

## OS TIPOS DE PERSONALIDADE HUMANA E O TRABALHO EM EQUIPE

*Adriano Milton Preisler<sup>1</sup>*

*Jadson Alberto Borba<sup>2</sup>*

*Júlio Cesar Battirola<sup>3</sup>*

### RESUMO

A formação de uma boa equipe que conquiste excelentes resultados tem sido uma busca cada vez mais freqüente em qualquer tipo de organização. A tradicional reunião de pessoas em busca de objetivos comuns, que, no passado, era chamada de equipe, hoje é entendida como sendo, na verdade, apenas agrupamentos, ou grupos. A verdadeira equipe é aquela que possui objetivos claros, sabe exatamente onde deve chegar, cresce enquanto equipe, mas que respeita e incentiva o crescimento de cada um dos seus componentes. Dessa forma, muito mais do que retratar o papel das equipes na organização, este artigo pretende descrever os tipos de personalidade, de forma que se consiga uma formação, através de uma melhor análise, de equipes de elevado desempenho, com personalidades que venham sempre a somar. Também faz-se o relato dos sentimentos percebidos com equipes de trabalho na experiência de um grupo de estudantes que realizaram o Jogo de Empresas – GI Micro, na disciplina Gerência Industrial, do curso de mestrado/doutorado em Engenharia de Produção.

**Palavras-chave:** habilidades; trabalho; equipe; personalidade; pessoas.

<sup>1</sup> Graduado em Ciências Contábeis pela Univille, Especializado em Qualidade e Produtividade pelo Embrape e Mestrando em Engenharia de Produção, na área de Mídia e Conhecimento, pela UFSC. Atua na área financeira (gerente de banco).

<sup>2</sup> Graduado em Ciências Econômicas pela Univille, Especializado em Gestão e Logística Industrial pela FAE/CDE e Mestrando em Engenharia de Produção, na área de Mídia e Conhecimento, pela UFSC. Atua na área industrial (coordenador de produção).

<sup>3</sup> Graduado em Ciências Contábeis pela Unoesc, Especializado em Marketing pela Unisul e Mestrando em Engenharia de Produção, na área de Mídia e Conhecimento, pela UFSC. Atua na área financeira (gerente de banco).

## INTRODUÇÃO

A mundialização inevitável da atividade econômica tem exigido dos administradores brasileiros, cada vez mais, melhores resultados e contribuição de seus subordinados.

O conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes inerentes ao papel desempenhado por esses líderes os têm transformados, muitas vezes, em “máquinas de sucesso”.

Como entender, então, que muitos desses líderes ficam pelo meio do caminho pelo simples fato de não conseguirem levar as suas equipes a atingir as metas necessárias para os seus negócios?

Normalmente, é fácil ouvir de algum líder de equipe ou colega de trabalho expressões como “fulano é uma pessoa de muita personalidade”, “sicrano tem uma personalidade forte” ou ainda “beltrano não tem personalidade”.

São exatamente essas características, presentes em todos os membros das equipes, que podem levar ao crescimento ou ao fracasso.

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

Este artigo tem o objetivo de expor o assunto e as posições de alguns autores. Primeiramente, é feita uma descrição dos tipos de personalidade. Em seguida, são apresentadas considerações sobre o trabalho em equipe. Depois, comenta-se a relação existente entre os tipos de personalidade e o trabalho em equipe. Finalmente, são relatados a identificação dos tipos de personalidade e o trabalho em equipe na experiência de um grupo de estudantes que realizaram o Jogo de Empresas - GI Micro, na disciplina Gerência Industrial do curso de mestrado/doutorado em Engenharia de Produção.

## OS TIPOS DE PERSONALIDADE

Por toda a vida preza-se por liberdade de expressão de idéias e sentimentos, de escolha quanto ao caminho profissional a seguir, de decidir como conduzir a vida pessoal, os compromissos, a educação dos filhos. Como, no entanto, as pessoas, de repente, vêem-se aprisionadas em hábitos estreitos e/ou posturas negativas? É difícil constatar que suas escolhas se baseiam mais em atitudes repetitivas do que num verdadeiro livre arbítrio. Por essas razões, descobrir-se numa determinada tipologia de personalidade pode ser, inicialmente, uma experiência chocante. Mas, à medida que se identificam as fraquezas, certamente fica mais fácil superá-las. É, por isso, que o estudo da personalidade se torna fator fundamental na condução de trabalhos de formação de equipes. Sem a escolha das pessoas adequadas para tal composição, pode-se estar fadado ao insucesso. Diante disso, expõem-se, abaixo, os tipos de personalidades definidos no estudo do professor Nelson Marinz de Lyra, denominados *Eneagrama*, a fim de que, posteriormente, se faça uma relação com os resultados das equipes.

