

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
CURSO DE MBA EM GESTÃO E NEGÓCIOS DE TECNOLOGIA DA  
INFORMAÇÃO**

**MARCOS FAZIO DE CASTRO**

**TRANSFORMANDO EQUIPES INTERNAS DE DESENVOLVIMENTO DE  
SOFTWARE EM EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO: UMA PROPOSTA DE  
PROCESSO**

**SÃO LEOPOLDO  
2016**

MARCOS FAZIO DE CASTRO

**TRANSFORMANDO EQUIPES INTERNAS DE DESENVOLVIMENTO DE  
SOFTWARE EM EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO: UMA PROPOSTA DE  
PROCESSO:**

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão e Negócios de Tecnologia da Informação, pelo Curso de MBA em Gestão e Negócios de Tecnologia da Informação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador(a): Prof(a). Ms Rosemary Francisco

São Leopoldo

2016

# TRANSFORMANDO EQUIPES INTERNAS DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE EM EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO: UMA PROPOSTA DE PROCESSO

Marcos Fazio de Castro\*

Rosemary Francisco\*\*

Resumo: A tecnologia para o desenvolvimento de software evolui a cada dia e para ser competitivo é necessário entregar software com qualidade, com agilidade e com menor custo possível. As equipes de desenvolvimento de software tradicionais não estão preparadas para enfrentar esta nova realidade. Desta forma o conceito de equipes de alto desempenho pode melhorar a produtividade do desenvolvimento de software em uma organização? Com o propósito de responder esta pergunta, o presente estudo consiste em um estudo/pesquisa que tem como objetivo propor um processo que possibilite a transformação de equipes internas de desenvolvimento de software em equipes de alto desempenho através de técnicas práticas e eficientes. Para o desenvolvimento desta pesquisa foi utilizado o método de pesquisa-ação e na coleta de dados foram realizadas reuniões *Focus Group*, análises de perfil dos integrantes da equipe, planejamento de atuação do gerente e análises documentais com o objetivo de detectar problemas de desempenho e promover melhorias. Como resultado, após realizadas as ações necessárias pode-se observar resultados positivos como melhoria no tempo médio de resolução de tarefas e nas notas de avaliação dos clientes após o término das solicitações. Este trabalho pôde contribuir para que a empresa alcançasse seu objetivo proposto que era melhorar sua produtividade e pode também contribuir para empresas que possuem ou querem criar sua própria área de desenvolvimento de software, fornecendo práticas e técnicas para formação de equipes de alto desempenho.

Palavras-chave: Equipes de Alto Desempenho, Performance, Equipes de Desenvolvimento de Software, Líder, Motivação

---

\*Acadêmico do curso de MBA Gestão e Negócios de Tecnologia da Informação, Unisinos, Bacharelado em Sistemas de Informação, 2009. marcosfazio@gmail.com

\*\* Mestre em Engenharia da Produção e Sistemas (PUC/PR, 2011) e docente do curso de MBA em BPM da Unisinos. E-mail: rosemaryf@unisinos.br.

## 1 INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios das empresas consiste em ter produtividade e qualidade com o menor custo possível. Com o aumento de competitividade do mercado, as empresas precisam se reinventar. Devido a isso, formar equipes que produzam resultados de alto desempenho pode aumentar a performance das empresas levando-a a níveis de destaque, excelência e sustentabilidade corporativa. (FINAMOR, 2015).

O trabalho em equipe no século passado era raro. Hoje em dia se torna indispensável, no momento que as tarefas são complexas, que os integrantes da equipe tenham diferentes competências. Assim o trabalho em equipe acaba tendo mais performance que o trabalho individual. (FINAMOR ,2015).

Neste contexto, a partir da busca por melhores técnicas e práticas para alcançar esta excelência organizacional, este estudo tem como objetivo propor um processo que possibilite a transformação de equipes internas de desenvolvimento de software em equipes de alto desempenho. Conforme FINAMOR (2015, p. 17), “a flexibilidade para se criar, reestruturar é infinitamente maior, se compararmos à estrutura de um setor ou departamento dentro de uma organização. Segundo Jordão (2006, p.103) “indivíduos que trabalham em equipes são mais produtivos, perdem menos tempo e materiais e sentem maior satisfação com o trabalho”.

Para alcançar o objetivo geral deste trabalho, foram definidos os seguintes objetivos específicos: 1) identificar o perfil das equipes de alto desempenho e suas principais características, 2) comparar o perfil de equipes de alto desempenho com o perfil de uma equipe de desenvolvimento de software elaborando assim um modelo de criação de equipes de desenvolvimento de software de alto desempenho.

Com isso, o presente trabalho tem como propósito apresentar como pode-se transformar uma equipe interna de desenvolvimento de software em uma equipe de alto desempenho, obtendo como resultados a melhoria na produtividade por meio de uma equipe integrada, motivada e com objetivos em comum.

Este trabalho está organizado em 5 capítulos. Neste capítulo são apresentados o tema, o problema de pesquisa bem como o objetivo geral e os objetivos específicos. No capítulo 2 é apresentado uma revisão teórica sobre como formar equipes de alto desempenho, as competências necessárias, como gerir, como medir o desempenho e sua definição. No capítulo 3 é demonstrado a

metodologia aplicada e no capítulo 4 são apresentados os resultados alcançados. No capítulo 5, por fim, são apresentadas as conclusões do trabalho.

## **2 EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO**

### **2.1 Formação de equipe**

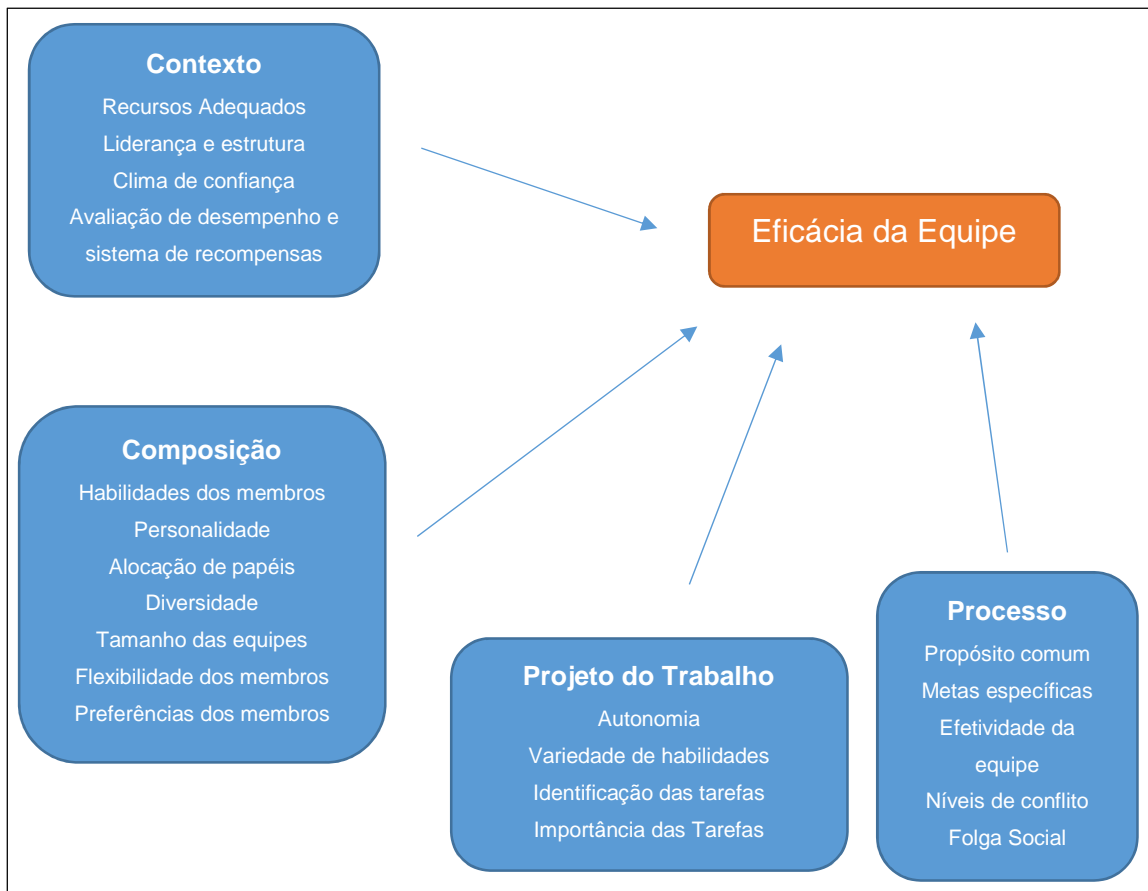
Antes de definir conceitualmente equipes de alto desempenho, precisa-se analisar o conceito de equipes. Segundo FINAMOR (2015, p. 17), equipes são “um conjunto de pessoas com habilidades que se integram em uma mesma atividade, comprometidas entre si, com propósitos e objetivo em comum e engajadas no propósito de alcança-los com qualidade no seu desempenho”.

