

30 de setembro a 4 de outubro
Ponta Grossa - PR - Brasil

EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE: O DESAFIO DAS ORGANIZAÇÕES

HIGHS PERFORMANCE TEAMS: THE CHALLENGE OF ORGANIZATIONS

GESTÃO DE PESSOAS: LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

Andreza Gonçalves Bueno, Escola de Negócios SantanaPós, Brasil, andreza_bueno@globocom

Resumo

O objetivo geral deste estudo foi identificar competências para formação de equipes de *Alta Performance* dos gestores da Caixa Econômica Federal a fim de fornecer subsídios para estratégias específicas de Gestão de Pessoas no sentido de potencializar a entrega de resultados sustentáveis e o alcance de metas. Este estudo configura-se como sendo qualitativo e utilizou o estudo de caso como método de procedimento. Foi utilizado o modelo de Belbin que é uma ferramenta de análise dos nove papéis de equipe. Observa-se que a equipe estudada apresenta 4 papéis predominantes, nesta ordem, DESENVOLVEDOR, COORDENADOR, UNIFICADOR, e IMPLEMENTADOR sendo este último da classe Liderança ou Ação e os demais na classe da Emoção, configurando-se como candidatas a "bons gestores". Sugere-se a partir deste estudo que haja equilíbrio e complementação dos perfis deficitários possibilitando extrair os melhores resultados como também reforçam variáveis consideradas nos processos decisórios. Propõe-se também que seja realizada a pesquisa com uma amostra mais abrangente e sugerem-se para estudos futuros um cruzamento entre os perfis observados com os aspectos organizacionais do programa de seleção interna por competências que a própria empresa já vem atuando neste sentido.

Palavras-chave: Equipes; Alta Performance; Gestão de Pessoas; Liderança e Resultados.

Abstract

The general objective of this study was to identify competencies for the training of High Performance teams of Caixa Econômica Federal managers in order to provide support for specific People Management strategies in order to maximize the delivery of sustainable results and the achievement of goals. This study is considered to be qualitative and used the case study as a procedure method. We used the Belbin model that is an analysis tool for the nine team roles. It is observed that the team studied has 4 predominant roles, in this order, DEVELOPER, COORDINATOR, UNIFORMER, and IMPLEMENTER being the latter of the Leadership or Action class and the others in the Emotion class, configuring themselves as candidates for "good managers". It is suggested from this study that there is balance and complementation of the deficit profiles, allowing the extraction of the best results, as well as reinforcing variables considered in the decision-making processes. It is also proposed to carry out the research with a more comprehensive sample and it is suggested for future studies a cross between the profiles observed with the organizational aspects of the internal selection program by competences that the company itself has been working in this direction.

Keywords: Teams; High Performance; People Management; Leadership; Results.

1 INTRODUÇÃO

Estudo de caso realizado com Gestores da Caixa Econômica Federal, vinculados a Superintendência Campos Gerais em Ponta Grossa PR, buscando identificar competências de Gestores para a formação de equipes de Alta Performance, com objetivo de fornecer subsídios para estratégias específicas de Gestão de Pessoas no sentido de potencializar entrega de resultados sustentáveis.

Trata-se de uma instituição do setor bancário brasileiro, que tem no seu plano estratégico ser reconhecida como uma das empresas em excelência nas práticas de Gestão de Pessoas. As empresas de serviços bancários passam por constantes transformações. Nesse cenário, os bancos públicos, assim como as empresas em geral, precisam utilizar as ferramentas administrativas adequadas para se sobressair e se manterem em um mercado cada dia mais competitivo. Diversos autores apontam para falhas no processo seletivo como sendo, um dos principais motivos de insucesso das equipes. Belbin (1993) aponta para a necessidade de habilidades complementares para que ocorra sinergia na equipe.

A empresa tem investido em qualificação profissional através de cursos presenciais e de ensino a distância (EAD) corporativo disponível a todos os empregados que orientam o desenvolvimento das competências das pessoas para a consecução das estratégias. As competências dividem-se em Fundamentais e Específicas. As competências Fundamentais subdividem-se de Liderança e de Equipe. As competências Específicas são aplicadas ao demais empregados que exercem função gratificada sem características de gestão e àqueles que não exercem função gratificada.

Em se tratando de empresa pública onde o ingresso dos empregados se dá por meio de concurso público e os candidatos são avaliados por meio de provas e títulos, não sendo possível escolher dentre eles, os candidatos com os papéis descritos por Belbin (1981). Ele notou que ter as pessoas certas para formar uma equipe não ocorre por acidente - o maior desafio para o formador de equipes é exatamente saber se os membros são os melhores para fazer parte daquela equipe.

Raymond Meredith Belbin, conhecido apenas como Meredith Belbin, é reconhecido internacionalmente como o “pai das equipes” (Keen, 2003 p. 2), principalmente pelo trabalho que resultou na publicação dos livros: - *Management teams, why they succeed or fail* (Equipes de gerenciamento, porque elas vencem ou falham), 1981; re-editado em 2003 com o mesmo título. Este livro esteve na lista dos 50 melhores livros de administração de todos os tempos do jornal britânico *Financial Times* (1996); *Team Roles at Work* (Papéis nas Equipes de Trabalho), 1993. As contribuições de Belbin ganharam ainda maior significância nos anos 90 devido à disseminação do conceito de *teamwork* (trabalho em equipe).