## O perfeccionista ou empreendedor

Este tipo tem um grande objetivo de vida: não errar. De preferência, nunca. É fixado na ordem e na perfeição, mas, geralmente, sente-se preso na imperfeição. Acumula inúmeros projetos ao mesmo tempo e, quando finaliza um deles com uma qualidade desejável, acaba não se perdoando. Dificilmente o perfeccionista vai relaxar. Ao contrário, seu alto grau de exigência com relação a ele mesmo e aos outros o faz permanecer em constante estado de alerta. Este tipo tem um caráter inabalável: é norteado pelo pensamento correto e pela ética. Por outro lado, é comum sentir-se moralmente superior e no direito de censurar os outros. Os verbos preferidos de pessoas com este tipo de personalidade são “dever”, “precisar” e “ter de”.

### Focos de atenção

- a) Na busca da perfeição, esquiva-se do erro e do mal.
- b) É impulsivo e seu impulso tem pouca duração.
- c) Enfatiza virtudes práticas como trabalho, economia, honestidade e esforço.
- d) Por ser empreendedor, pode chegar a ser um *workaholic* contumaz, tendo dificuldade de harmonizar família com o trabalho, o que o leva a bloquear sentimentos inaceitáveis.
- e) Quando suas necessidades não são satisfeitas, pode, inconscientemente, sentir raiva e ressentimento.
- f) Não raro, o perfeccionista pode assumir pensamentos maniqueístas, levando-o a uma postura intransigente, em que não há meio-termo. Deixa de ser professor, que é uma de suas características, e passa a ser pregador, por vezes irritando o ouvinte.
- g) Quando criticado, por mais que assuma uma nova postura, pode ficar ressentido por anos.

## O dador ou prestimoso/prestativo

Pessoas com este tipo de personalidade concentram-se nas necessidades dos outros – o que não quer dizer que toda essa disposição em ajudar seja totalmente desinteressada. Ainda que seja sob a forma de afeição e aprovação. Serem amadas e apreciadas é uma questão fundamental para pessoas com essa personalidade. Para isso, dão apoio, agradam, são conselheiras e prestativas. Obviamente, têm facilidade extrema para atrair pessoas para próximo de si, possuindo um excelente poder de relacionamento. Dessa forma, seu empenho acaba por torná-las presença indispensável em vários círculos de relacionamentos. Têm uma coleção de “eus”, que vai mostrando conforme a pessoa com quem se relaciona. Possuem dificuldades no processo de tomada de decisão e não gostam de assumir lideranças, por isso apóiam as pessoas que as têm.

### Focos de atenção

- a) Para agradar aos outros, muitas vezes, abre mão de suas próprias necessidades. Aliás, nem sempre as vê.
- b) Ao mesmo tempo, sente-se confinado pelo apoio que dá aos outros.
- c) Vê como única forma de ganhar ou reter o amor de alguém adaptar-se aos seus desejos.

- d) Não raro, manipula através da empatia que cria por sua postura solícita.
- e) Como “recompensa”, por satisfazer as necessidades alheias, exige sua afeição e aprovação e, caso não as tenha, pode entrar em processo de hostilidade e de mártir.

### **O “desempenhador” ou bem-sucedido**

Não há outro tipo de pessoa mais dedicada ao trabalho do que esta. De acordo com HURLEY e DOBSON (1995) pessoas com este tipo de personalidade “(...) reprimem o seu desejo por relacionamentos de maneira que possam sustentar uma relação harmoniosa com o mundo.” Para elas, o amor vem através de suas realizações e da imagem. Vêem o mundo como desafio, por isso, destacam-se em tudo o que fazem e não há obstáculo que as impeça de seguir adiante em seus objetivos. O espírito competitivo faz do “desempenhador” um líder eficiente – o que vem a coincidir com seus anseios, pois quer ser o primeiro, liderar, aparecer. É organizado e eficiente. Esse verdadeiro mestre em aparência confunde o “eu real” com a identidade profissional e pode perder de vista seus sentimentos, já que o trabalho se torna um subterfúgio para tudo.

#### **Focos de atenção**

- a) Empreendimento: produtividade e desempenho. Objetivos: tarefas e resultados.
- b) Buscam a eficiência com fator de vida e temem o fracasso, pensando que este fará com que percam o respeito e a reputação.
- c) Pouco contato com a vida emocional. O coração dos “desempenhadores” está no trabalho;
- d) São mestres na arte de disfarçar, mudando de postura, imagem ou papel tão rápida e perfeitamente como um camaleão.
- e) O bem-sucedido corre o risco permanente de iludir-se sobre si mesmo, acreditando passar uma boa imagem.

