



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

ÉLIDA NATANE COUTO SILVA

**ESTRATÉGIAS PARA LIDERAR PESSOAS COM COMPORTAMENTOS DIFÍCEIS:
ESTUDO NA PERCEPÇÃO DE UM GRUPO EMPRESARIAL DA PARAÍBA**

**CAMPINA GRANDE – PB
2016**

ÉLIDA NATANE COUTO SILVA

**ESTRATÉGIAS PARA LIDERAR PESSOAS COM COMPORTAMENTOS DIFÍCEIS:
ESTUDO NA PERCEPÇÃO DE UM GRUPO EMPRESARIAL DA PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC),
apresentado ao Departamento de Administração e
Economia – DAEC da Universidade Estadual da
Paraíba – UEPB, como requisito parcial à obtenção
do grau de Bacharela em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas

Orientadora: Profa. Maria Dilma Guedes (MSc.)

**CAMPINA GRANDE – PB
2016**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

S586e Silva, Élda Natane Couto
Estratégias para liderar pessoas com comportamentos difíceis:
[manuscrito] : estudo na percepção de um grupo empresarial da
Paraíba / Élda Natane Couto Silva. - 2016.

22 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Sociais Aplicadas, 2016.

"Orientação: Profa. Ma. Maria Dilma Guedes, Departamento
de Administração e Economia".

1. Liderança. 2. Comportamento difícil. 3. Estratégia. I.
Título.

21. ed. CDD 658.3

ÉLIDA NATANE COUTO SILVA

10,0 (dez)
M. Guedes

**ESTRATÉGIAS PARA LIDERAR PESSOAS COM COMPORTAMENTOS DIFÍCEIS:
ESTUDO NA PERCEPÇÃO DE UM GRUPO EMPRESARIAL DA PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC),
apresentado ao Departamento de Administração e
Economia – DAEC da Universidade Estadual da
Paraíba – UEPB, como requisito parcial à obtenção
do grau de Bacharela em Administração.

Aprovada em: 27/10/2016.

BANCA EXAMINADORA

Maria Dilma Guedes
Profa. MSc. Maria Dilma Guedes (UEPB)
Orientadora

Maria Marluce Delfino da Silva
Profa. Esp. Maria Marluce Delfino da Silva (UEPB)
Examinadora

Anne Isabelly Pereira das Neves
Profa. MSc. Anne Isabelly Pereira das Neves (UEPB)
Examinadora

**CAMPINA GRANDE – PB
2016**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente devo toda gratidão a Deus, Ele me deu forças e muita fé para acreditar Nele e em mim mesma, nos momentos onde pensei em desistir. Fez-me enxergar e entender que há tempo para tudo, e o meu tempo para concluir este estudo seria agora, não há dois anos atrás onde o meu dever era de ser mãe, e eu recebi essa benção com todo prazer renunciando tudo que achava que tinha importância para minha vida.

Também devo tudo a minha família, meu esposo Fabiano, minha mãe Jiuveide e minha filha Laura Esther, é com o apoio, os conselhos e o amor deles que eu consigo conquistar os objetivos da minha vida.

Aos amigos que de alguma forma, as melhores possíveis contribuíram e ajudaram-me a realizar este estudo.

A professora e orientadora Maria Dilma Guedes, que foi um anjo que Deus colocou em minha vida, uma mulher de um coração bondoso, sempre sendo paciente e compreensiva comigo.

As Professoras Marluce Delfino e Anne Isabelle por aceitarem o convite e se disponibilizarem a participar desse momento de grande importância para mim.

ESTRATÉGIAS PARA LIDERAR PESSOAS COM COMPORTAMENTOS DIFÍCEIS: ESTUDO NA PERCEPÇÃO DE UM GRUPO EMPRESARIAL DA PARAÍBA

SILVA, Élida Natane Couto¹
GUEDES, Maria Dilma²

RESUMO

Para lidar com pessoas com comportamentos difíceis e com as complicações que elas criam, faz-se necessário preservar o relacionamento com os colaboradores, o que provavelmente irá eliminar todas as dificuldades no ambiente de trabalho. Desta forma, este artigo teve como objetivo identificar as estratégias utilizadas pelos gestores de um grupo empresarial da Paraíba, para obter bons relacionamentos com seus colaboradores de comportamentos difíceis. Nos aspectos metodológicos, apresentam-se os tipos de pesquisas utilizados, quais sejam: exploratória, descritiva, bibliográfica, pesquisa de campo e estudo de caso, adotando-se também os métodos quantitativo e qualitativo. O instrumento da pesquisa foi um questionário contendo cinco questões fechadas relacionadas ao perfil do líder e uma enquete contendo apenas uma pergunta simples e direta, relacionada as estratégias utilizadas para liderar os colaboradores de comportamentos difíceis. O grupo conta com 20 líderes, entretanto apenas oito responderam ao instrumento, configurando aproximadamente 40% deste universo. Nos resultados verificou-se que foram apresentadas onze estratégias, dentre elas, nove coincidiram com a visão dos autores Almeida (2011) e Hoover (2015). Face ao exposto, é válido ressaltar que o diálogo foi identificado com a estratégia chave para se ter um bom relacionamento e até mesmo para se colocar em prática todas as outras estratégias citadas.

Palavras-chave: Liderança. Comportamentos Difíceis. Estratégias.

ABSTRACT

To deal with people with challenging behaviors and the complications they create, it is necessary to preserve the relationship with employees, which probably will eliminate all the difficulties in the workplace. Thus, this study aimed to identify the strategies used by managers of a business group of Paraíba, for good relationships with its employees in difficult behaviors. The methodological aspects, presents the types of research used, namely: exploratory, descriptive literature, field research and case study, also taking up the quantitative and qualitative methods. The instrument of the study was a questionnaire containing five closed questions related to the leader's profile and a poll containing only a simple and direct question, related strategies used to lead the employees of difficult behaviors, the group has 20 leaders, however only eight responded the instrument, setting approximately 40% of this universe. In the results, it was found that eleven strategies have been presented, among which nine coincided with the vision of the authors Almeida (2011) and Hoover (2015). Given the above, it is worth noting that dialogue was identified as the key strategy to have a good relationship and even to put into practice all the other strategies mentioned.

Keywords: Leadership. Difficult behaviors. Strategies.