Neste mercado concorrido, as empresas precisam se reinventar e encontram nas equipes uma forma de potencializar as qualidades de seus empregados. Pesquisas têm demonstrado que equipes alcançam melhores resultados em comparação ao trabalho individual. As equipes compartilham conhecimento, experiências e com isso acabam concluindo mais rápidas as suas tarefas. (MOSCOVI,2004). Criar uma equipe não é nada fácil. É preciso promover sinergia entre os integrantes. Segundo FINAMOR (2015, p. 16),

o que caracteriza uma equipe é além do objetivo em comum, é a cumplicidade, a divisão de tarefas com a ajuda mútua entre os participantes, a troca de informações sobre experiências, privilegiando os resultados e melhorias do desempenho, sendo todos corresponsáveis pelo trabalho concluído.

Os integrantes das equipes também precisam ter condições necessárias para favorecer trabalho entre eles. Assim segundo FINAMOR(2015, p. 29 apud Robbins,2011) as equipes devem possuir atributos essenciais para torná-las eficazes. Conforme figura 1, as equipes devem possuir 4 grupos de características: *ocorrências contextuais* que são relacionados aos recursos disponibilizados e a estrutura disponibilizada, *composição da equipe* que são os perfis dos profissionais, *projeto de trabalho* que é relacionado aos elementos de definição de tarefas e trabalho em equipe e o *processo* que é relacionado a objetivos e metas bem definidas.

Figura 1 – Componentes Básicos para criação de Equipes Eficazes



Fonte : FINAMOR(2015, p. 30)

Um papel de extrema importância para construção de uma equipe, é o líder. Na organização o líder é o responsável pela organização dos profissionais através de métodos eficazes para resolver conflitos assim transformando em uma equipe. Segundo Revista ADMpg Gestão Estratégica(2013 apud LACOMBE,2004),

líder é aquele que conduz um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e suas ações, buscando atingir objetivos e metas de interesse comum para o grupo, em concordância com a visão de futuro baseada num conjunto coerente de princípios e ideias.

O líder deve possuir postura e atitudes que ajudem a equipe alcançar seus objetivos. FINAMOR(2015) salienta que as atitudes mais esperadas de um líder são: inovar em processos, planejar e monitorar, delegar atividades e responsabilidades, gerir processos motivacionais, comunicar-se de maneira eficaz, estimular a prática de *feedback* e ter uma escuta empática.

## **2.2 Competências necessárias para criar uma equipe de alto desempenho**

Para FINAMOR (2015), o processo de mudança da equipe para atingir um alto desempenho é longo e deve ser conduzido primeiramente pelos líderes e nas fases seguintes pela própria equipe. A prática adquirida no decorrer dos projetos torna a equipe madura e necessita de um monitoramento constante dos líderes para que não se estabeleça a desmotivação e a falta de comprometimento.

Para atingir um alto nível de desempenho, segundo FINAMOR (2015), a equipe deve possuir um conjunto mínimo de características comportamentais conforme quadro 1. Perguntas-chave devem ser feitas com os membros da equipe com o objetivo de identificar melhorias ou até mesmo substituição de algum integrante caso não seja satisfatório o resultado.

Quadro 1 Características de uma equipe de alto desempenho e perguntas chave

<b>Características de uma equipe de alto desempenho</b>	<b>Pergunta-chave. Os membros da minha equipe...</b>
Crescimento Contínuo	tem aumentado suas competências nos últimos projetos que conduzimos?
Compartilhamento das competências	aprimoram suas competências a partir das experiências dos seus colegas?
Elevado nível de criatividade	apresentam soluções criativas para as diferentes situações e desafios que nos chegam?
Comprometimento sistêmico	compreendem amplamente as metas e os objetivos estratégicos da empresa?
Efetividade nos processos	adotam uma cultura de trabalhar com efetividade(eficácia + eficiência)?
Liderança compartilhada	compartilham a execução da responsabilidades que costumam ser atribuídas aos líderes?

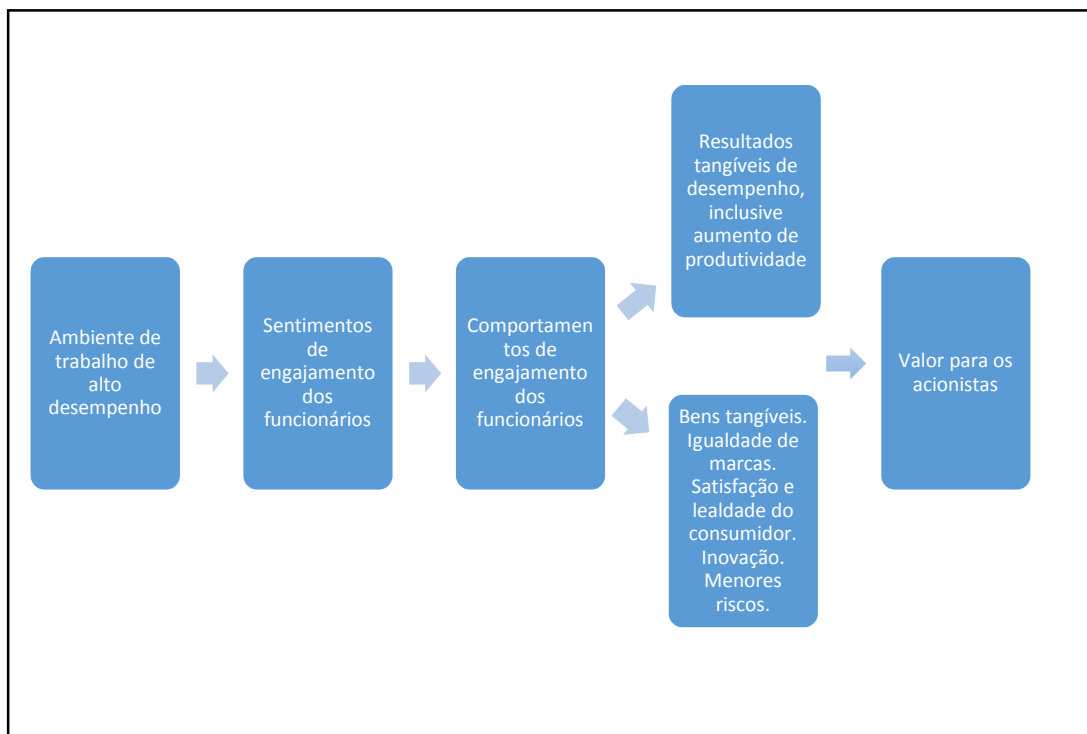
Fonte : FINAMOR (2015)