### **O romântico ou individualista ou original**

O individualista é emotivo e focaliza a sensibilidade nas próprias necessidades e sentimentos. Tudo que se refere ao romântico remete à introspecção, ao mundo interior. O sentimento de utopia acompanha sua trajetória, que almeja sempre o inatingível. Fica espremido em sentimentos superalimentados e mal-podados, o que dá, então, para entender porque sua vida se torna monótona, quando as coisas acontecem conforme o previsto num *script*. No lugar do convencional, prefere o criativo. Nessa busca, encontra-se, freqüentemente, com o sofrimento – sentimento que exerce fascínio sobre esse tipo romântico, mas também trágico. Quando em grupos, age como sugador de energia.

#### **Focos de atenção**

- a) Desprezo pelo lugar-comum e pela superficialidade de sentimentos.
- b) A forma que encontra para enaltecer o lado comum da vida é por meio da perda, da fantasia, dos vínculos com a arte e dos atos dramáticos.

- c) Os relacionamentos dos românticos seguem o ritmo instável do “ata-desata-reata”, já que quer sempre o melhor daquilo que está ausente.
- d) Esse tipo extremamente sensível é também um grande apoio para pessoas em processo de dor ou crise.

### **O observador**

O observador é um tipo que se protege das emoções fortes, principalmente quando envolvem outras pessoas. Ele tem como meta a objetividade, possui facilidade em produzir análises mentalmente claras e confiáveis e, diante de novas situações, capta as informações necessárias, compilando-as de forma isolada e reconstruindo a situação de acordo com a sua ótica. Pessoas com este tipo de personalidade, decididamente, são individualistas e preocupadas em manter intacta a sua privacidade e evitar o contato mais estreito. Ao se verem em público, sentem-se afastados das pessoas, permitindo-se às emoções somente quando está sozinho. Sua postura distanciada faz dele o próprio observador.

### **Focos de atenção**

- a) Valoriza o domínio emocional. Prefere eventos estruturados, nos quais sabe, antecipadamente, todos os passos e a direção a seguir, evitando expor-se.
- b) Organiza os vários aspectos da vida em compartimentos separados, pois, na sua visão, não há ligação entre eles.
- c) Assiste à vida do ponto de vista do espectador. Além da noção dos acontecimentos, essa postura pode trazer-lhe uma sensação de isolamento.
- d) Minimiza o contato para evitar o medo e a paixão.

### **O patrulheiro ou protetor ou legista**

As dúvidas são a sombra deste tipo, que passa a vida questionando se o amor e a felicidade existem. Um medo de acreditar e ser traído coloca o patrulheiro sempre em estado de alerta, razão pela qual a entrega não encontra espaço em nenhuma circunstância. Suas ações estão sempre dentro das leis, normas e regulamentos, o que faz com que, muitas vezes, seja moroso no processo decisório. Além disso, ao invés de agir, pensa e, por vezes, perde oportunidades. Isso explica o fato de ter seu crescimento pessoal truncado. O lado positivo é que, quando bem empregada, a mente questionadora produz clareza de propósitos. Também identifica-se com as injustiças sociais e coloca-se com disposição para trabalhar por uma causa em que acredita. Quando erra, passa todo o tempo seguinte tentando justificar o erro.

### **Focos de atenção**

- a) Mentalmente, o legista funciona com um “Sim, mas...” ou “Isso pode não dar certo”.
- b) Ele tem medo de admitir a própria raiva e tem medo de enfrentar a raiva dos outros.
- c) O patrulheiro não convive bem com a autoridade, podendo, algumas vezes, rebelar-se contra ela.
- d) Para o protetor, o mundo é repleto de ameaças.
- e) Sua natureza questionadora leva-o a ver adiante do que normalmente as pessoas vêem: ele é capaz de identificar as verdadeiras motivações e as intenções ocultas que influenciam os relacionamentos.

## **O epicurista ou sonhador ou generalista**

Esse verdadeiro *gourmet* da vida tem o poder de reunir em torno de si o lado volátil das coisas. Ele quer ser um eterno jovem, possui elevado grau de energia e motivação e é intuitivo. É um amante volúvel que evita responsabilidades. Sua grande dificuldade está em finalizar coisas que, por sinal, inicia com a maior desenvoltura e entusiasmo. Compromissos também representam um problema para o epicurista, assim procura neutralizá-lo deixando à sua disposição várias opções em aberto. A atração ao prazer é uma forma de escapar ao sofrimento.

### **Focos de atenção**

- a) Sempre aberto a coisas novas, busca projetos interessantes para se envolver, porém tem dificuldade de levá-los adiante.
- b) O prazer é o seu refúgio contra o lado da vida que considera “negro” (responsabilidades, sofrimento, compromissos, envolvimento mais profundos...).
- c) Usa seu charme e talento para criar um clima amistoso com as pessoas. Mas, no fundo, é um medroso.
- d) O sonhador dá o seu reino para evitar confrontos, mas, quando eles acontecem, dá um jeito de sair pela tangente.
- e) O epicurista tem uma capacidade incrível de achar conexões, paralelismos e ajustes que ninguém vê e um talento para a síntese não-linear das informações.