Belbin (1981) aponta para a necessidade de habilidades complementares para que ocorra sinergia na equipe e considera que possibilitam a maximização dos resultados individuais. Para Belbin, as equipes devem ser formadas levando-se em conta os perfis e personalidades de cada indivíduo. Na equipe ideal os membros assumem naturalmente características ou papéis complementares, ou seja, não se pode ter numa mesma equipe todos os membros com o perfil de liderança, a fim de evitar conflitos.

Certamente nossas atitudes, mesmo que modificadas com o passar dos anos, nos levam a ter uma determinada função. Na equipe ideal, os membros assumem naturalmente funções ou papéis complementares, e cada um destes papéis pode ser descrito em termos de pontos fortes e fracos de cada perfil que o desenvolve, e orienta como cada profissional pode ser mais produtivo.

Para o Gestor de Pessoas, identificar o perfil de cada integrante de sua equipe pode auxiliar a antecipar conflitos e desenvolver métodos de trabalho antes mesmo da manifestação de dificuldades entre os membros. É possível obter resultados diferentes quando o teste é aplicado em diferentes circunstâncias e etapas da vida, pois muitas características e pontos negativos podem ser melhorados no decorrer de trabalhos desenvolvidos em equipe.

Vale a pena ressaltar que os perfis não são imutáveis (Belbin, 1993). Embora sejam tendências influenciadas pela personalidade, podem ser afetados também por fatores externos (como contexto, cultura, maneira como a equipe é organizada e gerenciada), pelos outros membros da equipe e por uma variedade de outros fatores externos.

O modelo de composição de equipes de Belbin propõe que certas combinações de personalidades e habilidades pessoais têm melhores chances de entrosamento e sucesso como equipe, já que as pessoas têm tendências e preferências que determinam seu desempenho tanto individual quanto em grupos.

Como a empresa passa por constantes mudanças em seu quadro de empregados, devido a aposentadorias, planos de demissão voluntárias, licenças incentivadas, acaba tornando-se um grande desafio a entrega dos resultados esperados, impactando diretamente no comprometimento dos colaboradores, exigindo do líder habilidade na formação de equipes. A entrega destas pessoas em termos de conhecimento e criatividade para inovar no processo, sofre influência de diversos fatores que vão desde traços de personalidade, motivação, experiência profissional, relacionamento com gestores e com colegas de equipe. A personalidade dos integrantes é uma variável de grande impacto, pois cada integrante tem seu estilo e personalidade e isso demandam tempo e amadurecimento para atingir os níveis esperados de uma equipe de Alta Performance.

Não há como se falar de equipes de alta performance sem falar em Liderança, uma esta profundamente ligado a outra. Para tanto, faz-se necessário identificar as características do líder, que em tese, garantem o resultado de seus liderados e em contrapartida os resultados esperados.

O líder é quem inspira sua equipe. Ele deve estar sempre próximo à sua equipe, motivando, orientando e direcionando as pessoas para os objetivos em comum. O líder é um exemplo que todos querem seguir, ele deve disseminar a informação e a distribui para que seus liderados possam trabalhar melhor; é ele quem delega tarefas e responsabilidades, e deve acredita no potencial da sua equipe; ele precisa ouvir atentamente o que as pessoas dizem e direcionar os melhores caminhos.

Nesse contexto, o papel do líder é criar condições para que a equipe alcance os objetivos definidos. Ele é o principal responsável por acompanhar o desempenho dos colaboradores e transmitir as diretrizes da empresa. E essas diretrizes devem estar alinhadas com a Missão, Visão e Valores da empresa, acreditando-se que a liderança se faz pelo exemplo, inovando em tudo o que faz, respeitando ideias, opções e diferenças. Ele também é responsável pelo desempenho eficiente e sustentável e ainda promove a meritocracia e o desenvolvimento profissional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Formação de equipes

O que caracteriza uma equipe é o alto grau de interdependência dos componentes, direcionada para a realização de uma meta ou tarefa. As pessoas concordam sobre uma meta e concordam

que a única maneira de atingi-la é trabalhar em conjunto. Em uma equipe, os membros têm que depender da cooperação dos elementos do grupo para alcançar suas metas (Albino, 1998).

Katzenbach e Smith (2001) reconhecem a relutância das pessoas em fazer parte de equipes, atribuindo-a a quatro razões fundamentais: (1) Falta de convicção: algumas pessoas simplesmente não acreditam que o desempenho de equipes realmente seja melhor que o de indivíduos, e crê que equipes causam mais problemas do que produzem soluções, especialmente pela quantidade de tempo perdido na organização e implementação das equipes (ex.: reuniões improdutivas); é necessário estabelecer (2) comunicação franca e honesta em reuniões e discussões informais - os membros precisam discutir e discordar num espírito de buscar atingir o objetivo da equipe, mantendo a seriedade no trabalho e compromisso com a equipe; (3) Risco e desconforto pessoal: muitos sentem medo, ou simplesmente não gostam de trabalhar em equipe; (4) Valores individuais: a maior parte das pessoas tem valores que favorecem o desempenho e a responsabilidade individual - desempenho acadêmico, profissional, e quase todos os outros aspectos da vida são medidos individualmente.

Existe uma infinidade de bibliografia de administração de empresas, sobre como formar e gerenciar equipes, como aumentar a motivação, criar empatia e coesão entre os membros da equipes, melhorar a comunicação, e principalmente, formar "líderes" capazes de estimular a participação e obter uma equipe onde exista sinergia.