Para Revista ADMpg Gestão Estratégica(2013, p. 60 apud CHIAVENATO,2008) ,

para que o objetivo seja alcançado é preciso observar algumas características presentes nas equipes bem sucedidas, como por exemplo, compromisso com objetivos compartilhados entre os membros; consenso na tomada de decisões; possuem uma comunicação aberta e honesta; compartilham a liderança; dividem um clima de colaboração, cooperação, apoio e confiança; valorizam os indivíduos pela sua diversidade e veem nos conflitos uma resolução.

Outro fator importante é o ambiente de trabalho. Segundo FREITAS(2006, p.74) “os gerentes devem procurar mecanismos para tornar o ambiente tranquilo, alegre e saudável, atendendo as necessidades básicas no ambiente físico disponibilizado para o trabalho das pessoas”. Na figura 2, visualiza-se a conceituação de engajamento e suas consequências. Segundo FINAMOR(2015, p. 103) “a motivação é o que leva o indivíduo para a ação, é a razão de ser de todos nós”. FINAMOR(2015, p. 103 apud Castro, 2008) comenta “que a motivação é o que gera interesse para a vida das pessoas e estimula suas ações”.

Figura 2 – Cadeia de valores do engajamento dos funcionários



Fonte : Macey e Colaboradores(2011)



## **2.3 Definição de Equipes de Alto Desempenho**

Na seção anterior foi visto que para se tornar uma equipe de alto desempenho, deve-se possuir algumas características como sinergia e boa comunicação, destacando-se assim de outras equipes. Compartilhamento de responsabilidades e outros fatores são mencionados por FINAMOR(2015 apud MOSCOVI, 2010)

Segundo a Revista ADMpg Gestão Estratégica(2013, p. 61) equipes de alto desempenho é “aquela que possui objetivos claros e membros capacitados para alcança-los através das mais diversas tarefas, devendo possuir as competências para tal”

Para FINAMOR(2015 p. 50) ,

equipe de alto desempenho é uma formação de profissionais com competências técnicas e comportamentais diversificadas, motivados em nível muito elevado para a concretização das estratégias organizacionais, liderada ou autogerida para buscar sinergia e ética a excelência dos resultados e a reestruturação dos processos.

Diante destas definições algumas perguntas surgem. Como podemos coordenar uma equipe para que ela obtenha auto desempenho? Vejamos a seguir como esta pergunta pode ser respondida.

## **2.4 Como gerir equipes de alto desempenho**

As organizações possuem diversas características diferentes entre os membros de suas equipes que devem ser observadas. Segundo FINAMOR(2015, p. 76) as equipes possuem duas características: Observáveis como gênero, raça, étnica e idade e não observáveis como aspectos culturais, níveis de educação, experiência funcional, tempo de empresa e padrões de personalidade. Cabe a empresa buscar métodos que buscam utilizar estas diversidades para alcançar o mais alto desempenho. Mas FINAMOR(2015 apud Cox Jr,1991) afirma que as diferenças entre membros das equipes podem dificultar a comunicação e negociação entre eles. Além disso, os programas ou intervenções de diversidade acabam promovendo estereótipos. É muito comum as organizações terem estereótipos como mulheres são mais sensíveis, portanto são direcionadas as áreas de Recursos Humanos ou os homens serem caracterizados como mais fortes, assim

direcionados para liderar de equipes ou trabalhos mais operacionais que requerem vigor físico. Segundo FINAMOR(2015, página 78) ,

muitas vezes os estereótipos tendem a subestimar as reais diferenças entre os sexos, pois uma mulher pode atuar com um estilo de gênero masculino, como no comando de organizações muito competitivas, ou um homem pode exercer sua atividade com um estilo feminino ao lidar com um público que requer mais sensibilidade e empatia interpessoal.

Portanto para que as empresas consigam obter eficiência no trabalho de equipes de alto desempenho, precisam gerenciar de forma efetiva estas diversidades. Segundo a Revista ADMpg Gestão Estratégica(2013 apud Gramigna,2007), o líder deve observar alguns itens para adotar o modelo de gestão participativa:

- Todos são responsáveis pelo sucesso do grupo, estimule a cooperação e exija das pessoas.
- Proponha regras de cooperação para a equipe e estimule a análise crítica para superação dos conflitos.
- Trabalhar a máxima: participar é ser responsável, desempenhando bem o papel no grupo
- Abra espaços para o novo, modificar-se e deixar-se modificar nos enriquece
- Utilize a empatia, coloque-se no lugar da perspectiva do outro, isto facilita as relações
- Dê e receba *feedback*, a consciência crítica de todos melhora com o uso responsável e respeitoso do *feedback*.
- O papel da gestão de Pessoas na formação de equipe de alta performance.

Outros aspectos que são bastante abordados nos métodos de gestão de equipes de alto desempenho são a motivação e comprometimento. Segundo FINAMOR(2015, p. 101 apud Tracy, 2004, p.177) , os 10 princípios básicos são:

- 1.Diga às pessoas quais são suas responsabilidades
- 2.Dê-lhes autoridade correspondente às suas responsabilidades
- 3.Estabeleça padrões de excelência
- 4.Ofereça-lhes o treinamento necessário à satisfação dos padrões
- 5.Forneça-lhes conhecimento e informação

6. Dê-lhes *feedback* sobre seu desempenho
7. Reconheça-as pelas suas realizações
8. Confie nelas
9. Dê-lhes permissão para entrar
10. Trate-as com dignidade e respeito.

## 2.5 Como medir o desempenho de equipes de alto desempenho

Segundo FINAMOR(2015, p. 145) , pode-se definir alguns indicadores gerais de monitoramento conforme quadro 2.