## **O patrão ou confrontador**

Aquele tipo “paizão”, superprotetor e controlador é o retrato do confrontador, não por acaso, também denominado “o patrão”. Ao contrário do patrulheiro, esse tipo adora uma briga. No ambiente de trabalho, certamente será aquele que luta pelos companheiros. Aproxima-se do líder de um grupo com facilidade e, caso deseje estar nessa posição, inicia o combate. Se não a quer, respeita a pessoa que a tem. É comum ver confrontadores em postos de comando e, em geral, revelam-se líderes capazes de usar o próprio poder com sabedoria. No amor, porém, usa o argumento da proteção para manter o poder e o controle da situação.

### **Focos de atenção**

- a) Os confrontadores se preocupam com a justiça, mas desprezam a fraqueza, nem conseguem encarar as próprias.
- b) O patrão é um exagerado no estilo pessoal.
- c) Para ele, é tudo ou nada. Isso leva-o a perceber as situações em pontos extremos.
- d) Como tem dificuldade de controlar os impulsos, necessita estabelecer limites.

### **O mediador ou “preservacionista” ou pacificador**

Os dois lados de uma mesma questão estão sempre presentes na vida de pessoas com este tipo de personalidade. Deseja possuir uma relação harmônica com o mundo, sendo, dessa forma, grandes pacifistas. Sua capacidade de ver sob um ângulo de 360 graus, torna-o precioso, um sábio na arte de apontar soluções. Uma forte necessidade de agradar as outras pessoas leva o mediador, muitas vezes, a esquecer seus próprios desejos. Não é exagero dizer que este tipo conhece melhor desejos e necessidades dos outros do que os próprios. Se é solicitado para ajudar, está ali presente prontamente – desde que não exijam dele uma postura. Equilibra-se em cima do muro. “Sim”, “talvez”, “muito pelo contrário” são expressões que fazem parte do seu repertório.

### **Focos da atenção**

- a) Facilmente substitui necessidades essenciais por coisas desnecessárias.
- b) A pessoa com esta personalidade enfrenta dificuldades nas mudanças. Para ela, é mais fácil saber o que não quer do que o que quer.
- c) O “preservacionista” não consegue dizer não. Tomar iniciativas quanto à separação também é motivo de angústia para ele.
- d) Perde o senso com facilidade e, para amortecer a energia física e a raiva, desvia-se para trivialidades.
- e) A dificuldade de assumir uma posição pessoal também desenvolve a capacidade de identificar o que é essencial para a vida de outras pessoas, podendo, assim, ajudá-las.

## **TRABALHO EM EQUIPE**

### **O que é uma equipe?**

A equipe é um grupo primário, em que seus participantes se conhecem, relacionam-se diretamente, havendo ainda uma unidade de espírito e de ação. Quando focalizam-se as equipes, verificam-se que os resultados que elas querem atingir são os objetivos da organização.

A equipe traz consigo a ação, a execução do trabalho, agrupando profissionais de categorias diferentes, complementando-se, articulando-se e dependendo uns dos outros para objetivos comuns.

### **Objetivos do trabalho em equipe**

As organizações que se baseiam no trabalho em equipe buscam evitar condições opressivas de trabalho e as substituem por processos e políticas que estimulam as pessoas a trabalharem efetivamente para objetivos comuns. Conforme MOSCOVICI (1996) “...desenvolver uma equipe é ajudar a aprender e a institucionalizar um processo constante de auto-exame e avaliação das condições que dificultam seu funcionamento efetivo, além de desenvolver habilidades para lidar eficazmente com esses problemas.”

É necessário que uma equipe possua objetivos, para que consiga se manter e se desenvolver. Os objetivos são de suma importância para o trabalho em equipe, pois guiam as ações dos participantes do

grupo, que coordenam e planejam seus esforços. Servem ainda para delimitar critérios para resolver conflitos interpessoais e para a melhoria do trabalho, que passa a ser constantemente avaliado, analisado e revisado.

Os objetivos quando imediatos têm maior significado para a equipe. Devem servir como passos intermediários para os objetivos principais.

## Tipos de equipes

PARKER (1995) divide as equipes em três tipos específicos, cada qual com as suas características.

A *equipe funcional* é formada por um chefe e seus subordinados diretos e tem sido a marca da empresa moderna. Questões como autoridade, relações, tomada de decisão, liderança e gerenciamento demarcado são simples e claras.