Os colaboradores se tornam engajados quando se sentem valorizados. Quando compreendem os objetivos da organização e se sentem peça fundamental para que estes sejam alcançados. Eles se sentem valiosos quando são envolvidos nas decisões da organização, e pelas suas ideias e desempenhos podem enxergar o crescimento organizacional e pessoal, e, principalmente, quando são recompensados pelo seu esforço e pela sua contribuição para atingir as metas estabelecidas.

O modelo de gestão por competências vem valorizar as pessoas que têm o conhecimento, apresentam habilidades para a execução, têm atitudes para tomar a frente e realizar mudanças apresentando novas ideias.

Para Fleury e Fleury (2000), competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” e uma equipe é um grupo de pessoas com aptidões complementares, comprometidas com um objetivo comum, que realizam trabalho interdependente e são coletivamente responsáveis pelos resultados (Katzenbach & Smith, 2001).

Por outro lado, o conceito que permanece forte por vários motivos e o principal deles, segundo os próprios Katzenbach e Smith (2001), é que boas equipes e excelente desempenho são inseparáveis. Ou seja: não se pode ter excelente desempenho sem ter boas equipes.

Quando a organização reconhece os seus colaboradores com estas condições, a mesma possibilita aos seus líderes que eles façam um trabalho de forma eficaz, coordenando sua equipe e obtendo o melhor desempenho possível dela. O líder trabalhará como *Coach*, proporcionando o crescimento aos seus colaboradores, estabelecendo a visão da empresa, dando e recebendo *feedback* constantemente. Ele deve atrair o membro de sua equipe para o seu lado, desenvolvê-lo, acompanhá-lo, mantê-lo e reconhecer o esforço que o mesmo está dispensando para o alcance dos objetivos.

A interação entre membros de uma equipe é diretamente influenciada pelo comportamento de cada membro no período e ambiente de desenvolvimento do projeto, que é resultado de características como habilidades mentais, personalidade, experiência, valores pessoais e motivações, classificados como temporais ou constantes (Belbin, 1996).

Para que possam se guiar e implementar as habilidades que apresentem algum tipo de deficiência, os empregados necessitam de feedback de maneira pontual possibilitando, desta forma, uma atuação cada vez melhor. Colaboradores desmotivados são pouco produtivos. É preciso buscar formas de manter a equipe motivada e disposta a cumprir as tarefas da melhor forma possível. As metas a serem alcançadas pela equipe devem ser sempre claras e objetivas, precisa ter um propósito, como foi constatado pela maioria dos avaliados através do questionário, permitindo que cada empregado saiba como caminhar em direção ao sucesso de forma conjunta. Embora a diversidade de perfis seja necessária, isso pode trazer diversos conflitos de comunicação e é responsabilidade do líder saber como lidar com esse tipo de desafio bastante comum no mercado de trabalho. A harmonia e a sinergia entre os componentes de uma equipe é fundamental para o seu bom funcionamento possibilitando aberturas para novas ideias sem deixar de lado os objetivos principais a serem alcançados e a boa comunicação entre colegas.

Na tabela 1 estão listados todos os papéis, suas descrições e características de comportamento.

Os papéis definidos por Belbin se classificam em:

- Papéis de Ação: Implementador, Formatador e Finalizador;
- Papéis de Razão: Semeador, Monitorador e Especialista;
- Papéis de Emoção: Coordenador, Unificador e Desenvolvedor.

GRUPO	PAPEL	PERFIL	PONTOS FORTES	POSSÍVEIS FRAQUEZAS
AÇÃO				
Os que Fazem acontecer são orientados pela necessidade de agir e tomar decisões	Implementador	Conservador, controlado, disciplinado, eficiente, inflexível, metódico, sincero, estável e sistemático	Disciplinado, confiável, conservador eficiente, transforma ideias em ações práticas	Transforma decisões em passos práticos
	Formatador	Abrasive, ansioso, arrogante, competitivo, dominante, irritável, emocional, extrovertido, impaciente, impulsivo, autoconfiante	Desafiador, dinâmico, prospera sob pressão, tem impulso e coragem para vencer obstáculos	Não temem a impopularidade e dão forma as atividades
	Finalizador	Ansioso, consciencioso, introvertido, tem autocontrole, tem autodisciplina, submisso e preocupado	Meticuloso, consciencioso, procura por erros e omissões, entrega sem atraso.	Tendência a se preocupar demais. Relutante em delegar
RAZÃO				
Os que resolvem problemas são orientados pela lógica e análise	Semeador	Dominante, imaginativo, introvertido, original, pensamento radical, cheio de confiança, não se inibe	Criativo, não ortodoxo, soluciona problemas difíceis	Tende a focar demais nas suas ideias e esquecer a comunicação com a equipe; pode ignorar detalhes
	Monitorador	Seguro, fidedigno, justo, introvertido, aberto a mudanças, sério, estável e sem ambições	Resolve problemas difíceis com ideias criativas	Pode lhe faltar energia, habilidade ou motivação para inspirar os outros

