



GUILHERME RIOS PEREIRA

MODELO DE COMUNICAÇÃO CAPAZ DE INFLUENCIAR A MOTIVAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS DA EMPRESA “X”

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Prof. Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso

Modelo de comunicação capaz de influenciar a motivação da equipe de vendas da empresa “X”.

Elaborado por Guilherme Rios Pereira e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 12/01/2017

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Guilherme Rios Pereira, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG4-Curitiba (1/2014), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 03/10/2014 a 12/11/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Modelo de comunicação capaz de influenciar a motivação da equipe de vendas da empresa “X”, é autêntico e original.

Curitiba, 12/01/2017.

Guilherme Rios Pereira

Dedico esse trabalho as quatro pessoas que realmente fazem sentido para a minha vida, que são a energia para tudo faço, me apoiando incondicionalmente; meus pais José e Iara, minha esposa Stela e minha filha Isabela que é o sentido de todos os nossos pensamentos, orações e agradecimentos.

AGRADECIMENTOS

Aos meus colegas de turma pelas excelentes horas que passamos juntos gerando uma troca de experiência de valor inigualável.

O ambiente de respeito, admiração e confiança só reforçaram os sentimentos de alegria, cumplicidade e gratidão por estarmos juntos.

Aos nossos mestres, minha profunda admiração e respeito pelo esforço em transferir o conhecimento e gerar em nós o aprendizado que viemos buscar.

E aos familiares e amigos que muitas vezes foram privados da nossa presença.

Resumo

Esse trabalho questiona o a postura e a forma de comunicação dos líderes de equipes de vendas, com relação a suas respectivas equipes quando procuram gerar a tão esperada motivação e por consequência o aumento de produtividade de suas equipes, que nem sempre acontece de forma natural e espontânea, fazendo com que os líderes questionem a capacidade dos membros desta equipe ao invés de questionar seu próprio estilo de comunicação, que pode ser a fonte influenciadora de motivação ou apatia de uma equipe. O Estudo das formas de comunicação que podem ser utilizadas e seu reflexo para cada perfil comportamental, o poder da comunicação adequada com relação ao perfil representacional dos indivíduos, o efeito da linguagem verbal e não verbal para cada tipo de perfil comportamental e o efeito promovido nesse conjunto de variáveis no que tange a motivação de equipes são fatores abordados neste trabalho, e que não podem ser desconsiderados na comunicação dos gestores para que seja eficiente no objetivo motivacional. Baseado em uma equipe comercial, foi analisando sua estrutura de acordo com os perfis individuais e analisada toda a estrutura de comunicação de forma a propor um modelo aplicável que possa influenciar essa motivação nessa equipe específica levando-se em conta as técnicas conhecidas de análises de perfis comportamentais os efeitos da comunicação nesses perfis.

Palavras Chave: Perfil Comportamental. Comunicação. Motivação. Vendas.

Abstract

This work questions the posture and form of communication of the sales team leaders, regarding their respective teams when they want to make the so expected motivation and consequently the increase of productivity of their teams, which does not always happen naturally and spontaneously, make the leaders to question the ability of team members rather than question theirself style of communication, which may be the motivating or apathetic source of a team. The study of the forms of communication that can be used and their reflection for each behavioral profile, the power of adequate communication with respect to the representational profile of the individuals, the effect of verbal and nonverbal language for each type of behavioral profile and the promoted effect in that Set of variables regarding the motivation of teams are factors addressed in this work, and that may not be disregarded in the communication of managers to be efficient in the motivational objective. Based on a commercial team, it analyzed its structure according to the individual profiles and analyzed the entire communication structure in order to propose an applicable model that can influence this motivation in this specific team taking into account the known profiling techniques the effects of communication on those profiles.

Key Words: Behavioral profile. Communication. Motivation. Sales.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – GRÁFICO DE ATENÇÃO DA COMUNICAÇÃO DE MEHABIAN	14
FIGURA 2 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA “X” PESQUISADA	18
FIGURA 3 – DIAGRAMA DOS PERFIS COMPORTAMENTAIS.....	20
FIGURA 4 – QUADRANTES CEREBRAIS DE NED HERMANN.....	21
FIGURA 5 - SOBREPOSIÇÃO DOS PERFIS AOS QUADRANTES CEREBRAIS...	22
FIGURA 6 – ORGANOGRAMA DOS QUADRANTES DOMINANTES	23
FIGURA 7 - GRÁFICO DAS VIAS DE APRENDIZADO	24
FIGURA 8 – ORGANOGRAMA DOS PERFIS DOMINANTES	25
FIGURA 9 - DIAGRAMA DO PERFIL COMPORTAMENTAL DOMINANTE	27

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. TIPOS DE COMUNICAÇÃO DISPONÍVEIS.....	13
3. A EQUIPE DE VENDAS DA EMPRESA "X"	17
4. PERFIS INDIVIDUAIS DA EQUIPE	20
5. O MODELO DA EQUIPE	25
6. CONCLUSÕES	26
7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	29
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	30
9 APÊNDICES.....	31
10. ANEXOS	34

1. INTRODUÇÃO

Porque em determinadas organizações, as pessoas não colocam toda a sua energia para exercer suas atividades? Porque em algumas equipes de vendas, existem “vendedores” que não são tão entusiasmados para melhorar seu desempenho?

Vê-se uma frequente cobrança por parte dos gestores de vendas, que os vendedores de suas equipes tenham melhores desempenhos para que a organização atinja seus objetivos de médio e longo prazo. Essa é a tônica das reuniões de vendas e da rotina dos gestores de equipes de vendas. Gestores esses que, muitas vezes, estão na posição de gestão por terem demonstrado grande capacidade de vendas e as empresas têm a expectativa de que ele possa multiplicar esse desempenho, mas não é o que se observa na prática. Empresas que oferecem os recursos necessários para suas equipes; oferecem bons processos de remuneração e benefícios atrativos, e ainda assim percebe-se que a equipe de vendas permanece apática.

Com a entrada das gerações mais novas, gerações X e Y, no mercado de trabalho, que apresentam uma diferença brutal com relação às expectativas, critérios de satisfação e objetivos, em relação às gerações anteriores, a responsabilidade dos gestores aumenta cada vez mais para alinhar as expectativas dos colaboradores e a expectativa da empresa, sem prejuízo ao atingimento dos resultados.

Suponhamos que as organizações prescindam da liderança e recorram aos modelos de chefias com recursos e poderes para bater as metas. Os resultados seriam possíveis? Sim. Temos visto, ao longo da história grandes resultados talhados com base no mando e obediência. Os valores humanos não são considerados e, ao final, em vez da realização as pessoas sentem alívio por terminar e até tentam escapar no próximo desafio. (Neusa CHAVES, 2012, p.15)

Acredita-se que a principal ferramenta para esse desafio dos gestores da atualidade é a comunicação. A comunicação assertiva entre o gestor e colaborador deve ser altamente eficiente para que a influência desta comunicação seja positiva.

Quando uma organização passa por um diagnóstico, a comunicação é o ponto mais citado pela maioria das pessoas, ora como problema, ora como principal causa do problema. O susto começa quando os líderes qualificam a distribuição do seu tempo e concluem que a maior parte dele é gasta na comunicação com a equipe e ficam ainda mais incomodados ao relacionarem essas duas situações, ou seja, estão consumindo a maior parte do tempo em comunicação e ela não está funcionando

bem, aí percebem que se, melhorarem a maneira de comunicar, vão conseguir alcançar os objetivos em menos tempo analisado na pesquisa. (Neusa CHAVES, 2012, p.71)

Uma das habilidades que nos distingue dos animais irracionais é a capacidade de comunicação verbal. No entanto essa é a principal causa dos desentendimentos entre as pessoas seja pela palavra ou pela forma em que esta palavra é empregada, pois na comunicação o que realmente importa é a compreensão de quem recebe a informação.