Quadro 2 – Indicadores de desempenho de equipes

Tipos de Indicadores	Exemplos de Indicadores
Operacionais	Número de clientes atendidos em um dia de trabalho Número de máquinas consertadas no setor de manutenção Número de peças produzidas por pessoa no turno de oito horas
De resultado	Nível de satisfação dos clientes atendidos pela empresa Percentual que representa a redução dos custos da produção Quantidade de produtos devolvidos à fábrica por falha
De processo	Nível de percepção de melhoria do clima organizacional Frequência de conflitos ocorridos na equipe Taxa de participação dos profissionais no programa de T&D

Fonte: FINAMOR(2015, p. 145)

Uma discussão que pode ser levantada é de que é possível mensurar em números todas as melhorias realizadas. Cronbach(1996, p. 63), cita que “Se alguma coisa existe, ela existe em certa quantidade; e se existe em certa quantidade, ela pode ser medida”. E como ficam as coisas intangíveis? Assim, FINAMOR(2015, apud Hubbard(2009) discorda desta tese e afirma que alguns processos não podem ser medidos.

### 3 METODOLOGIA

No trabalho realizado foi utilizado uma pesquisa de abordagem qualitativa devido ao pesquisador ser participante. Segundo GERHARDT(2009, p. 32) , “[...]a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização[...]” e “[...] na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas[...]“. Quanto ao objetivo, foi utilizado uma pesquisa exploratória, porque foram utilizados documentos sobre procedimentos e reuniões com os envolvidos. Segundo GERHARDT(2009, p. 32 apud GIL, 2007)

Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Quanto ao procedimento da pesquisa, foi utilizada a pesquisa-ação devido ao trabalho realizado de investigação e após uma ação para melhoria do processo(Trip, 2005). Outro procedimento utilizado foi de pesquisa participante devido ao pesquisador fazer parte da equipe analisada. Segundo GERHARDT(2009, p. 40) “Este tipo de pesquisa caracteriza-se pelo envolvimento e identificação do pesquisador com as pessoas investigadas.” Durante a análise, foram analisados documentos sobre os processos da empresa, portanto também foi utilizado o procedimento de pesquisa documental. Segundo GERHARDT(2009, p. 37),

a pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas.

A unidade de análise que foi utilizada no trabalho, será mantida no anonimato para manter a confidencialidade das informações. A empresa será titulada de “Turis” e existe a mais de 25 anos no mercado. Possui mais de 40 mil clientes no Brasil inteiro. Possui cerca de 120 funcionários em unidades em duas cidades. Os sistemas de gestão e ERP são desenvolvidos e modificados por um departamento de informática localizado em uma das unidades. A equipe estudada será a de

desenvolvimento de sistemas desta empresa. Esta equipe possui 5 profissionais, um gerente e um diretor.

Nesta pesquisa foi utilizado como coleta de dados, o procedimento *focus group*, onde foram realizadas reuniões com todos os integrantes da equipe com o objetivo de realizar uma integração entre os envolvidos (HAIR JR, 2005). Foram realizadas 8 reuniões *focus group*. Na primeira foi apresentada a equipe o objetivo do projeto de desenvolvimento de uma equipe de alto desempenho. Após esta reunião, conforme tabela 1, foram realizadas as demais para identificar e realizar ações com o objetivo de preparar a implantação do projeto.

Tabela 1 – Reuniões Realizadas

<b>Data</b>	<b>Duração</b>	<b>Participantes</b>	<b>Objetivo</b>
04/10/2016	3 Horas	dois programadores de banco de dados, três programadores de sistemas, um gerente e o diretor do departamento.	Apresentação do projeto de criação de equipe de alto desempenho
07/10/2016	8 Horas	um gerente e o diretor do departamento.	Planejar a atuação do gerente no processo.
11/10/2016	4 Horas	um gerente e o diretor do departamento.	Analisar o perfil de cada integrante da equipe
15/10/2016	8 Horas	dois programadores de banco de dados, três programadores de sistemas, um gerente e o diretor do departamento	Analisar e aperfeiçoar os processos e a documentação que envolve o desenvolvimento de sistemas.
18/10/2016	2 horas	um gerente e o diretor do departamento.	Analisar infraestrutura tecnológica do departamento.
21/10/2016	2 horas	um gerente e o diretor do departamento.	Definir cursos com base na avaliação de desempenho a serem realizadas pelos integrantes do departamento para se qualificarem

			tecnicamente
26/10/2016	4 horas	dois programadores de banco de dados, três programadores de sistemas, um gerente e o diretor do departamento	Apresentação e treinamento sobre as melhorias nos processos de desenvolvimento de sistemas.
Total de Horas trabalhadas : 31			

Fonte : Autor

Na primeira reunião, foi apresentado à equipe o projeto que consistiu em criar uma equipe de alto desempenho. Foram apresentados conceitos e características sobre o assunto. Ao final da reunião foi entregue uma apostila sobre o assunto para estudos complementares. Na reunião com o gerente e o diretor da área, foram definidas as características e as funções que o gerente deverá exercer no gerenciamento da equipe. O gerente foi contratado recentemente. Possui experiência de 10 anos em liderança de equipes de desenvolvimento de sistemas.

Na reunião com o gerente, foi analisado que competências e atividades o gerente deverá ter para gerenciar a equipe. A partir desta reunião, foi definido um plano de atuação onde foi definido as seguintes atividades de responsabilidade do gerente:

- Planejar e monitorar
- Delegar atividades e responsabilidades
- Gerir processos motivacionais
- Criar uma comunicação clara e eficaz
- Desenvolver um clima de cooperação na equipe
- Valorizar os membros da equipe através de *feedback* eficazes
- Identificar e resolver conflitos na equipe
- Desenvolver empatia da equipe através de conversas e *feedback* pelo trabalho realizado.

Uma das atividades definidas foi a de criar um questionário de avaliação de resultados. Foi definido que será utilizado um questionário do instituído federal do Paraná onde estabelece conceitos para a verificação do desempenho. Neste

questionário, vide anexo A, cada integrante da equipe preenche notas de 0 a 100 de acordo com 5 fatores:

- Assiduidade : frequência, permanência e cumprimento de horários
- Disciplina : respeito aos níveis hierárquicos, cumprimento de normas, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, resiliência e receptividade a informações sobre o seu desempenho
- Capacidade de Iniciativa : proatividade, interesse, aprendizagem, participação, cooperação, liderança, administração de conflitos
- Produtividade : comunicação, conhecimento do trabalho; rendimento; qualidade; organização; atendimentos aos usuários do serviço público; tomada de decisão e solução de problemas
- Responsabilidade : ética, comprometimento com tarefas e prazos, zelo por materiais e equipamentos; zelo por informações; senso de prioridade; visão sistêmica e integração institucional

Cada fator possui perguntas que devem ser preenchidas pelo avaliado e após o término é realizado uma reunião com o gerente para conversar sobre o resultado alcançado.

Na reunião para identificar o perfil dos integrantes, a empresa prestadora de serviço da unidade de análise estudada, forneceu um questionário, vide anexo B, onde os integrantes devem marcar dentre 40 grupos de palavras, qual palavra se encaixa a sua característica pessoal. O objetivo era preencher a característica de cada profissional e não o que ele achava certo ou errado. Foi proposto que caso tivessem dificuldade de preencher, que levassem para casa e uma pessoa que lhe conhece-se pudesse ajuda-lo. Na segunda parte do trabalho, é necessário contar quantas palavras foram marcadas com a letra A, B, C e D. A letra com maior número de marcações, representava o perfil mais evidente do integrante. Cada perfil possui pontos positivos e pontos negativos conforme tabela 2.