	Especialista	Especialista, defensivo, não interessado nos outros, sério, tem autodisciplina, eficiente	Estudioso, reúne conhecimento e experiência podendo resolver problemas em áreas chaves	Tendência a ser extremamente técnico
EMOÇÃO				
	Coordenador	Dominante, confia nos outros, extrovertido, maduro, positivo, tem autocontrole, tem autodisciplina, estável	Maduro, confiante, bom diretor, esclarece objetivos, promove a tomada de decisão, delega bem	Determina objetivos, estabelece responsabilidades, resume realizações.
Os que estimulam a equipe são orientados pela necessidade de socialização	Unificador	Extrovertido, amigável, leal, estável, submisso, confortante, não assertivo e não competitivo	Diplomático, empático e observador, sabe ouvir e encontrar a melhor solução para os conflitos sociais	Pode ter problemas em decisões difíceis; evita conflitos ao invés de tentar solucioná-los
	Desenvolvedor	Diplomático, dominante, entusiasta, extrovertido, flexível, inquisitivo, otimista, persuasivo, positivo, descontraído, social e estável	Extrovertido, comunicativo, explora novas ideias e oportunidades	Excessivamente otimista. Negociador, perde energia depois do entusiasmo inicial ou diante de dificuldades

Tabela 1 – Os nove Team Roles ou perfis propostos por Belbin

É fundamental contar com pessoas de diferentes habilidades e perfis numa mesma equipe, para que possam se ajudar mutuamente e complementar tarefas de maneira colaborativa promovendo ainda mais sinergia entre colegas.

2.2 Características do líder nas equipes de *Alta Performance*

- Busca seu autoconhecimento, aprende coisas novas, a cultura da transformação começa em cada empregado e modifica o meio, estimulando assim as pessoas a desenvolverem suas habilidades;
- Planeja antes de tomar decisões importantes, pois isso ajuda na produtividade, minimizando erros e retrabalho. Fazer certo da primeira vez!
- Coordena e acompanha o resultado das ações, metas, prazos e propõe os ajustes necessários para o desenvolvimento dos negócios, delega atividades aos colaboradores de acordo com as potencialidades de cada um;
- Fornece feedbacks que contribuem para o desenvolvimento pessoal e profissional do grupo, sabe a importância de uma comunicação assertiva, sabendo ouvir e com empatia para o desenvolvimento pessoal e da equipe;
- Valoriza as pessoas. A valorização é um dos principais motivadores dos empregados de comprometimento muito maior com a empresa. Sendo assim, o líder deve dividir as alegrias e conquistas com sua equipe, fato também relatado pelos avaliados, elogiar as boas práticas e os exemplos, as melhores ações e renovar a energia da empresa para ir além!
- Exercita sua capacidade de ouvir e interpretar. Mesmo quando as pessoas não falam nada, elas estão transmitindo uma mensagem. Existem estudos que nos mostram que a comunicação não verbal representa 55 % da linguagem

corporal, seja através de gestos, tom de voz, etc. Uma mudança de comportamento brusca pode significar problema à vista. Portanto, observe, ouça o que as pessoas falam, esteja aberto para dar e receber feedback. Interprete os sinais que sua equipe dá e aja rapidamente para que o time continue jogando de maneira integrada;

- Mantenha o entusiasmo e a motivação do grupo, sendo um mediador evitando ou solucionando conflitos ou conclusões equivocadas;
- Seja automotivado - Seja o primeiro a demonstrar esse sentimento na empresa. Chegar sempre bem humorado, tratar as pessoas com simpatia, estimular sua equipe a buscar novas formas de fazer o trabalho, a experimentar, a inovar.

Uma equipe de *Alta Performance* pode fazer toda a diferença no sucesso, nas vendas e nos lucros de uma empresa e, cientes deste fato, cada vez mais gestores buscam alternativas práticas e eficientes para aumentar a motivação, a produtividade e a satisfação de seus subordinados posicionando-se cada vez mais próximos de seus objetivos.

Conforme exposto anteriormente, harmonizar e motivar os colaboradores é uma das grandes responsabilidades de um gestor que deve dar exemplos, planejar ações, estabelecer funções, estimular empregados e acompanhar de maneira ativa os esforços e resultados das equipes sob o seu comando.

O verdadeiro desenvolvimento de um profissional ocorre na sua rotina diária de trabalho, sendo essencial que a empresa ofereça aos seus empregados treinamentos e capacitação, para que ele consiga criar, desenvolver ou melhorar suas habilidades e competências e assim, potencializar a entrega de resultados sustentáveis à organização.

3 METODOLOGIA

O estudo de caso caracteriza-se como qualitativo e quantitativo e o procedimento adotado foi o estudo de caso. A coleta de dados foi através da técnica de questionário e a análise dos dados através de medidas estatísticas simples e análise de conteúdo. A amostra da presente pesquisa é formada por 7 avaliados, sendo todos do sexo masculino, com relação à idade 57,1 % dos respondentes têm entre 35-39 anos, 14,3% têm entre 30-34 anos, 14,3% têm entre 40-44 anos e 14,3% têm entre 45 a 49 anos, 57,1% deles trabalham entre 11 e 15 anos na empresa, 71,4% exercem a função de Gerente Geral entre 1 a 5 anos, 85,7 % cursaram ou estão cursando Pós-Graduação - Lato Sensu (Especialização, MBA), sendo que 57,1 % tem formação em Administração ou áreas correlatas e 42,8% nos demais cursos.

A coleta de dados foi realizada entre 19 de outubro de 2018 e 12 de novembro de 2018. Sete (7) empregados responderam ao questionário composto de 3 partes. A primeira delas refere-se à identificação do avaliado além de variáveis de controle, como sexo, faixa etária, formação e função exercida atualmente. A segunda parte trata-se do questionário PPA (*Personal Profile Analysis*) de autoavaliação e a terceira parte do questionário de avaliação externa TCP Adaptado por Thomas Internacional, 2003.

