinação de duas portas estarem abertas ou fechadas e o quanto o ângulo de uma está mais aberta que a outra. A porta de entrada recebe o nome de *feedback* e a porta de saída é chamada de abertura, e que não

necessariamente estão totalmente abertas ou fechadas, podem estar relativamente abertas ou fechadas.

Conforme Batitucci (2002), o *feedback* (porta de entrada) pode ser entendido como a capacidade que o indivíduo tem de disponibilizar-se para o outro, como receber informações, ouvir de outro e de si mesmo, é aceitar informações de si mesmo e o que seu comportamento pode afetar o ambiente e as pessoas, é deixar que as coisas externas entrem em sua individualidade. A abertura (porta de saída) pode ser entendida como a capacidade que o indivíduo tem de expressar-se, de abrir-se para os outros, de falar de si mesmo, compartilhar seus pensamentos, expectativas, crenças, percepções e sentimentos para o outro. É sair de sua individualidade. Mas para que haja essa permuta da individualidade para o mundo exterior as portas de entrada e de saída apresentam quatro possibilidades:

- Porta de entrada aberta e porta de saída fechada;
- Porta de entrada fechada e porta de saída aberta
- Porta de entrada e saída abertas;
- Porta de entrada e saída fechadas;

Batitucci (2002) afirma que, dependendo dessas combinações ocorrem quatro tipos de combinações de comportamento individual: Quando essas combinações apresentam porta de entrada aberta e porta de saída fechada, o indivíduo apresenta comportamento receptivo, ou seja, ele recebe muitas informações, sempre disposto a ouvir e disponibilizar-se, mas tem a predominância de calar-se, de não expressar-se com o outro. Quando as combinações apresentam porta de entrada fechada e porta de saída aberta o indivíduo apresenta comportamento independente. Neste caso gera recusa e ignora do outro, costuma justificar-se quando é criticado, tem dificuldade para aceitar críticas e observações sobre suas falhas, mas costuma ser franco e crítico para com o outro, costuma reagir de modo emocional e às vezes agressivo, apresenta autoconfiança, é atuante e firme junto ao grupo e é implementador. Se as combinações apresentarem porta de entrada e saída aberta, o comportamento é aberto. Neste caso o indivíduo aceita receber críticas, ouve e disponibiliza-se para com o outro, expressando-se e atuando-se com outras pessoas do grupo. É de fácil inter-relacionamento, mostra coerência entre o que diz e o que realiza e exerce liderança atuante e cooperativa com o grupo, demonstra boa liderança e boa produtividade e é extrovertido. Quando as combinações da individualidade apresentam porta de entrada e saída fechada o comportamento individual também é fechado, resultado dos estados de recusar, justificar fechar, isolar e calar. É um indivíduo introvertido e voltado para seu mundo interior, ligado as

lembranças e sonhos do passado. Esse comportamento costuma observar mais e participar menos, com isso deixa suas potencialidades adormecidas.

2.7.2 Canais da Comunicação Interpessoal

Segundo Batitucci (2002) através dos canais da comunicação a individualidade de uma pessoa e seus respectivos comportamentos pode ser acessada por meio da individualidade de outra pessoa e de seus respectivos comportamentos, proporcionando melhor ambiência para o início da interdependência e do trabalho cooperativo. A porta de entrada e saída da individualidade exerce função importante no relacionamento interpessoal, por meio de um canal constituído por cinco terminais facilitadores que são chamados de cinco sentidos: visão, audição, olfato, tato e paladar. Basicamente a grande maioria das relações entre o indivíduo e o mundo exterior é processada pelos cinco sentidos, possibilitando que o homem consiga interagir com a sociedade. Esses terminais facilitadores são naturalmente processados de forma que haja sintonia de estímulo do ponto de saída (emissor) e o estímulo do ponto de chegada (receptor). Se o estímulo emissor é veiculado por um determinado tipo de sentido (terminal), como por exemplo, o visual, entende-se que para melhor sintonia e efetividade da comunicação que ela também possua o mesmo terminal, neste caso o visual. Mas se o estímulo emissor for veiculado por determinado terminal como, por exemplo, o auditivo e, o estímulo receptor passa a ser recebido por um terminal diferente como, o sinestésico, provavelmente a comunicação sofrerá alguma interferência e não será tão efetiva.

De acordo com Batitucci (2002) cada indivíduo em contato com o outro, atua de forma diferente e esta forma passa a ser padronizada e utilizada na comunicação com outros indivíduos, tornando característica peculiar de cada pessoa na forma de se comunicar com outros indivíduos. Além dos cinco sentidos já citados, a comunicação pode ser extra-sensorial, que acontece por percepções intuitivas. É fundamental para a formação do trabalho cooperativo a utilização dos canais da comunicação semelhantes entre o emissor e o receptor, proporcionando melhor sintonia nas comunicações. E, se um indivíduo se sente bem utilizando outro canal da comunicação para se adequar as características do canal da pessoa que está emitindo a comunicação, também poderá receber melhor essa comunicação sem sofrer alguma interferência, mas o canal em que o receptor usará deverá ser o mesmo do emissor para que haja sintonia da comunicação. Batitucci afirma que à medida que duas pessoas passam a conhecer melhor seus respectivos canais e utilizam a via que melhor se adequem a ambos, certamente aumenta a possibilidade de entendimento e de aceitação mútua.

Aplicando-se os ajustamentos interpessoais dos canais da comunicação os indivíduos começam a interagir em ambiência propícia do trabalho cooperativo.

O canal da comunicação visual é constituído a partir do terminal da visão, e de acordo com Batitucci (2002), talvez esse sentido seja o instrumento de maior percepção e comunicação do homem e atua sob os seguintes estados e emoções: conhecimento, racionalidade, intelectualidade, objetividade, assertividade, decisão, amor ou raiva, tolerância, tédio ou motivação, responsabilidade, afirmação hostilidade, entre outros. Ainda assim, os indivíduos que gostam de trabalhar com relatórios, mapas, gráficos e demonstrativos também estão sintonizados com a configuração do canal visual. A maioria desses indivíduos prefere ilustrar suas argumentações por meio de imagens. O canal auditivo é constituído a partir do terminal da audição, é um caminho bastante acidentado para a comunicação efetiva, devido às múltiplas interferências que pode ocorrer desde o momento da emissão até a recepção da informação, tanto no próprio ato de ouvir, na interpretação da comunicação ou na tonalidade de voz. Esse canal tem influência dos seguintes estados e emoções: medo, segurança ou insegurança, ansiedade, confiança, coragem, impaciência, enfrentamento, decisão, cautela, imprudência, frustração, etc. Os indivíduos auditivos geralmente se sentem bem quando estão falando de questões do trabalho e suas posições, na maioria das vezes estudam lendo em voz alta e têm o dom da palavra e a usa para convencer os outros

É importante salientar que “[...] muitos indivíduos só conseguem se relacionar adequadamente com o mundo exterior por meio da palavra e dos apelos auditivos preferindo, igualmente, uma comunicação mais objetiva e lógica” (BATITUCCI, 2002, p.71).

Conforme Batitucci (2002) o canal sinestésico é resultado da combinação dos terminais do olfato, tato e paladar, neste canal estão impregnados as sensações mais vivas de troca, contato e de convivência. O olfato é orientado pelos estados e emoções de apego ou desapego, conquistas, abundância, troca envolvimento, solidão, abandono, culpa, tristeza, humildade, entusiasmo sinceridade, modéstia e compaixão. O tato recebe influência dos estados e emoções como o ganho ou perda, identidade, assimilação, alegria, euforia, isolamento, autoconfiança, amor, autoestima, esperança, tranquilidade, responsabilidade e generosidade. O paladar tem influência dos seguintes estados e emoções: assimilação, integridade pessoal, reestruturação, mudanças, proteção, imunização, humanização, confiança, rejeição, harmonia, empatia, etc. Geralmente se gostam de tocar e ser tocados pelos outros e se sentem bem quando praticam movimentos e exercício corporal.

2.8 Condicionantes Atitudinais do trabalho em equipe

De acordo com Batitucci (2002) são quatro os condicionantes atitudinais que estruturam e fornecem energia básica para o trabalho cooperativo:

Sensibilidade de Percepção: deve ser desenvolvido com cuidado e suavidade, permitindo que haja a sensibilidade de troca entre a individualidade do eu interior e o mundo que o cerca. É colocar-se no lugar de outra pessoa antes de tirar qualquer conclusão e sem nenhum julgamento prévio, deve-se tentar captar os sinais e mensagens que o outro está passando. É ajustar-se às suas expectativas e disponibilizar-se a ele.

Conforme Batitucci (2002), a relatividade ou flexibilidade: é abrir-se para as possibilidades de que nossas verdades e certezas podem ser estruturadas a partir de fundamentos empíricos, às vezes distorcidos ou até incompletos, que foram viabilizados por limitada percepção dos cinco sentidos ou por preconceitos e imposições culturais. Para cultivar a relatividade é necessário construir e compartilhar novas idéias, inibir o estrelismo e aceitar sugestões e críticas, além de, exercitar a tolerância e a negociação. Outro condicionante defendido por Batitucci (2002) é a interdependência. Segundo o autor é a própria essência do trabalho cooperativo. O homem em sua individualidade não teria nenhum sucesso ou tampouco sobreviveria, o ser humano depende do convívio da família, amigos e até da comunidade em que vive. Na ambiência organizacional do terceiro milênio o trabalho cooperativo será imprescindível na conquista dos seus objetivos. O quarto condicionante é a transparência e envolve coerência e negociação, ausência de jogo e de encenação. Segundo o autor, é fundamental respeitar as diferenças individuais, usar falhas para corrigir os erros e tratar os conflitos diretamente com os envolvidos e disponibilizar informações para todo o grupo. Para que a equipe chegue a este nível de excelência a transparência deve partir dos principais líderes e gestores, procurando demonstrar a fidelidade e comprometimento com a equipe de trabalho.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

3.1 Materiais

Na obtenção dos dados serão utilizados os seguintes materiais:

Notebook 14’;

Impressora HP;

3.2 Métodos

A metodologia aplicada foi através de um modelo de desenvolvimento de equipe de Batitucci (2002), aplicado individualmente a cinco funcionários de uma equipe da mesma empresa, que denominaremos de funcionários A, B, C, D e E, liderados pelo mesmo gestor.

Esse modelo de análise possibilita uma melhor visão dos pontos fortes e dos pontos fracos da equipe, e características pessoais de seus integrantes.

Primeiramente, foi necessário definir a escolha de uma equipe que iríamos estudar, já que a usina em questão conta com diversos setores e um número amplo de trabalhadores. Partiu-se pela escolha de um grupo que já se conhecesse no mínimo há um ano e que nesse período não tivesse alterado o seu sistema de gestão. Dessa forma imagina-se que as respostas da pesquisa do grupo estudado sejam mais confiáveis.

3.3 Estudo de Caso

O caso estudado foi realizado na usina de cana de açúcar, região de Bauru, interior de São Paulo, onde verificou o sistema de gestão de uma das equipes da empresa com o intuito de confrontar os dados obtidos com os temas desenvolvidos neste trabalho, e possivelmente expandir a análise com as demais áreas da empresa, podendo proporcionar melhoria no sistema de gestão de equipes da organização.

3.3.1 A empresa

Fundada em 1949, a usina conta hoje com 2391 funcionários. É produtora de cana, açúcar, álcool e levedura seca e faz parte do sistema Coopersucar que comercializa seus produtos no Brasil e no exterior. Foram analisadas as características de uma equipe de trabalho da empresa com o intuito de confrontar os dados obtidos com os temas desenvolvidos neste trabalho

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Testes Psicológicos – hemisférios cerebrais e comportamentos característicos dos funcionários.

Quando as pessoas de um grupo conhecem as principais características uma das outras, elas conseguem se relacionar melhor, respeitando às diferenças individuais e o avanço para boas negociações, melhora o relacionamento entre elas e conseguem resolver conflitos diretamente com a pessoa envolvida.

Dessa forma para melhor interpretação de como está o desenvolvimento da equipe estudada, realizaram-se testes psicológicos com os cinco funcionários envolvidos no estudo. Conhecendo as características individuais dos funcionários é possível identificar de que forma o gestor ou o líder irá direcionar seu treinamento para melhorar os pontos fracos desse integrante, tomando as devidas precauções para não o colocar em constrangimento diante dos demais integrantes.