Essa melhoria pretendida na comunicação não passa apenas pela locução ou postura, passa por entender a maneira de percepção do interlocutor, no caso a equipe.

Todo seu preparo só terá utilidade se você incluir nas suas considerações a existência dos ouvintes. É o público quem receberá a mensagem e é ele, portanto, quem indicará os rumos que você deverá tomar. (Reinaldo POLITO, 2006, p.107)

No ambiente empresarial os efeitos dessa interpretação podem ser positivos ou negativos dependendo de como as pessoas são influenciadas.

A forma de expressão e de interpretação das pessoas está diretamente relacionada aos seus perfis comportamental e representacional.

Quando se fala em motivação, entende-se que essa energia está além dos **motivos** que levam um indivíduo a levantar-se da cama pela manhã e seguir para seu ambiente laboral. Essa “motivação”, movida por um motivo pessoal, é sentida por cada um de formas diferente, uns porque amam o que fazem e outros por que simplesmente precisam pagar suas contas ao final do mês. Não há como medir a nobreza entre um extremo e outro, mas pode-se utilizar esse motivo de um membro da equipe e potencializar, isso sim é a motivação que se quer promover com esse estudo, e entender o modelo mental e o MOTIVO que levou esse indivíduo a postar-se a disposição de um objetivo de resultado pode ser altamente propulsor, e não fazendo com que a motivação seja esvaziada tornando esse colaborador “desmotivado” e por consequência indiferente aos objetivos de resultados da empresa.

A empatia cognitiva nós dá a capacidade de compreender as maneiras de ver e pensar de outras pessoas. Ver através dos olhos dos outro e seguir a linha de pensamento deles nos ajuda a desenvolver uma linguagem que se encaixe na forma de compreensão alheia. (Daniel GOLEMAN, 2013, p.100)

Aqui, neste trabalho, a empresa “X” em questão é uma empresa fictícia que serviu de base para o desenvolvimento do estudo de como a motivação individual pode ser influenciada pela forma de comunicação tem como objetivo geral propor um Modelo de comunicação capaz de influenciar a motivação da equipe de vendas da empresa “X”, e tem por objetivos específicos classificar os tipos de comunicação utilizados na empresa, identificar da estrutura organizacional da empresa em análise, identificar os perfis individuais dos colaboradores e identificar o modelo da equipe.

2. TIPOS DE COMUNICAÇÃO DISPONÍVEIS.

O conjunto de recursos que se têm disponíveis atualmente para conectar as pessoas, fazendo com que se comuniquem e transfiram informação de forma cada vez mais rápida, o crescimento e a popularização das redes sociais e dos serviços de mensagens instantâneas capazes de transmitir imagens, sons e vídeos é capaz de aproximar as pessoas de forma quase que instantânea, em quase todo e qualquer lugar do mundo.

A comunicação é um processo pelo qual a informação é codificada e transmitida por um emissor a um receptor por meio de um canal ou médio prazo. O receptor decodifica a mensagem do remetente e dá um *feedback*. A comunicação é, portanto, um processo pelo qual se atribui e transmite significado na tentativa de criar entendimento compartilhado.

Podem ser elencados quatro tipos de comunicação que se aplicam a esse objeto de estudo, são eles comunicação verbal, escrita, não verbal e visual.

A comunicação Verbal e Escrita representa uma conversa entre duas partes que dependem fundamentalmente da linguagem.

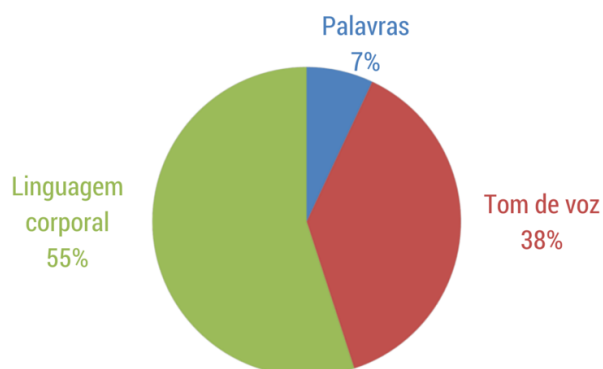
A comunicação não verbal inclui a comunicação através do envio e recebimento de mensagens sem palavras, que são transmitidas através de expressões faciais, contacto visual, gestos, postura e linguagem corporal.

A comunicação visual é através de auxílios visuais como desenhos, ilustrações, cores e recursos eletrônicos.

A comunicação humana é baseada em Verbalização, que é o conteúdo da comunicação; Vocalização, que a forma com que a Verbalização é transferida, como tom de voz e volume; e por fim a Expressão Corporal, conforme figura 1.

Albert Mehrabian, pioneiro na pesquisa da linguagem corporal na década de 1950, apurou que em toda a comunicação interpessoal cerca de 7% da mensagem é verbal (somente referente as palavras), 38% é vocal (incluindo tom de voz, inflexão e outros sons), e 55% é não verbal. (Allan e Barbara PEASE, 2005, p.17).

Figura 1 - Gráfico de atenção da comunicação de Mehrabian



Albert Mehrabian , 1950

Assim como Mehrabian, outro estudioso, Ray Birdwhistel, este pioneiro no estudo da comunicação não verbal, descobriu que: *“o componente verbal responde por menos de 35% das mensagens transmitidas numa conversa frente a frente; mais de 65% da comunicação é feita de maneira não verbal. E as pesquisas realizadas na década de 70 e 80 mostrou que no mundo dos negócios a linguagem corporal responde por 60 a 80% das mensagens transmitidas na mesma negociação e que as pessoas formam de 60 a 80% da sua opinião sobre um recém-chegado antes de completar os primeiros 4 minutos de conversa. Outros estudos mostram que, nas negociações por telefone, as pessoas que tem os argumentos mais fortes geralmente prevalecem o que já não acontece quando se negocia frente a frente, já que quase todo mundo toma suas decisões finais mais pelo que vê do que pelo que ouve”*. (Allan e Barbara PEASE, 2005).

Diante dessas informações, pode-se entender o porquê a televisão superou a preferência das pessoas como o meio de comunicação de massa mais eficiente, pois além de poder explorar o conteúdo a ser transmitido (verbalização) e a forma (vocalização) como transmitir ao seu público, pode contar com a imagem fazendo com que as pessoas fossem sensibilizadas também pela expressão corporal e facial dos comunicadores, fazendo com que a mensagem fosse recebida de forma mais eficiente.

Trazendo essas informações para a nossa realidade atual, a evolução dos meios para que as pessoas comuniquem-se, tem feito ao longo dos anos com que a informação chegue aos destinos de forma cada vez mais rápida, e conectando cada vez mais pessoas. Mas, nem sempre, pode-se dizer que essa comunicação tenha se tornado mais eficiente, uma vez que cada vez menos as pessoas expõem-se diante dos seus interlocutores de forma integral, para que possam transmitir sua mensagem de forma com que sejam percebidos e compreendidos como desejam.

As mensagens instantâneas e as redes sociais permitem essa velocidade, mas muitas vezes, pela pressa, pela supressão de palavras ou até mesmo pela ideia de obviedade, as mensagens são mal interpretadas.

A comunicação por e-mail, eficiente na função de registrar porém frio na relação quando não se consegue transmitir o sentimento nas palavras.