Os questionários utilizam escalas do tipo *Likert*, de quatro pontos, recomendadas quando se pretende avaliar a atitude, percepção ou intensidade de sentimentos dos participantes, por meio de séries de sentenças às quais se atribuem números correspondentes ao grau de concordância ou discordância.

3.1 População e amostra

A população definida para o estudo é composta pela equipe de gestão da Caixa Econômica Federal vinculados a Superintendência Campos Gerais, formada por sete (7) gestores. A amostra é definida pelo critério da acessibilidade, conforme se dispuseram a responder aos questionários. Os avaliados entenderam o propósito científico e acadêmico da pesquisa e tiveram total liberdade para responder às questões solicitadas. A veracidade nas respostas decorre da confiança mútua das partes, uma em dizer o que lhe é de conhecimento e a outra em não divulgar o nome do entrevistado.

Em contato com alguns gestores/líderes, informando-lhes a intenção da pesquisa, foi solicitado o e-mail pessoal ou profissional para o envio das questões para análise. A ausência de retorno, nova tentativa foi feita, com a solicitação informal a alguns empregados de que colaborassem com a atividade acadêmica fornecendo informações à cerca de suas rotinas e práticas internas da instituição onde atuam, com o compromisso de que nomes não seriam citados. Mediante aceitação aplicou-se os formulários *Team Culture Profile* (TCP) e *Personal Profile Analysis* (PPA).

3.2 Análise dos dados

O presente trabalho utilizou a análise de conteúdo para respostas dos questionários. Com a tabulação dos dados foi possível identificar o perfil de cada avaliado, sua percepção pessoal, seu modo de trabalho, suas experiências profissionais, conhecimento sobre algumas técnicas atuais como coaching, enfim o nível de maturidade, possibilitando uma análise geral do avaliado. O questionário de autoavaliação, busca encontrar grupos de comportamento que apontam para um papel. Por exemplo, o grupo do Formatador qualifica-se como arrogante, competitivo, ansioso e extrovertido - o que não quer dizer que todas as pessoas extrovertidas sejam necessariamente Formatadores, mas quando todas essas características se juntam, apontam para esse perfil e identificar os perfis de todos os membros de uma equipe podem ajudar a antecipar conflitos e desenvolver métodos de trabalho antes mesmo da manifestação de dificuldades entre os membros.

3.3 Determinação dos papéis/competências da equipe ideal

Papéis da equipe real: A determinação dos papéis da equipe real é conseguida através do preenchimento individual do questionário denominado *Personal Profile Analysis*(PPA), composto por 24 linhas contendo 4 adjetivos cada uma, onde o respondente escolhe em cada uma delas, o que mais e o que menos lhe caracteriza em um ambiente de trabalho. Com isso, chega-se aos papéis (competências) dos avaliados. Aqui, o mesmo acontece como na avaliação da equipe ideal, ou seja, o sistema classifica os nove papéis de equipe em 3 diferentes zonas: Ação ou Liderança, Razão e Emoção.

4 RESULTADOS

O método utilizado para levantamento das competências de equipes foi baseado no modelo de Belbin, com a utilização de dados primários obtidos através de questionário com avaliados através da ferramenta de análise dos nove papéis de equipe de propriedade da Thomas International. Através deste método é possível fazer um levantamento dos 9 papéis da equipe existente (real). Os níveis significam a tendência ou a dificuldade para o membro em assumir o papel. Desta forma, pode-se fazer uso de características comportamentais de um membro da

equipe para maximizar seu potencial perante atividades recorrentes a sua função dentro da equipe ou ainda utilizá-las para realocação de funções, uma vez que sejam identificadas características relevantes para cada função da equipe.

Após o preenchimento da tabela pode-se verificar a pontuação total para cada papel na matriz Belbin (tabela 1) e definir em qual dele deve-se trabalhar para a obtenção de uma equipe equilibrada. Belbin recomenda que a composição de uma equipe não seja feita tão somente com aqueles que trabalham bem em equipe os chamados *teamworkers*, pois num ambiente de trabalho onde não temos a presença de conflitos também pode ser menos produtivo.

O Teste de Belbin produz três modalidades de resultado: 1) o resultado da autoavaliação; 2) o resultado da avaliação externa; 3) A combinação dos resultados das categorias anteriores (resultado global) (Belbin Associates, 2014). As avaliações são feitas para gerar o resultado global, que usam essas duas fontes para identificar o perfil dos indivíduos e o papel que estes cumprem na equipe. Os resultados das duas fases do teste, tanto o de autoavaliação, quanto dos avaliadores externos, levarão à lista dos nove papéis na ordem em que mais se aplicam ao avaliado. Os três mais aplicáveis são categorizados como papéis “preferidos”, os quatro intermediários, são categorizados como papéis “capaz de assumir”, os três últimos os “menos preferidos”. Ao final o respondente terá sido classificado conforme aplicabilidade dos nove papéis que compõem o Método de Belbin (Tabela 1).

A dificuldade na gestão de pessoas é um dos principais desafios dos líderes, fato este relatado pelos avaliados com menos de 5 anos na função de Gerência Geral, como mostra 71,4% dos avaliados, que por conta da aceleração do processo sucessório afirmam que não tiveram o treinamento necessário para assumir suas funções e encontraram dificuldades principalmente no quesito Gestão de Pessoas, mas confirmam que a empresa tem investido intensivamente em treinamentos visando a preparação de sucessores em seus processos.

