

**ALDA RAFAELA DIAVAN DANTAS**

**COMO IDENTIFICAR POSSÍVEIS LIDERANÇAS NO MEIO  
DE EQUIPES OPERACIONAIS NA EMPRESA DIAVAN  
EMPREENDEMENTOS**

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.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Gianfranco Muncinelli**

**Orientador**

**Curitiba – PR**

**2018**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**Como identificar possíveis lideranças no meio de equipes operacionais na empresa Diavan Empreendimentos,**

elaborado por Alda Rafaela Diavan Dantas 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, 09/08/2018

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## DECLARAÇÃO

A empresa Diavan Empreendimentos, representada neste documento pelo Sr.(a) Alda Rafaela Diavan Dantas, Engenheira Civil, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Como identificar possíveis lideranças no meio de equipes operacionais na empresa Diavan Empreendimentos, realizados pelo aluno Alda Rafaela Diavan Dantas, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Ponta Grossa, 02/03/2018

---

Alda Rafaela Diavan Dantas

Engenheira Civil

Diavan Empreendimentos

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Alda Rafaela Diavan Dantas, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG7-Curitiba (2/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 21/10/2016 a 09/06/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Como identificar possíveis lideranças no meio de equipes operacionais na empresa Diavan Empreendimentos, é autêntico e original.

Curitiba, 09/08/2018

---

Alda Rafaela Diavan Dantas

Dedico esse trabalho de conclusão de curso primeiramente e Deus que me ilumina e protege sempre. Depois a minha mãe, meu irmão, meu noivo e ao meu orientador pelo apoio e paciência durante esse período.

## Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, por me guiar nessa caminhada e não deixar que eu desistisse.

Agradeço a minha mãe que durante todo esse período do MBI me incentivou e apoiou para que eu conseguisse.

Ao meu irmão que cobriu as tardes do meu trabalho para que eu pudesse ir para Curitiba nas provas e aulas.

Ao meu orientador que me deu todo apoio necessário para que eu pudesse concluir este trabalho.

Aos meus colegas de classe que fizeram apontamentos durante as aulas ajudando o crescimento da turma.

## Resumo

O seguinte trabalho tem por objetivo apontar possíveis lideranças no meio de equipes operacionais na empresa Diavan Empreendimentos, para desafogar os funcionários x e y que estão sobrecarregados; para isso analisa-se o perfil dos subordinados através do teste DISC, relaciona-se os principais desafios que a empresa enfrenta, como trabalho em equipe, gestão de projetos, gerenciamento de tempo, identifica-se fatores a serem analisados sobre liderança, pelos mesmos quesitos, analisa-se os comportamentos base de cada subordinado no trabalho executado. O teste DISC foi realizado a partir de um questionário para os subordinados, onde identificou-se os pontos fortes e fracos de cada um, e a partir desses quesitos os funcionários foram remanejados para funções que mais se adequassem com seu perfil. O objetivo desse trabalho foi concluído com êxito, pois os funcionários x e y passaram algumas de suas funções a outros colaboradores que se adequassem a determinadas tarefas e pudessem realiza-las. Distribuindo assim melhor as tarefas e desafogando os funcionários x e y. O trabalho foi muito importante para a empresa, pois há anos esse problema vinha ocorrendo e não era possível resolvê-lo, não melhorando assim o rendimento da empresa. Agora, as coisas estão melhores e encaminhando para um melhor desenvolvimento da empresa.

**Palavras Chave:** Subordinado. Liderança. Tarefas. Pontos.

## Abstract

The purpose of the following work is to point out possible leadership among the operational teams in the company Diavan Empreendimentos, to relieve employees x and y who are overburdened; for this the subordinates profile is analyzed through the DISC test, it relates the main challenges that the company faces, such as teamwork, project management, time management, identifies factors to be analyzed about leadership by them questions, the basic behaviors of each subordinate in the work performed are analyzed. The DISC test was carried out from a questionnaire for the subordinates, where the strengths and weaknesses of each were identified, and from these questions the employees were transferred to functions that best fit their profile. The objective of this work was successfully concluded, since the employees x and y passed some of their functions to other collaborators who were adapted to certain tasks and could carry them out. So you better distribute the tasks and unleash the employees x and y. The work was very important for the company, because for years this problem had been occurring and it was not possible to solve it, thus not improving the company's income. Now, things are better and moving towards a better development of the company.