A eficiência da comunicação precisa, sobretudo levar em conta o entendimento do receptor da mensagem. É fundamental que se leve em conta aspectos inerentes ao interlocutor, como idade, gênero, nível sociocultural, expectativas e preparo do interlocutor.

Não basta apenas saber falar, é preciso, mais do que isso, conhecer a quem você fala, porque a expressão verbal só existirá na sua plenitude quando dirigida corretamente a cada tipo de público. (Reinaldo POLITO, 2006, p.119)

Na estrutura deste trabalho, se está analisando uma empresa que na atualidade se utiliza de diversos meios para a comunicação com seus colaboradores, para transmitir suas ideias, metas e atividades, atualizações e direcionamentos para líderes e liderados. Mas observando as informações dos estudos de Mehrabian e Birdwhistel, e a facilidade de comunicação atual através de e-mails e curtas mensagens de texto, questiona-se se essa forma de comunicação consegue sensibilizar as pessoas da forma como se quer que a mensagem seja recebida, uma vez que se explora massivamente a comunicação escrita, deixando de lado os componentes mais influenciadores da comunicação que são a vocalização e a expressão corporal.

A exploração dos recursos da comunicação verbal, alinhada com a expressão corporal condizente com o discurso é uma habilidade importante nos líderes de qualquer equipe a fim de estabelecer a motivação dos membros desta equipe.

A motivação é possível, mas muitas pessoas não conhecem a forma de atingi-la interiormente ficam buscando em alguém para fazer esse milagre por elas. Os atrativos estabelecidos pela empresa funcionam como estímulos, mas são insuficientes para criar um comportamento de alto desempenho duradouro. (Neusa CHAVES, 2012, p.98)

3. A EQUIPE DE VENDAS DA EMPRESA “X”

A empresa X em questão, que é objeto de estudo deste trabalho, é uma empresa fictícia, de médio porte, estruturada com mais de 500 colaboradores em seu organograma, com mais de 50 anos de existência desde a sua fundação e atua de forma contínua em seu segmento de negócio, desde então construindo uma história de trabalho e sucesso ao longo dos anos. História essa, que muito orgulha seus colaboradores e principalmente os membros da família fundadora, que atua desde a fundação na gestão do negócio, de maneira profissionalizada, pois os diretores possuem formação técnica para as áreas que atuam dentro da companhia.

Além da formação individual do corpo de diretores, a companhia possui um forte trabalho no desenvolvimento de técnicas administrativas e gerenciais, apoiadas por renomadas instituições de consultoria empresarial para o constante desenvolvimento da empresa e a assertividade das decisões tomadas para garantia da máxima longevidade dos negócios.

A Empresa em questão possui atuação muito abrangente e unidades de negócio espalhadas pelo território que atua porém de forma muito enxuta no que tange as equipes remotas. Essas equipes remotas estão localizadas em escritórios, nas principais regiões do estado de sua atuação no Brasil.

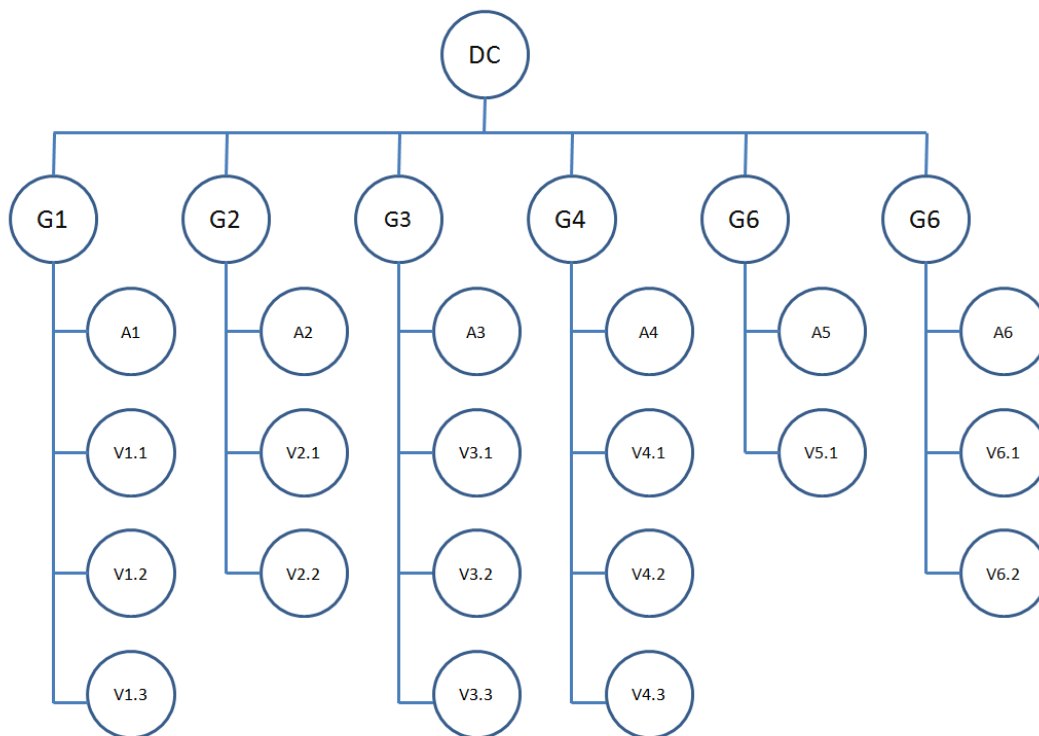
Ao todo são seis unidades de negócio sendo uma delas a Matriz. Cada unidade possui uma equipe comercial com o mesmo escopo de trabalho, e uma equipe da mesma forma estruturada, que possui atuação independente focando negócios em outras regiões do país, totalizando as seis equipes que respondem através de seus gestores para uma diretoria comercial centralizada.

A equipe comercial da empresa analisada é composta de 27 pessoas atualmente. Deste total, 21 pessoas participaram voluntariamente gerando uma amostragem de 81,5% da equipe para refletir o resultado desta pesquisa e perfil.

As equipes são compostas basicamente de vendedores, uma assistente comercial e um gestor em cada uma das unidades de negócio e cada unidade através do seu gestor, responde

diretamente ao diretor geral, com pode ser observado no organograma mostrado na figura 2 a seguir:

Figura 2 – Organograma da empresa “X” pesquisada



Fonte: o autor, 2016

No entanto, das seis unidades de negocio, menos da metade delas estão acompanhando suas metas, e os gestores dessas unidades frequentemente fazem a substituição de algum integrante da equipe de vendas, seja por decisão do gestor ou do colaborador, o que caracteriza um alto *turnover* no organograma.

O comprometimento começa a ser construído no entendimento do propósito. A equipe precisa conhecer os objetivos pelos quais ela deve se esforçar. Sem a imagem clara do objetivo, é difícil para o líder comprometer as pessoas com o resultado. Muitos deixam de conversar com a equipe sobre o propósito, e seu significado por julgarem que isso é obvio e está claro para todos. (Neusa CHAVES, 2013, p.71)

Entre o início deste trabalho e a conclusão da pesquisa, aproximadamente 27% das posições no organograma, foram substituídas, gerando para a empresa, gastos com as contratações, treinamentos e sobre tudo o tempo de formação dos novos profissionais.

Alem dos prejuízos financeiros que podem ser facilmente mensurados existe o prejuízo da imagem da empresa perante os colaboradores. Aos que saem resta uma imagem de uma empresa desalinhada entre seu discurso e suas ações. E aos que permanecem resta uma sensação de que m seus objetivos e motivações pessoais são irrelevantes para o seu trabalho.