O perfil dos empregados interfere e muito nos resultados que a empresa espera, e para tanto faz-se necessário investir em treinamentos, visto que não seria possível contratar empregados com as competências necessárias para atingir equipes de *Alta Performance* como já foi citado anteriormente, para tanto, espera-se a transformação e mudança nos perfis dos empregados sobre a sua gestão.

A maioria das pessoas terá dois ou três papéis de equipe com os quais se sentem mais confortáveis, e isso pode mudar com o tempo. Cada papel da equipe tem seus pontos fortes e fracos, e cada um tem igual importância. No entanto, nem todos são sempre necessários ao mesmo tempo - é importante primeiro analisar os objetivos da equipe e descobrir quais tarefas precisam ser executadas.

Levando em questão que os resultados obtidos **não são verdades absolutas**, é possível obter resultados diferentes quando o teste é aplicado em diferentes circunstâncias e **etapas da vida**, pois muitas características e pontos negativos podem ser melhorados no decorrer de trabalhos desenvolvidos em equipe.

Os resultados consistem em identificar o grau de afinidade dos participantes com os nove papéis pré-definidos pelo próprio teste, ou seja, em que grau os participantes avaliados exercem esses papéis com maior ou menor conforto.

A partir das respostas do avaliado mediante o preenchimento de um formulário composto por 5 questões com 4 alternativas cada uma, chega-se a resultados quantificáveis de cada um dos nove papéis de equipe: Implementador, Formatador, Finalizador, Semeador, Monitorador, Especialista, Coordenador, Unificador e Desenvolvedor. O sistema classifica os nove papéis de equipe em 3 diferentes zonas: Ação ou Liderança, Razão e Emoção.

Uma análise inicial dos resultados da Tabela 1 foi construída agrupando-se os papéis de equipe três-a-três na ordem da tabela: Coordenador, Unificador e Desenvolvedor: os papéis que obtiveram mais relações positivas são aqueles considerados na Teoria de Belbin como sendo “orientados a pessoas”. Estes papéis têm como características em comum serem extrovertidos, maduros, estáveis, comunicativos e preocupados com a troca de informações interna e externa à equipe. Implementador, Formatador e Finalizador, os papéis neste grupo intermediário são considerados como sendo “orientados a ação” e também da classe da Liderança. Estes papéis são os responsáveis por transformar planos em ações, são desempenhados, em geral, por pessoas agressivas, inflexíveis, relutantes em delegar responsabilidades e com dificuldade de comunicação ou porque são excessivamente introvertidos. Semeador, Monitorador e Especialista, neste grupo estão os papéis considerados como sendo “cerebrais”. São papéis desempenhados por pessoas eficientes em solucionar problemas ou encontrar falhas, mas que possuem dificuldade extrema de comunicação. São em geral, introvertidos e voltados para o trabalho individual. Dificilmente conseguem motivar ou inspirar os demais membros da equipe.

Ao realizar as análises dos avaliados podemos observar os seguintes resultados expostos no gráfico 1.

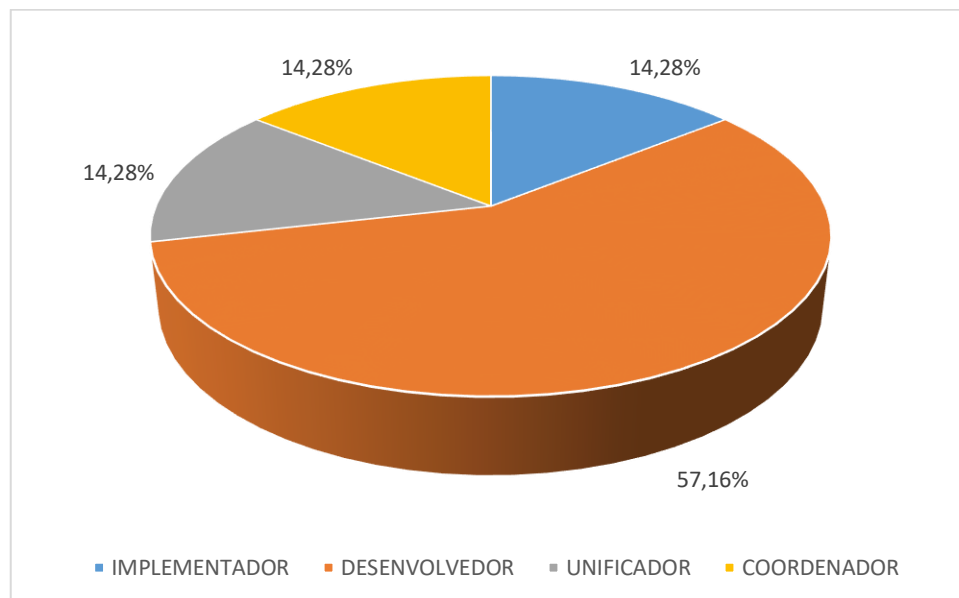


Gráfico 1– Matriz Belbin

Observa-se que a equipe possui 4 características predominantes, sendo elas: "DESENVOLVEDOR", "COORDENADOR", "UNIFICADOR" e "IMPLEMENTADOR", sendo as três primeiras do grupo de Emoção, o último do grupo de Ação também chamado classe da Liderança e possui pontuações baixas para os papéis de FORMATADOR, MONITORADOR E FINALIZADOR, enquanto que a característica Especialista apresenta-se inexistente ou nula neste estudo de caso.