4.1.1 Funcionário A.

De acordo com dados da tabela 1 percebe-se que há um equilíbrio entre o hemisfério analítico e o hemisfério emocional deste funcionário. Com a aplicação do instrumento vivencial nota-se que o funcionário A tende a ser mais objetivo, ou seja, atua com base nos fatos e na realidade concreta, costuma agir com paciência e persistência para conseguir seus objetivos. Os dados apontam que esse funcionário é direcionado em seus objetivos e metas, sabe sempre o que quer e como chegar lá. Essas duas características (objetivo e direcionado) fazem parte do hemisfério analítico. Apesar de a característica extrovertido não ser condizente com pessoas atuantes do hemisfério analítico, o resultado demonstra que o funcionário A é extrovertido, com 72%. Segundo Batitucci não se pode classificar essas características como melhores ou piores, elas servem para auxiliar o relacionamento interpessoal. Quando há um equilíbrio

entre os percentuais totais entre os dois hemisférios como (45% e 55%), pode-se dizer que este indivíduo apresenta aptidões e características compatíveis com a estrutura analítica e emocional. Através da figura 6 pode ser mais bem observada.

Tabela 1- Resultado das características psicológicas do funcionário A - maio/12.

A.1 - Analítico		B.1 – Emocional	
Itens	Pontos	Itens	Pontos
2	6	1	4
17	7	18	3
28	8	27	2
39	8	40	2
48	1	47	9
Total x 2 =	60	Total x 2 =	40
A.2 - Objetivo		B.2 - Intuitivo	
3	7	4	3
19	6	20	4
30	7	29	3
38	7	37	3
43	6	44	4
Total x 2 =	66	Total x 2 =	34
A.3 - Direcionado		B.3 – Flexível	
5	5	6	5
12	8	11	2
26	5	25	5
34	8	33	2
45	9	46	1
Total x 2 =	70	Total x 2 =	30
A.4 - Introvertido		B.4 – Extrovertido	
8	2	7	8

(Cont.)

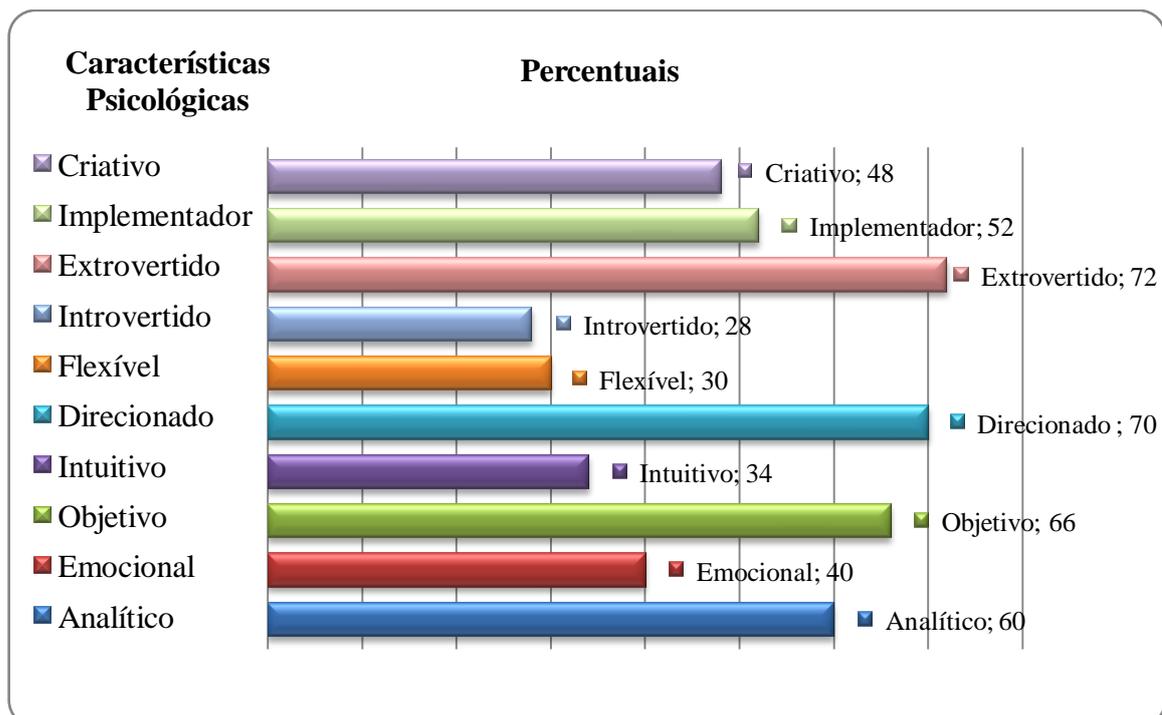
(Cont.)

13	4	14	6
23	1	24	9
31	4	32	6
50	3	49	7
Total x 2 =	28	Total x 2 =	72
A.5 - Implementador		B.5 - Criativo	
9	7	10	3
16	4	15	6
22	5	21	5
35	6	36	4
41	4	42	6
Total x 2 =	52	Total x 2 =	48
HEMISFÉRIO ANALÍTICO		HEMISFÉRIO EMOCIONAL	
TOTAL=	55,2		44,8

Equilíbrio dos Hemisférios

Adaptado de (BATITUCCI, 2002, p.37).

Figura 1- Demonstração das características psicológicas do funcionário A - maio/2012.



4.1.2 Funcionário B.

De acordo com a análise, o funcionário B possui acentuada característica do hemisfério analítico. Pelos dados adquiridos, esse funcionário toma suas decisões através de bases racionais, não o deixando levar pelo lado emocional. É acentuadamente analítico e objetivo com 74% e os demais comportamentos que possuem percentuais mais elevados também tem predominância do hemisfério analítico. A tabela 7 demonstra o resultado dessa análise.

Tabela 2 - Resultado das características psicológicas do funcionário B - maio/2012.

A.1 - Analítico		B.1 - Emocional	
Itens	Pontos	Itens	Pontos
2	8	1	2
17	8	18	2
28	8	27	2
39	6	40	4
48	7	47	3
Total x 2 =	74	Total x 2 =	26
A.2 - Objetivo		B.2 - Intuitivo	
3	7	4	3
19	9	20	1
30	9	29	1
38	9	37	1
43	3	44	7
Total x 2 =	74	Total x 2 =	26
A.3 - Direcionado		B.3 - Flexível	
5	6	6	4
12	7	11	3
26	2	25	8
34	9	33	1
45	9	46	1
Total x 2 =	66	Total x 2 =	34

(Cont.)

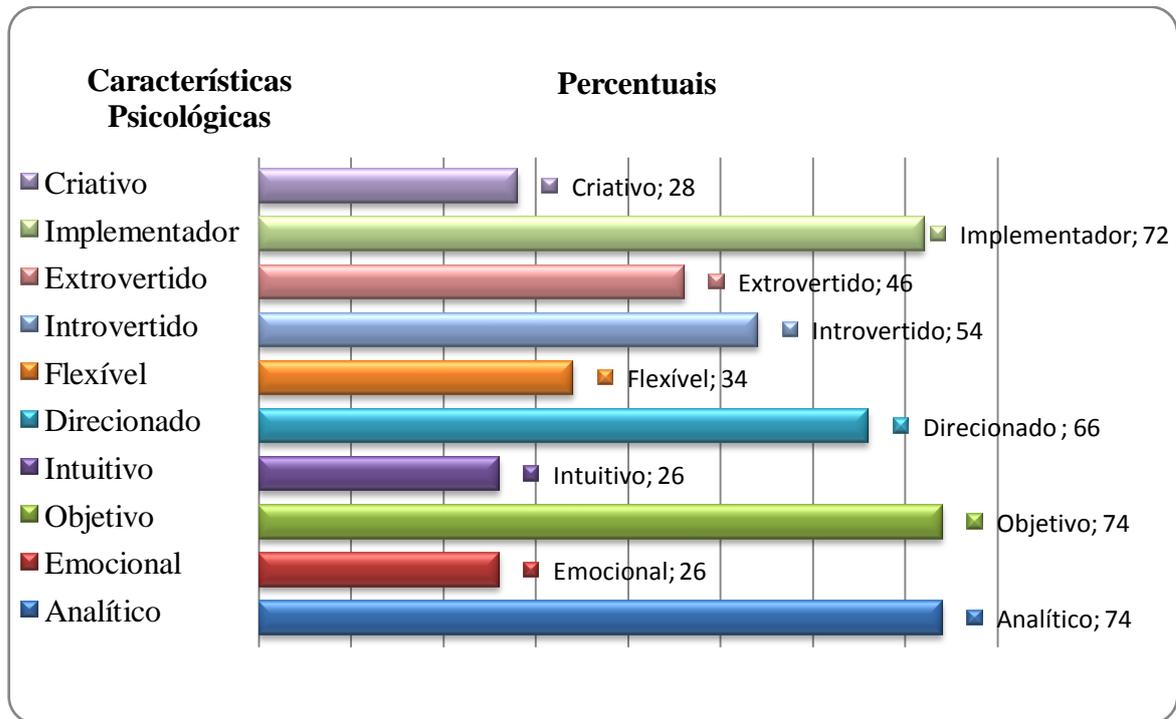
(Cont.)

A.4 - Introvertido		B.4 - Extrovertido	
8	8	7	2
13	4	14	6
23	7	24	3
31	2	32	8
50	6	49	4
Total x 2 =	54	Total x 2 =	46
A.5 - Implementador		B.5 - Criativo	
9	5	10	5
16	8	15	2
22	8	21	2
35	9	36	1
41	6	42	4
Total x 2 =	72	Total x 2 =	28
HEMISFÉRIO ANALÍTICO		HEMISFÉRIO EMOCIONAL	
TOTAL=	68		32

Acentuada predominância

Adaptado de (BATITUCCI, 2002, p. 37).

Figura 2 - Demonstração das características psicológicas do funcionário B - maio/2012.



4.1.3 Funcionário C.

Através da tabela 8 percebe-se que o funcionário C possui ligeira predominância do hemisfério analítico. Esse funcionário apresentou acentuada característica do comportamento direcionado e implementador, ambos com 84%. A Pessoa com comportamento direcionado atua de modo firme em direção a seus objetivos, é bom para planejar ações futuras e costuma tomar decisões com rapidez e facilidade. A principal dificuldade nesse tipo de comportamento é com a pouca flexibilidade, geralmente, é de difícil adaptação às circunstâncias, e pode tomar decisões equivocadas, por pressa e falta de dados. Outra característica do hemisfério analítico apresentada por este funcionário foi o comportamento implementador. Geralmente terminam aquilo que começou e conseguem superar as dificuldades e resistências que aparecem e apresenta firme liderança em sua área de trabalho. A maior dificuldade é para atuar dentro de um planejamento, pode se perder em realizações inadequadas, pela pressa ou pelo pouco cuidado em avaliar as variáveis. Esse tipo de comportamento pode passar por cima de regras e de pessoas para atingir seus objetivos. Apesar de apresentar ligeira predominância do comportamento analítico, esse funcionário apresenta duas características do hemisfério emocional, é acentuadamente extrovertido e ligeiramente emocional. Por ser extrovertido pode ajudá-lo no bom relacionamento com o grupo. Porém, em sua área de trabalho as

decisões poderão ser tomadas em consideração aos seus sentimentos e emoções, o que perante a empresa, pode comprometer o seu desenvolvimento profissional, sendo que na maioria das vezes em sua função de trabalho as decisões devem ser tomadas pela ótica da razão. Os dados da tabela 8 estão ilustrados na figura 8.

Tabela 3 - Resultado das características psicológicas do funcionário C - maio/2012.

A.1 - Analítico		B.1 - Emocional	
Itens	Pontos	Itens	Pontos
2	2	1	8
17	6	18	4
28	2	27	8
39	6	40	4
48	5	47	5
Total x 2 =	42	Total x 2 =	58
A.2 - Objetivo		B.2 - Intuitivo	
3	9	4	1
19	8	20	2
30	4	29	6
38	8	37	2
43	4	44	6
Total x 2 =	66	Total x 2 =	34
A.3 - Direcionado		B.3 - Flexível	
5	9	6	1
12	10	11	0
26	6	25	4
34	8	33	2
45	9	46	1
Total x 2 =	84	Total x 2 =	16
A.4 - Introvertido		B.4 - Extrovertido	
8	2	7	8
13	2	14	8

(Cont.)