¹ Graduanda em Administração na UEPB – Campus I. E-mail: <natanecouto@gmail.com>

² Professora Orientadora, Mestre em Administração pela UFPB. E-mail: <dilma.guedes@gmail.com>

1 INTRODUÇÃO

No início dos estudos e discussões sobre a Liderança era possível diferenciar líderes de não líderes, baseado na ideia que a Liderança era uma qualidade nata e não construtiva e quem não há tivesse teria de se contentar em ser eternamente liderado.

Mas, nos dias de hoje essa ideia muda de conceitos, pois apesar de algumas pessoas possuírem liderança como qualidade nata é possível treinar a maioria delas para exercer liderança. Isso através de cursos que procuram identificar o estilo pessoal de cada um, e ensinar como ele deve agir para conseguir liderar. Liderança é um dom que alguns tem em maior proporção do que outros, mas pode ser desenvolvido (LACOMBE; HEILBORN, 2006).

Para os autores, liderar não é uma tarefa simples, pelo contrário, liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é um ser vivo dotado de colaboradores dos mais diferentes níveis.

Neste sentido, as empresas precisam formular estratégias para que os gestores desenvolvam habilidades de liderança, principalmente quando se trata de liderar pessoas com comportamentos difíceis.

A pesquisa parte da premissa que os gestores tem sucesso em sua liderança com colaboradores de comportamentos difíceis. Mesmo que você não possa mudar ninguém, sua flexibilidade e seu conhecimento podem ajudar as pessoas a mudarem por si mesmas (BRINKMAN; KIRSCHNER, 2006).

Os líderes de sucesso são aqueles que sabem “abrir as mãos”. Abra as mãos, os braços, os ouvidos, a mente e o coração e você será bem-sucedido (ALMEIDA, 2011). Neste contexto, questiona-se: **Quais estratégias vem sendo utilizadas pelos gestores de um grupo empresarial da Paraíba para obter bons relacionamentos com seus colaboradores de comportamentos difíceis?**

O objetivo deste artigo é identificar as estratégias utilizadas pelos gestores de um grupo empresarial da Paraíba, para obter bons relacionamentos com seus colaboradores de comportamentos difíceis.

Justifica-se a relevância do tema, considerando que o líder não trabalha sozinho, ele precisa da cooperação de outras pessoas. Pessoas que são diferentes umas das outras, com comportamentos distintos e difíceis, onde o líder tem que saber lidar com perfis diferentes e transformar os defeitos de seus colaboradores em potencial positivo para obter uma equipe de sucesso.

A estrutura deste artigo está organizada da seguinte forma: Resumo e Abstract, Introdução, Referencial Teórico, Aspectos Metodológicos, Análise dos Resultados, Considerações Finais e Referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

São mais de 130 definições de liderança e mais de cinco mil estudos sobre suas características, o que torna praticamente impossível escolher apenas uma como sendo a mais correta (LACOMBE; HEILBORN, 2006). Mas, para entender o que é Liderança torna-se necessário apresentar algumas definições básicas.

Segundo Chiavenato (2009), Liderança é a capacidade de influenciar o comportamento das pessoas. Para liderar pessoas o administrador deve influenciar seus comportamentos e direcioná-los frente aos objetivos a serem alcançados.

Para se ter liderança é preciso de respeito, comunicação e confiança. O líder que impõe respeito, está aberto a comunicação e transmite confiança, tem maior chance de obter sucesso. O respeito gera limitações, contribuindo para que cada indivíduo mantenha sua postura e não tente passar um por cima do outro. O líder que possui habilidades de comunicação tem a oportunidade de conhecer seus colaboradores e evitar os conflitos. Quando o líder se torna confiável, mostrando qual é sua posição em relação à organização, o colaborador se deixa ser influenciado mais rápido sem tanta repressão (ALMEIDA, 2011).

Para Hunter (2006), liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las para que coloque sua mente, coração, criatividade e excelência a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão.

A liderança pode ser definida como o processo social de dirigir e influenciar o comportamento dos membros da organização, levando-se a realização de determinados objetivos. Três elementos podem ser destacados nessa definição de liderança: pessoas, poder e influência. Ela se faz presente na mudança concreta de comportamentos individuais e consecutivamente resulta em mudanças organizacionais (SOBRAL; PECI, 2013).

Destarte, liderar significa desenvolver competência e talento internos completamente, o que exige o aperfeiçoamento para administrar conflitos, entre eles, o relacionamento com colaboradores de comportamentos difíceis.

2.1.1 O Líder

Na visão de Lacombe e Heilborn (2006), os líderes são agentes de mudança, cujos atos afetam outras pessoas mais do que as outras pessoas afetam seus atos.

Para que consiga ter êxito, o líder deve exercer um trabalho em equipe, pois ele não chegará a lugar algum sozinho, ele deve ser humilde para saber reconhecer e elogiar quando preciso e nunca receber o mérito sozinho.

O líder não deve se apegar emocionalmente tem que ser ponderado, pois o afeto costuma deixar cegos e tomar decisões precipitadas. Para conseguir conquistar alguém deve-se deixá-lo à vontade para falar, brigar e se expressar. Escutar sem rumores.

De acordo com Maximiano (2008, p. 281),

Líderes são os que, em um grupo, ocupam posição de poder que tem condições de influenciar, de forma determinante, todas as decisões de caráter estratégico. O poder é exercido ativamente e encontra legitimação na correspondência com as expectativas do grupo.

O líder deve conquistar a confiança de sua equipe, para que possa obter resultados satisfatórios, como um relacionamento interpessoal, alcance de metas, sendo na verdade um espelho, onde sua equipe possa ter orgulho e vontade de segui-lo.

2.1.2 Estilos de Liderança

Lacombe (2006), destaca em seus estudos, quatro estilos principais de liderança: autocrático, democrático, liberal e o paternalista.

O primeiro estilo trata-se do **Autocrático**, onde o líder é focado apenas nas tarefas, tomar decisões individuais desconsiderando a opinião dos liderados. A característica desse líder é dominador.

O segundo estilo é o **Democrático**, nesse estilo de liderança os liderados participam das decisões. O líder procura ser um membro normal do grupo, ele estimula e assiste sua equipe.