**Key Words:** Subordinate. Leadership. Tasks. Points.



## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 – TRABALHO EM EQUIPE .....	02
TABELA 2 – RESULTADO TESTE DISC.....	13

## **SUMÁRIO**

1. INTRODUÇÃO .....	1
2. REVISÃO DE LITERATURA .....	2
3. METODOLOGIA.....	8
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	13
5. CONCLUSÕES .....	19
6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	20
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	21

## **1. INTRODUÇÃO**

### 1.1 Problema

Como identificar possíveis lideranças no meio de equipes operacionais?

### 1.2 Objetivo Geral

Apontar possíveis lideranças no meio de equipes operacionais na empresa Diavan Empreendimentos.

### 1.3 Objetivos Específicos

Analisar o perfil dos subordinados;

Relacionar os principais desafios que a equipe enfrenta;

Identificar fatores a serem analisados sobre liderança;

Analisar os comportamentos base de cada subordinado no trabalho executado.

### 1.4 Justificativa

A empresa Diavan Empreendimentos engloba uma área de construção civil e administração de fazendas, em ambas ocorre o excesso de trabalho por parte de dois colaboradores. Na área de construção civil o funcionário x cuida dos projetos, parte burocrática e execução de obra, tendo que ver orçamentos com fornecedores, qualidade dos serviços de pedreiros, e administração de obra. Na área de administração de fazendas o funcionário y cuida desde compra de sementes, adubo, fungicidas, parte burocrática, como a parte operacional, passar serviço aos demais, dosagem e época para fungicidas. Os funcionários x e y se ajudam, então ocasionalmente quando um tem problema recorre ao outro. Nesse trabalho procurou-se uma forma de identificar lideranças e delegar a outras pessoas, para que o trabalho seja mais equilibrado. Identificando perfis de liderança para delegar e passar aos demais, capacidade de organização para fazer cronogramas organizando datas para procedimentos e execução de tarefas, apoios no caso de imprevistos, concentração nas tarefas, perfil para conduzir reuniões, registrar reuniões e acompanhar cronogramas, perfil para negociar com fornecedores e clientes. Fez-se isso através de um estudo de caso participante.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Matrix Identidade

Segundo Drummond (2012), Joceli, Matrix são as respostas, positivas ou negativas, dadas por nós a certas situações que aconteceram em certo momento de nossas vidas.

Com base nisso, tem-se reações a determinadas situações. No caso dos colaboradores, precisa-se primeiramente entender que suas “reações” podem advir dessas situações. Saber a forma de conversar para receber sua reação positiva. Todos têm sua vida e o ser humano é movido pela emoção, então a maneira de se falar conforme cada perfil conta muito.

### 2.2 Trabalho em equipe

Para traçar perfis de liderança outro aspecto bastante relevante é a sua capacidade para trabalhar com equipes, delegar, escutar os colaboradores, saber a hora de falar e de ouvir, estar disposto a mudanças.

Nesse quesito, Daniel Scharf (2012), mostra alguns parâmetros na tabela 01 e como eles podem facilitar ou dificultar:

Tabela 01: trabalho em equipe (Scharf, 2012)

O que facilita?	%	O que dificulta?	%
Comunicação eficaz	65	Individualismo	45
Comprometimento	55	Comunicação ineficaz	35
Metas claras	50	Metas confusas	25
Liderança	45	Falta de liderança	25
Cooperação	25	Falta de comprometimento	20
Respeito	25	Inflexibilidade	20
União	20	Resistência a mudanças	20

Distribuição das tarefas	20	Incopetência	20
Troca de experiências	15	Competição desleal	15
Feedback	15	Desmotivação	15
Objetivo comum	15	Desconfiança	15
Confiança	10	Falta de relacionamento	15

Pela tabela 01 consegue-se perceber como essas características alteram a produtividade e clima organizacional da empresa, tanto positiva quanto negativamente.