Quadro 1 - Matriz Belbin

AVALIE O QUANTO CADA CARACTERÍSTICA É APRESENTADA POR MEMBRO										
INTEGRANTES / MEMBROS DA EQUIPE	TIPO DO INTEGRANTE DA EQUIPE	IMPLEMENTADO	FORMATADOR	FINALIZADOR	SEMEADOR	MONITORADOR	ESPECIALISTA	COORDENADOR	UNIFICADOR	DESENVOLVEDOR
Pontuação Total	73	13	9	4	4	5	0	18	13	20
Membro 1	11	2	1	0	0	1	0	3	2	4
Membro 2	8	4	2	1	0	1	0	2	1	1
Membro 3	8	2	0	1	0	1	0	3	2	1
Membro 4	10	1	2	0	4	0	0	1	1	2
Membro 5	11	0	2	0	0	0	0	3	2	4
Membro 6	12	3	2	1	0	1	0	3	1	4
Membro 7	13	1	0	1	0	1	0	3	4	4

Legenda: (0) Nenhuma; (1) Baixa; (2) Médio; (3) Alta e (4) Muito Alta.

O resultado classifica em 4 níveis: Muito Alta, Alta, Médio e Baixa. Nessa fase enfatizou apenas os níveis de Alta ou Muito Alta intensidade, ou seja os que tiveram como resultados os valores absolutos 3 (três) e 4 (quatro).

Diante das respostas dos referidos questionários, confronta-se os papéis desejados com os papéis reais, através da equação abaixo:

$$R = [1 - (TI - TR) / TI] \times 100$$

Onde:

R: correlação existente entre a equipe ideal e a equipe real, expresso em %, TI: número de papéis da equipe ideal e TR: número de papéis da equipe real que coincidem com os papéis da equipe ideal. Desta forma, a correlação entre a equipe ideal e a equipe real é de 44%. Com o uso de ferramentas específicas, equipes de alta performance podem ser encontradas, ao contrário de times construídos somente pela visão dos chefes.

Obtém-se também como respostas do questionário TCP que a maioria deseja que a sua equipe:

- Siga os procedimentos e mantenha o status quo, ou seja o *status quo* está relacionado ao estado dos fatos, das situações e das coisas, independente do momento;
- Trabalhem em situações que envolvem sistemas e lógica;
- Seja imaginativo e criativo;
- Assegure a manutenção de elevados padrões de qualidade;
- Trabalhe com fatos, protocolos e regulamentos;
- Evite o fracasso a qualquer custo.

Belbin chama a atenção para a importância dessa diversidade e que pelo menos um mínimo de competência em cada um dos 9 papéis deverá ser representado pelos membros do grupo. Além,

o Dr. Belbin descobriu que os indivíduos em um grupo praticam geralmente 3 papéis dos 9 possíveis (Gullander, 1998).

Finalmente, este trabalho de pesquisa pode evoluir para estudar relações entre os papéis de time e o desempenho real do gestor/líder. Pessoas com tendências a assumirem papéis de Coordenador, Unificador e Desenvolvedor naturalmente trabalham estas características, configurando-se como candidatos a “bons” gestores. Por outro lado, a mesma análise das relações mostra que introversão e preocupação exclusiva com a identificação ou solução de problemas técnicos, característica marcante dos Monitorador, Semeador e Especialistas não parecem ser os atributos de um “bom” gestor.

Não podendo-se generalizar o resultado e guardadas as devidas proporções, o resultado encontrado sob o aspecto de que dentre a equipe analisada, 44 % não atinge nem metade das competências em relação à equipe ideal tornando-se necessário trabalhar com o aumento destes níveis na própria equipe, visto que não é possível encontrar pessoas de fora do quadro da empresa.

É possível prever dificuldades entre o Formatador e o Monitorador; que se tiverem características fortes de cada perfil, poderão experimentar conflitos. Coordenadores e Formatadores, por exemplo, devido a seus estilos contrastantes de gerenciamento, devem ser cuidadosos na resolução de conflitos, comuns entre eles. Entretanto, cada um desses perfis poderá se beneficiar da interação com o outro, se suas maneiras opostas de avaliar situações e seus comportamentos diante de tais situações puderem ser conciliados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No estudo de caso em questão sugere aos gestores maneira e práticas atuais de como transformar sua equipe em equipes de *Alta Performance*, conhecer as pessoas de sua equipe, estará intimamente ligado a forma de como o gestor/líder as motiva, criar empatia e coesão entre os membros da equipe, empoderar de verdade, ou seja - Delegar! Uma equipe de *Alta Performance* deve ter o empoderamento na medida certa para ser capaz de tomar decisões e executá-las com sucesso.

Focar no que é melhor das pessoas, evolução e confiança são palavras chaves para o desenvolvimento de equipes de *Alta Performance*, treinando líderes flexíveis que acreditem nas pessoas como chave do sucesso da empresa. E este depende, grande parte, de um bom trabalho de seu gestor, pois a equipe só terá bons resultados se o líder souber conduzir de forma correta seus liderados. Um bom líder não nasce pronto. Ele está constantemente em busca de conhecimento para melhorar sua performance. Ele pode e deve buscar conhecimentos que agreguem ainda mais valor à sua atuação, como finanças, marketing, economia, gestão de pessoas etc. Identificar os papéis que as pessoas se sentem mais confortáveis desempenhando seria a maneira mais efetiva de agrupar indivíduos e também de selecionar indivíduos para certas funções. Porém, assim como uma boa equipe de futebol não é composta somente por bons atacantes ou apenas de um bom goleiro, a equipe de trabalho ideal também não pode ter somente líderes, ou somente *teamworkers* é necessário que exista um equilíbrio de funções e personalidades para que a equipe possa atingir os melhores resultados. Como tudo na vida, é necessário que exista equilíbrio de papéis e personalidades para atingir o sucesso almejado para atingir a *Alta Performance*.