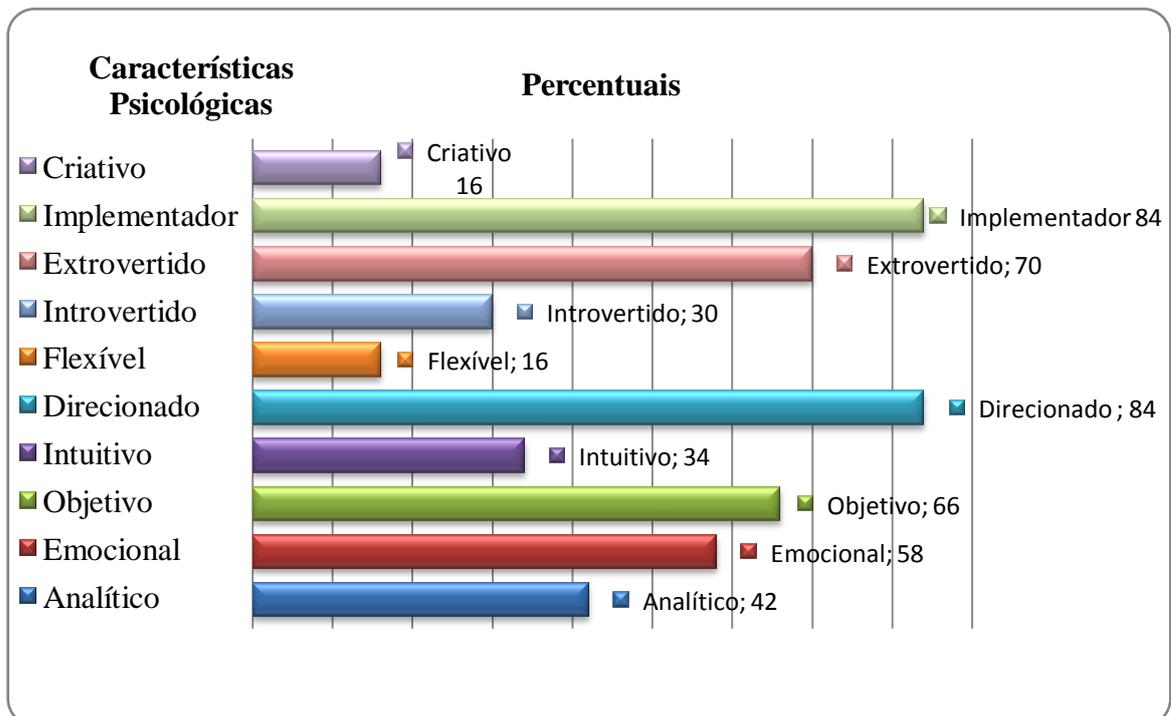
(Cont.)

23	5	24	5
31	2	32	8
50	4	49	6
Total x 2 =	30	Total x 2 =	70
A.5 - Implementador		B.5 - Criativo	
9	10	10	0
16	8	15	2
22	8	21	2
35	8	36	2
41	8	42	2
Total x 2 =	84	Total x 2 =	16
HEMISFÉRIO ANALÍTICO		HEMISFÉRIO EMOCIONAL	
TOTAL=	61,2	38,8	

Ligeira Predominância

Adaptado de (BATITUCCI, 2002, p. 37).

Figura 3 - Demonstração das características psicológicas do funcionário C - maio/2012.



4.1.4 Funcionário D.

De acordo com os dados da análise, o funcionário D apresenta acentuada predominância na utilização do hemisfério cerebral analítico com 66,2%. Em quase todos os comportamentos predominou o lado analítico, exceto o comportamento introvertido e extrovertido que apresentaram equilíbrio dos percentuais, 48% e 52%, respectivamente. Este funcionário é acentuadamente analítico, objetivo, direcionado e implementador, apresenta características condizentes com sua área de trabalho no sentido de alcançar objetivos e atingir metas. Geralmente utiliza a lógica e a racionalidade para tomar suas decisões, essa pessoa é justa e correta de acordo com sua racionalidade. Para a empresa em que se realizou o estudo, essas características são consideradas importantes na hora de recrutar e selecionar os profissionais para exercerem a função de fiscal de Campo, função essa desenvolvida por técnicos agrícolas, florestais, ambientais, etc., mas, é importante que o profissional selecionado tenha bom relacionamento interpessoal, pois este coordenará um grupo de pessoas em busca de objetivos individuais e da empresa. Porém, como se trata de trabalho cooperativo o bom relacionamento interpessoal passa a ser extremamente importante para o sucesso da equipe.

Tabela 4 - Resultado das características psicológicas do funcionário D - maio/2012.

HEMISFÉRIO ESQUERDO		HEMISFÉRIO DIREITO	
A.1 - Analítico		B.1 - Emocional	
Itens	Pontos	Itens	Pontos
2	8	1	2
17	8	18	2
28	8	27	2
39	4	40	6
48	7	47	3
Total x 2		Total x 2 =	
=	70		30
A.2 - Objetivo		B.2 - Intuitivo	
3	8	4	2
19	9	20	1

(Cont.)

(Cont.)

30	9	29	1
38	9	37	1
43	3	44	7
Total x 2			
=	76	Total x 2 =	24

A.3 - Direcionado		B.3 - Flexível	
5	5	6	5
12	9	11	1
26	3	25	7
34	9	33	1
45	9	46	1
Total x 2			
=	70	Total x 2 =	30

A.4 - Introverso		B.4 - Extroverso	
8	6	7	4
13	5	14	5
23	6	24	4
31	1	32	9
50	6	49	4
Total x 2			
=	48	Total x 2 =	52

A.5 - Implementador		B.5 - Criativo	
9	5	10	5
16	7	15	3
22	8	21	2
35	9	36	1
41	6	42	4
Total x 2			
=	70	Total x 2 =	30

(Cont.)

(Cont.)

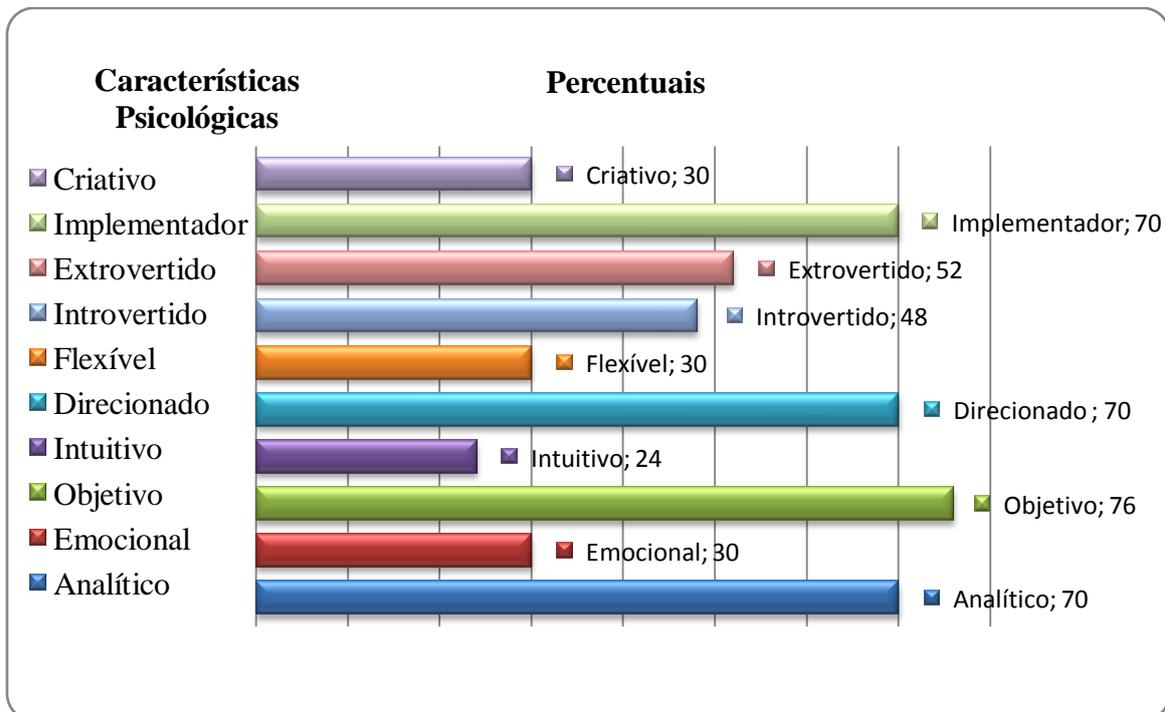
	HEMISFÉRIO ANALÍTICO	HEMISFÉRIO EMOCIONAL
TOTAL	66,8	33,2

Acentuada Predominância

Adaptado de (BATITUCCI, 2002, p. 37).

Para melhor desenvolvimento do trabalho cooperativo da equipe, os integrantes devem respeitar o perfil desse funcionário, que o faz um indivíduo rígido, perfeccionista, de pouca conversa e brincadeira. Com o modelo pretendido do trabalho em equipe há necessidade de maior interação entre os membros do grupo. Neste caso todos devem auxiliá-lo para o desenvolvimento do trabalho cooperativo, estimulando seu lado emocional e maior interação com as pessoas para melhorar sua sociabilidade. Através da figura 9 percebem-se as características predominantes do funcionário D.

Figura 4 - Demonstração das características psicológicas do funcionário D - maio/2012.



4.1.5 Funcionário E.

Conforme se observa na tabela 5, o funcionário E apresenta ligeira predominância do hemisfério analítico com 60%. Seu perfil é condizente com sua área de trabalho, que é de

fiscalização e controle no campo agrícola. Esse funcionário apresenta excessiva predominância do comportamento objetivo e direcionado. Porém demonstra ser acentuadamente extrovertido, o que pode favorecer o relacionamento com os demais integrantes da equipe, estando aberto a novas idéias sugestões e críticas, geralmente age com liberdade. De acordo com as principais dificuldades desse perfil deve-se tomar o cuidado para não criar uma ambiência de trabalho menos profissional, que possa transparecer excessiva descontração que tire o foco da equipe de trabalho, principalmente para os conceitos da empresa que valoriza maior teor de rigorosidade no trabalho.

Tabela 5 - Resultado das características psicológicas do funcionário E - maio/2012.

HEMISFÉRIO ESQUERDO		HEMISFÉRIO DIREITO	
A.1 - Analítico		B.1 - Emocional	
Itens	Pontos	Itens	Pontos
2	6	1	4
17	7	18	3
28	7	27	3
39	3	40	7
48	8	47	2
Total x 2		Total x 2 =	
=	62		38
A.2 - Objetivo		B.2 - Intuitivo	
3	8	4	2
19	9	20	1
30	8	29	2
38	8	37	2
43	5	44	5
Total x 2		Total x 2 =	
=	76		24
A.3 - Direcionado		B.3 - Flexível	
5	7	6	3
12	9	11	1
26	4	25	6

(Cont.)

(Cont.)

34	7	33	3
45	9	46	1
Total x 2			
=	72	Total x 2 =	28
<hr/>		<hr/>	
	A.4 - Introverso		B.4 - Extroverso
8	1	7	9
13	7	14	3
23	3	24	7
31	1	32	9
50	3	49	7
Total x 2			
=	30	Total x 2 =	70
<hr/>		<hr/>	
	A.5 - Implementador		B.5 - Criativo
9	4	10	6
16	8	15	2
22	8	21	2
35	6	36	4
41	4	42	6
Total x 2			
=	60	Total x 2 =	40
<hr/>		<hr/>	
	HEMISFÉRIO ANALÍTICO		HEMISFÉRIO EMOCIONAL
TOTAL	60		40

Ligeira Predominância

Adaptado de (BATITUCCI, 2002, p. 37).

Figura 5 - Demonstração das características psicológicas do funcionário E - maio/2012.