Sabe-se que a comunicação é 90% da empresa, e a tabela mostra que uma comunicação eficaz muda em 65% seu rendimento, então precisa-se aprender a falar, agir com os colaboradores de maneira que essa efetividade se concretize. A partir dessa característica também consegue-se modificar todas as outras da tabela, mudando o jeito de pensar dos subordinados e sua maneira de agir diante das situações.

Importante identificar os papéis dentro da equipe, de acordo com as características de cada colaborador, perfil mais inovador ou recatado, características de personalidade, tomada de iniciativa, dentre outros.

Anne Donnellon separou as equipes em 5 partes:

Líder da equipe: usa a equipe para atingir os objetivos, compreende o projeto todo, supervisiona o processo, orienta sem se impor, apoia a equipe e os membros da equipe, ajuda a equipe a conseguir relações de trabalho produtivas.

Orientador da equipe: defende dentro da organização, comunica-se com os stakeholders.

Facilitador: programa e conduz as reuniões e outras atividades da equipe, funciona como fonte de recursos, incentiva a plena participação.

Observadores do processo ou membros da equipe: apoiam o líder e o facilitador, promovendo a cultura de equipe, concentram as energias nas tarefas, acolhem as ideias de todos.

Secretário: mantém registros sobre as reuniões da equipe.

Esses nomes em empresas de diferentes ramos tomam posições diferentes, mas servem como base para organizar as equipes.

Na Diavan Empreendimentos após identificar o perfil de cada colaborador e separar nesses quesitos serão delegadas as tarefas adequadas a cada um. O perfil com mais iniciativa e capacidade de delegar para líder, orientador para falar com fornecedores, fazer venda de grãos, facilitador para conduzir as atividades, reuniões para definir cronogramas, membros da equipe para concentrar maior energia nas tarefas, analisar ideias de todos, e secretário para organizar as ideias e registros sobre decisões.

### **2.3 Obstáculos à construção de equipes**

Segundo Robert E Quinn (2003) a construção de equipes não é praticada em muitas organizações com a mesma regularidade que seria de se esperar em vista do que sabe-se sobre seu potencial para o desempenho dos grupos. O que deve-se indagar é quais são os empecilhos à construção de equipes? Como superá-los? Naturalmente a razão fundamental por que os programas de construção de equipes não têm uma utilização mais extensa nas empresas é o tempo. Ele leva os grupos de trabalho a concentrarem-se em tarefas específicas em vez de no planejamento e na coordenação. Outro motivo seria a cultura organizacional, a boa construção de equipes requer um ambiente em que se valorize a divergência de opiniões e a resolução aberta de conflitos.

Outra tarefa importante é manter a equipe concentrada em seus objetivos, pois elas podem se desgarrar deles. Isso pode ocorrer devido a estilo de liderança, trabalho cotidiano e até mesmo conflitos da equipe. Deve se observar sempre se há algum problema, e resolve-lo o mais rápido possível para não perder o foco. Para isso deve-se fazer reuniões semanalmente para focar nos objetivos, propósito e desempenho da equipe.

### **2.4 Gestão de projetos**

Todas as tarefas podem ser consideradas projetos. Na Diavan Empreendimentos cada safra desde a planta até a colheita; assim como cada casa a ser construída, desde os projetos até execução de obra podem ser separadas por projetos.

Para isso é necessário planejar cada projeto, aprender a administrar e lidar com os problemas. A medida que forem acontecendo as fases do projeto é preciso tomar cuidado para não desviar do foco e resolver os problemas inesperados.

Segundo Segundo Mary Duffy (2006) os gerentes de projeto eficientes passam determinado tempo planejando a delegação de tarefas e organizando os recursos, para atingir os objetivos da forma mais produtiva possível. Parte desse processo ocorre quando se monta a equipe e se atribuem determinadas responsabilidades a cada membro. Conforme o projeto for avançando, você talvez descubra que tem de delegar mais tarefas do que havia previsto originalmente. Seja flexível o bastante para reconhecer a necessidade de delegar tarefas ou funções sempre que for necessário. Outro ponto importante é delegue e confie nos integrantes da equipe, depois que houver decidido como vai atribuir as tarefas aos membros da equipe, transfira para cada pessoa as informações e os recursos necessários ao sucesso. Em seguida, afaste-se e deixe os membros da equipe cumprirem suas tarefas.