Tabela 2 – Perfil comportamental

<b>O Perfil Comportamental INFLUENTE:</b>
<b>Pontos Positivos</b>
• Crença de que a amizade norteia a felicidade na sua vida

• Procuram criar um network sólido para alcançar seus objetivos
• Bons apresentadores, relações públicas e profissionais de vendas
• Procuram manter o astral da equipe sempre para cima.
• Sorridentes, alegres e com ótimo humor.
• Mediante uma dificuldade não se abalam, tem rápido poder de reação
<b>Pontos Limitantes</b>
• Perdem o foco dos objetivos e metas com muita facilidade
• São ótimos para transmitir informações, mas péssimos ouvintes
• Como gostam muito de falar, porém não dão espaço ao seu interlocutor
• São desorganizados em suas tarefas e documentos
• Não sabem guardar segredos, pois falam demais
• Egoístas, imaturos e esquecidos
<b>Perfil Comportamental GUERREIRO</b>
<b>Pontos Positivos</b>
• Crença de que alcançar metas e resultados dão sentido a vida
• São muito rápidos na execução de suas atividades
• Para alcançar seus objetivos ultrapassam barreiras com muita facilidade
• São muito objetivos e dão resultados em pouquíssimo tempo
• Mediante uma dificuldade não se abatem facilmente. Confiam em suas habilidades
• Procuram soluções fora do convencional para atingir seus objetivos
<b>Pontos Limitantes</b>
• Podem buscar resultados a qualquer custo, quebrando regras importantes
• Podem parecer arrogante, comprometendo o trabalho em equipe
• Podem não compreender corretamente o que foi delegado, pois têm ansiedade em executar
• Sua autoconfiança exagerada não permite experimentar ideias de outras pessoas
• Um líder Guerreiro pode estourar sua equipe, pois para ele o que interessa é o resultado
• Oferece <i>feedback</i> ofensivo quando as coisas não acontecem da forma como planejou
<b>Perfil Comportamental PERFECCIONISTA</b>



<b>Pontos Positivos</b>
• Crença de que a perfeição nas atividades é o caminho do êxito.
• Trabalhos impecáveis sem qualquer erro ou comentário negativo
• Muito persistente na realização de suas tarefas
• Ótimo ouvinte, ao receber uma tarefa presta atenção nos detalhes.
• Procuram superar as expectativas de seus clientes e líderes
• Extremamente organizados e dedicados.
<b>Pontos Limitantes</b>
• Podem parecer arrogantes com perfis comportamentais não perfeccionistas
• Quando tomam decisões não são flexíveis a novas ideias que podem surgir
• Ficam estressados quando as coisas não saem perfeitas
• Não conseguem equilibrar a vida pessoal e o trabalho
• Demoram a entrar em ação, pois precisam de tudo perfeito para agir
• Costumam não delegar, pois ninguém fará tão perfeito como ele
<b>Perfil Comportamental HARMONIOSO</b>
<b>Pontos Positivos</b>
• Pessoas fiéis e de confiança a empresa e ao seu líder
• Ótimos apaziguadores de conflitos
• Bons ouvintes num processo de delegação
• Calmos, equilibrados e tranquilos em momentos de estresse
• Prestativo as necessidades da empresa, da liderança e de seus pares
• Ótimos para cargos de confiança na empresa
<b>Pontos Limitantes</b>
• Demoram em dar resultados, pois são lentos
• Executam apenas uma tarefa de cada vez
• Não gostam de mudanças e inovações
• Desanimam-se com facilidade quando as coisas não dão certas
• Indeciso em momentos que requer decisões
• Tímidos e retraídos em reuniões

Fonte : Portal Fox

Na reunião com a equipe para analisar os processos de desenvolvimento de sistemas, visando a eficácia da equipe, foram definidas as seguintes necessidades:

- Definir metas específicas em cada etapa do processo de desenvolvimento

- Definir responsabilidades claras e autonomias aos integrantes da equipe
- Melhorar no processo de testes de sistema com o objetivo de reduzir retrabalho
- Agilizar o processo de documentação de sistema
- Fazer com que todos da equipe desenvolvam todos os tipos de tarefas para que adquiriram um conhecimento homogêneo
- Realizar reuniões semanais curtas com troca de conhecimentos aprendidos pela equipe.

Na reunião com o gerente sobre melhoria da infraestrutura, foi definido que três computadores deveriam ser substituídos. Já foi realizado provisões e os equipamentos chegaram 15 dias após. Na reunião sobre cursos, após a avaliação de desempenho, cada profissional foi avaliado tecnicamente e definido quais qualificações deveriam ser realizadas. O resultado alcançado será avaliado na próxima avaliação de desempenho.

Na última reunião de implantação do projeto, foi apresentado as melhorias que foram realizadas nos processos e treinamentos necessários. Nesta análise, também foi utilizado o tipo de pesquisa Documental, que buscou documentos nas normas e procedimentos do departamento, documentação dos sistemas, normativas internas e documentação de planejamentos e projetos realizados. A empresa autorizou o uso destes documentos, mas devido as normas de segurança da empresa, com a garantia de que o nome da empresa não fosse revelado.

## **4 RESULTADOS**

Na etapa inicial do trabalho foram realizadas reuniões com o intuito de apresentar o projeto de criação de equipe de alto desempenho e definir ações necessárias para alcançar o objetivo proposto. A apresentação do projeto foi bem recebida pelos colaboradores. Foram apresentados conceitos e os benefícios que teríamos com as mudanças propostas.

A partir da reunião com o gerente e após a aplicação do plano de ação, foram criadas algumas atividades de responsabilidade do gerente. Foi definido que a cada início de projeto ou atividade, deve ser realizada uma reunião com a equipe com o objetivo de definir as atividades necessárias, responsáveis e prazos. Para o controle, foi definido uma atividade diária ao gerente. Na primeira hora da manhã, deve ser

realizada uma reunião onde cada integrante da equipe comenta as atividades realizadas no dia anterior. Neste momento são compartilhadas dificuldades, seus aprendizados e problemas que possam ter ocorridos. O gerente avalia e identifica um possível conflito ou mudança no processo de desenvolvimento objetivando uma melhoria no próximo processo ou até mesmo no processo atual. A cada conclusão de tarefa, foi criada a atividade de *feedback* com o integrante e o gerente para avaliarem o trabalho realizado. Outra atividade definida de responsabilidade do gerente foi de aplicar um questionário de avaliação de desempenho. Este questionário foi aplicado em todos os integrantes da equipe. Conforme quadro 3, foi identificado que dois colaboradores obtiveram uma nota considerável razoável no fator disciplina e um integrante obteve uma nota 68 em produtividade.