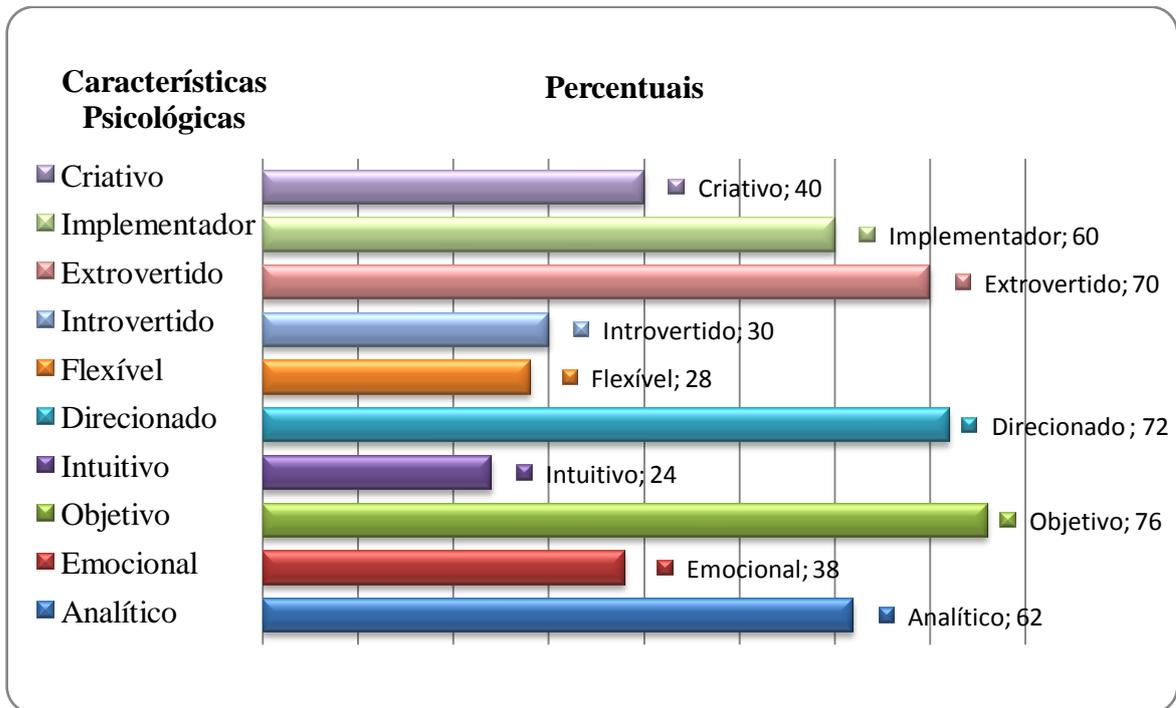


Tabela 6 - Resultado dos canais da comunicação interpessoal do funcionário A da usina sucroenergética da região de Bauru-SP - maio/2012.

ITENS	VISUAL		AUDITIVO		CINESTÉSICO		INTUITIVO	
1	B	3	A	3	C	3	D	1
2	A	5	D	1	B	2	C	2
3	D	1	B	3	C	4	A	2
4	C	1	D	3	A	4	B	2
5	C	1	A	3	D	3	B	3
6	B	3	D	4	C	1	A	2
7	A	2	C	1	B	3	D	4
8	B	3	A	2	D	3	C	2
9	C	2	D	3	B	2	A	3
10	D	4	C	3	A	1	B	2
TOTAL %	25		26		26		23	

Adaptado de (BATITUCCI, 2002, p. 79).

De acordo com os dados da tabela 6, o funcionário A apresentou equilíbrio de atuação entre os canais de comunicação, sendo 26% do canal auditivo e 26% do canal sinestésico. A

soma dos dois canais do hemisfério analítico (visual e auditivo) com os dois canais do hemisfério emocional percebe-se que o equilíbrio se mantém. É possível que esse funcionário atue em qualquer um dos canais da comunicação de forma efetiva, sem que a comunicação sofra alguma interferência.

Com relação a sua área de trabalho, sabe-se que a comunicação é muito importante, pois, esse funcionário atua com um grupo de quatro ou cinco pessoas e a comunicação deverá ser efetiva desde o emissor até o receptor. Qualquer interferência que aconteça no percurso poderá prejudicar a comunicação, e prejudicar o andamento das atividades consideradas simples no dia-a-dia desses profissionais. Atuando em dois canais, poderá perceber melhor em que canal o outro atua e passar a utilizar o mesmo canal desse indivíduo, dessa forma a comunicação será mais efetiva favorecendo o ambiente para o trabalho cooperativo.

Através do gráfico da figura 6 é possível perceber um equilíbrio entre os canais de atuação do funcionário A.

Figura 6 - Demonstração dos canais da comunicação do funcionário A - maio/2012.

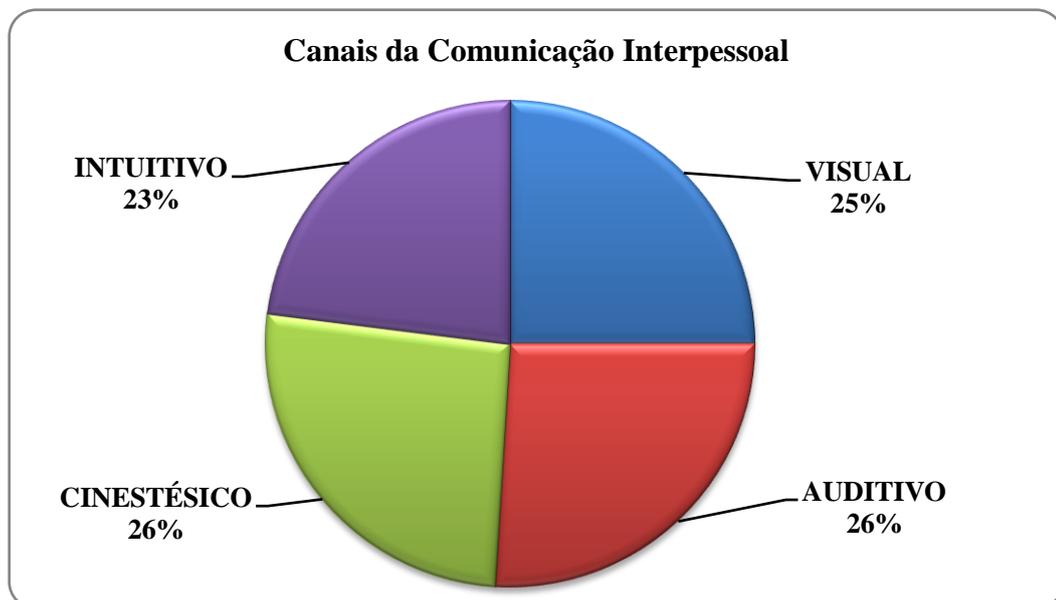


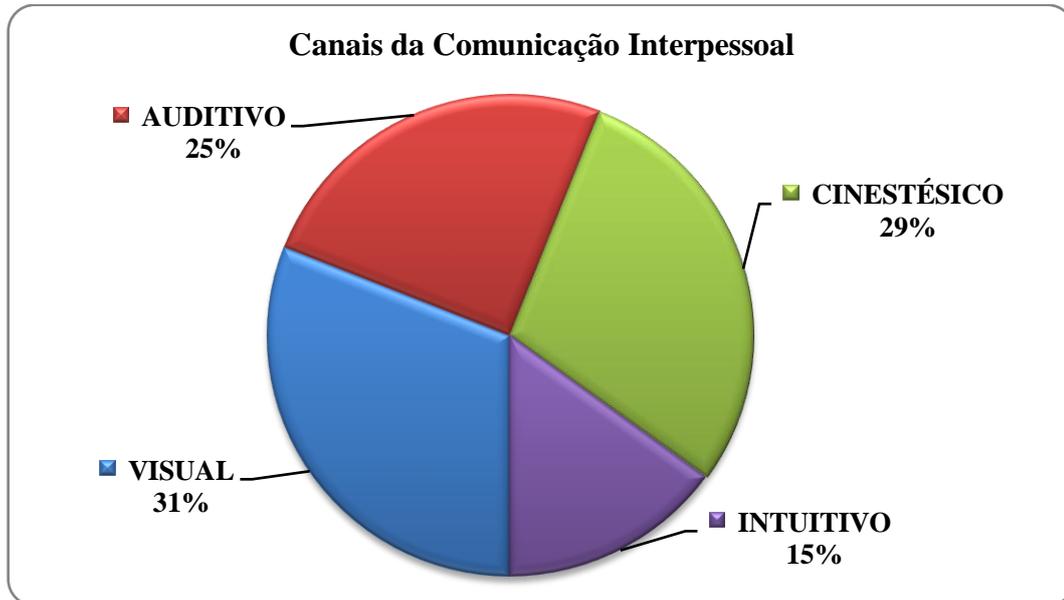
Tabela 7 - Resultado dos canais da comunicação interpessoal do funcionário B da usina sucroenergética da região de Bauru-SP - maio/2012.

ITENS	VISUAL		AUDITIVO		CINESTÉSICO		INTUITIVO	
1	B	4	A	2	C	3	D	1
2	A	6	D	1	B	1	C	2
3	D	1	B	1	C	5	A	3
4	C	1	D	1	A	7	B	1
5	C	1	A	6	D	1	B	2
6	B	5	D	3	C	1	A	1
7	A	4	C	3	B	1	D	2
8	B	6	A	2	D	1	C	1
9	C	1	D	4	B	4	A	1
10	D	2	C	2	A	5	B	1
TOTAL %	31		25		29		15	

Adaptado de (BATITUCCI, 2002, p. 79).

Os dados da tabela 7 apontam que o funcionário B é mais atuante no canal da comunicação visual com 31%, mas também consegue atuar no canal sinestésico com 29%. Na soma total (56%) esse funcionário tem leve predominância do hemisfério analítico em sua comunicação e o hemisfério emocional com 44% do total, Percebe-se que mesmo uma ligeira vantagem do hemisfério analítico o canal sinestésico que faz parte do hemisfério emocional apresentou considerável percentual de atuação com 29%. Dessa forma considera-se que suas características comunicativas são condizentes com sua área de atuação, levando em consideração por se tratar de atividades analíticas como (demonstrativos numéricos, mapas de fazendas, planejamento das atividades e avaliação da qualidade do trabalho). O canal sinestésico pode auxiliá-lo na comunicação com os demais integrantes do grupo, saindo de seu principal canal de atuação (o visual) e exercitar o canal sinestésico com as pessoas do grupo que também atua nesse mesmo canal da comunicação.

Figura 7 - Demonstração dos canais da comunicação do funcionário B - maio/2012.



Percebe-se através do gráfico da figura 7 que o funcionário B pouco atua com o canal intuitivo, portanto, esse funcionário geralmente prefere trabalhar com dados concretos e objetivos.

Tabela 8 - Resultado dos canais da comunicação interpessoal do funcionário C da usina sucroenergética da região de Bauru-SP - maio/2012.

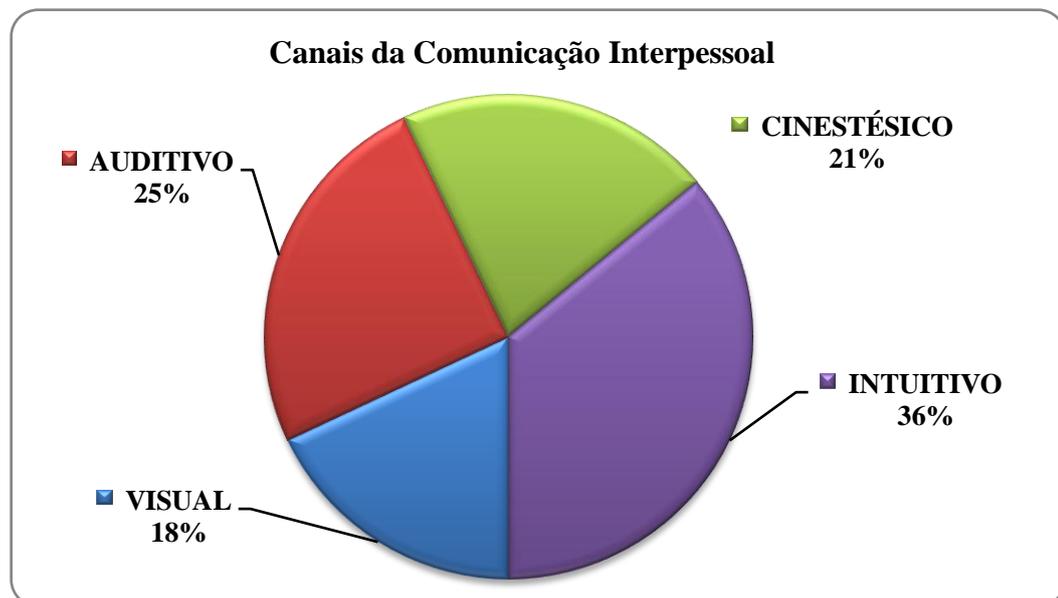
ITENS	VISUAL		AUDITIVO		CINESTÉSICO		INTUITIVO	
1	B	5	A	2	C	2	D	1
2	A	1	D	5	B	1	C	3
3	D	1	B	1	C	3	A	5
4	C	3	D	1	A	3	B	3
5	C	1	A	3	D	1	B	5
6	B	2	D	3	C	2	A	3
7	A	1	C	3	B	1	D	5
8	B	1	A	1	D	1	C	7
9	C	2	D	3	B	2	A	3
10	D	1	C	3	A	5	B	1
TOTAL	%	18	25	21	21	36		

Adaptado de (BATITUCCI, 2002, p. 79).