O terceiro estilo é o **Liberal**, também chamada de **Laissez Faire** expressão em língua francesa que significa “deixe fazer”, é um estilo de liderança que dá liberdade aos liderados para executar suas tarefas sem a constante supervisão do líder, tendo a característica de uma equipe madura.

O quarto e último estilo é o **Paternalista**, onde a relação do líder com sua equipe é similar as de pai e filho. Trata-se de um modelo que dá conforto aos liderados e evita conflitos,

mas não é um modelo adequado num relacionamento profissional, pois no mesmo deve haver equilíbrio.

2.2 COMPORTAMENTO DIFÍCEIS

Almeida (2011) mostra que num relacionamento com pessoas de comportamentos difíceis um líder deve ser paciente, guerreiro, amoroso e flexível. Um grande guerreiro é aquele que com paciência observa os movimentos do adversário e desarmá-lo antes mesmo que ataque. O segredo é observar, pois pessoas é um poço de complexidade. Nem sempre aquilo que aparece na primeira impressão é a realidade mais profunda. Os amorosos são comunicativos podendo assim obter um melhor dialogo com seu liderado e conhecê-lo melhor. E sendo flexível o líder é capaz de dar ordens, mas também consegue elogiar seus liderados quando necessário.

Assim, por colaboradores com comportamento difícil entende-se que são pessoas que tornam toda situação tóxica e impossível, pessoas que são dificultadores de relacionamento interpessoal tais como: instabilidade emocional e do humor; irritação; má vontade e falta de disposição constante; excessiva introversão; comportamentos ofensivos e agressivos; rigidez e cobranças excessivas entre outros (DUTRA, 2014).

No ambiente profissional, as pessoas difíceis estabelecem uma reação em cadeia de consequências negativas que não poupa ninguém. Subordinados problemáticos afetam sua capacidade de realizar bem o seu trabalho. Fazer tanto as tarefas deles quanto as suas, não resolve a questão, só esgota as energias e tira o foco de suas atribuições.

2.2.1 Perfis de Pessoas Difíceis

Lidar com pessoas difíceis é um desafio a ser conquistado, e para conquistá-las é preciso conhecê-las e fazer com que elas sejam compreendidas, para ter uma boa comunicação.

De acordo com Brinkman e Kirschner (2006), existem diferentes tipos de comportamentos indesejáveis que fazem as pessoas se tornarem difíceis de lidar. A seguir, serão apresentadas as características de cada tipo, permitindo o entendimento com clareza, para que o líder reconheça os pensamentos e intenções dessas pessoas e formule técnicas para compreender as verdadeiras necessidades delas.

Tanque de Guerra – Agressivo e rude, escandaloso e poderoso. A pessoa que faz esse tipo acredita que os fins justificam os meios. Se você ficar em seu caminho será eliminado.

Atirador de elite – Trabalha de forma dissimulada. Em vez de se mostrar furioso, ele prefere se vingar por meio da sabotagem, fofocas e comentários depreciativos

O Sabe tudo – É aquela pessoa que pensa conhecer tudo. Não importa o que você diga, a resposta dele é sempre: “já sei, já sei”.

Pensa que sabe tudo – Embora não saibam tanto assim, essas pessoas não deixam que isso as atrapalhe. Se você não conhece muito a respeito do que elas estão falando, podem induzi-lo ao erro ou mesmo atrapalhar a realização de um projeto

A pessoa "sim" – Rápida em concordar, mas lenta em agir, a pessoa que só diz "sim" deixa um rastro de desculpas e promessas não cumpridas.

A pessoa "talvez" – Quando se depara com uma decisão importante, o tipo "talvez" não consegue tomar nenhuma decisão até que seja tarde demais

A pessoa "nada" – Você não sabe o que se passa na cabeça desse tipo de pessoa ela é "invisível" não dá nenhum feedback, verbal ou corporal.

A pessoa "não" – Apático e desencorajador, o tipo que só fala "não" leva os outros ao desespero

O "reclamador" – Esse tipo mergulha de cabeça nos problemas, reclama incessantemente e arrasta todo mundo para baixo com o peso de suas generalizações. Para ele tudo estar errado e será sempre assim, a não ser que você faça algo.

Observando-se os vários tipos de comportamento, o líder deverá ter habilidades para saber trabalhar com diferentes tipos de personalidades. Haja vista que atualmente, é comum que pessoas trabalhem juntas, mesmo que sejam lotadas em setores diferentes, para desenvolver projetos e promover o desenvolvimento de uma organização. Entretanto, para que isso aconteça, deverá haver bom relacionamento interpessoal e boa comunicação.

Hoover (2015), cita outros tipos de comportamentos, a saber:

O feitor de escravos – Alguém que faz exigências em relação a seu tempo, seus recursos e sua atenção

O buraco negro – Alguém que apanha tudo o que você tem para dar e depois pede mais, não importa o quanto você ofereça em termos de ajuda e apoio, nunca é o bastante.

O monstro detalhista – Alguém que é ineficiente, não tem foco e é obcecado por detalhes, são pessoas que desperdiçam tempo, conhecidas por sua indecisão, por se enredarem em detalhes e por se desviarem do curso.

O bisbilhoteiro – Alguém que não respeita limites pessoais e profissionais, ele distrai todos da equipe, atrapalhando a produtividade de seu departamento.

O recluso – Alguém que se isola e não se comunica com os colegas.

O valentão – Alguém que intimida deliberadamente as pessoas

O mentiroso – Alguém que quebra deliberadamente as regras e o engana, adotam um comportamento antiético porque esse é o caminho mais fácil para obter o que querem.

O transgressor – Alguém que não segue as regras, a menos que ele mesmo as tenha criado.

O acusador reclamão – Alguém que culpa você e os outros pelos próprios erros.

O sabichão – Alguém que diz saber tudo de tudo

Diante dos vários tipos de comportamentos apresentados, percebe-se o quanto é difícil lidar, no dia a dia, com diversas pessoas com comportamentos diferentes e complexos. Assim, faz-se necessário que os gestores estejam preparados, e que se utilizem de estratégias que os ajudem a trabalhar e tomar decisões certas no momento certo, possibilitando bom relacionamento interpessoal.