A *equipe autogerenciável* é um grupo íntegro de colaboradores responsáveis por todo um processo ou segmento de trabalho, que oferece um produto ou serviço a um cliente interno ou externo. Em diferentes instâncias, os membros da equipe trabalham em conjunto para melhorar as suas operações, lidar com os problemas do dia-a-dia e planejar e controlar as suas atividades.

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

## Estágio de desempenho de equipes

De acordo com KATZENBACH e SMITH (apud MOSCOVICI, 1996), a curva de desempenho da equipe permite classificá-la de acordo com o modo de funcionamento em uma das cinco posições:

*Pseudo-equipe*: neste grupo, pode-se definir um trabalho, mas não há preocupação com o desempenho coletivo apreciável. Prevalece a individualidade.

*Grupos de trabalho*: não existe estímulo para transformar-se em equipe. Partilham informações entre si, porém mantêm-se, de forma individual, as responsabilidades e objetivos. Não se produz desempenho coletivo.

*Equipe potencial*: existe intenção de produzir desempenho coletivo. Necessita assumir compromisso quanto ao resultado de grupo e requer esclarecimentos das finalidades, objetivos e abordagem de tarefa.

*Equipe real*: composta de pessoas que, além de possuírem habilidades que se complementam, se comprometem umas com as outras, através da missão e objetivos comuns e da abordagem de trabalho bem definida. Existe confiança entre os membros do grupo, assumindo responsabilidade plena sobre o desempenho.

*Equipe de elevado desempenho*: equipe com membros profundamente comprometidos com o crescimento pessoal de cada indivíduo e com o sucesso deles mesmos e dos outros. Possuem resultados



muito além das expectativas. Na análise de MANZ e SIMS (1996), co-autores de *Empresas sem chefes*, instalando equipes de elevado desempenho, tem-se:

- a) aumento na produtividade;
- b) melhora na qualidade;
- c) melhora na qualidade de vida profissional dos funcionários;
- d) redução no nível de rotatividade de pessoal e absenteísmo;
- e) redução no nível de conflito;
- f) aumento na inovação;
- g) aumento na flexibilidade; e
- h) obtenção de economia de custos da ordem de 30% a 70%.

É necessário aprender a trabalhar em equipe, sabendo-se que uma equipe não começa a funcionar eficientemente no momento em que é criada. Conforme KOPITTKKE (2000) “é necessário um tempo para que a equipe se alinhe.” Num importante estudo, feito nos anos 70, o psicólogo Tuckman identificou quatro estágios de desenvolvimento de equipes que visam ao sucesso, conforme relata KOPITTKKE (2000), sendo eles:

- a) **formação**: neste estágio, as pessoas ainda estão aprendendo a lidar umas com as outras; pouco trabalho é feito;
- b) **tormenta**: tem-se uma época de difícil negociação das condições sob as quais a equipe vai trabalhar;
- c) **aquiescência**: é a época na qual os papéis são aceitos (posse do problema) e as informações circulam livremente;
- d) **realização**: quando a execução do trabalho atinge níveis ótimos (não há mais problema).

### Habilidades para o trabalho em equipe

As competências para um bom desempenho no trabalho em equipe diferem das competências necessárias ao trabalho individual. Abaixo, estão explicitadas essas competências:

- a) **cooperar**: participar voluntariamente, apoiar as decisões da equipe, fazer a sua parte do trabalho;
- b) **compartilhar informações**: manter as pessoas informadas e atualizadas sobre o processo do grupo;
- c) **expressar expectativas positivas**: esperar o melhor das capacidades dos outros membros do grupo, falando dos membros da equipe para os outros com aprovação. Apelar para a racionalidade em situações de conflito e não assumir posição polêmica nesses casos;
- d) **estar disposto a aprender com os companheiros**: valorizar a experiência dos outros, solicitar dados e interagir pedindo e valorizando idéias;
- e) **encorajar os outros**: dar crédito aos colegas que tiveram bom desempenho tanto dentro como fora da equipe;
- f) **construir um espírito de equipe**: tomar atitudes especiais para promover um clima amigável, moral alta e cooperação entre os membros da equipe;
- g) **resolver conflitos**: trazer à tona o conflito dentro da equipe e encorajar ou facilitar uma solução construtiva para a equipe. Não esconder ou evitar o problema, mas tentar resolvê-lo da forma nas rápida possível.

## **RELAÇÃO ENTRE OS TIPOS DE PERSONALIDADE NO TRABALHO EM EQUIPE**

Conforme foi apresentado, os tipos de personalidade podem contribuir ou não para o desempenho das equipes. Cada personalidade possui características definidas com seus respectivos focos de atenção, que, todavia, se interagem, definindo indivíduos com certas características mais salientes e que incorporam características de um outro estilo.