De acordo com os dados da tabela 8 pode-se observar que o terminal ou sentido da comunicação mais utilizado foi o intuitivo com 36%, e o terminal sinestésico apresentou 21%, com isso o hemisfério emocional abrange 57% das características do indivíduo. Essa característica faz o funcionário tomar suas decisões incentivadas pelas suas intuições e sensibilidades. Geralmente trabalham mais com idealizações e conceitos abstratos. Muitas vezes apresentam capacidade de percepção e de captação de sinais. Como esse funcionário também trabalha em equipe, o canal intuitivo pode atuar como facilitador no desenvolvimento interpessoal. Geralmente o canal intuitivo possui características de comportamento receptivo e aberto, disponibilizando-se mais facilmente para os outros.

Os dados apontam que o terminal ou sentido da comunicação menos utilizado pelo funcionário C é o visual, com 18%. Sabendo dessa característica os membros do grupo podem ajustar-se ao mesmo terminal de atuação desse funcionário, para facilitar a sintonia da comunicação entre eles.

Figura 8 - Demonstração dos canais da comunicação do funcionário C - maio/2012.



O canal intuitivo, também chamado extra-sensorial, está além dos cinco sentidos (visão, audição, tato, paladar e olfato), vai além das três dimensões concretas de largura, altura e profundidade. Pode-se dizer que estes indivíduos se manifestam por alguma força energética que estimulam os porquês da vida e de suas origens, costuma ser sutil e geralmente são perceptivos e conseguem captar facilmente os sinais, gostam de trabalhar com idealizações e conceitos abstratos. Esse funcionário, a sua área de atuação profissional

costumar trabalhar com fatos concretos, objetivos, metas, números e resultados, portanto utilizam-se mais o hemisfério analítico. Porém não se pode afirmar que sua área de atuação não é condizente com sua característica de comunicação. Primeiro que o canal intuitivo faz parte do comportamento emocional e pode favorecer o relacionamento interpessoal, possibilitando maior flexibilidade de convivência entre os membros do grupo, sem tanta burocracia. Outro ponto é que através de suas percepções e facilidade nas captações de sinais pode questionar o que às vezes parece óbvio ou verdadeiro, uma questão da relatividade, importante item para o desenvolvimento de equipe. Percebe-se também que outro canal da comunicação que pode ser explorado por esse funcionário é o da audição, que apresentou 25% e faz parte do hemisfério analítico. Veja na figura 8.

Tabela 9 - Resultado dos canais da comunicação interpessoal do funcionário D da usina sucroenergética da região de Bauru-SP - maio/2012.

ITENS	VISUAL		AUDITIVO		CINESTÉSICO		INTUITIVO	
1	B	3	A	3	C	3	D	1
2	A	7	D	1	B	1	C	1
3	D	1	B	1	C	4	A	4
4	C	2	D	1	A	6	B	1
5	C	1	A	7	D	1	B	1
6	B	6	D	1	C	2	A	1
7	A	5	C	1	B	1	D	3
8	B	6	A	2	D	1	C	1
9	C	2	D	5	B	2	A	1
10	D	2	C	2	A	5	B	1
TOTAL	%	35		24		26		15

Adaptado de (BATITUCCI, 2002, p. 79).

Os dados da tabela 9 demonstram que o funcionário D está sintonizado com o canal visual, com 35% semelhante aos dados do funcionário B. Portanto, atua de forma racional e objetiva, gosta de trabalhar com recursos visuais, procurando ilustrar suas argumentações. O funcionário D apresenta características do comportamento analítico com 59% (visual + auditivo). Porém pode sair de seu canal principal (visual) e atuar no canal sinestésico (hemisfério emocional) para facilitar a comunicação com pessoas que se utilizam desse canal.

Figura 9- Demonstração dos canais da comunicação do funcionário D - maio/2012.

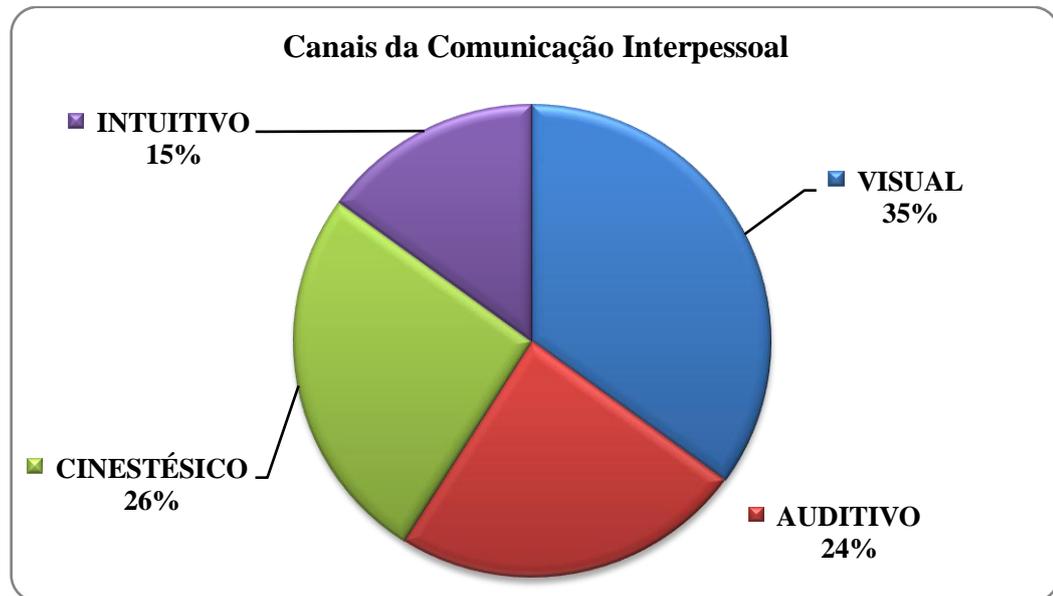


Tabela 10 - Resultado dos canais da comunicação interpessoal do funcionário E da usina sucroenergética da região de Bauru-SP - maio/2012.

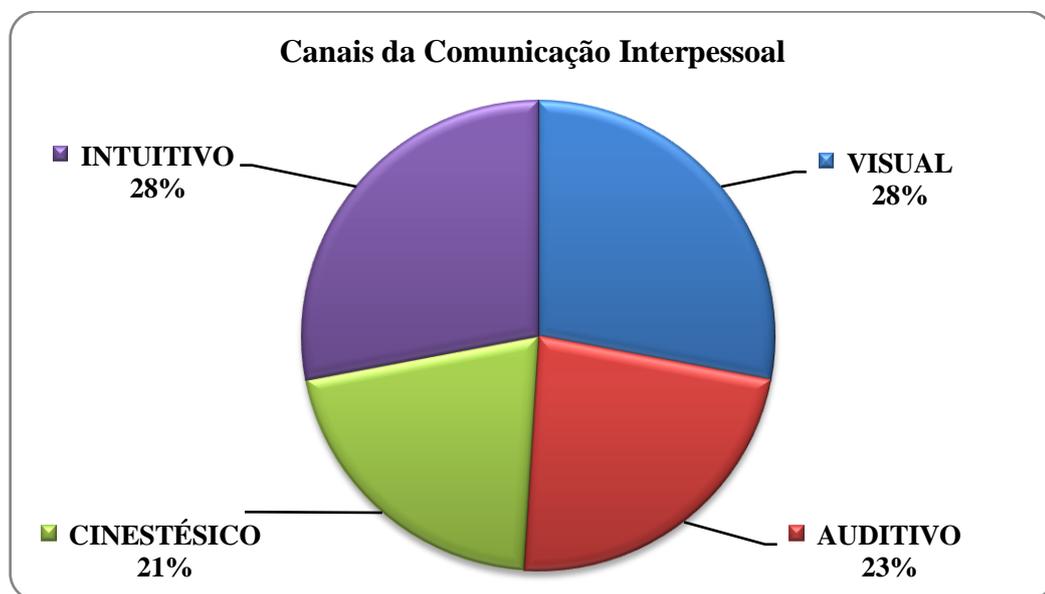
ITENS	VISUAL		AUDITIVO		CINESTÉSICO		INTUITIVO	
1	B	5	A	2	C	2	D	1
2	A	5	D	1	B	1	C	3
3	D	4	B	3	C	2	A	1
4	C	1	D	1	A	2	B	6
5	C	1	A	4	D	1	B	4
6	B	2	D	3	C	3	A	2
7	A	5	C	2	B	2	D	1
8	B	1	A	3	D	2	C	4
9	C	1	D	2	B	2	A	5
10	D	3	C	2	A	4	B	1
TOTAL	%	28	23	21	28	28		

Adaptado de (BATITUCCI, 2002, p. 79).

O funcionário E demonstrou relativo equilíbrio dos canais da comunicação. Os dados coletados apontaram uma tendência de utilizar mais o sentido visual e intuitivo, ocorrendo uma simetria no percentual, ambos com 28% cada. O equilíbrio também se manteve na soma do hemisfério analítico e emocional. Portanto, pode-se dizer que a tendência é a comunicação

se tornar mais efetiva com os indivíduos que atua no canal visual e com indivíduos que atua no canal intuitivo, proporcionando início para um ambiente propício do trabalho cooperativo. Mas, para que a comunicação possa ser melhorada é importante que os membros conheçam seus próprios canais de atuação e conheçam também os canais da comunicação dos demais do grupo. Além de favorecer a boa comunicação, torna a relação mais aberta, confiável e prática. Essas características também fazem parte do desenvolvimento do trabalho cooperativo.

Figura 10 - Demonstração dos canais da comunicação do funcionário E - maio/2012.



4.2 Testes de Avaliação do Trabalho cooperativo – Condicionantes Atitudinais.

O primeiro teste de avaliação de equipe foi aplicado para conhecer os condicionantes atitudinais do grupo e suas principais características e metodologia de trabalho utilizada, tomando por base a avaliação de todos os níveis hierárquicos da equipe, desde o supervisor, líder, fiscais e operadores de equipamentos. De acordo com Batitucci (2002), esses condicionantes é que irão servir de alicerces para a formação do trabalho cooperativo. O modelo de estudo oferecido por Batitucci e utilizado nesse trabalho apresentou vinte itens com afirmativas sobre a área de trabalho da equipe. Essas afirmativas tiveram valores entre 1 a 10 pontos conforme o nível de acontecimento da afirmação, respondidas por cada funcionário,

De acordo com Batitucci (2002) os condicionantes que apresentam níveis abaixo de 60 pontos percentuais são insuficientes para a realização do trabalho em equipe e seus integrantes devem ser estimulados a praticarem esses condicionantes.

A tabela 11 demonstra que o grupo estudado apresenta relatividade, interdependência e transparência abaixo do desejado, que é de sessenta pontos percentuais. O perfil de sensibilidade de percepção foi o único que apresentou resultado satisfatório, porém próximo do limite. Nesse caso, os dados apontam que a equipe pratica o perfil sensibilidade de percepção, e o ambiente nesse quesito é favorável ao trabalho cooperativo, mas os integrantes devem ser incentivados a praticar constantemente todos os perfis para que os níveis possam melhorar.