Na Diavan Empreendimentos esse é o ponto crucial, montar equipes para cada tarefa, delegar e deixar as pessoas executarem cada fase, que consigam fazer isso sozinhas sem a pessoa x ou y precisar se sobrecarregar.

Ao final de cada projeto é importante avaliar o que deu certo e o que pode ser melhorado, visto que na Diavan Empreendimentos os projetos sempre serão semelhantes: planta, colheita, defensivos, projetos (arquitetônico, estrutural, elétrico, hidráulico, telefone), execução de obra. Com isso cada projeto semelhante vai se tornando mais fácil e tendo uma relação de “melhores práticas” para a evoluir de forma mais uniforme e ver o que pode ser melhorado.

## **2.5 Gerenciamento de tempo**

Tempo é elemento fundamental para realizar tarefas, organizar a empresa e projetos. Com sua melhor administração, elencando os funcionários x, y e os demais da Diavan Empreendimentos, consegue-se realizar as tarefas de maneira mais organizada e correta. Para isso vai-se utilizar a teoria de Melissa Raffoni (2006).

Ela sugere que a pessoa audite seu tempo durante uma semana, “verifique e anote com cuidado quanto tempo a pessoa dedica a cada atividade, essa avaliação do gerenciamento do tempo, durante uma semana, vai mostrar como a pessoa realmente gasta o tempo. Não é difícil rastrear suas horas de trabalho, e, com frequência, os resultados são surpreendentes.”

A pessoa identificou os seus objetivos fundamentais, suas principais atividades e as respectivas tarefas. A próxima etapa da alavancagem de seu tempo é verificar se seu plano geral é realista e exequível. Incluir todas as categorias de alta prioridade e tudo aquilo que a pessoa faz em um plano de Alavancagem do Tempo e distribuir o total do tempo disponível sob a forma de porcentagens. Agora veja: como essas porcentagens se traduzem em horas reais, em uma semana de trabalho de quarenta horas? A pessoa consegue dar conta das tarefas dentro do tempo disponível?

O enquadramento do tempo é um poderoso método de programação, que pode ajudá-lo a mapear seus dias. Dispondo do panorama geral de alocação do tempo e de uma lista de afazeres, com ênfase nas tarefas, a pessoa poderá começar a enquadrar seu tempo numa agenda. Prever um tempo a mais, quando fizer os cálculos. O mais provável é que a pessoa subestime a duração de cada tarefa. Incluir folgas sem destinação específica para dar conta do inesperado.

Após isso, o próximo passo é criar uma lista de afazeres. Decidir o que quer conseguir e elaborar uma relação das tarefas a realizar. Relacionar tudo o que quer concluir em um determinado período de tempo. Subdividir a relação em categorias, examinar a relação de tarefas a realizar e organizar em categorias. Agrupar as tarefas conforme as funções do cargo, como estratégia, desenvolvimento de negócios, operações diárias e gerenciamento de pessoas.

Monitorar e avaliar a agenda, à medida que o programa evoluir e as tarefas delegadas começarem a ser assumidas, a pessoa passará cada vez mais tempo se dedicando aos objetivos que estabeleceu.

## **2.6 DISC**

O teste DISC diz qual estilo de profissional a pessoa é, ele avalia o comportamento das pessoas em um certo ambiente e é baseado na teoria desenvolvida pelo psicólogo William Moulton Marston. A avaliação leva esse nome por afirmar que existem quatro traços básicos de comportamento das pessoas: Dominância (D), Influência (I), Estabilidade (S) e Complacência (C). Vale lembrar que as pessoas não são 100% um só estilo. Na verdade, costuma-se ter um ou dois estilos que predominam, e nenhum é melhor que o outro.

- Dominância diz respeito a como a pessoa lida com problemas e desafios;
- Influência, como a pessoa lida com pessoas e as influencia;



- Estabilidade, como a pessoa lida com mudanças;
- Complacência, como a pessoa lida com regras estabelecidas por outros.