A relação entre os tipos de personalidade no trabalho em equipe é de difícil compreensão e funcionamento, pois as equipes são formadas por pessoas, as quais são diferentes umas das outras, cada qual com sua visão de mundo e suas atitudes individuais. Como relatam HURLEY e DOBSON (1995), "...pessoas brilhantes que todos os dias resolvem problemas complicados com uma aparente facilidade ficam completamente perplexas com o comportamento de seus companheiros de trabalho...", reforçando a noção de que a relação entre as pessoas é cercada de mistérios.

Analisando-se os nove tipos de personalidades descritos, observa-se que eles descrevem com precisão a natureza humana. Vistos de maneira objetiva, nenhum dos nove padrões é bom ou mau, certo ou errado. Cada um é uma combinação distinta de força e fraqueza, beleza e feiura. Nenhum padrão é melhor ou o melhor, pior ou o pior. Às vezes, determinada pessoa pode achar que o seu padrão é o melhor, outra vez, que é o pior. Mas é possível, num momento, encontrar força em um padrão e, num outro, encontrar uma fraqueza.

O que se observa é que as pessoas acabam ficando perplexas umas com as outras quando começam a perceber os segredos que as outras pessoas ocultam das suas personalidades.

Traçando uma relação com a fábula do patinho feio (que se escondeu porque estava convencido de que não possuía beleza ou atração alguma e de que era repulsivo demais para ser aceito e amado, mas que, por acaso, descobriu na própria imagem refletida num lago a graça e a elegância de um cisne), pode-se entender que é possível encontrar uma verdadeira beleza quando se olha para dentro de si.

Na análise das personalidades, nada é estanque e tudo pode se ajustar, desde que se esteja disposto a fazê-lo. Nunca um protetor, por exemplo, carrega somente as características da sua tipologia. Uma pessoa com o centro emocional predominante não será necessariamente uma boa artista. Talvez brilhe mais como administradora, quem sabe? Todos os tipos são interligados e se movimentam fazendo contrapontos e complementos. Nesse sentido, cada tipo de personalidade é formado por três aspectos: o predominante, que vigora na maior parte do tempo, quando as coisas transcorrem normalmente e que é chamado de seu tipo; o aspecto que vigora quando se é colocado em ação, gerando situações de estresse; e o terceiro, que surge nos momentos em que não se sente em plena segurança. Para dar um exemplo, ao ver-se numa situação de estresse, o observador (em geral, quieto e retraído) torna-se repentinamente extrovertido e amigoso, características típicas do epicurista, num esforço de reduzir o estresse. Sentindo-se em segurança, o observador tende a se tornar o patrão, direcionando os outros e controlando o espaço pessoal.

Todos têm virtudes e aspectos negativos, como a lua e a sua face oculta. Então, vivem-se os aspectos mais positivos de cada tipo. Se tudo continuar indo bem, a essas qualidades se somarão outras de outro tipo, promovendo integração. Alguns exemplos: se o tipo empreendedor se integra com o sonhador, ele pode passar a ter auto-estima apurada e a saber levar a vida sem dramas. Ficará mais

otimista, espontâneo e criativo também. Não se prende a fazer coisas que não satisfazem seus desejos e os dos outros. Se o tipo individualista integra-se com o empreendedor, provavelmente ele poderá ser capaz de agir no presente e com objetividade, aceitando a realidade e vivendo suas emoções como são, sem tentar ampliá-las. Já se o sonhador integrar-se com o observador, sua capacidade de introspecção será imensa e saberá como ninguém apreciar o silêncio e a reflexão.

Quando se está inseguro, em plena crise de estresse, colocam-se em ação os mecanismos de defesa, deixando transparecer aspectos negativos. A exemplo do movimento de integração, quanto mais aguda for a crise, passam-se a agregar os pontos fracos de outro tipo – ligado ao básico. Por vezes, a instalação do tipo de desintegração é durável e, nesse caso, pode ser necessária uma assistência especial.

A passagem pela desintegração do tipo de personalidade causa sofrimento, pois torna-se muito mais vulnerável e corre-se o risco de se deixar levar por sentimentos destrutivos. Daí a importância de entender esses movimentos.

Percebe-se que, para o sucesso das equipes, se faz necessário que os seus integrantes utilizem-se de empatia, ou seja, coloquem-se no lugar dos outros, estejam receptivos ao processo de integração e, dessa forma, permitam-se amoldar. Se não houver esse tipo de abertura, em que cada um dos elementos ceda, a equipe será composta de pessoas que competem entre si, o que traz o retrocesso da equipe ao conceito simplista de grupo, ou seja, apenas um agrupamento de indivíduos que dividem o mesmo espaço físico, mas que possuem objetivos e metas diferentes, bem como não buscam o aprimoramento e crescimento dos outros.