4. OS PERFIS INDIVIDUAIS DA EQUIPE

*Ah, que os deuses
Nos dessem o presente
De vermos a nós mesmos
Como os outros nos veem*

(Robert Burns)

Para este trabalho, foi solicitado a cada membro desta equipe participasse respondendo dois questionários que constam anexos a este trabalho: 1- Teste do Perfil Comportamental, 2 - Teste de Sistema Representacional, ambos de Ned Herrmann. Herrmann, que foi pioneiro na exploração da compreensão cérebro, um dos primeiros a verificar, por meio de testes, como os indivíduos usam as diferentes partes do cérebro, que ele classificou em 4 quadrantes. Os referidos testes são aplicados atualmente pelo Instituto Brasileiro de Coach, para diagnóstico do percentual de uso de cada um dos quadrantes cerebrais definidos por Herrmann, relacionando esse resultado ao o perfil de comportamento dos questionados. Classificando em 4 perfis relacionados com animais como: (I)Águia, (C)Gato, (O)Lobo e (A)Tubarão.

A classificação e características de cada um desses Perfis podem ser visualizadas no diagrama abaixo (figura 3):

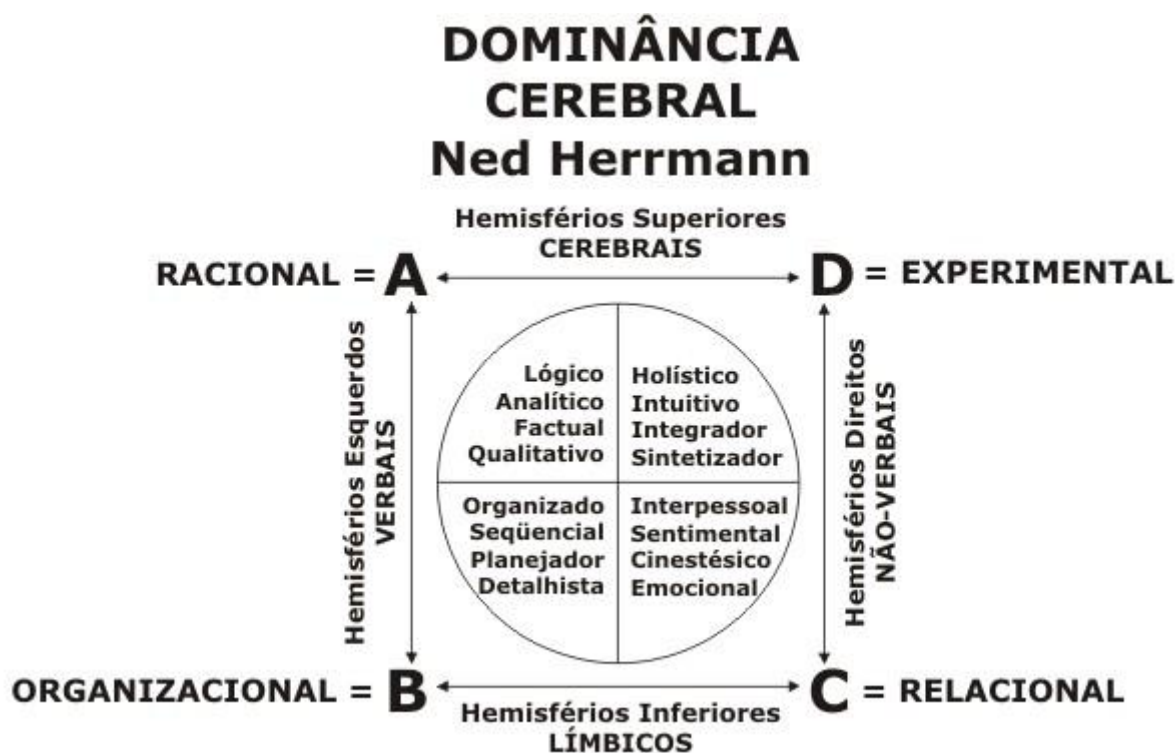
Figura 3 – Diagrama dos perfis comportamentais

	COMPORTAMENTOS	PONTOS FORTES	PONTOS DE MELHORIA	MOTIVAÇÕES	VALORES O QUE TE MOVE?
 Águia	"FAZER DIFERENTE" ✓ Criativo ✓ Intuitivo ✓ Foco no futuro ✓ Distraído ✓ Curioso ✓ Informal/Casual ✓ Flexível	Idealização ✓ Provoca mudanças radicais ✓ Antecipar o futuro ✓ Criatividade	Idealização ✓ Falta de atenção para o aqui e agora ✓ Impaciência e rebeldia ✓ Defender o novo pelo novo	Liberdade ✓ Liberdade de expressão ✓ Ausência de controles rígidos ✓ Ambiente de trabalho descentralizado ✓ Liberdade para fazer exceções ✓ Oportunidade para delegar tarefas e detalhes	Criatividade e Liberdade (Inspira idéias)
 Gato	"FAZER JUNTO" ✓ Sensível ✓ Relacionamentos ✓ Time ✓ Tradicionalistas ✓ Contribuição ✓ Busca harmonia ✓ Delega autoridade	Comunicação ✓ Manter comunicação harmoniosa ✓ Desenvolver e manter a cultura empresarial ✓ Comunicação aberta	Comunicação ✓ Esconder conflitos ✓ Felicidade acima dos resultados ✓ Manipulação através dos sentimentos	Segurança ✓ Aceitação social ✓ Construir o consenso ✓ Reconhecimento da equipe ✓ Supervisão compreensiva ✓ Ambiente harmônico ✓ Trabalho em grupo	Felicidade e Igualdade (cultura da empresa - pensa nos outros)
 Lobo	"FAZER CERTO" ✓ Detalhista ✓ Organizado ✓ Estrategista ✓ Busca do conhecimento ✓ Pontual ✓ Conservador ✓ Previsível	Organização - Passado, Presente e Futuro ✓ Consistência, conformidade e qualidade ✓ Lealdade e segurança ✓ Regras e responsabilidades	Organização ✓ Dificuldades de se adaptar às mudanças ✓ Pode impedir o progresso ✓ Detalhista, estruturado e demasiadamente sistematizado	Certeza, compreensão exata de quais são as regras ✓ Conhecimento específico do trabalho ✓ Ausência de riscos e erros ✓ Ver o produto acabado - começo, meio e fim	Ordem e Controle
 Tubarão	"FAZER RÁPIDO" ✓ Senso de urgência ✓ Ação imediata ✓ Impulsivo, prático ✓ Vencer desafios ✓ Aqui e agora ✓ Auto suficiente ✓ Não gosta de delegar poder	Ação ✓ Fazer que ocorre ✓ Parar com a burocracia ✓ Motivação	Ação ✓ Socialmente um desastre ✓ Faz do modo mais fácil ✓ Relacionamento complicado	Liberdade para agir individualmente ✓ Controle das próprias atividades ✓ Resolver os problemas do seu jeito ✓ Competição individual ✓ Variedade de atividades ✓ Não ter que repetir tarefas	Resultados

O Estudo de Hermann estava em demonstrar o quanto cada um dos estilos estava presente no cérebro das pessoas e o quanto cada um deles compunha o perfil de pensamento e de tomada de decisões baseadas no quanto *racional, emocional, pensante e atuante*.

A figura 4 abaixo mostra como Hermann entendia esses quadrantes.