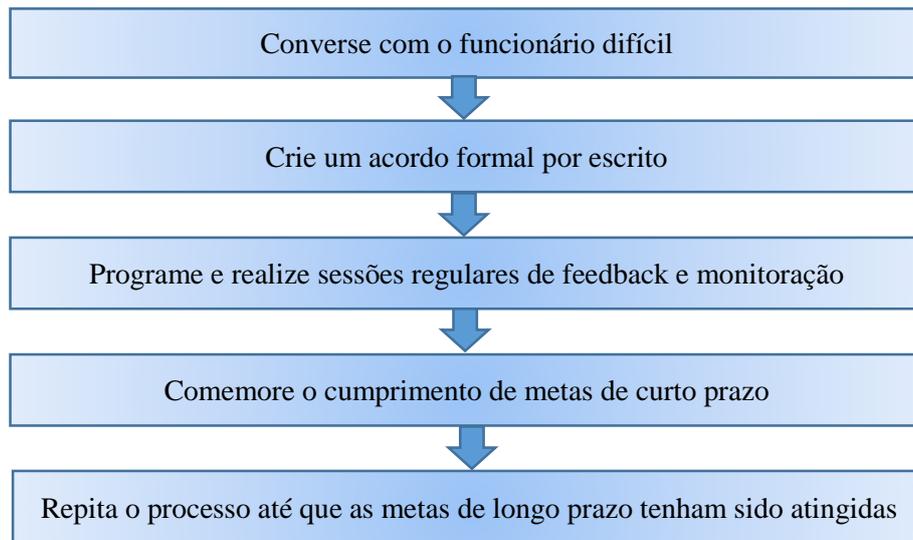
2.3 ESTRATÉGIAS PARA LIDERAR PESSOAS DE COMPORTAMENTOS DIFÍCEIS

Estratégia define-se pela busca deliberada por um plano de ação que permite desenvolver, e continuamente ajustar às condições ambientais dentro das organizações (SOBRAL; PECI, 2013).

Neste contexto, as condições ambientais referem-se ao relacionamento entre o Líder e seus colaboradores de comportamento difíceis, onde o líder busca estratégias para poder lidar com essa situação.

Hoover (2015) explica que para lidar com todas as pessoas difíceis e com as complicações que elas criam, é primordial que separe a pessoa do problema. Se você for capaz de reagir à personalidade e, no processo, preservar seu relacionamento com o funcionário sempre que possível, eliminará toda a dificuldade.

Ainda, na visão de Hoover (2015), a estratégia eficiente para lidar com as pessoas difíceis no ambiente profissional é o Ciclo do Confronto Construtivo (ver Figura 1). Essa estratégia ajuda a identificar e a tratar os distúrbios de comportamentos assim que se iniciam aumentando o poder de controle do Líder. Como resultado, cita-se a conscientização dos colaboradores no que diz respeito às suas responsabilidades e conseqüentemente a diminuição dos conflitos entre Líder e colaboradores.

Figura 1 – Ciclo do confronto construtivo

Fonte: Adaptado de Hoover (2015).

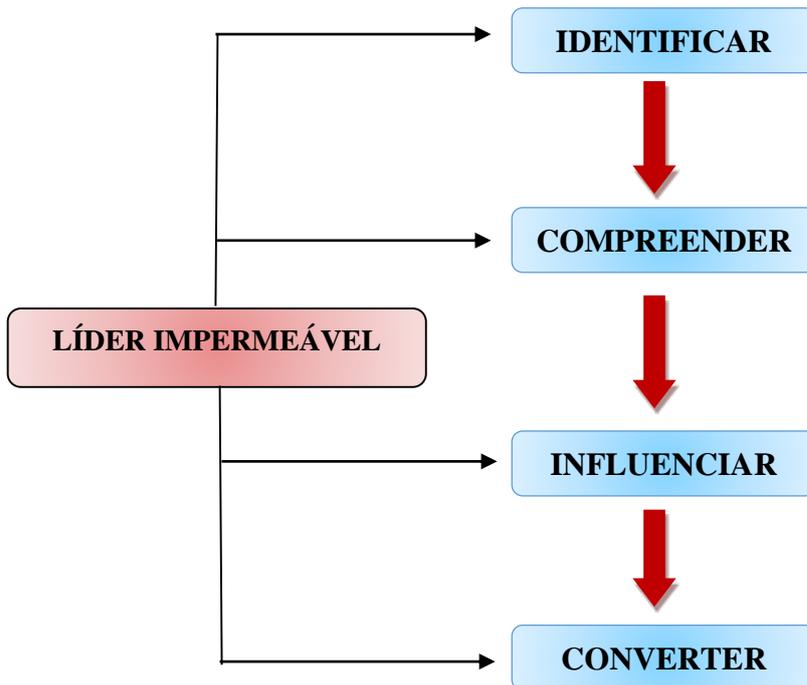
O Ciclo se inicia com a **conversa**, fale com o colaborador quando ele estiver sendo difícil, abordando as responsabilidades dessa pessoa e de que maneira elas devem ser cumpridas, faça com que ele exponha seu ponto de vista em relação aos colegas e ao gestor, e procure saber se as expectativas dele estão sendo atendidas. Repita esse momento pelo menos duas vezes e você conseguirá informações importantes até mesmo entenderá com clareza o que faz esse colaborador agir de forma difícil.

O segundo momento **é o acordo formal**, nesse, você deve fazer com que o colaborador escreva um documento básico sobre o que ele pretende fazer para cumprir com suas obrigações e melhorar o seu comportamento problemático. Em seguida é o **feedback**, monitore a melhora no desempenho e no comportamento. Logo após a **comemoração**, se as metas de curto prazo estipuladas no acordo foram alcançadas devem ser reconhecidas, pois será de grande importância para o aumento da produtividade e o progresso do desempenho. E por último, deve ser repetido todo o processo até que as metas de longo prazo sejam atingidas.

Ainda, segundo Hoover (2015), se essa estratégia não soar resultados desejados, se deve partir para a advertência e posteriormente a demissão.

Na visão de Almeida (2011), quando se convive muito tempo com as mesmas pessoas, psicologicamente pode-se absorver as mesmas atitudes e até mesmo semelhanças que caracterizam o comportamento delas. Para ele, as estratégias que os líderes devem utilizar para lidar com colaboradores de comportamentos difíceis é a **impermeabilidade**, os líderes não devem se “contagiar” com os temperamentos difíceis de algum membro de sua equipe eles precisam estar protegidos, no caso impermeabilizados (ver Figura 2).