### 3. METODOLOGIA

Para traçar o perfil dos colaboradores da Diavan Empreendimentos foi utilizado o teste DISC.

No dia 17/05/2018 reuniu-se os funcionários da fazenda para realizar o teste, com os funcionários 01, 02, 03, 04 e 05; na fazenda mesmo.

No dia 18/05/2018 reuniu-se os funcionários da construtora para realizar o teste, com os funcionários 06, 07, 08, 09, 10 e 11; na construtora.

Foi bem tranquilo, todos se mostraram dispostos e animados com as mudanças.

Teste escolhido com 16 questões:

1) Como você se definiria?

Decidido

Preocupado

Extrovertido

Coerente

2) Como você se definiria?

Otimista

Prudente

Pacencioso

Assertivo

3) Como você se definiria?

Ambicioso

Bom ouvinte

Meticuloso

Confiante

4) Como você se definiria?

Diplomata

Caloroso

Competitivo

Gentil

5) Como você se definiria?

Lógico

Objetivo

Popular

Confiável

6) Como você se definiria

Julgador

Agressivo

Possessivo

Expansivo

7) Como você se definiria?

Cuidadoso

Apressado

Metódico

Persuasivo

8) Como você se definiria?

Comunicativo

Agradável

Inovador

Elegante

9) Como você se definiria

Flexível

Desconfiado

Modesto

Autoritário

10) Como você se definiria?

Disciplinado

Direcionador

Entusiasmado

Calmo

11) Como você se definiria?

Detalhista

Criativo

Ponderado

Visionário

12) Como você se definiria?

- Recatado
- Acomodado
- Tagarela
- Egocêntrico

13) Como você se definiria?

- Intimidador
- Reservado
- Informal
- Relutante

14) Como você se definiria?

- Sinto-me parte do time
- Confio no potencial dos outros
- Movido por resultados
- Rigoroso comigo mesmo

15) Como você se definiria?

- Conservadorismo
- Satisfação
- Força de vontade
- Espontaneidade

16) Qual frase mais te representa?

- ( ) “Eu vi o anjo no mármore e esculpi até libertá-lo.” (Michelangelo)
- ( ) “Há pessoas que fazem do sol uma simples mancha amarela. Outras fazem de uma simples mancha amarela o próprio sol.” (Picasso)
- ( ) “Se quiser ter uma boa idéia , tenha uma porção de idéias.” (Thomas Edison)
- ( ) Se não eu, quem? Se não agora, quando?” (Emma Watson).

#### 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foi realizado o teste com 11 funcionários, abaixo encontra-se o resultado de cada funcionário, através da tabela 02 (Diavan, 2018).

Tabela 02: Resultado teste DISC (Diavan, 2018)

	Dominância	Influência	Estabilidade	Complacência
Funcionário 01			X	
Funcionário 02		X		
Funcionário 03		X		
Funcionário 04				X
Funcionário 05				X
Funcionário 06	X			
Funcionário 07		X		
Funcionário 08				X
Funcionário 09			X	
Funcionário 10			X	
Funcionário 11				X

Funcionário 01:

Resultado: Estável.

Pontos Limitantes:

- Demora a dar resultados;
- Teme mudanças e inovações;
- Desiste com facilidade quando os planos não dão certo;
- Indeciso em momentos que requerem decisões,

- Pouco ou nada participativo(a) em reuniões.

Pontos Positivos:

- Ótimo(a) para cargos de confiança na empresa;
- Grande reconciliador(a) de conflitos;
- Bom/Boa ouvinte para receber instruções;
- Plácido(a) em momentos de estresse,
- Prestativo(a) às necessidades da empresa, da liderança e de seus pares.

Funcionário 02:

Resultado: Influyente.

Pontos Limitantes

- Perde o foco dos objetivos e metas com facilidade;
- É ótimo(a) para transmitir informações, mas um(a) mau/má ouvinte;
- Não costuma dar espaço ao seu interlocutor;
- Desorganizado(a) em suas tarefas e documentos,
- Pode ter dificuldade para guardar segredos.