Quadro 3 – Resultado do formulário de Avaliação de desempenho no período de Junho/2016 a Dezembro de 2016 – Equipe de Desenvolvimento – Empresa Turis

<b>Fator</b>	<b>Colaborador 1</b>	<b>Colaborador 2</b>	<b>Colaborador 3</b>	<b>Colaborador 4</b>	<b>Colaborador 5</b>
Assiduidade	71	99	73	85	95
Disciplina	69	90	89	68	91
Capacidade de iniciativa	81	93	87	75	88
Produtividade	89	80	81	68	89
Responsabilidade	87	91	91	92	93

Fonte : Autor

Diante dos resultados, foram incluídas nas reuniões diárias e de *feedback*, objetivos a serem alcançados. Em relação ao fator disciplina, foi acordado com os colaboradores os seguintes objetivos:

- Precisa confiar mais no gerente e aceitar as diretrizes definidas pela empresa.
- Explicado melhor o método de avaliação de desempenho com o objetivo de aceitar o resultado
- Compartilhar mais seu conhecimento no trabalho em equipe

- Mudar a forma de relacionamento com a equipe que as vezes não é bem aceita

O colaborador com a nota razoável em produtividade, identificou-se principalmente uma falta de conhecimento técnico da ferramenta que utiliza. Com isso foi definido que o profissional fará uma qualificação em programação SQL na empresa Sisnema em Porto Alegre. Também foi definido os seguintes objetivos:

- Estudar melhor a ferramenta de trabalho e obter o máximo de conhecimento do curso a ser realizado.
- Utilizar de maneira adequada o plano de testes definido nas tarefas para evitar retrabalhos
- Ler detalhadamente a documentação dos requisitos para cada tarefa

Na reunião para analisar os perfis dos integrantes, foi realizado um questionário com o objetivo de potencializar as melhores características de cada integrante e assim ganhar produtividade na conclusão das tarefas. Após o término do trabalho, foi identificado que dois integrantes da equipe tem um perfil *guerreiro* e três integrantes tem o perfil de *perfeccionista* conforme demonstrado na tabela 3. Diante destes resultados, também foram incluídas nas reuniões diárias e de *feedback*, foram levantados assuntos pertinentes a cada ponto positivo e negativo. Nas conversas com os integrantes com perfil guerreiro, foram mencionados os seguintes pontos a melhorar:

- Precisam seguir as regras da empresa e as normas do departamento
- Trabalhar melhor em equipe no sentido de compartilhar e utilizar ideias de todos
- Prestar mais atenção nas reuniões onde são definidas as tarefas e as responsabilidades para entender melhor o que está sendo solicitado
- Analisar e testar bem os sistemas antes de concluídos para evitarmos erros

Nas conversas com os integrantes com o perfil de perfeccionistas, foram mencionados dois pontos importantes:

- Precisam ter mais calma e não se cobrarem tanto quando ocorrem problemas ou dificuldades durante o desenvolvimento da tarefa

- Nos trabalhos em equipe, precisam melhorar a integração com os colegas de trabalho no sentido de compartilhar tarefas e escutar e utilizar as ideias da equipe

Além dos pontos a melhorar, nas reuniões de *feedbacks* foram mencionados pontos positivos como qualidade no trabalho apresentado, prazos cumpridos dentro do prazo, organização, criatividade na conclusão das tarefas e etc.

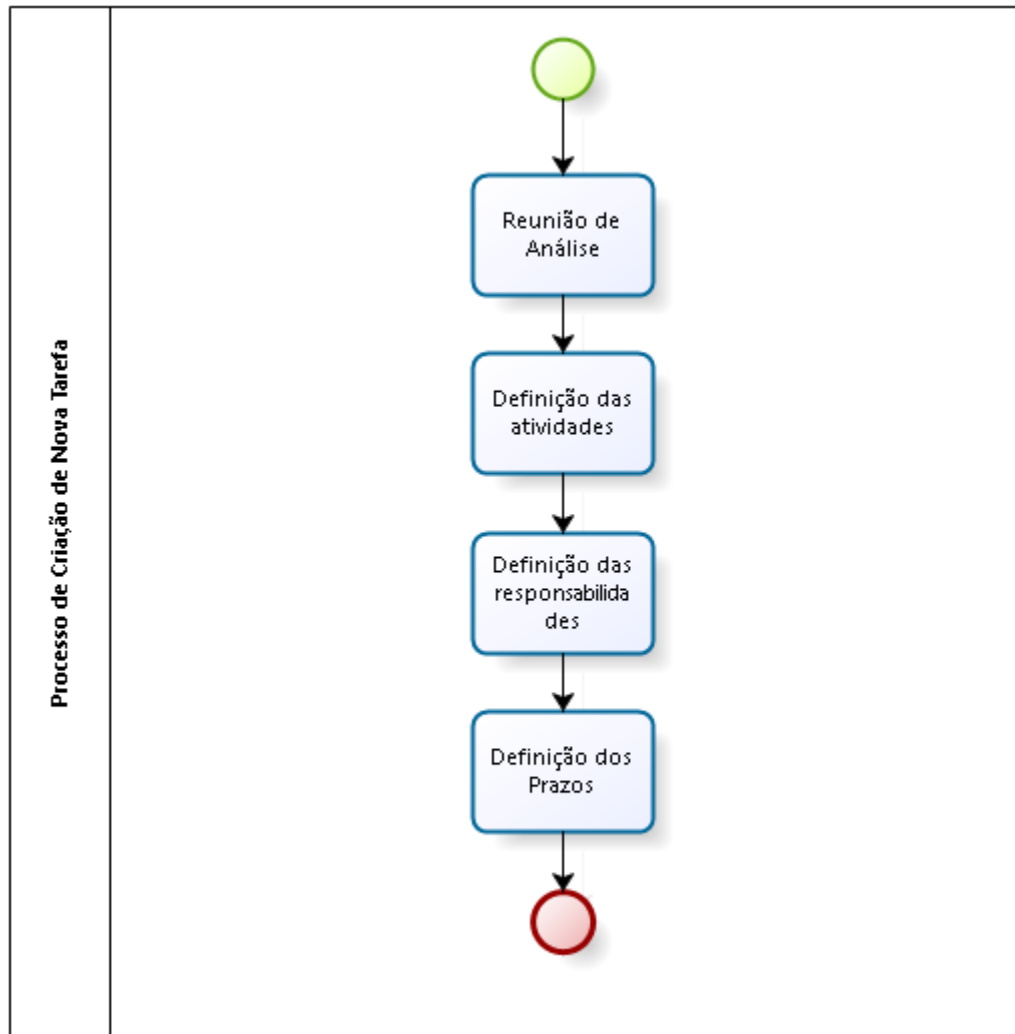
Tabela 3 – Resultados de perfis analisados da equipe – Empresa Turis

<b>Perfil</b>	<b>Integrante 1</b>	<b>Integrante 2</b>	<b>Integrante 3</b>	<b>Integrante 4</b>	<b>Integrante 5</b>
A- Influyente	9	8	8	10	8
B – Guerreiro	14	10	9	12	11
C – Perfeccionista	7	13	15	8	12
D - Harmonioso	10	9	8	10	9
<b>Total de Pontos</b>	40	40	40	40	40

Fonte : Autor

Na reunião de revisão dos processos, em que toda a equipe participou, foi avaliado todos os processos que envolvem o trabalho da equipe. Os processos avaliados foram: análise de requisitos, detalhamento do sistema, arquitetura do software, implementação, documento de testes e a documentação do sistema. Após foi discutido em conjunto, melhorias que poderiam ser aplicadas para agilizar o processo sem perder a qualidade final do produto. A partir das avaliações, foi criado o processo de planejamento de tarefa. Este não existia na empresa. O gerente repassava ao colaborador as atividades com poucas informações e não controlava de maneira efetiva. A partir destas informações foi proposto um fluxo para esta atividade, representado na figura 4.