Figura 2 – Estratégias para se tornar um Líder Impermeável



Fonte: Adaptada de Almeida (2011)

Identificando o tipo de comportamento será mais fácil compreender o modo ideal de se relacionar com esta pessoa, para chegar à desejada harmonia. Deixe que a pessoa difícil termine de falar, deixe que ela exponha seus problemas, depois faça uma pausa para refletir e organizar estratégias para um melhor entendimento entre as partes. Mas, reconheça também que tipo é você. Pois, somos mais hábeis para ver os defeitos dos outros. Convicto de sua personalidade é importante destacar que para ter um diálogo sensato com uma pessoa difícil, é necessário saber como se afirmar e também conhecer seus pontos fracos para proteger-se.

Covey (2005) menciona que é preciso começar de dentro para fora, significa iniciar consigo mesmo, pelo mais íntimo, seu caráter e seus motivos. Para identificar um tipo de comportamento difícil é preciso não reagir diante da agressão e manter uma distância estratégica. Deixe o difícil dar o primeiro passo.

Para o Líder ser compreensivo não é necessário aceitar os erros, mas apenas ser capaz de distinguir as pessoas de seus “pecados” e compreender as razões por que agem desta ou daquela maneira, ou seja, conseguir ver as razões por traz das ações.

Se o líder quiser influenciar as pessoas, em um primeiro momento não critique, não condene e não se queixe. Ao contrário, o primeiro contato deve ser permeado de elogios sinceros. É importante sorrir para as pessoas, interessar-se por suas histórias e dar-se tempo para ouvir o que elas têm a dizer. Chamar a pessoa pelo nome é de fundamental importância se

você quer conquistar a amizade dela. Ao expor seus argumentos, o Líder tem que se mostrar simpático ao que o outro disse e cite reforçando a ideia dele. Jamais diga “não concordo com você” ou “em minha opinião você está errado”. Seja amável e influenciará pessoas.

Se o Líder identificou o tipo, compreendeu suas razões, influenciou positivamente, agora só falta modificar o comportamento desta pessoa de modo que o grupo coeso possa avançar em direção a meta. O primeiro passo é não bater de frente. Melhor elogiar o que a pessoa tem de bom e minimizar a importância daquilo que ela tem de difícil. Antes de mostrar este pequeno defeito, reconheça também que você tem suas dificuldades e permita que a pessoa o ajude. Jamais corrija as pessoas publicamente. Valorize os progressos no comportamento positivo da pessoa.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento deste artigo foi utilizado quanto aos fins a pesquisa **Exploratória** que de acordo com Vergara (2011, p. 47) “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. Assim, considerando que não existe nenhuma investigação feita no grupo objeto de estudo. E **Descritiva**, pois “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno [...]” (idem, p. 47). Neste contexto, levou-se em consideração o papel do líder especificamente nas relações interpessoais.

Quanto aos meios a investigação classifica-se como: **Pesquisa de Campo** por se tratar de uma “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (idem, p. 47). Haja vista que, foi aplicado um instrumento inicialmente com cinco questões fechadas relacionadas ao perfil dos líderes e uma enquete sobre as estratégias utilizadas. **Bibliográfica** porque “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral [...]” (idem, p. 48). Para fundamentar o trabalho foi feita uma revisão bibliográfica na percepção de vários estudiosos. E por último, o **Estudo de Caso** quando esse “é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto e empresa [...]” (idem, p. 49), considerando que o estudo envolve um grupo empresarial.

Quanto aos métodos foi possível a utilização do **Quantitativo**, pois de acordo com Samara e Barros (2002, p. 30) “buscará uma análise quantitativa das relações de consumo respondendo a questão ‘Quanto?’ para cada objetivo de projeto de pesquisa”. Dessa forma, a

investigação foi feita sobre o perfil do líder; e o **Qualitativo** que segundo Gonsalves (2001, p. 68) “Preocupa-se com a interpretação do fenômeno considerando o significado que os outros dão as práticas” [...]. Diante do exposto, ressalta-se que os resultados nos depoimentos foram corroborados com autores da área.

Os sujeitos da pesquisa foram os líderes de um grupo empresarial da Paraíba, que atualmente dispõe de vinte líderes, como a pesquisa foi aplicada de forma on-line, via e-mails, apenas oito líderes desenvolveram o respectivo instrumento. Logo, participaram apenas 40%.

Entretanto, como instrumento de pesquisa foi um questionário com cinco questões fechadas sobre o perfil dos líderes, e uma enquete contendo apenas uma pergunta simples e direta para que os Líderes pudessem citar as estratégias utilizadas para liderar os colaboradores de comportamentos difíceis. A pesquisa foi aplicada no mês de agosto de 2016 e após coletados os resultados foram tabulados e analisados. No primeiro momento, apresentado através de gráficos e posteriormente os depoimentos foram transcritos na íntegra, e analisados, evidenciando autores como: Almeida (2011) e Hoover (2015).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

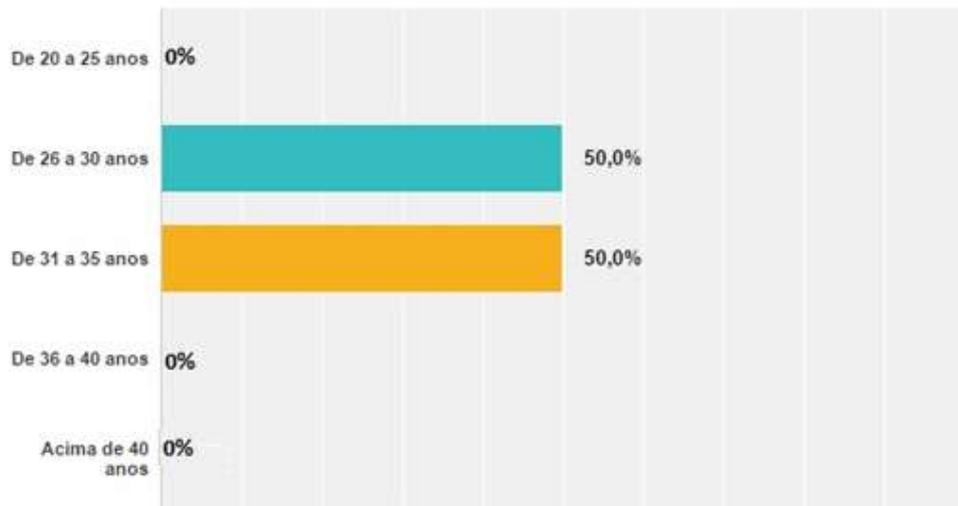
4.1 PERFIL DOS LÍDERES

Para identificar o perfil dos líderes, levou-se em consideração as variáveis: gênero, faixa etária, escolaridade, setor de atuação, tempo de serviço no cargo, apresentados através dos Gráficos 1, 2, 3, 4 e 5, expostos, a seguir:



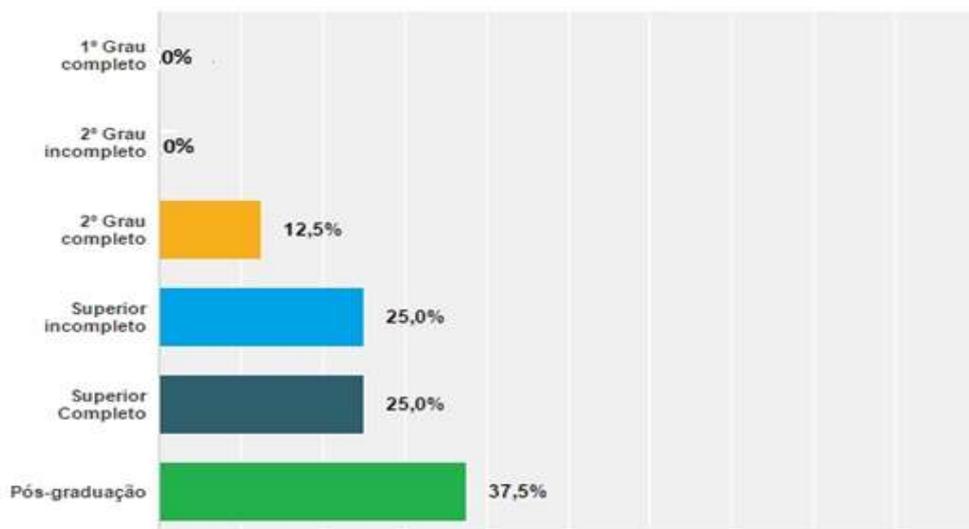
Fonte: Pesquisa direta, ago./2016.

Percebe-se no Gráfico 1, que a maioria 62,5%, é composta por mulheres; enquanto que 37,5% responderam ser do gênero masculino. Portanto, não há preferência de gênero no grupo.

Gráfico 2 – Líderes quanto a faixa etária

Fonte: Pesquisa direta, ago./2016.

Conforme o Gráfico 2, nota-se que metade dos respondentes informou respectivamente que se encontra na faixa etária de 26 a 30 anos; e de 31 a 36 anos. Logo, ninguém indicou de 20 a 25 anos; ou acima de 36 anos. Entretanto, agrupando-se os resultados, pode-se afirmar que 100,0% dos líderes encontram-se na faixa etária de 26 a 35 anos. Assim, os líderes são relativamente jovens.

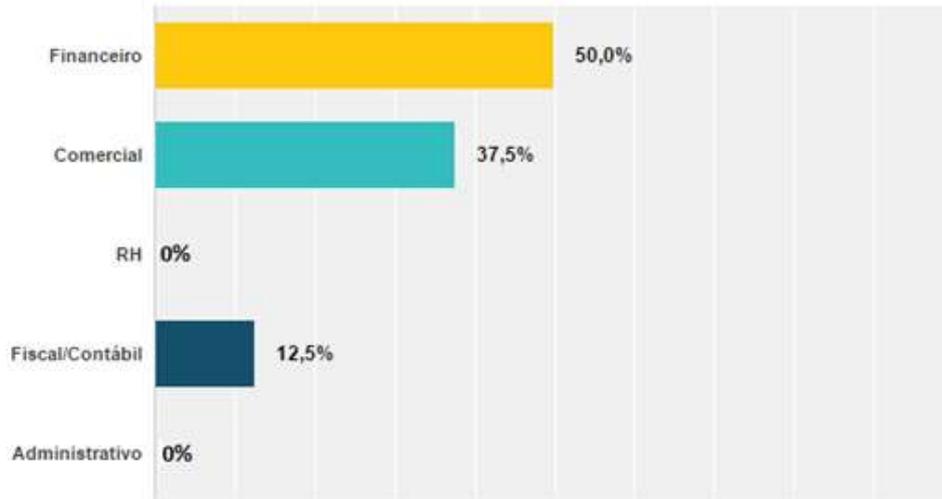
Gráfico 3 – Líderes quanto a escolaridade

Fonte: Pesquisa direta, ago./2016.

O Gráfico 3, apresenta a escolaridade dos respondentes, não existindo líderes com o 1º grau incompleto ou completo; apenas 12,5% informaram o 2º grau completo; e respectivamente, 25,0% afirmaram superior incompleto e completo; e 37,5% indicaram pós-graduação. Entretanto, agrupando-se os resultados vê-se que a maioria, 62,5% é detentora do

superior completo. Assim, o nível de escolaridade pode ser considerado bom, mas, que esforços sejam envidados para melhorar.

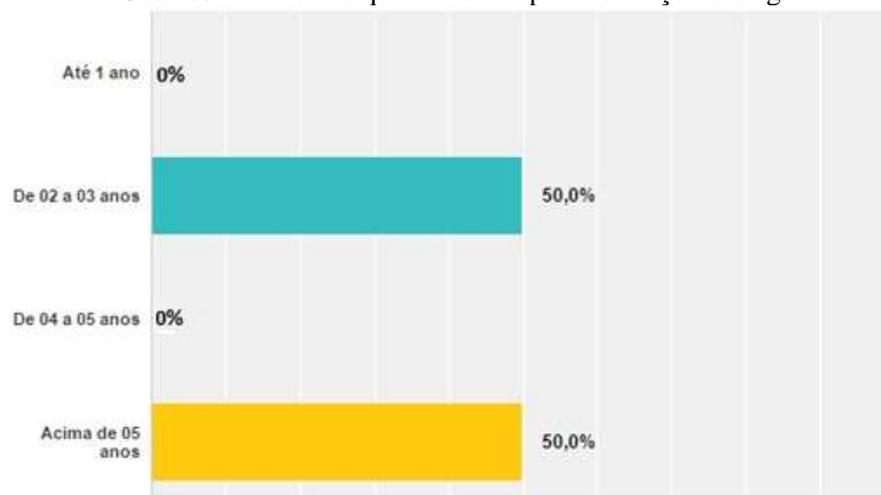
Gráfico 4 – Líderes quanto ao setor de atuação



Fonte: Pesquisa direta, ago./2016.