Pontos Positivos

- Bom/Boa para fazer apresentações, ser relações públicas e recursos humanos;
- Acredita que as amizades norteiam a felicidade na sua vida;
- Procura criar uma rede de contatos sólida para alcançar seus objetivos;
- Procura manter o astral da equipe sempre para cima,
- Diante de uma dificuldade não se abala e reage rapidamente.

Funcionário 03:

Resultado: Influyente.

Mesmos requisitos do funcionário número 02.



Funcionário 04:

Resultado: Complacente.

Pontos Limitantes

- Quando toma decisões, pode não ser flexível a novas ideias;
- Fica estressado(a) quando as coisas não saem exatamente como queria;
- Não consegue harmonizar muito bem vida pessoal e trabalho;
- Demora a entrar em ação, porque precisa de tudo em ordem para agir,
- Costuma não delegar, por crer que ninguém fará tão bem quanto ele(a).

Pontos Positivos

- Procura superar as expectativas de seus/suas clientes e líderes;
- Crê que a perfeição nas atividades é o caminho do êxito;
- Muito persistente na realização de suas tarefas;
- Extremamente organizado(a) e dedicado(a),
- Presta atenção nos detalhes ao receber uma demanda.

Funcionário 05:

Resultado: Complacente.

Mesmos requisitos do funcionário número 04.

Funcionário 06:

Resultado: Dominante.

Pontos Limitantes

- Busca resultados a qualquer custo e pode quebrar regras importantes de cordialidade e humildade;
- Pode soar autoritário(a) demais ao direcionar e ser ofensivo(a) no feedback;

- Pode não compreender corretamente o que foi delegado por ser ansioso(a) para executar suas tarefas;
- Sua autoconfiança não o(a) deixa testar ideias dos outros,
- Tende a sobrecarregar a equipe em nome do resultado.

#### Pontos Positivos

- É muito rápido(a) na execução de suas atividades e mostra resultados em pouco tempo;
- Confia que o sentido da vida está em alcançar os objetivos;
- Ultrapassa barreiras com facilidade e não se abate facilmente para alcançar seus objetivos;
- Confia em suas habilidades,
- Procura soluções fora do comum para atingir suas metas.

Funcionário 07:

Resultado: Influyente.

Mesmos requisitos do funcionário número 02.

Funcionário 08:

Resultado: Dominante.

Mesmos requisitos do funcionário número 06.

Funcionário 09:

Resultado: Estável.

Mesmos requisitos do funcionário número 01.

Funcionário 10:

Resultado: Estável.

Mesmos requisitos do funcionário número 01.

Funcionário 11:

Resultado: Complacente.

Mesmos requisitos do funcionário número 04.

Os funcionários 01, 09 e 10 foram considerados estáveis, são prestativos para as necessidades da empresa, bons para receber instruções mas demoram a dar resultados.

Os funcionários 02, 03 e 07 foram considerados influentes, são bons para transmitir informações, fazer apresentações, não se abalam e reagem rapidamente, procuram levantar o astral da equipe.

Os funcionários 04, 05 e 11 foram considerados complacentes, superam expectativas, fazem as atividades com perfeição, persistentes na realização de suas tarefas, extremamente organizados e dedicados, prestam atenção nos detalhes ao receber uma demanda.

Os funcionários 06 e 08 foram considerados dominantes, muito rápidos na execução de suas atividades e mostram resultados em pouco tempo, confiam que o sentido da vida está em alcançar os objetivos, ultrapassam barreiras com facilidade e não se abatem facilmente para alcançar seus objetivos, confiam em suas habilidades, procuram soluções fora do comum para atingir suas metas.

Os funcionários 01, 02, 03, 04 e 05 trabalham na fazenda, e 06, 07, 08, 09, 10 e 11 trabalham na construtora.

Então separou-se em duas equipes distintas, da fazenda e da construtora.

Na equipe da fazenda todos os funcionários são trabalhadores rurais atualmente, levando em consideração suas atribuições pelo teste DISC deu-se funções a cada um.

Considerando que todos os perfis tem pontos positivos e negativos, escolheu-se o que mais se enquadra ao cargo no tipo de serviço desejado.

Funcionário 01: Trabalhador rural.