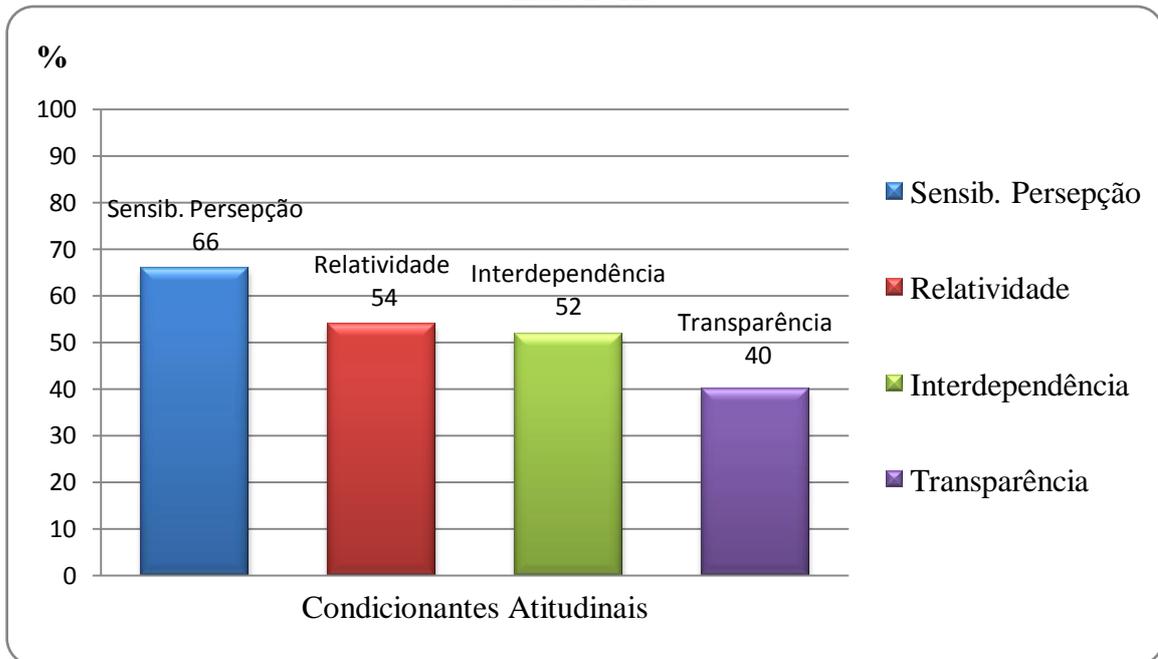
Tabela 11- Resultado da avaliação de equipe conforme o funcionário A da usina sucroenergética da região de Bauru-SP - maio 2012.

Sensibilidade de Percepção		Relatividade		Interdependência		Transparência	
Itens	Pontos	Itens	Pontos	Itens	Pontos	Itens	Pontos
1	8	4	6	2	4	3	4
7	5	8	6	6	5	5	3
10	6	11	4	9	7	12	6
13	8	15	6	14	6	16	3
20	6	19	5	17	4	18	4
Total	33		27		26		20
x 2 = %	66		54		52		40

Adaptado de (BATITUCCI, 2002, p.17).

Percebe-se que, com exceção da Sensibilidade de Percepção, os perfis não atendem os níveis desejados para atuação do trabalho cooperativo, como demonstra a figura 11.

Figura 11- Demonstração da avaliação da equipe de trabalho conforme o funcionário A - maio/2012.



Com o teste aplicado ao integrante B da equipe percebe-se que os resultados de avaliação do trabalho cooperativo são considerados mais positivos que o apresentado pela avaliação do funcionário A. Não se pode afirmar erro ou acerto de um dos lados. Porém, é certo que a equipe não possui o mesmo nível de conhecimentos, conceito, informações e atitudes que promovam o trabalho cooperativo, com isso pode impossibilitar melhor desempenho do grupo. Para desenvolver os níveis dos condicionantes atitudinais da equipe é necessário que os integrantes tenham treinamentos teóricos e exemplos práticos para que possam ser utilizados posteriormente. Os treinamentos devem ser exercitados por todos do grupo, inclusive a alta liderança. Dessa forma faz com que os envolvidos passam a conhecer melhor uns aos outros, quebrando algumas barreiras que possa existir e que impossibilita o desenvolvimento coletivo.

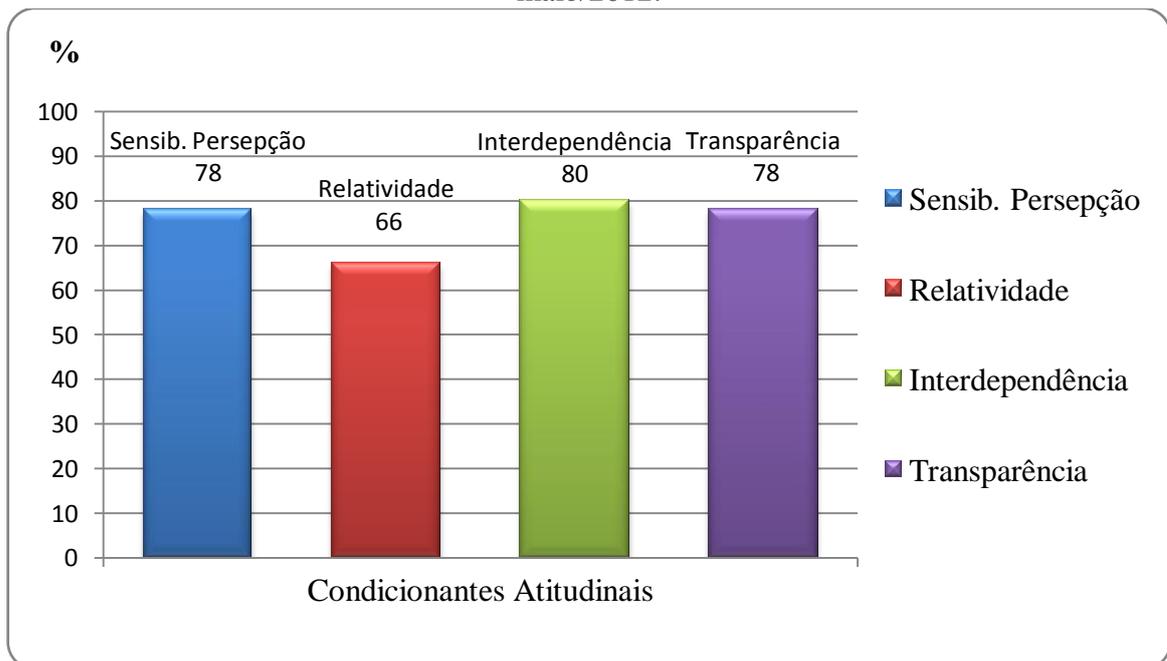
Tabela 12 - Resultado da avaliação de equipe conforme o funcionário B da usina sucroenergética da região de Bauru-SP - maio/2012.

Sensib. de Percepção		Relatividade		Interdependência		Transparência	
Itens	Pontos	Itens	Pontos	Itens	Pontos	Itens	Pontos
1	8	4	7	2	8	3	7
7	6	8	7	6	8	5	9
10	9	11	9	9	9	12	7
13	8	15	7	14	7	16	7
20	8	19	3	17	8	18	9
Total		39		40		39	
x 2 = %		78		80		78	

Adaptado de (BATITUCCI, 2002, p.17).

A interdependência é alcançada através de dois modelos do trabalho cooperativo: intraequipes e interequipes. Estes promovem melhor relacionamento dentro de um mesmo grupo e também relações de trabalho cooperativo entre equipes diferentes de uma mesma empresa. Através do gráfico da figura 12 podemos perceber que a equipe possui um bom nível de interdependência, com 80% de aprovação, de acordo com avaliação do segundo integrante da equipe.

Figura 12- Demonstração da avaliação da equipe de trabalho conforme o funcionário B - maio/2012.



Diante da avaliação do funcionário C percebe-se que os resultados assim como o do funcionário A estão abaixo de 60%. Com esses dados a equipe apresenta baixa eficiência nos perfis de Relatividade (flexibilidade) que possui características como compartilhar novas ideias e projetos, inibir estrelismos e o agir isolado, com o intuito de se beneficiar perante os demais do grupo. Quando praticada, a relatividade proporciona melhor diálogo entre os integrantes, sendo que estes se abrem uns aos outros para sugestões e críticas e se tornam mais tolerantes e abertos a negociação. Com o perfil de relatividade é possível conseguir diferentes soluções ou respostas do que poderia parecer o óbvio, ou seja, deve-se deixar a porta entreaberta para que novas informações possam preencher o lugar daquelas que julgamos ser verdadeiras ou corretas por influência de fundamentos distorcidos ou incorretos e até mesmo de preconceitos.

O perfil interdependência ficou abaixo do mínimo esperado para o bom desempenho de uma equipe. Como exemplo básico, mas importante na área agrícola da cana-de-açúcar, uma operação de trabalho na maioria das vezes depende de outra para completar um processo. Por exemplo, depois do corte, a lavoura da cana de açúcar depende de algumas operações de trabalho até que esta fique pronta para iniciar a rebrota e um novo ciclo de crescimento para a colheita seguinte. Isto é, depois da colheita, carregamento e transporte, a palha da cana que fica no solo é enleirada (procedimento que pode variar de uma usina para outra) ou retirada por equipamento específico. Em seguida, se necessário é feito a aplicação de corretivos (mediante análises do solo). Logo após a lavoura da cana precisa ser adubada e em seguida é realizada a aplicação de defensivos agrícolas no controle de plantas daninhas. Todo esse processo é fundamental no planejamento dos gestores da organização. Contudo, percebe-se que deve haver sintonia entre as equipes para que o objetivo maior da empresa seja alcançado.

Dessa forma uma equipe de trabalho estará dependendo da outra para realizar suas tarefas, portanto equipe de uma área deve fazer parceria com equipes de outras áreas, estimulando a participação conjunta que somado ao desenvolvimento do potencial de cada indivíduo poderá contribuir mais e melhor para o resultado final.

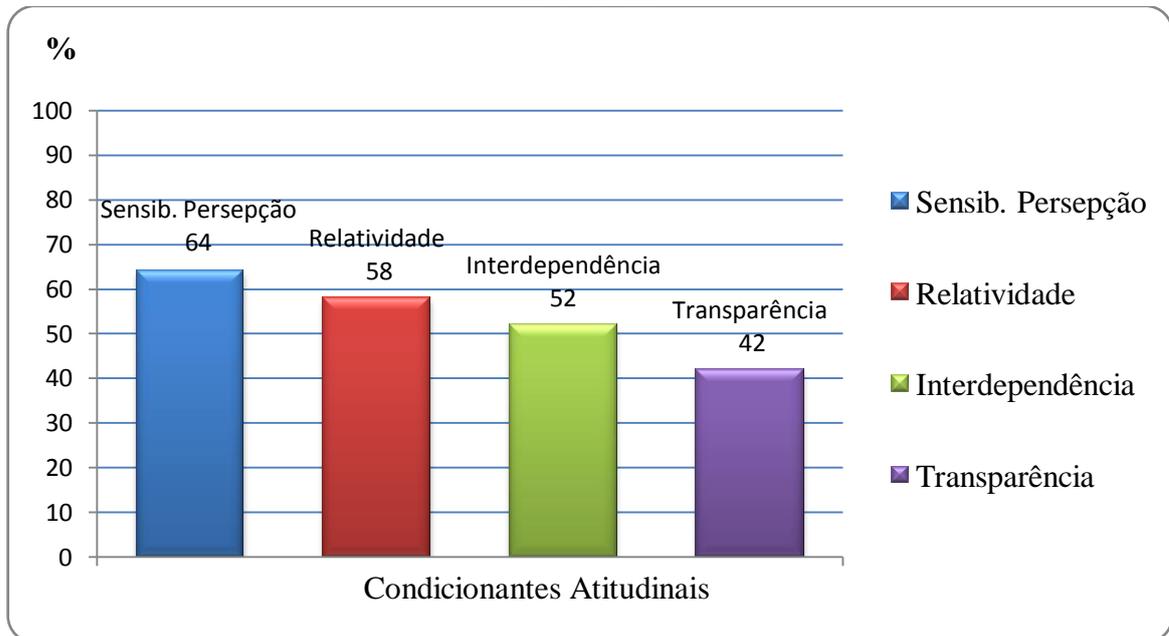
Conforme o estudo realizado com o funcionário C a transparência é o perfil com o menor nível percentual apresentado pela equipe, com apenas 42% de satisfação. Esse perfil se conquista com sinceridade, respeito às diferenças individuais e envolvimento de todo o grupo e os conflitos devem ser tratados diretamente com os envolvidos sem é ausência de jogo e de encenação. As falhas e erros devem ser tratados como aprendizado e deve servir como oportunidade para replanejar.