Figura 4 – Quadrantes cerebrais de Ned Herrmann



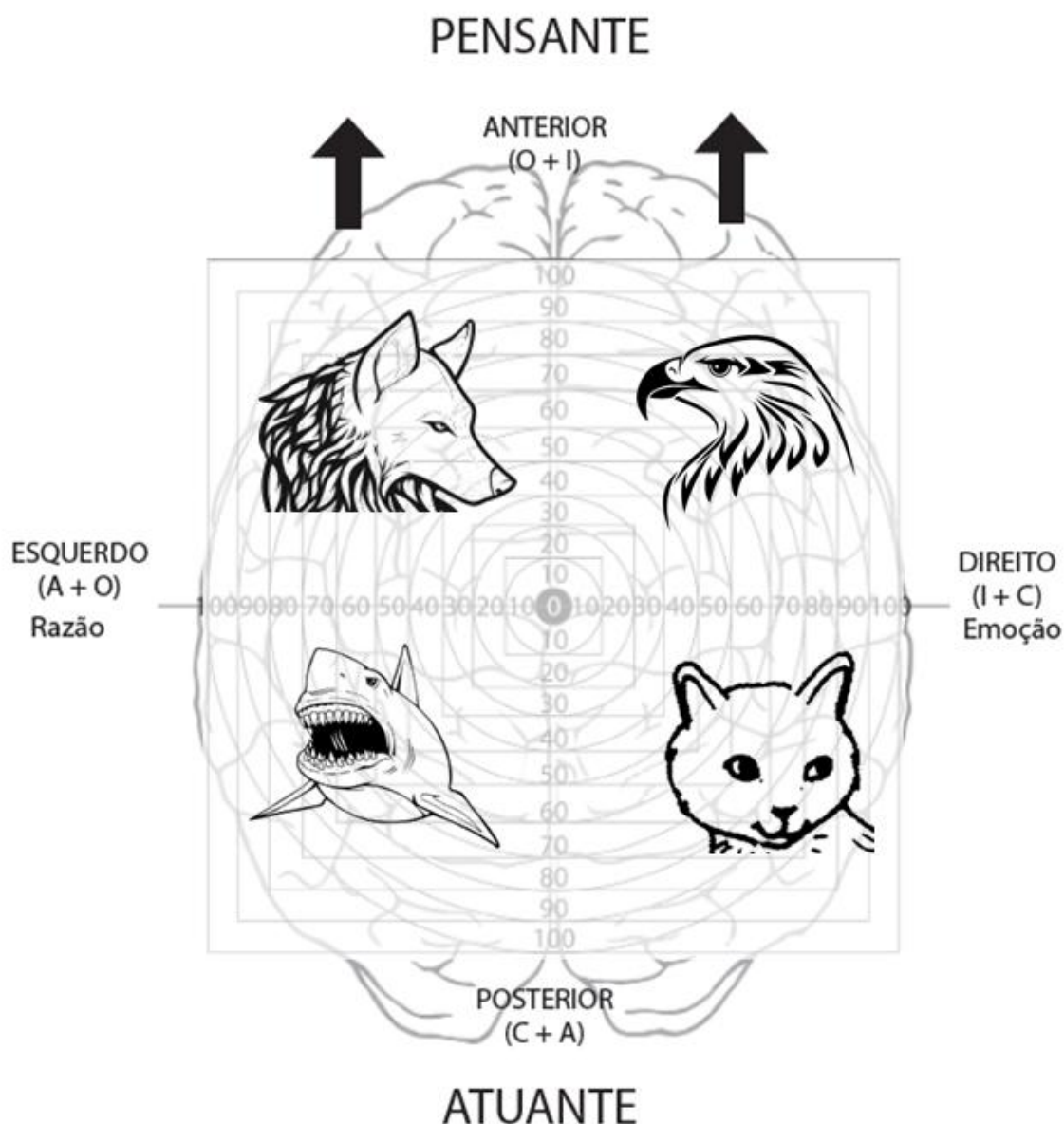
ERLEI MOREIRA

As questões respondidas pelos participantes do trabalho podem ser conhecidas no anexo1, que inclui o formato de avaliação dos percentuais de atuação das áreas cerebrais.

O resultado deste questionário **por si só**, não define exatamente no perfil individual, descrito na imagem acima (Figura 4), mas sim uma composição dela dentro dos quadrantes cerebrais, de forma a identificarem os perfis mais ou menos dominantes que se deve trabalhar, seja na exploração das características latentes ou no desenvolvimento das menos atuantes, de acordo com a necessidade ou angustia de cada indivíduo.

Sobrepondo as definições representacionais ao diagrama cerebral de acordo com as características de cada elemento, observam-se as áreas do cérebro que são ativadas de acordo com cada perfil de comportamento diagnosticado no teste conforme figura 5 a seguir:

Figura 5 – Sobreposição dos perfis aos quadrantes cerebrais



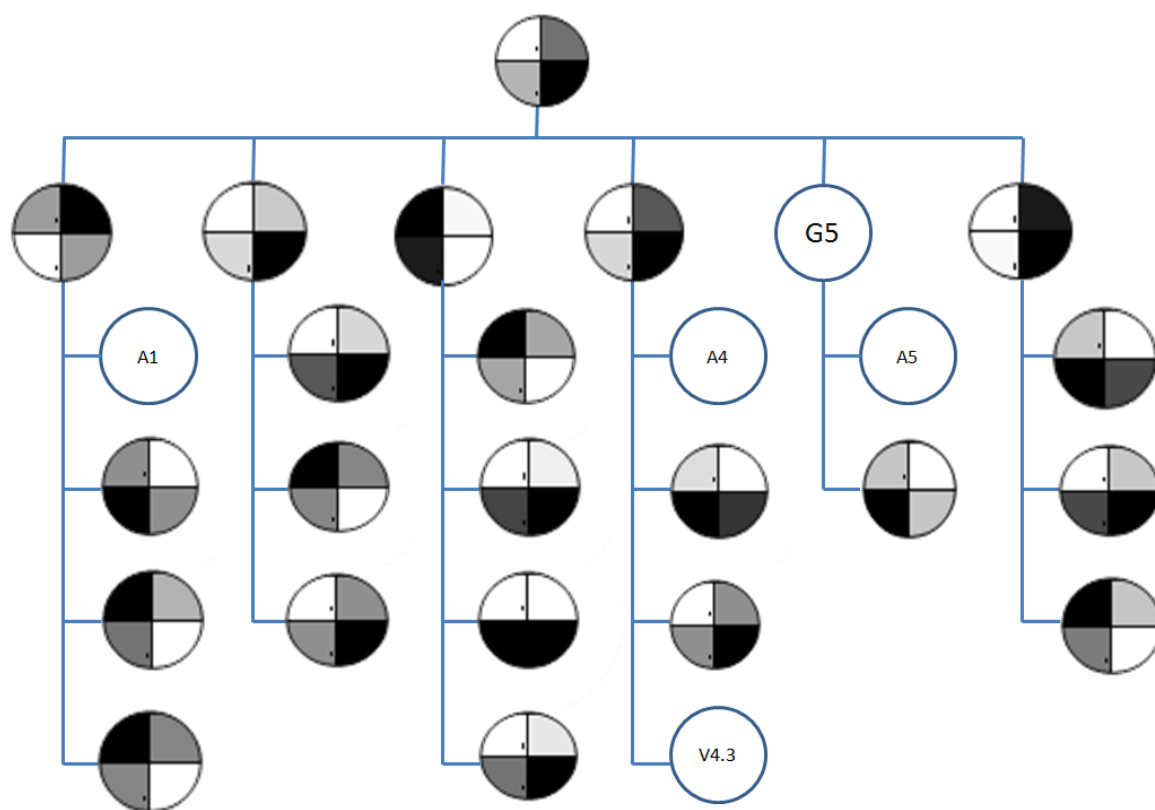
Apostila Programa de Formação de Coaches – IBC – adaptada pelo autor, 2016.