Como cita HURLEY e DOBSON (1995), por mais que os individualistas considerem importante um projeto ou por mais que os observadores reflitam sobre ele, ele não será concluído sem a energia despendida por outra pessoa, com outro tipo de personalidade; o que demonstra a necessidade da interdependência.

## **IDENTIFICAÇÃO DOS TIPOS DE PERSONALIDADE E O TRABALHO EM EQUIPE REALIZADO NO JOGO GI-MICRO**

No Jogo de Empresas GI-Micro, aplicado na disciplina Gerência Industrial no curso de mestrado/doutorado em Engenharia de Produção, percebeu-se como é difícil entender a complexidade da personalidade humana, especialmente em suas relações com os outros.

O grupo de alunos foi dividido em equipes após uma avaliação de perfil através da ferramenta “Aptidões”, que fez um diagnóstico das características individuais com o objetivo de separá-los de acordo com o perfil dominante, criando, dessa forma, grupos heterogêneos e equilibrados.

As equipes estruturaram-se de tal forma que cada participante recebeu uma função na empresa, com papel claro e bem definido, exercendo um dos seguintes cargos: diretor geral, diretor de marketing, diretor de produção/pessoal ou diretor financeiro.

Na dinâmica do Jogo, as equipes representavam Empresas Industriais, que, com um produto idêntico no mesmo mercado, competiam entre si mesmas. Os membros das equipes, como dirigentes das empresas, tomavam decisões importantes envolvendo empréstimos, mão-de-obra, compra de equipamentos, insumos etc. Seria considerada vencedora a equipe que acumulasse o maior lucro líquido após várias jogadas com tomada de decisões, que representavam os períodos de tempo para as empresas.

Independentemente da análise, correta ou errada, das tomadas de decisões das Empresas, ficou nítido que para o bom desempenho no Jogo era importante todos participarem ativamente das tarefas e realizarem um verdadeiro “trabalho em equipe”, pois, segundo MOSCOVICI (1996), na equipe têm-se objetivos, e os membros estão engajados em alcançá-los, de forma compartilhada.

No início desse processo de formação das equipes, houve um período de grande ansiedade das pessoas envolvidas, em que surgiram muitas dúvidas: “O que se espera de mim?”, “Será que vou me adaptar?”, “O que devo fazer?”, “Quais são as regras?”, entre outras.

Com o avanço das jogadas, o grau de ansiedade foi diminuindo e as pessoas passaram a agir de acordo com as suas características de personalidade, algumas vezes consideradas negativas e em outras positivas, as quais puderam ser identificadas pelos membros das equipes.

Visando mensurar a incidência dos tipos de personalidade nas equipes, foi elaborado um questionário para que os participantes respondessem e identificassem os tipos de personalidade que perceberam na sua equipe, com quais tipos haviam melhor se relacionado, com quais tiveram problemas de relacionamento, os que mais ou os que menos contribuíram para o resultado do grupo e quais seriam de sua preferência na montagem da própria equipe.

Na compilação das respostas, o tipo de personalidade “desempenhador”, tido como ativo e competitivo, apareceu em 60% das respostas. O pacificador ou mediador, considerado como acolhedor e tranqüilizador, e o generalista ou epicurista, considerado como talentoso e desembaraçado, tiveram 55% de identificação. Já o perfeccionista, que é tido como metódico e racional, e o prestativo, que é tido como atencioso e generoso, apareceram em 40% das respostas. Ficaram empatados, com 30% das respostas, o tipo observador, visto como reservado e analítico, e o confrontador ou “o patrão”, visto como vigoroso e dominador. E, por último, foram identificados o legista ou patrulheiro, que é visto como dedicado e fiel (com 20% das respostas), e o romântico ou original, que é visto como criativo e intuitivo (com 10% das respostas).

O que se observou pelas respostas dos participantes é que todos os tipos de personalidade descritos no início deste artigo foram identificados pelas equipes, mas não apareceram em todas elas. Os tipos de personalidade estavam mesclados e, de alguma forma, contribuíram ou prejudicaram o trabalho da equipe da qual faziam parte.

Quando perguntados com qual tipo de personalidade melhor se relacionaram, os participantes responderam, em primeiro lugar, com o “desempenhador” e, em segundo, com o prestativo.

O “desempenhador” é o tipo mais dedicado ao trabalho, por isso destaca-se em tudo o que faz e não há obstáculo que o impeça de seguir adiante em seus objetivos. Para justificar a resposta, os argumentos apresentados é de que, como tratava-se de um jogo, a equipe necessitava de uma pessoa com senso competitivo e ativo, que participasse prontamente das atividades. Argumentaram também que a semelhança entre alguns membros das equipes colaborou no relacionamento.