Tabela 13- Resultado de avaliação de equipe conforme o funcionário C da usina sucroenergética de região de Bauru-SP - maio/2012.

Sensib. de percepção		Relatividade		Interdependência		Transparência	
Itens	Pontos	Itens	Pontos	Itens	Pontos	Itens	Pontos
1	8	4	6	2	4	3	4
7	5	8	6	6	5	5	3
10	7	11	6	9	6	12	4
13	6	15	6	14	8	16	6
20	6	19	5	17	3	18	4
Total		32		29		26	
x 2 = %		64		58		52	

Adaptado de (BATITUCCI, 2002, p.17).

Figura 13- Demonstração da avaliação da equipe de trabalho conforme o funcionário C - maio/2012.



A análise da equipe feita pelo funcionário D demonstra dados positivos de acordo com a metodologia utilizada para o estudo de caso. Percebe-se que os perfis de sensibilidade de percepção e interdependência tiveram resultados satisfatórios, com 78% e 70%, respectivamente. O percentual de relatividade também foi positivo, porém a equipe pode trabalhar melhor esse perfil e obter melhor aproveitamento da qualidade individual e de todo o grupo como investir em polivalência, novas idéias, novos projetos ou sugestões e críticas.

Conforme a avaliação do funcionário D demonstrado na tabela 4, a transparência também foi o perfil que menos tem representatividade entre supervisores, líderes, fiscais e operadores de equipamentos. Esse perfil deve fazer parte de qualquer grupo de trabalho em qualquer área, ao contrário causaria desconfiança no grupo e poderia comprometer as metas e objetivos da equipe. Portanto, a transparência deve ser evidenciada a partir dos principais gestores da empresa, e fazer com que essa qualidade contagie todo o grupo.

Tabela 14- Resultado da avaliação de equipe conforme o funcionário D da usina sucroenergética da região de Bauru-SP - maio/2012.

Sensib. de Percepção		Relatividade		Interdependência		Transparência	
Itens	Pontos	Itens	Pontos	Itens	Pontos	Itens	Pontos
1	9	4	7	2	8	3	7
7	7	8	7	6	8	5	6
10	8	11	8	9	8	12	5
13	8	15	8	14	7	16	8
20	7	19	4	17	4	18	4
Total	39		34		35		30
x 2= %	78		68		70		60

Adaptado de (BATITUCCI, 2002, p.17).

Através dos dados obtidos, a figura 14 demonstra que o grupo de trabalho avaliado apresenta um sistema de relacionamento em equipe. Com isso torna mais fácil o aprimoramento dos condicionantes atitudinais que faz com que esse grupo se transforme em verdadeira equipe de trabalho cooperativo.

Figura 14- Demonstração da avaliação da equipe de trabalho conforme o funcionário D - maio/2012.

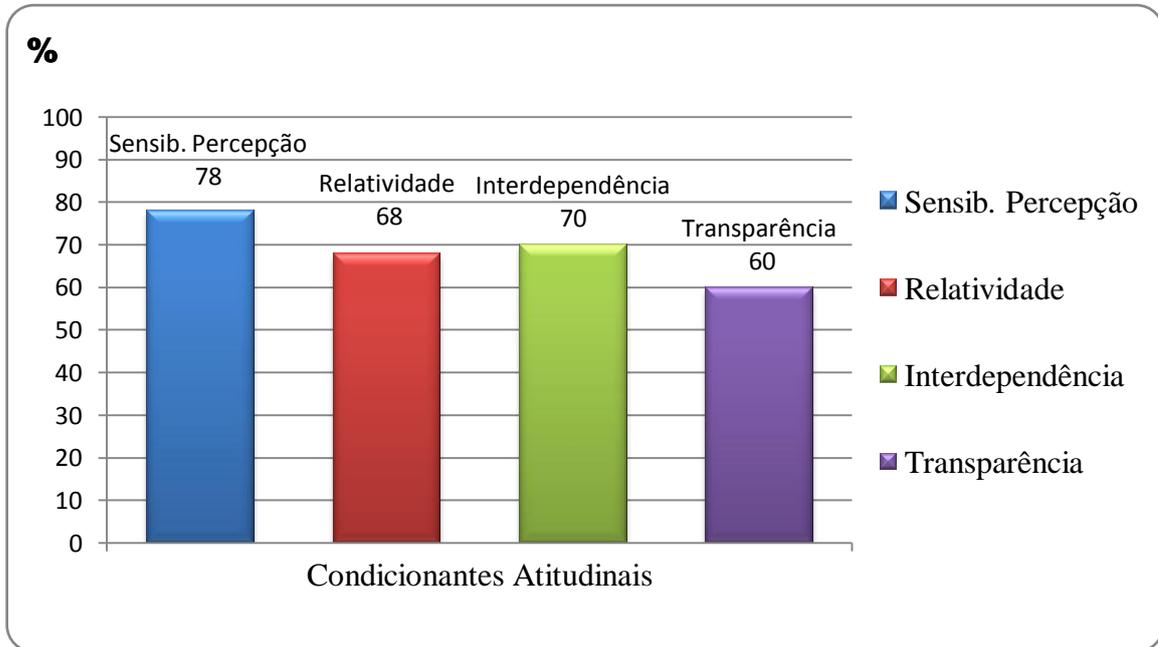


Tabela 15- Resultado da avaliação de equipe conforme o funcionário E da usina sucroenergética da região de Bauru-SP - maio/2012.

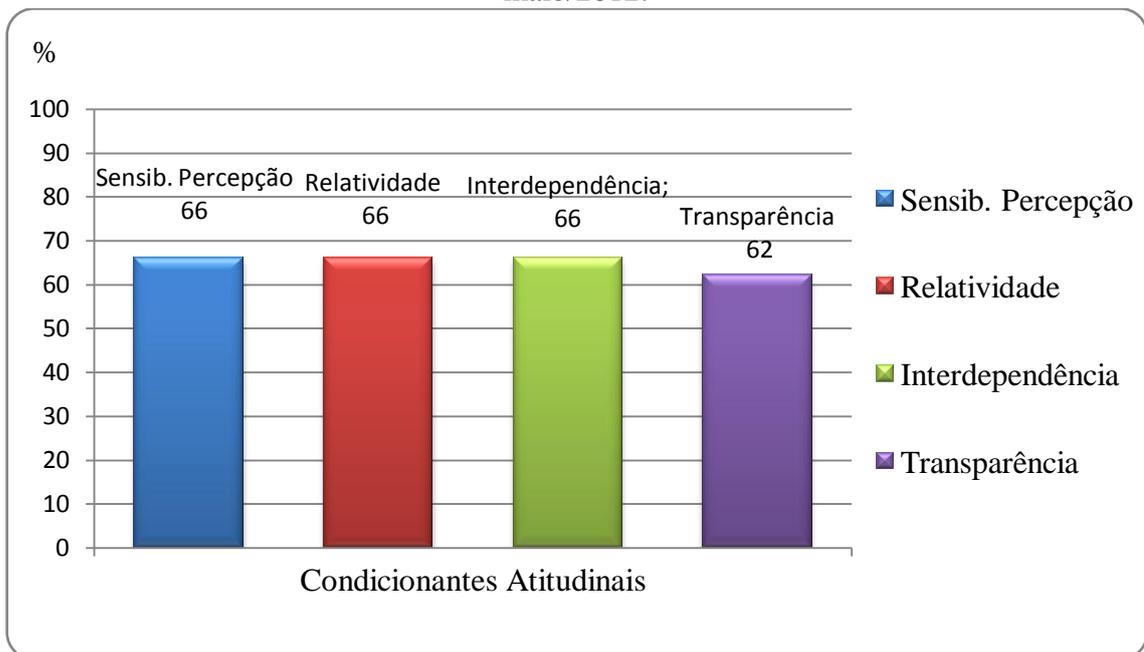
Sensib. de Percepção		Relatividade		Interdependência		Transparência	
Itens	Pontos	Itens	Pontos	Itens	Pontos	Itens	Pontos
1	7	4	4	2	8	3	5
7	8	8	5	6	6	5	4
10	4	11	8	9	5	12	7
13	8	15	9	14	7	16	6
20	6	19	7	17	7	18	9
Total	33		33		33		31
x 2 = %	66		66		66		62

Adaptado de (BATITUCCI, 2002, p.17).

Os dados obtidos com a avaliação do funcionário E, na tabela 15 são mais um indício de que a empresa prega o trabalho em equipe, mas os condicionantes ainda são poucos praticados ou praticados incorretamente. Todos os perfis apresentaram percentual superior a 60%, mas com pouca diferença do mínimo estabelecido (60%) que representa trabalho cooperativo. Apesar de o perfil transparência ocupar percentual positivo nesta avaliação, foi

mais uma vez a pior característica dos condicionantes atitudinais apresentada pela equipe, com apenas 62 pontos percentuais, muito próximo do limite. Com isso, é possível que o grupo não tenha a devida confiança em resolver conflitos diretamente uns com os outros. A transparência envolve negociação, todos do mesmo lado, é acreditar no ser humano. Os dados obtidos são ilustrados na figura 15.

Figura 15- Demonstração da avaliação da equipe de trabalho conforme o funcionário E - maio/2012.



Comparando-se os gráficos dos cinco funcionários percebe-se uma variação importante que pode representar duas situações distintas, mas que podem ofuscar o trabalho cooperativo. Os gráficos da figura 12 e 14 demonstram resultados mais positivos e os gráficos da figura 11 e 13 demonstram que os resultados do trabalho cooperativo estão abaixo do nível considerado pelo autor que é de sessenta por cento. Com isso considera-se que os indivíduos não têm a mesma visão do grupo no que se refere ao trabalho cooperativo. Os integrantes da figura 12 e 14 consideram ótimo o desenvolvimento do grupo. Porém deve-se tomar o cuidado para que estes funcionários não entrem no que chamamos de zona de conforto, ou seja, quando tudo parece estar muito bom. Neste caso as atenções ao desenvolvimento do grupo começam a ser desviadas e os resultados passam a se dispersar e o bom desenvolvimento do grupo começa a retroceder.

Os integrantes da figura 11 e 13 consideram que o grupo não tem bom desenvolvimento de equipe. Considerando que todos os elementos do grupo estejam no

mesmo nível de conhecimento sobre técnicas e conceitos do trabalho cooperativo, o grupo não apresenta condições favoráveis para o trabalho em equipe. Neste caso os esforços para o desenvolvimento do trabalho cooperativo se tornam mais complexos por ter de envolver a alta gerência em maior aceitação e participação das práticas para o desenvolvimento do trabalho cooperativo.

De fato, nota-se que é fundamental tornar o grupo homogêneo no processo de desenvolvimento em equipe. Os integrantes devem receber treinamentos teóricos (preferencialmente em grupo para que as ideias e percepções individuais sejam trocadas entre si), sobre as técnicas e conceitos do trabalho cooperativo para que depois eles possam colocar esses treinamentos em prática e tirar suas conclusões do comportamento do grupo e do processo de desenvolvimento que estimula as práticas dos condicionantes atitudinais que favorecem o trabalho em equipe.

O funcionário E da figura 15 demonstra conceitos diferentemente dos outros quatro gráficos que representam os funcionários (A, B, C e D), dessa forma comprova-se que os conceitos de trabalho em equipe não são iguais para todos do grupo. Portanto, se o grupo não tem informações suficientes que nivelam o conhecimento do trabalho cooperativo, na prática o desempenho do grupo será heterogêneo e o trabalho em equipe oscilará de um membro para o outro, prejudicando o processo destinado ao trabalho cooperativo.

5 CONCLUSÃO

Por meio da avaliação dos dados conclui-se que a equipe estudada possui um bom nível de desenvolvimento de equipe, embora o grupo demonstre ser heterogêneo.