Ainda assim, em algumas ocasiões, torna-se necessário abrir mão do papel preferencial e adotar outros papéis ou adotar mais de um papel – quando faltar um exemplar forte de um papel ou quando houver muitos exemplares do mesmo (Belbin, 1993). O que o fez concluir que a falta de um ou poucos perfis mais marcantes não é exatamente uma qualidade desejável.

As limitações do trabalho abrem novas possibilidades de exploração do tema, na própria instituição na perspectiva do conhecimento dos modelos de perfis utilizados, da sua efetividade e das implicações dessa avaliação com outros fatores, como a motivação, o estresse e clima organizacional, perfis observados com os aspectos organizacionais do programa de seleção interna por competências que a própria empresa já vem desenvolvendo neste sentido.

Entende-se que os resultados foram positivos no sentido de enriquecer o conhecimento teórico sobre a Avaliação de Perfil, no mesmo tempo em que permitiu uma experiência de aproximação com a realidade concreta da instituição bancária e a análise dos seus sistemas de Avaliação de Competências através da percepção dos avaliados.

As empresas enfrentam grandes desafios para formação de equipes de trabalho que apresentam os perfis adequados com objetivos de alcance e maximização de resultados. Sugere-se a partir deste estudo, que haja equilíbrio e complementação dos perfis deficitários possibilitando extrair os melhores resultados para a equipe apontando para o desenvolvimento de uma nova postura de gestão, como também reforça variáveis consideradas nos processos decisórios. Recomenda-se também o estudo numa amostra maior, com o objetivo de levantar informações essenciais para a intervenção do pesquisador ou analisar resultados de respondentes diferentes dos avaliados nesta amostra. Sugere-se também como complementação futura deste trabalho, analisar a avaliação de observadores, ou seja, uma avaliação 360° destes avaliados, comparando sua autoavaliação com a avaliação do grupo e também aos líderes desenvolverem a si mesmo utilizando técnicas de Coaching, uma ferramenta de desenvolvimento pessoal e profissional e também o *Mentoring*, que é uma ferramenta de desenvolvimento profissional e consiste em uma pessoa experiente ajudar outra menos experiência.

A jornada de um gestor nem sempre é fácil. Em muitos momentos ele pode se sentir perdido, sem saber que rumo tomar ou como motivar sua equipe para que ela continue dando o melhor pela empresa. Para essas situações é prudente que se tenha sempre alguém com mais experiência para orientar, motivar, inspirar e dar conselhos, por isso a sugestão do *Mentoring*. Com certeza ele sempre terá uma palavra positiva para dar, ajudando a construir o seu próprio caminho. *A Alta Performance é consequência para o sucesso!*

REFERENCIAS

Albino, J. P., & Reinhard, N. (1998). Uso potencial da tecnologia da informação no ensino de administração. *SEMEAD - Seminários em Administração*, 3.

Bejarano, V. C., Pilatti, L. A., & de Lima, I. A. (2005). Equipes de alta performance. *Revista Tecnologia & Humanismo*, 19(29), 23-34.

Bejarano, V. C., Pilatti, L. A., OLIVEIRA, A. C., & Kovaleski, J. L. (2005, September). Como formar equipes com o equilíbrio ideal de personalidades e perfis pessoais: a teoria e as ferramentas de Meredith Belbin. In *XXXIII Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia*.

Belbin, R. M. (1981). *Management teams*. Oxford: Butterworth-sHeinemann.

Belbin, R. M. (1996). *Team roles at work*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Brasileiro, R. (2019) *Equipe de Alta Performance: Descubra todos os segredos e tenha resultados extraordinários*. Retrieved from <http://www.metodoagil.com/equipe-de-alta-performance/#oquee/>.

Equipe Convenia. (2019, May 29). *10 passos para formar uma equipe de alta performance: Parte II*. Retrieved from <https://blog.convenia.com.br/10-passos-para-formar-uma-equipe-de-alto-desempenho-parte-ii>.

Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2000). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas.

Flink, R., & Vanalle, R. (2003). Buscando a equipe ideal através das competências individuais. *X Simpósio de Engenharia de Produção-SIMPEP*. Bauru, São Paulo.

Flink, R., & Vanalle, R. (2004, November 8-10). Utilização da teoria de formação de equipes para avaliação de competências. *XI SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção* (pp. 1-8). Bauru, São Paulo.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2001). *Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes*. Rio de Janeiro: Campus.

Marques, J. R. (2018, March). *Conheça 4 tipos de treinamento e desenvolvimento de pessoas*. Retrieved from <https://www.ibccoaching.com.br/portal/conheca-4-tipos-de-treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas-para-focar-em-2017/>.

Meredith Belbin. (n.d.) Retrieved October 27, 2018, from Wikipedia: https://en.wikipedia.org/wiki/Meredith_Belbin

Santos, H. F., Meiriño, M. J., Quelhas, O. L. G., Franca, S. L. B., & Méxas, M. P. A questão do autoconhecimento, integração entre Belbin e Johari. *Revista Espacios*, 38(09), 18.

Silva, J. L. M., & Loos, M. J. (2017) A importância de equilibrar personalidades para a formação de equipes em uma indústria de alimentos. *Revista Espacios*, 38(61), 27.