Percebe-se no Gráfico 4, que 50,0%, ou seja, metade dos líderes indicou o Setor Financeiro; seguido por 37,5% do Comercial; e apenas 12,5% do Setor Fiscal/Contábil; não havendo respondentes dos Setores de Recursos Humanos e Administrativo. Entende-se que houve um percentual mais elevado no Setor Financeiro.

Gráfico 5 – Líderes quanto ao tempo de serviço no cargo



Fonte: Pesquisa direta, ago./2016.

Quanto ao tempo de serviço no cargo, no Gráfico 5, vê-se que respectivamente, 50,0% afirmou que já se encontra no cargo de 02 a 03 anos; e a outra metade, indicou Acima de 06

anos. Não existindo no quadro do grupo empresarial, líderes com até 01 ano e de 04 a 05 anos. Logo, observa-se que os líderes já tem certa experiência no cargo que ocupam.

4.2 TRANSCRIÇÃO DOS DEPOIMENTOS

A enquete apresentou a seguinte pergunta: **Na condição de líder quais estratégias você utiliza para lidar com colaboradores de comportamentos difíceis?** Após a aplicação, os depoimentos coletados foram transcritos na íntegra, e posteriormente foi feita uma análise dos respectivos depoimentos, destacando-se assim, as estratégias utilizadas pelos líderes, corroboradas com a visão de estudiosos da área.

- ✓ **Depoimento 1** – “Conversar com esses colaboradores, estabelecer metas, prazos e a cobrança pessoalmente – sem esquecer de deixar claro quais as consequências, caso as tarefas e normas da empresa não sejam cumpridas”.
- ✓ **Depoimento 2** – “Primeiramente devemos conhecer o perfil dos colaboradores, temos que ter presença contínua com essa equipe para tentar observar “momentos” de ruptura entre o que se fala e o que se faz. A presença do líder é fundamental para que a tomada de decisão ocorra sem nenhum ruído. Fóruns de discussão e trabalho em equipe ajudam bastante na tentativa dos problemas”.
- ✓ **Depoimento 3** – “A primeira coisa que procuro fazer é analisar a situação e buscar identificar qual ou quais os motivos que levaram aquele colaborador a agir daquela maneira. Acredito que não é eficaz sermos reativos a certas atitudes desse funcionário, uma vez que essa postura pode ter sido desencadeada por problemas pessoais de caráter familiar ou psicológico. Quando identifico a (s) causa (s) procuro agir. Sempre busco uma ocasião ideal em que ambos estejamos sem stress, chamo esse colaborador para conversar e exponho os pontos baseados em observações minha nunca em percepções de colegas. Essas situações tento resolver com maior agilidade não permitindo que ações desse indivíduo possam prejudicar a equipe”.
- ✓ **Depoimento 4** – “Em princípio dar feedback, mostrando os lados positivos e os negativos”.
- ✓ **Depoimento 5** – “Sempre procurei entender o motivo pelo qual esse colaborador possui esse comportamento, e a partir daí manter um acompanhamento mais aproximado, sempre conversando e tentando ajudá-lo, pois muitas vezes a vida do colaborador e seus problemas adversos refletem diretamente em seu comportamento na empresa e junto a equipe, então acredito que o líder também tem esse papel,

promover o suporte necessário para que esse colaborador possa dividir os seus problemas e assim todos poderem ser ajudados, e claro, quando a pessoa não demonstra interesse em mudar infelizmente não temos o que fazer, apenas cuidar para que a equipe não seja contaminada”.

- ✓ **Depoimento 6** – “Incentivar algum tipo de benefício (seja financeiro, de função, etc.) mediante a melhora de comportamento. Se a pessoa tiver esse comportamento difícil, porém ser um bom colaborador aplicar alguma responsabilidade a mais para ele, assim ele tem que mudar seu jeito para atender a nova demanda”.
- ✓ **Depoimento 7** – “Muito diálogo e transparência nas informações, deixando sempre claro o que está em desacordo com a expectativa da empresa, no intuito de fazê-lo melhorar”.
- ✓ **Depoimento 8** – “A estratégia utilizada é de analisar se aquele colaborador com comportamento difícil vale a pena manter, temos que avaliar se seu desempenho na função que ele exerce traz resultado positivos para empresa, se sim, podemos começar a trabalhar sua maneira de ser, para que assim ela comece a enxergar seu modo de agir com as demais pessoas, sempre numa boa conversa para que ela comece a entender o que está acontecendo por ela possuir esse comportamento. Caso a pessoa não mais esteja produzido de acordo com as necessidades da empresa e ainda possuir esse comportamento difícil e não querer mudar para melhorar sua imagem diante da empresa não tem porque mantê-la na empresa”.

4.3 ANÁLISE DOS DEPOIMENTOS

Após a transcrição dos depoimentos, verificou-se que foram apresentadas estratégias que devem ser levadas em consideração diante de pessoas com comportamentos difíceis, destacando-se por ordem de importância, as seguintes:

- ✓ Dialogar com os colaboradores.
- ✓ Analisar a situação e os motivos que levaram o colaborador a apresentar tais comportamentos (analisar o contexto vivido pelo colaborador).
- ✓ Identificar o perfil dos colaboradores.
- ✓ Estabelecer metas, prazos e cobrá-los pessoalmente.
- ✓ Estar presente continuamente.
- ✓ Fazer o desligamento, no último caso.
- ✓ Promover fóruns de discussão e trabalho em equipe.

- ✓ Ser acessível para que o colaborador consiga demonstrar seus problemas e pedir ajuda.
- ✓ Tomar iniciativa em tempo hábil.
- ✓ Incentivar com uma recompensa mediante a melhora do comportamento.
- ✓ Dar feedback.