Observa-se nos resultados das pesquisas que mesmo havendo uma “dominância” de um perfil sobre os demais, outro perfil na maioria das vezes aparece com um segundo

dominante, reforçando mais o lado Emocional ou Racional, ou a dominância Atuante, ou Pensante.

É possível observar essa afirmação ao relacionarmos o resultado das avaliações individuais com o organograma da empresa, mostrando a distribuição dos perfis dominantes de cada indivíduo e as relações de pares e líderes dentro da equipe conforme figura 6 a seguir:

Figura 6 – Organograma dos quadrantes dominantes



o autor, 2016

*As posições identificadas apenas por letras e números, são referentes a colaboradores que não responderam a pesquisa.

É possível observar também o quão eclética é a formação desta equipe no que tange ao perfil dominante e subdominante. Na representação da figura 6, a dominância do quadrante é representada pela cor escura, e a menos dominante pelas tonalidades mais claras, indicando o quanto cada um se comporta de forma PENSANTE, ATUANTE, RACIONAL ou EMOCIONAL.

Além da análise de perfil comportamental, o 2º. Questionário para identificação do perfil representacional também foi aplicado, identificando se o participante era mais sensível a representação de modo **VISUAL**, **AUDITIVO**, **CINESTÉSICO** ou **DIGITAL**. Essa identificação é importante para este estudo, pois é através dos sentidos da visão, audição, olfato, paladar e tato que o indivíduo se relaciona com o mundo, filtrando as experiências e estruturando os pensamentos e a comunicação e estruturando o aprendizado. Observa-se a figura 7 abaixo:

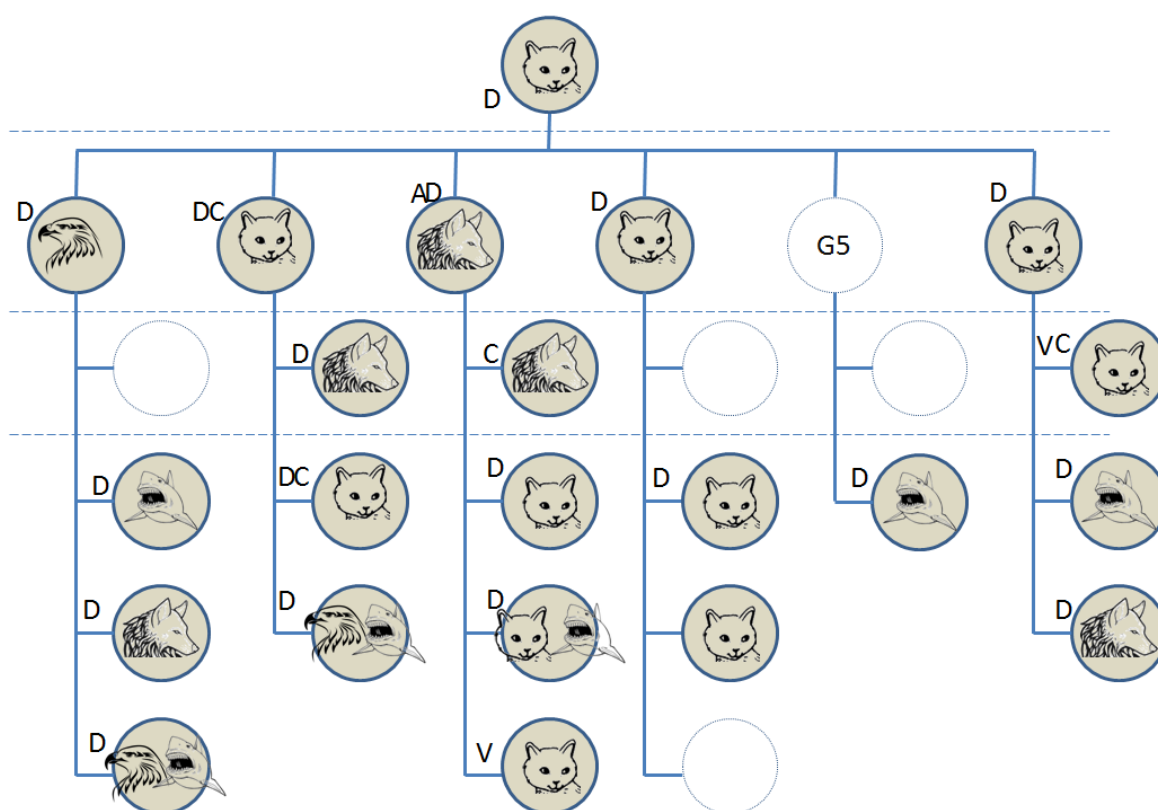
Figura 7 - Gráfico das vias de aprendizado



5. O MODELO DA EQUIPE

Ao se analisar o organograma da empresa estudada, quando sobreposto exclusivamente à dominância cerebral, e relacionado com os estilos Lobo, Águia, Tubarão e Gato, descritos no capítulo anterior, e ao resultado do sistema representacional VISUAL, AUDITIVO, CINESTESICO ou DIGITAL, descrito acima, mostra ainda mais evidente a as diferenças entre as relações de dominância entre os integrantes da equipe, porem com uma dominância de 85% no perfil representacional DIGITAL, podendo ser observado na figura 8 abaixo:

Figura 8 – Organograma dos perfis dominantes



O autor, 2016

*As posições sem identificação ou apenas por letras e números, são referente a colaboradores que não responderam a pesquisa.

Pessoas com sistema representacional **DIGITAL**, em geral são pessoas em constante movimento, conversando com os outros e consigo mesmo. Tem tendência a realizarem constantemente a autoanálise e a ponderar consequências para cada decisão. Tem forte capacidade analítica e utilizam muita informação e tendem a buscar a lógica e descobrir se “faz sentido”, e essa é uma característica predominante na equipe analisada.

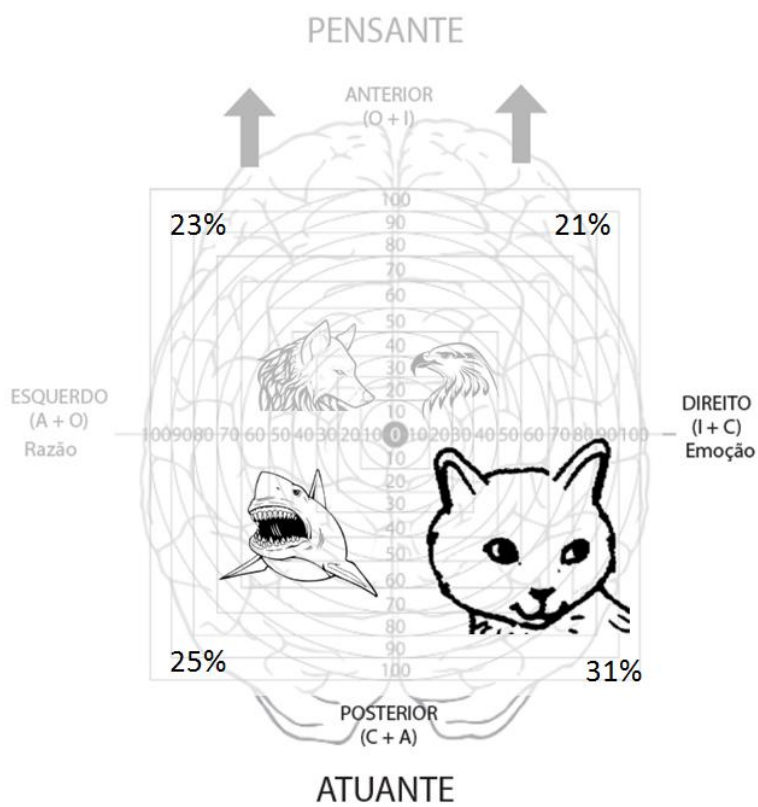
A definição dos perfis comportamentais e representacionais individuais é de fundamental importância, para que o líder entenda qual o modelo mental do liderado e da equipe, e o quanto esse modelo mental pode ser “explorado” para que se obtenham melhores resultados, mas principalmente para alinhar a comunicação ao modelo mental de forma que a motivação seja sempre direcionada para o objetivo desejado.