Dos conceitos que levam ao trabalho cooperativo alguns foram citados pelos colaboradores pesquisados com relativa presença no comportamento do grupo, como transparência, percepção dos fatos e sobre o comportamento das pessoas e interdependência, portanto percebe-se que o grupo possui condições favoráveis ao processo de desenvolvimento de equipe. Mas é importante que todos se conscientizem e se comprometam com a importância do trabalho cooperativo, partindo inclusive, da vontade da alta gerência, envolvendo todos os níveis hierárquicos. Com relação às Características Psicológicas que levam ao trabalho cooperativo estarem condizentes ou não com suas áreas de atuação, todos demonstraram perfil de determinação e objetividade exigido pela empresa, uns mais, outros menos, mas se os gestores conseguirem transmitir a importância da verdadeira essência do trabalho em equipe, que é ajuda mútua e respeito às diferenças individuais através do conhecimento do outro e de si mesmo todos podem alcançar um nível de excelência para o fortalecimento do grupo, extraindo o que cada membro possui de melhor e auxiliando cada um nos possíveis pontos fracos. Com relação aos condicionantes atitudinais, estes ficaram abaixo do esperado, com exceção à Sensibilidade de Percepção, que se mostrou acima da média. Por outro lado, a Transparência requer cuidados especiais. Esse condicionante do trabalho em equipe foi o menos citado pelos integrantes pesquisados no estudo de caso.

Gestores que buscam trabalho cooperativo em suas equipes devem atentar-se a essa questão. Para melhor compreensão dos fatos e da atual situação da equipe, o resultado desse trabalho foi apresentado ao gestor da equipe pesquisada, com a sugestão de que seja feito um estudo mais detalhado envolvendo todos os colaboradores do grupo, ou até com outros grupos da mesma empresa. Até a apresentação desse trabalho, a empresa ainda não havia dado um parecer sobre a sugestão.

REFERÊNCIAS

BATITUCCI, M. D. **Equipes 100%: O Novo Modelo do Trabalho Cooperativo no 3º Milênio.** São Paulo-SP. Editora Pearson Education do Brasil.. 2002. 209 p.

BRUCE, A. **Como Motivar sua Equipe:** Coleção desenvolvimento profissional – Você S/A - Rio de Janeiro – RJ. Editora Sextante. 2006.

BRUCH, H.; VOGEL, B. **Equipes 100% Energizadas:** Estratégias para Maximizar Resultados e Gerar um Ambiente Saudável. 1ª ed. São Paulo: Editora Virgiliae. 2011. 294 p.

CHIAVENATO, I. **Desempenho Humano nas Empresas:** Como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 6ª ed. revisada e ampliada. Barueri – SP Editora Manole. 2009. 184 p.

CHAVES, N. M. D. **Soluções em Equipe:** Editora INDG – Instituto de Desenvolvimento Gerencial. Nova Lima – MG. 2005. 192 p.

KRAMES, J. A. **Os Princípios de Liderança de Jack Welch:** Coleção Desenvolvimento Profissional. Você S/A. Rio de Janeiro – RJ. Editora Sextante. 2006.

LENCIONI, P. **Os Cinco Desafios das Equipes:** Uma fábula sobre liderança. 20ª reimpressão. Rio de Janeiro – RJ. Editora Elsevier. 2003. 203 p.

SIQUEIRA, M. V. S. **Gestão de Pessoas e o Discurso Organizacional** 2ª ed. Curitiba PR. Editora Juruá. 2009. 246 p.

ANEXOS

Anexo 1 – Roteiro de perguntas referente ao comportamento individual dos funcionários.

1 – Seu comportamento é bastante influenciado por seus impulsos e sentimentos ou por um conjunto analítico e lógico de suas idéias.

2 – Em seu dia-a-dia prefere trabalhar de forma objetiva e dentro da realidade ou usar suas intuições e perspicácia.

3 – Você tem mais prefere atuar em projeto estruturado e programado ou com projetos que lhe permita liberdade e flexibilidade de execução.

4 – Você se sente melhor expondo suas idéias e debatendo-as ou refletindo internamente consigo mesmo.

5 – Se você tiver que treinar ou ensinar uma equipe vai instruí-la para conseguir realizar e implementar seu trabalho com determinação ou para que busque alternativas e novos métodos de executar as tarefas.

6 – Você prefere trabalhar de forma mais livre e flexível sem muitas regras ou sob procedimentos e prazos determinados.

7 – Em seu dia-a-dia tem agido priorizando seus pensamentos interiores ou procurando adotar atitudes mais extrovertidas.

8 – A sua atuação no trabalho costuma ser inovadora e tentando descobrir formas diferentes de realizar as tarefas ou executá-las e concluí-las com prévia programação.

9 – Você costuma avaliar cuidadosamente o que está sentindo ou expressa livremente seus sentimentos e emoções.

10 – Para você atingir melhor seus objetivos, procura agir com clareza e assertividade ou usa o bom senso natural.

11 – Em seu interior acha que tem mais facilidade para incentivar e concretizar idéias criativas ou para coordenar a implantação de um projeto definido.

12 – Na maioria das vezes você tem dificuldade em se expor perante os outros ou atua de modo espontâneo e sem inibição.

13 – Quando você percebe algum problema procura várias possibilidades de solucioná-las ou concentra-se na alternativa que parece estar direcionada para o objetivo.

14 – Seu comportamento, geralmente é orientado por suas emoções ou por seu senso crítico.

15 – Você costuma seguir os sinais e indicadores que vem de seu íntimo ou indicadores concretos da realidade.

16 – Você prefere realizar uma tarefa só até concluí-la ou trabalhar com outras pessoas, compartilhando todas as etapas do projeto.

17 – Em sua área de trabalho costuma se apegar aos procedimentos e regras estabelecidos ou atua dentro da metodologia que é seguida pelo grupo.

18 – Em seu trabalho prefere terminar o que foi planejado ou criar novos projetos sem ansiedade para terminá-los.

19 – Suas idéias costumam ser desenvolvidas a partir de sua intuição ou de fatos objetivos.

20 – Você tem mais empatia e sintonia com pessoas analíticas e mais centradas ou pessoas mais emocionais e mais soltas.

21 – Em sua área de trabalho procura identificar os recursos disponíveis para concretizar suas idéias ou prefere gerar possibilidades diferentes para suas idéias.

22 – Quando está filosofando sobre a vida você lhe pergunta por que as coisas são assim ou por que as coisas não poderiam ser diferentes.

23 – Você prefere agir planejando antecipadamente o que vai fazer ou sem planejamento prévio e deixa que as coisas aconteçam.

24 – Na maioria das vezes costuma se envolver emocionalmente com as situações do dia-a-dia ou comporta-se com racionalidade diante das situações.

25 – Quando vai a alguma festa você prefere ficar circulando para conhecer novas pessoas ou apenas observa os outros sem se envolver muito.

Adaptado de (BATITUCCI, 2002, p.34-36).

Anexo 2 – Roteiro de perguntas referentes o modo de agir e preferências individuais do funcionário.

1 – Em seu dia de folga prefere:

Ouvir músicas;

Assistir televisão;

Fazer exercícios físicos e praticar esportes;

2 – Você tem mais facilidade para:

Se localizar em uma cidade estranha, através de mapas ou guias;

Identificar objetos pelo tato, mesmo estando com os olhos vendados;

Idealizar coisas e trabalhar com conceitos abstratos;

Reconhecer as pessoas pela voz.

3 – Para lembrar-se de certas informações ou fatos você:

Utiliza-se da intuição e do bom senso;

Tenta estabelecer relação com palavras ou fatos que já ouviu;

Procura relaxar para criar condições favoráveis de afloramento das lembranças;

Usa imagens visuais que tenha alguma relação.

4 – Se puder escolher seu passatempo favorito prefere:

Se dedicar as atividades ao ar livre, sentindo a brisa na pele;

Sonhar, pensar e idealizar coisas que te faz feliz;

Fotografar, desenhar ou pintar quadros;

Assistir concertos, shows e programas musicais.

5 – Você sente mais prazer em:

Participar de conversas e bate-papos entre amigos;

Observar as pessoas, comportamentos e atitudes;

Visitar exposições de arte e museus;

Sentir a fragrância de flores e de perfumes finos.

6 – Geralmente suas decisões são com base em:

Percepção sobre o assunto;

Dados, gráficos e relatórios que possa estudar;

Alternativas que mais lhe envolvente e lhe toca;

Argumentos e explicações que houve das pessoas envolvidas.

7 – Você percebe que é mais forte e marcante em sua individualidade:

Os estímulos de sua percepção visual;

O tocar e ser tocado e o prazer por comidas saborosas e por perfumes;

Sua capacidade de perceber sons e ruídos e apreciação por músicas;

Facilidade em captar sinais, mensagens ou movimentos sutis através da intuição.

8 – Você tem mais prazer em:

Ouvir programas de longas entrevistas;

Cultivar flores ou plantas;

Tentar entender questões do dia-a-dia;

Usar roupas confortáveis, com cheirinho de coisa nova.

9 – Tens o hábito de:

Aprofundar o porquê dos fatos e das coisas que o cercam;

Degustar prazerosamente os alimentos que consome;

Cuidar do meu visual;

Estudar lendo o texto em voz alta.

10 – Geralmente você:

Fica parado vendo o tempo passar;

Direciona suas ações influenciadas por seus sentimentos interiores;

Repete em voz alta, por várias vezes algo que não pode esquecer;

Prefere receber informações escritas que não deixam margem de dúvidas ou interpretações.

Adaptado de (BATITUCCI, 2002, p.77-78).

Anexo 3 – Roteiro de Perguntas referente à área de trabalho estudada.

1 - A equipe ajusta seu comportamento ao “jeito” e as características que possam ser mais adequadas ao bem estar de todos os integrantes do grupo?

2 - O grupo funcional contribui no desenvolvimento do potencial de cada um, objetivando melhores resultados a todos.

3 No grupo há clima de confiança mútua, respeitando as diferenças individuais, sem um membro querer se “aparecer” ou ser melhor que o outro.

4 - Os membros da equipe têm liberdade para expressar-se e debater idéias, sugestões e pontos de vista que possa contribuir para o grupo.

5 – As falhas e erros que ocorrem no trabalho são avaliados por todos com o intuito de replanejar e corrigir os erros sem se preocupar em achar um único culpado.

6 - A equipe de trabalho atua de forma integrada, com empatia e interdependência entre os indivíduos internos e externos.

7 – O grupo participa constantemente de projetos e treinamentos que possam desenvolver a sensibilidade e percepção individual e coletiva.

8 – Não é prioridade incentivar “estrelismos” de alguns e tomadas de decisões isoladas sem maior envolvimento do grupo.

9 – Os membros conhecem seus fornecedores e clientes internos e externos e agem com total disponibilidade para atendê-los.

10 – O grupo tem a percepção em captar as mensagens menos explícitas por alguns integrantes, mas que possam ser fundamentais para o replanejamento.

11 – O grupo investe regularmente em treinamento inovador, em busca de melhorias e novas formas de trabalhar.

12 - Os conflitos e dificuldades que surgem no grupo são resolvidos diretamente uns com os outros sem a intervenção da chefia ou de terceiros.

13 – A equipe tem sensibilidade para ouvir e entender eventuais dificuldades de outra área, reprogramando suas atividades de trabalho a partir desses *feedbacks*.

14 – A equipe troca informações de interesse comum com as demais áreas de trabalho.

15 – O grupo é aberto a receber sugestões, comentários e críticas que possibilita alterações em seu modo de atuar.

16 – O grupo internamente é transparente, sem jogos de encenação, e sem omissão de informações de interesse comum.

17 – Os projetos e programas de trabalho da equipe são discutidos amplamente com as demais áreas envolvidas antes de serem implantadas.

18 – São realizados debates e discussões sobre esses projetos, de modo que a decisão final fique clara, esclarecida e consensual para todos, sem imposição por parte de alguns.

19 – Os membros do grupo têm condições de responder por diversas atividades de trabalho, evitando-se a especialização isolada ou o domínio exclusivo de assuntos apenas por um indivíduo.

20 – O grupo é atento para captar e processar pequenos sinais ou insinuações de fornecedores e clientes que transmitem insatisfação com produtos e serviços oferecidos.

Adaptado de (BATITUCCI, 2002, p.15-16).

Botucatu, 11 de junho de 2012.

Oswaldo Roberto Vechiatti

De Acordo:

Prof. Esp. José Augusto Rota
(Orientador)

Prof. Ms. Osmar Delmanto Junior
Coordenador do Curso de Agronegócio