Observando-se esses resultados é válido tecer alguns comentários sobre o assunto, quais sejam: as estratégias que mais foram citadas, entre elas estão **dialogar com os colaboradores, estabelecer metas, prazos, e cobrá-los pessoalmente**. Logo, ressalta-se a visão de Hoover (2015), fale com o colaborador quando ele estiver sendo difícil, abordando as responsabilidades dessa pessoa e de que maneira elas devem ser cumpridas.

Outra estratégia destacada foi **identificar o perfil dos colaboradores**, onde Almeida (2011) explica que, identificando o tipo de comportamento será mais fácil compreender o modo ideal de se relacionar com esta pessoa, para chegar à desejada harmonia.

Analisar a situação e os motivos que levaram o colaborador a apresentar tais comportamentos também foi uma estratégia relevante entre os depoimentos, concordando com Almeida (2011), quando diz que, para o Líder ser compreensivo não é necessário aceitar os erros, mas apenas ser capaz de distinguir as pessoas de seus pecados e compreender as razões por que agem desta ou daquela maneira, ou seja, conseguir ver as razões por traz das ações.

Diante dos depoimentos notou-se que **ser acessível para que o colaborador consiga demonstrar seus problemas e pedir ajuda**, pode ser considerada uma outra estratégia, pois Almeida (2011) expõe que é importante se interessar pelas histórias dos colaboradores e dar-se tempo para ouvir o que elas têm a dizer.

Dar feedback foi uma estratégia destacada por ser uma das mais necessárias, pois através desta pode-se avaliar se as demais estão tendo resultados. Corroborando, Hoover (2015), afirma, monitore a melhora no desempenho e no comportamento.

Ainda, nos depoimentos uma estratégia evidenciada foi **incentivar com uma recompensa mediante a melhora do comportamento**. Neste contexto, Hoover (2015), relata, se as metas estipuladas foram alcançadas devem ser reconhecidas, comemoradas. Concordando com este pensamento Almeida (2011) afirma que é preciso valorizar os progressos no comportamento positivo da pessoa.

Por fim a **Demissão** que é uma estratégia consequente dos resultados negativos das demais estratégias citadas. Ainda, segundo Hoover (2015), se as estratégias não alcançarem os resultados desejados, deve-se partir para as advertências e posteriormente a Demissão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na maioria dos estudos já existentes os líderes eram “julgados” na visão dos colaboradores, já nesta pesquisa buscou-se analisar este contexto em um ângulo diferente, ou seja, o foco passou a ser o colaborador e não o líder. Deste modo, foram expostas estratégias que provavelmente possam atender as necessidades dos líderes, no que diz respeito ao bom relacionamento com sua equipe, principalmente com os que apresentam comportamentos indesejáveis.

Liderar pessoas não é uma tarefa fácil, as pessoas são diferentes umas das outras na sua forma de pensar, no seu agir em diversas atitudes, ainda quando várias pessoas estão caminhando para o mesmo objetivo, existem divergências. A ideia não é mudar a personalidade de uma pessoa, mas sim, as atitudes indesejáveis que prejudicam a todos, as vezes o melhor é ceder para que a confiança seja trabalhada e logo a frente ser conquistada.

Este estudo se propôs a identificar as estratégias utilizadas pelos gestores, para obter um bom relacionamento com seus colaboradores de comportamentos difíceis.

Para atingir o objetivo da pesquisa, identificou-se que, quanto ao perfil a maioria é do gênero feminino; encontra-se na faixa etária de 26 a 35 anos; e dispõe de superior completo. Metade informou que atua no setor financeiro; enquanto que, quanto ao tempo de atuação no cargo, metade informou 02 a 03 anos; e a outra metade, há 5 anos.

Quanto às estratégias utilizadas pelos respondentes da pesquisa, destacaram-se as seguintes: Dialogar com os colaboradores; Analisar a situação e os motivos que levaram o colaborador a apresentar tais comportamentos (analisar o contexto vivido pelo colaborador); Identificar o perfil dos colaboradores; Estabelecer metas e prazos, e cobrá-los pessoalmente; Estar presente continuamente; Fazer o desligamento, no último caso; Promover fóruns de discussão e trabalho em equipe; Ser acessível para que o colaborador consiga demonstrar seus problemas e pedir ajuda; Tomar iniciativa em tempo hábil; Incentivar com uma recompensa mediante a melhora do comportamento; e Dar feedback.

Assim o objetivo proposto foi alcançado, considerando que foram listadas as prováveis estratégias utilizadas diante de colaboradores com comportamentos difíceis. Entretanto, é válido ressaltar que diante de um colaborador de comportamento difícil, manter um diálogo é uma forma positiva para se ter um bom relacionamento, com o diálogo você pode obter informações, e conhecer o verdadeiro motivo que levou o colaborador desenvolver um comportamento indesejável. Portanto, pode-se considerar que o diálogo é a estratégia chave

para se ter um bom relacionamento e até mesmo para se colocar em prática todas as outras estratégias citadas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, João Carlos. **Como liderar pessoas difíceis**: a arte de administrar conflitos. 4. ed. São Paulo, SP: Editora Canção Nova, 2011.

BRINKMAN, Rick; KIRSCHNER, Rick. **Aprendendo a lidar com pessoas difíceis**. 2. ed. Rio de Janeiro - RJ: Sextante, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração geral**. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**: lições poderosas para a transformação pessoal. 23. ed. Rio de Janeiro. Best Seller, 2005.

DUTRA, Denise. **Lidando com pessoas difíceis**. 2014. Disponível em: <<http://alumniedex.fgv.br/blogs/carreiras/lidando-com-pessoas-dificeis>>. Acesso em: 27 set. 2016.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversa sobre iniciação à pesquisa científica**. Campinas –SP: Alínea, 2001.

HOOVER, John. **Pessoas difíceis**: aprenda a trabalhar de maneira eficaz com chefes, colegas e clientes temperamentais. Tradução Valeria Prest. Rio de Janeiro: Senac, 2015.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor** – Os princípios de liderança de o monge e o executivo. Tradução de A. B. Pinheiro de Lemos. 2. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências** - São Paulo: Saraiva, 2006.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2008.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SOBRAL, Felipe; PECI, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2011.