A dominância cerebral proposta por Ned Hermann faz uma direta relação com os sócios-estilos de comportamento e comunicação, relacionando de acordo com a dominância, um sócio-estilo **Racional, Detalhista, Criativo e Emocional**, de acordo com a dominância do hemisfério cerebral. Conhecer esse modelo mental das pessoas que integram a equipe é uma ferramenta de grande valor para o líder para entender, sob a óptica do indivíduo, qual o seu objetivo que o motiva a estar ali. E com este conhecimento utilizar da liderança e do conhecimento do modelo mental do liderado, para promover o combustível motivacional na direção do objetivo. Essa é a motivação capaz de ser influenciada pela comunicação.

O Gerenciamento é ciência e liderança é arte. As organizações saudáveis precisam dessa união para bater suas metas sem sangrar a vida das pessoas. (Neusa Chaves, 2012, p.16)

Ao analisar o conjunto de informações de forma relacionada, é possível definir um perfil médio da equipe considerando a predominância de cada sócio-estilo podendo ser descrita e representada como uma como uma equipe de perfil mais **ATUANTE** do que **PENSANTE** e mais **EMOCIONAL** do que **RACIONAL**, com perfil representacional 66% **DIGITAL** como predominante como demonstrado na figura 9 a seguir:

Figura 9 - Diagrama do perfil comportamental dominante



O autor, 2016

6. CONCLUSÃO

Ao classificar os tipos de comunicação disponíveis na empresa foi possível identificar que a empresa utiliza de recursos modernos de comunicação, porém faz o uso da comunicação escrita como forma usual para distribuição de instruções e direcionamentos. Diante disso conclui-se que a empresa não está explorando de maneira abrangente os recursos sensibilizadores da comunicação interpessoal.

Ao descrever a estrutura da empresa estudada, observou-se uma estrutura empresa enxuta com organograma bem definido e hierarquizado e com equipes remotas muito enxutas e com uma rotatividade elevada de profissionais da área de vendas. Com o exposto concluímos que o elevado *turnover* pode ser uma consequência da falta de alinhamento na comunicação dos gestores com suas equipes.

Ao identificar os perfis individuais de cada membro da equipe, é possível notar uma predominância do perfil representacional DIGITAL presente em todos os níveis do organograma, e em contrapartida uma pulverização dos perfis comportamentais porém com uma tendência a um perfil EMOCIONA ATUANTE. Diante dessas informações conclui-se que a linha de comunicação para a equipe pode ser alinhada ao perfil representacional dominante DIGITAL com cuidados para a percepção da equipe em seus diversos estilos comportamentais.

Diante do estudo apresentado, conclui-se que um Modelo de Comunicação Capaz de Influenciar a Motivação da Equipe de Vendas da empresa X deverá considerar uma transmissão de informação de maneira FALADA e detalhada para estar alinhada ao perfil representacional dominante que tem a característica de ENTENDER o que OUVE, mas necessita de instruções passo a passo para fazer sua própria análise. E a **forma** dessa verbalização deve ser suave porém em tom que estimule o desafio pessoal, pois também é uma característica do perfil comportamental médio da equipe ser EMOCIONAL ATUANTE, e não pode ser impositiva, pois esse perfil comportamental tende a ser cooperativo e não enfrentador, tendo dificuldades em dizer NÃO, podendo sob tensão, até concordar mesmo sabendo que não poderá cumprir.

7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS










O aprofundamento deste estudo poderá levar aos seguintes desdobramentos:

- 1- Efeitos desmotivadores da comunicação do gestor.
- 2- Limitações individuais autoimpostas pela comunicação familiar x perfil comportamental.
- 3- Mapeamento do perfil comportamental adequado a determinadas funções nas organizações.
- 4- Estudo dos pontos de tensão na comunicação organizacional.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS






- BARROUIN, Gilberto. **Se eu quero eu posso: descobri no coaching**. 2013. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/CRAMG/palestra-coaching-17-09-2013>>. Acesso em 5 nov 2016.
- CHAVES, Neuza Maria Dias. **Esculpindo Líderes**. 3 ed. Nova Lima. INDG, 2012.
- DESCARTES, René. **Discurso do Método**. Tradução de Paulo Neves. Porto Alegre. L&MP, 2013.
- GOLEMAN, Daniel. **Foco: a atenção e seu papel fundamental para o sucesso**. 1 ed. Rio de Janeiro. Objetiva, 2014.
- GOMAN, Carol Kinsey. **A Vantagem do não verbal**. Rio de Janeiro. Vozes, 2010.
- MARQUES, José Roberto. **O poder do Coaching**. Goiânia. IBC, 2013.
- MARQUES, José Roberto. **Programa de Formação e Certificação Internacional em Coaching**. Goiânia. IBC, 2014.
- MEHRABIAN, Albert. 1950, por Ana Relvas, **Objetivo Lua**. Disponível em <http://objetivolua.com/mito-mehrabian-comunicacao/>>. acesso em 20 ago 2016.
- MOREIRA, Erlei. **Dominância cerebral de Ned Hermann – Modulo 2**. Disponível em: <<http://www.erlei.com.br/PESSOAIS/LIVROS/LDC02.htm>>. acesso em 25 set 2016.
- PEACE, Allan. **Desenvolvendo os segredos da linguagem corporal**, Rio de Janeiro. Sextante, 2005.
- POLITO, Reinaldo. **Como falar corretamente**. São Paulo. Saraiva, 2006.
- VIEL, Fernando. **Programados para Vencer**. Goiânia. Kelps, 2013.
- WEIL, Pierre. **O corpo fala**. Petrópolis. Vozes, 2009.

9. APÊNDICES


DC	AGUIA	I	20%	
	GATO	C	36%	
	TUBARÃO	A	16%	
	LOBO	O	21%	
G1	AGUIA	I	44%	
	GATO	C	12%	
	TUBARÃO	A	24%	
	LOBO	O	12%	
V1.1	AGUIA	I	24%	
	GATO	C	20%	
	TUBARÃO	A	36%	
	LOBO	O	20%	
V1.2	AGUIA	I	20%	
	GATO	C	20%	
	TUBARÃO	A	24%	
	LOBO	O	36%	
V1.3	AGUIA	I	28%	
	GATO	C	20%	
	TUBARÃO	A	28%	
	LOBO	O	24%	
G2	AGUIA	I	16%	
	GATO	C	68%	
	TUBARÃO	A	12%	
	LOBO	O	4%	
A2	AGUIA	I	12%	
	GATO	C	44%	
	TUBARÃO	A	24%	
	LOBO	O	20%	
V2.1	AGUIA	I	20%	
	GATO	C	28%	
	TUBARÃO	A	20%	
	LOBO	O	32%	
V2.2	AGUIA	I	32%	
	GATO	C	24%	
	TUBARÃO	A	32%	
	LOBO	O	12%	