Figura 4 – Fluxo de Nova Tarefa proposto



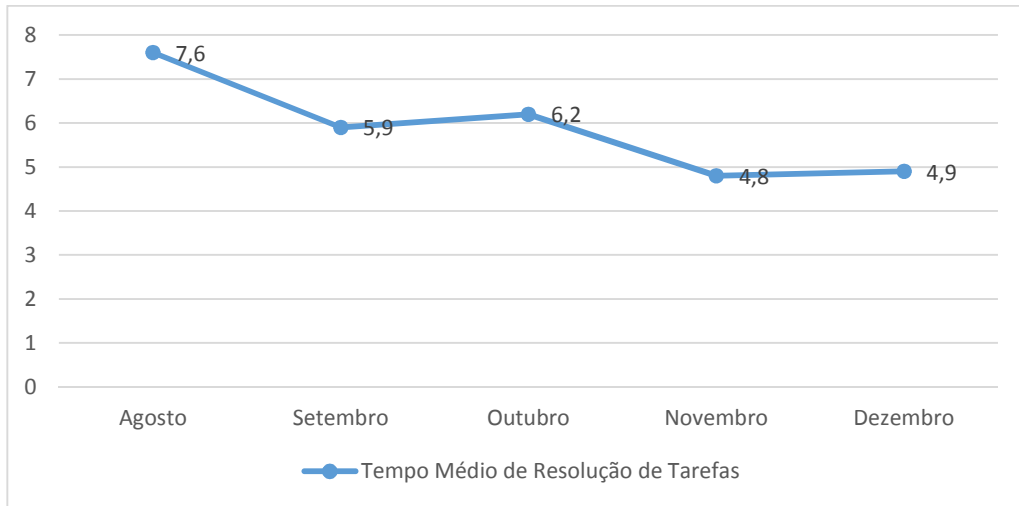
Fonte : Autor

Na reunião de avaliação da infraestrutura, foram comprados 3 computadores. Dois computadores foram de integrantes da equipe que utilizam a ferramenta de desenvolvimento Visual Studio. Estes apresentavam em alguns momentos demora no processamento, gerando um atraso na compilação do sistema. O Outro computador apresentava lentidão na programação no banco de dados.

Após realizado as ações necessárias como mudança em procedimentos, melhoria na infraestrutura, reuniões de *feedbacks*, reuniões de avaliação de desempenho e alguns treinamentos, observa-se resultados positivos. Na avaliação realizada com informações relacionadas ao tempo de conclusão dos atendimentos, retirada do software de controle de tarefas, foi identificado uma melhora na velocidade de conclusão conforme gráfico 2. Foram avaliados os chamados com o

tipo de “Melhorias no sistema”. Para que não interferisse no resultado final médio, foi retirado a tarefa com maior tempo de conclusão e a menor.

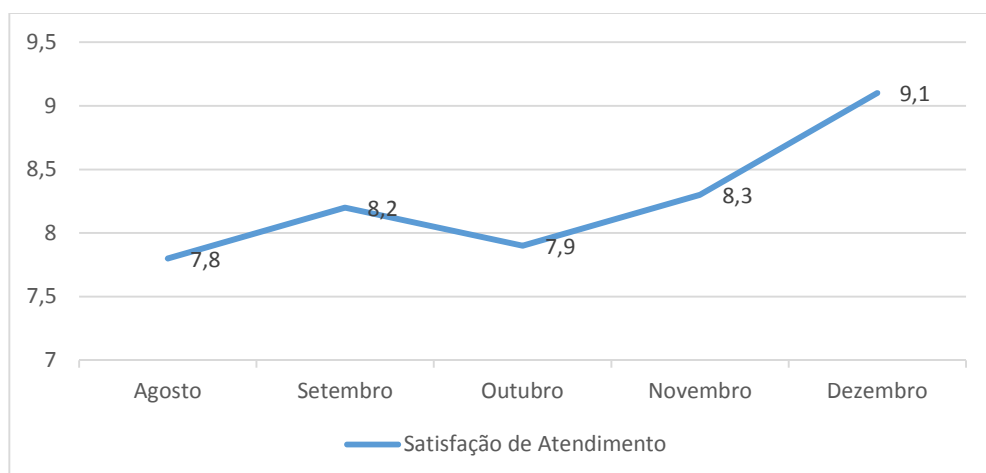
Gráfico 2 - Tempo Médio de Resolução de Tarefas - Horas



Fonte : O Autor através do sistema Acelerato (sistema de chamados do departamento)

Outra avaliação realizada, foi a coleta das notas de avaliação dos chamados concluídos. Esta avaliação é preenchida pelo solicitante após a conclusão da tarefa. A média é calculada com a média de todos os chamados concluídos no mês. Existem 5 notas: Ótimo, bom, regular, ruim e péssimo. Sendo que a nota 10 é recebido com a avaliação “Ótimo”. 7 para bom, 6 para regular e 4 para ruim e 3 para “Péssimo”.

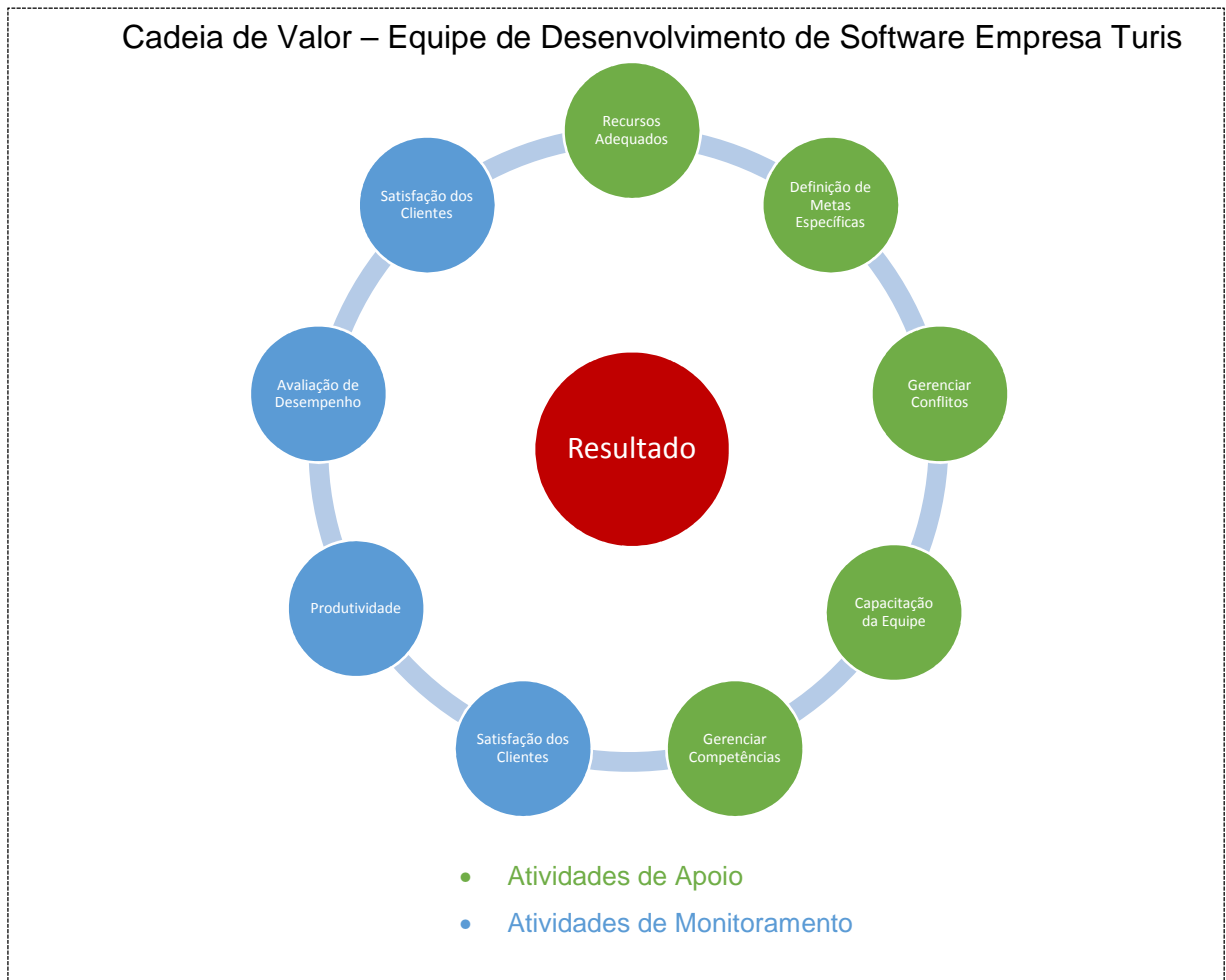
Gráfico 3 – Nota de avaliação de chamados concluídos