Funcionário 02: Promovido a gerente, com essa função ele delega aos demais as funções a serem executadas todos os dias, faz uma reunião semanal para acertar pontos importantes e ver o andamento do trabalho, assim como resolver os imprevistos.

Funcionário 03: Trabalhador rural.

Funcionário 04: Trabalhador rural.

Funcionário 05: Trabalhador rural.

Na equipe construtora os funcionários são pedreiros ou serventes de pedreiro, também levando em consideração suas qualidades pelo teste DISC receberão funções.

Funcionário 06: Pedreiro.

Funcionário 07: Promovido a mestre de obras, agora ele é responsável pela execução da obra, orçamento e compra de materiais, qualidade do serviço dos pedreiros, reunião semanal para motivar a equipe e resolver problemas.

Funcionário 08: Promovido a pedreiro, antes era servente de pedreiro.

Funcionário 09: Servente de pedreiro.

Funcionário 10: Servente de pedreiro.

Funcionário 11: Pedreiro.

O funcionário x, que é engenheira civil, continuou a cuidar dos projetos, parte burocrática e ir na obra apenas para acompanhar se está tudo certo e passar as coordenadas para o mestre de obras.

O funcionário y, que é engenheiro agrônomo, continuou na compra de sementes, adubos, fungicidas, parte burocrática, e acompanhamento do gerente para ver se tudo corre bem.

Um trabalho aparentemente muito simples, mas que a empresa teve uma dificuldade enorme para desenvolver, durante anos os funcionários x e y ficaram sobrecarregados, acreditando que não teria como passar funções como essas aos demais.

Com esse trabalho desenvolvido, desafogou os funcionários x e y, formou-se equipes mais sólidas, criou-se a rotina de fazer reuniões semanais, o que antes era impossível pelo tempo, cronogramas e o rendimento aumentou. Com essa organização o trabalho rende mais e nenhum funcionário fica perdido no seu trabalho, a qualidade do trabalho também aumentou.

## 5. CONCLUSÕES

Os objetivos específicos e geral desse trabalho foram concluídos com sucesso.

Identificou-se o perfil dos subordinados através do teste DISC, que sua proposta é separar os subordinados através de características de dominância, influência, estabilidade e complacência.

Relacionou-se os principais desafios que a equipe enfrenta: obstáculos à construção de equipes, gerenciamento de tempo e gestão de projetos.

Identificou-se os fatores a serem analisados sobre liderança: trabalho em equipe, gestão de projetos e gerenciamento de tempo.

Analisou-se os comportamentos base de cada subordinado no trabalho executado através da matrix identidade e do teste DISC.

Com esses fatores analisados foi possível chegar ao objetivo geral com êxito.

O objetivo geral desse trabalho foi identificar possíveis lideranças no meio de equipes operacionais, o que foi concluído com sucesso, pois antes a empresa que só possuía cargos operacionais como pedreiro, servente de pedreiro e trabalhador rural, promoveu um trabalhador a mestre de obras e outro a gerente. Desafogando assim os funcionários x e y.

## **6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS**

Para um próximo trabalho a partir desse, buscaria ir mais a fundo ainda com os funcionários, buscando descobrir os desejos profissionais de cada um, pedindo feedback deles a respeito da empresa e dos chefes, buscando melhorar a qualidade de vida deles no trabalho e com a satisfação deles aumentar ainda mais o rendimento da empresa.

## **7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Drummond, Joceli; **Coaching com psicodrama: potencializando indivíduos e organizações**. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2012.

**Ser Mais com Equipes de Alto desempenho – Como recrutar, selecionar, treinar, motivar e dirigir equipes para superar metas**. São Paulo: Copyright, 2012.

Donnellon, Anne; **Liderança de equipes: escolha sua equipe, comunique as metas, defina as funções, crie um clima de confiança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

E. Quinn, Robert [et al.]; **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Duffy, Mary; **Gestão de projetos: arregimente os recursos, estabeleça prazos, monitore o orçamento, gere relatórios: soluções práticas para os desafios do trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

Raffoni, Melissa; **Gerenciamento de tempo: concentre nos objetivos, evite distrações, organize seu espaço, delegue com eficiência: soluções práticas para os desafios do trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.