G3	AGUIA	I	12%	
	GATO	C	12%	
	TUBARÃO	A	36%	
	LOBO	O	40%	
A3	AGUIA	I	12%	
	GATO	C	21%	
	TUBARÃO	A	12%	
	LOBO	O	48%	
V3.1	AGUIA	I	12%	
	GATO	C	44%	
	TUBARÃO	A	36%	
	LOBO	O	8%	
V3.2	AGUIA	I	20%	
	GATO	C	28%	
	TUBARÃO	A	28%	
	LOBO	O	20%	
V3.3	AGUIA	I	8%	
	GATO	C	52%	
	TUBARÃO	A	28%	
	LOBO	O	8%	

G4	AGUIA	I	28%	
	GATO	C	40%	
	TUBARÃO	A	16%	
	LOBO	O	16%	
V4.1	AGUIA	I	12%	
	GATO	C	36%	
	TUBARÃO	A	24%	
	LOBO	O	28%	
V4.2	AGUIA	I	20%	
	GATO	C	36%	
	TUBARÃO	A	20%	
	LOBO	O	24%	
V4.2	AGUIA	I	20%	
	GATO	C	36%	
	TUBARÃO	A	20%	
	LOBO	O	24%	
V5.1	AGUIA	I	8%	
	GATO	C	10%	
	TUBARÃO	A	52%	
	LOBO	O	10%	

G6	AGUIA	I	36%	
	GATO	C	44%	
	TUBARÃO	A	8%	
	LOBO	O	12%	
A6	AGUIA	I	12%	
	GATO	C	36%	
	TUBARÃO	A	20%	
	LOBO	O	32%	
V6.1	AGUIA	I	36%	
	GATO	C	16%	
	TUBARÃO	A	40%	
	LOBO	O	8%	
V6.2	AGUIA	I	16%	
	GATO	C	16%	
	TUBARÃO	A	24%	
	LOBO	O	44%	
MD1	AGUIA	I	21%	
	GATO	C	31%	
	TUBARÃO	A	25%	
	LOBO	O	23%	

10. ANEXOS

Professional & Self Coaching - PSC Programa de Formação e Certificação Internacional		 Excelência em Coaching	
AVALIAÇÃO DE PERFIL COMPORTAMENTAL			
Por Ned Herrman			
Em cada uma das 25 questões a seguir, escolha uma alternativa (I, C, O ou A) e marque-a no espaço correspondente.			
1. Eu sou...		6. Eu penso que...	
I - Idealista, criativo e visionário	()	C - Unidos venceremos, divididos perderemos	()
C - Divertido, espiritual e benéfico	()	A - O ataque é melhor que a defesa	()
O - Confiável, meticoloso e previsível	()	I - É bom ser manso, mas andar com um porrete	()
A - Focado, determinado e persistente	()	O - Um homem prevenido vale por dois	()
2. Eu gosto de...		7. Minha preocupação é...	
A - Ser piloto	()	I - Gerar a ideia global	()
C - Conversar com os passageiros	()	C - Fazer com que as pessoas gostem	()
O - Planejar a viagem	()	O - Fazer com que funcione	()
I - Explorar novas rotas	()	A - Fazer com que aconteça	()
3. Se você quiser se dar bem comigo...		8. Eu prefiro...	
I - Me dê liberdade	()	I - Perguntas a respostas	()
O - Me deixe saber sua expectativa	()	O - Ter todos os detalhes	()
A - Lidere, siga ou saia do caminho	()	A - Vantagens a meu favor	()
C - Seja amigável, carinhoso e compreensivo	()	C - Que todos tenham a chance de serem ouvidos	()
4. Para conseguir obter bons resultados é preciso...		9. Eu gosto de...	
I - Ter incertezas	()	A - Fazer progresso	()
O - Controlar o essencial	()	I - Construir memórias	()
C - Diversão e celebração	()	O - Fazer sentido	()
A - Planejar e obter recursos	()	C - Tomar as pessoas confortáveis	()
5. Eu me divirto quando...		10. Eu gosto de chegar...	
A - Estou me exercitando	()	A - Na frente	()
I - Tenho novidades	()	C - Junto	()
C - Estou com os outros	()	O - Na hora	()
O - Determino as regras	()	I - Em outro lugar	()

<i>Professional & Self Coaching - PSC</i> Programa de Formação e Certificação Internacional	 Excelência em Coaching
11. Um ótimo dia para mim é quando... A - Consigo fazer muitas coisas () C - Me divertir com meus amigos () O - Tudo segue conforme planejado () I - Desfruto de coisas novas e estimulantes ()	16. Não existe nada de errado em... A - Se colocar na frente () C - Colocar os outros na frente () I - Mudar de ideia () O - Ser consistente ()
12. Eu vejo a morte como... I - Uma grande aventura misteriosa () C - Oportunidade para rever os falecidos () O - Um modo de receber recompensas () A - Algo que sempre chega muito cedo ()	17. Eu gosto de buscar conselhos de... A - Pessoas bem-sucedidas () C - Anciões e conselheiros () O - Autoridades no assunto () I - Lugares, os mais estranhos ()
13. Minha filosofia de vida é... A - Há ganhadores e perdedores, e eu acredito ser um ganhador () C - Para eu ganhar, ninguém precisa perder () O - Para ganhar é preciso seguir as regras () I - Para ganhar, é necessário inventar novas regras ()	18. Meu lema é... I - Fazer o que precisa ser feito () O - Fazer bem feito () C - Fazer junto com o grupo () A - Simplesmente fazer ()
14. Eu sempre gostei de... I - Explorar () O - Evitar surpresas () A - Focalizar a meta () C - Realizar uma abordagem natural ()	19. Eu gosto de... I - Complexidade, mesmo se confuso () O - Ordem e sistematização () C - Calor humano e animação () A - Coisas claras e simples ()
15. Eu gosto de mudanças se... A - Me der uma vantagem competitiva () C - For divertido e puder ser compartilhado () I - Me der mais liberdade e variedade () O - Melhorar ou me der mais controle ()	20. Tempo para mim é... A - Algo que detesto desperdiçar () C - Um grande ciclo () O - Uma flecha que leva ao inevitável () I - Irrelevante ()
	21. Se eu fosse bilionário... C - Faria doações para muitas entidades () O - Criaria uma poupança avantajada () I - Faria o que desse na cabeça () A - Me exibiria bastante para algumas pessoas ()

22. Eu acredito que...

- A - O destino é mais importante que a jornada ()
C - A jornada é mais importante que o destino ()
O - Um centavo economizado é um centavo ganho ()
I - Bastam um navio e uma estrela para navegar ()

23. Eu acredito também que...

- A - Aquele que hesita está perdido ()
O - De grão em grão a galinha enche o papo ()
C - O que vai, volta ()
I - Um sorriso ou uma careta é o mesmo para quem é cego ()

24. Eu acredito ainda que...

- O - É melhor prudência do que arrependimento ()
I - A autoridade deve ser desafiada ()
A - Ganhar é fundamental ()
C - O coletivo é mais importante do que o individual ()

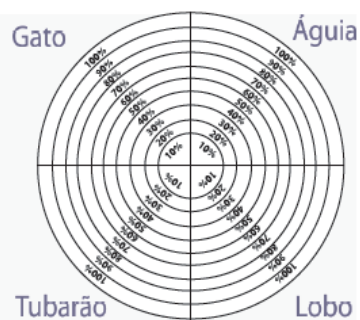
25. Eu penso que...

- I - Não é fácil ficar encurralado ()
O - É preferível olhar, antes de pular ()
C - Duas cabeças pensam melhor que do que uma ()
A - Se você não tem condições de competir, não compita ()

RESULTADO

I: x4 % **Águia**
C: x4 % **Gato**
A: x4 % **Tubarão**
O: x4 % **Lobo**

* Some as alternativas marcadas, multiplique o resultado x4 e descubra qual é o seu perfil comportamental.



* Preencha o gráfico com o seu percentual.