O prestativo é o tipo que vive para satisfazer as necessidades alheias. Seu empenho acaba por torná-lo indispensável em vários círculos de relacionamentos. As justificativas para essa escolha foram a facilidade de trocar e aceitar idéias com a pessoa deste tipo de personalidade, que acabou servindo para dar equilíbrio à equipe e para evitar o confronto com outro tipo de personalidade existente na equipe, o confrontador, que durante todo o tempo queria dominar o grupo e a tomada de decisões.

Quando perguntados com qual tipo de personalidade tiveram problemas de relacionamento, os participantes destacaram os tipos perfeccionista e o confrontador.

O perfeccionista é o tipo que tem um grande objetivo de vida: não errar. Preferencialmente nunca. Tem alto grau de exigência com relação a ele mesmo e aos outros. As justificativas para a escolha deste tipo de personalidade foram por suas divergências com as idéias da equipe e pelo fato de este tipo sentir-se no direito de censurar os outros.

O confrontador é superprotetor e controlador. Este tipo de personalidade aprecia uma briga. No ambiente de trabalho, ele é aquele que luta pelos companheiros, mas que despreza a fraqueza, inclusive as próprias. As justificativas apresentadas foram de que este tipo de personalidade tem forte tendência de querer resolver os problemas sem muita análise ou discussão, dominando o diálogo e sem aceitar as idéias dos demais. Também argumentaram que enfrentaram conflitos de liderança com este tipo, algo perfeitamente possível, pois, em geral, eles revelam-se líderes capazes de usar o próprio poder com sabedoria.

Outra pergunta feita aos participantes pedia que, dos tipos de personalidade identificados nas equipes, selecionassem os que mais contribuíram e os que menos contribuíram para o resultado obtido. O tipo “desempenhador” foi o mais indicado como o que mais contribuiu e o tipo perfeccionista, como o que menos contribuiu.

Finalmente, solicitou-se aos participantes que priorizassem os tipos de personalidade por ordem de importância no trabalho em equipe. Nas respostas apresentadas, o tipo prestativo foi indicado em primeiro lugar, seguido do observador, do confrontador e do “desempenhador”. Os tipos menos indicados na prioridade foram o romântico, o legista e o pacificador. No meio-termo ficaram o perfeccionista e o generalista.

## CONCLUSÃO

Neste artigo, foi possível abordar alguns dos fenômenos de grupo que se expressam frequentemente nas relações das pessoas nos trabalhos em equipe. Também foi possível verificar que todo profissional que lida com pessoas precisa compreender os fenômenos de grupo, para ter melhores condições de construir equipes e administrar os fenômenos advindos desse processo relacional.

As equipes são formadas por pessoas, e as pessoas são diferentes, reagem de forma distinta em situações diversas e o fazem também sob o comando da emoção e não apenas da razão. A chave está em aprender a respeitar e a lidar com essas diferenças. Para entender isso, basta fazer uma analogia dos membros de uma equipe com as ferramentas de uma marcenaria, onde cada membro tem a sua individualidade, as suas características, tais como as ferramentas que não são iguais. Mas é sob o comando do marceneiro, que utiliza cada uma das ferramentas no momento certo, que nasce o lindo móvel de qualidade.

Então, sabendo ou não dessa realidade, é assim que ela funciona nas relações das pessoas dentro ou fora das organizações. Desconhecê-la é uma coisa, negá-la é impossível e compreendê-la é a nossa obrigação.

## REFERÊNCIAS

- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BYHAN, William. **Zapp o poder da energização**. São Paulo: Campus, 1992.
- HAMEL, Gary.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. São Paulo: Campus, 1995.
- HELLER, Robert. **Como gerenciar equipes** - série sucesso profissional. São Paulo: Publifolha, 1998.
- HURLEY, Kathleen V.; DOBSON, Theodore. **Qual é o meu tipo?** São Paulo: Mercúrio, 1995.
- KANTER, Rosabeth. **Quando os gigantes aprendem a dançar**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOPITTKE, Bruno. Texto auxiliar para a GI-EPS, Florianópolis, 2000.
- MANZ, Charles C.; SIMS Jr.; HENRY P. **Empresas sem chefes**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.
- PALMER, Helen. **O eneagrama: compreendendo-se a si mesmo e aos outros em sua vida**. São Paulo: Paulinas, 1993.
- PARKER, Glenn M. **O poder das equipes**. São Paulo: Campus, 1995.
- SCHOLTES, Peter R. **The team handbook**. Wis: Madison Joiner associates, Inc., 1996.
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1998.
- Disponível em: <[www.institutoeneagrama.com.br](http://www.institutoeneagrama.com.br)> Acesso em: 5 jan. 2001.