Fonte : O Autor através do sistema Acelerato (sistema de chamados do departamento)

Ao final das análises, foi realizado por parte do diretor, um estudo das atividades necessárias para a criação e gerenciamento de uma equipe de alto desempenho. Com isso a figura 3, representa a cadeia de valor de uma equipe de alto desempenho de um departamento de desenvolvimento de software.

Figura 3 – Cadeia de Valor – Departamento de Desenvolvimento de Software



Fonte : O Autor

## 5 CONCLUSÃO

Desenvolver equipes de alto desempenho não é nada fácil porque envolve pessoas de diferentes diversidades como etnia, raça, idade, culturas e experiências. Diversas características devem ser avaliadas pela organização para obter uma maior eficiência nas equipes de trabalho resolvendo possíveis conflitos de



comunicação e negociação entre os integrantes. Com isso a figura do líder se torna imprescindível para mobilizar, influenciar e conduzir a equipe a alcançar as metas e objetivos propostos. Outro fator importante é que as empresas devem oferecer um ambiente que os participantes se engajem nos papéis desempenhados e assim possam gerar resultados satisfatórios. Para isso, este estudo apresentou práticas e técnicas para a criação de uma equipe coesa, engajada, motivada e de alta performance com foco no resultado.

Após realizadas as ações necessárias como a mudança em procedimentos, melhoria na infraestrutura, criação de avaliações de desempenho e após alguns treinamentos realizados, pode-se observar resultados positivos. Pode-se observar uma melhoria no tempo médio de solução de tarefas de 6,2 horas em outubro quando iniciado o trabalho para 4,9 horas em dezembro.

Algumas melhoras intangíveis também puderam ser observadas como união da equipe e aprendizado adquirido. A equipe com isso acabou gerando novas competências individuais e ao final contribuindo para uma redução de prazo final de entrega dos produtos produzidos e conseqüentemente uma melhor satisfação do cliente. Em outubro a nota de satisfação dos clientes era de 7,9 e em dezembro aumentou para 9,1. Outra mudança que pode ser observada é em relação ao ambiente de trabalho. Nas reuniões periódicas e nas conversas de *happy hour*, observou-se que os integrantes estavam mais satisfeitos com o trabalho.

Este trabalho foi aplicado em um departamento de desenvolvimento de sistemas de uma empresa específica, portanto este pode contribuir para empresas que possuem ou querem criar sua própria área de desenvolvimento de software, fornecendo práticas e técnicas para formação de equipes de alto desempenho.

Ao término do estudo, pode-se identificar que a aplicação desta pesquisa em uma equipe pequena e em uma empresa que o objetivo fim não é a tecnologia, a aplicação em uma fábrica de software poderia trazer uma contribuição complementar ao tema abordado.

## REFERÊNCIAS

FINAMOR, Ana Ligia Nunes; COSTA, Flavio Rodrigues; CARDOSO, Marco Antonio Fernandes; CUNHA, Neisa Maria Martins da Cunha. **Construção de equipes de alto desempenho**. Rio de Janeiro:FGV, 2015.

Revista ADMpg Gestão Estratégica, **A Liderança e a gestão de equipes de alto desempenho na gestão estratégica das pessoas**.v. 6, n.2 , p.57-63, Ponta Grossa, 2013

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004

CHIAVENATO, Ialberto, **Gestão de Pessoas**, Rio de Janeiro, Elsevier, 2008.

MOSCOVICI, fela. **Equipes dão certo: a multiplicidade do Talento Humano** Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 9º Edição, 2004.

COX Jr, T. **the multicultural organization, Academy of management executive**, São Francisco, v5, n2, paginas 34-17,1991.

MOSCOVI, F, **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**, Rio de Janeiro: 19º ed. Editora José Olympio, 2010.

CASTRO, a. p., **Liderança Motivacional: como desenvolver pessoas e organizações, através do coaching e da motivação**, Rio de Janeiro, Editora Qualitymark, 2008

MACEY, W. H. et. **Muito além do comprometimento: como montar equipes que farão sua empresa chegar ao topo**, São Paulo, Editora Gente, 2011.

Trip, David, **artigo Pesquisa-ação: Uma introdução metodológica**, <https://www.researchgate.net/publication/255601809>, 2005.

CRONBAH, L. J, **Fundamentos da testagem psicológica**, Porto Alegre, Editora Artes Médicas, 1006

HUBBARD, Douglas W, **Como mensurar qualquer coisa**, Rio de Janeiro, Editora Qualitymark, 2009.

JORDÃO, S. D, **A arte de liderar: vivenciando mudanças no mundo globalizado**. Belo horizonte, Editora Tecer Liderança, 2006.

GERHARDT , Tatiana Engel ; SILVEIRA, Denise Tolfo, **Métodos de Pesquisa**, Porto Alegre, Editora da UFRGS, 2009.

HAIR JR, Joseph; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip, **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Editora Bookman, Porto Alegre, 2005. P. 211-235.

## ANEXO A – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

### DADOS DO AVALIADO:

Nome Completo:
Cargo:
Período de Avaliação : ____/____/____ a ____/____/____

O Formulário de Auto Avaliação estabelece conceitos para a verificação do desempenho, que deverão ser pontuados de acordo com a escala a seguir:

1. 00 a 39 – Insuficiente - **nunca ou raramente**
2. 40 a 69 – Razoável - **às vezes**
3. 70 a 89 – Satisfatório, bom - **frequentemente**
4. 90 a 100 – Ótimo - **sempre**

**FATOR: ASSIDUIDADE** (subfatores: frequência, permanência e cumprimento de horários)

	CRITÉRIOS	NOTA
1	Comparece ao trabalho regularmente	
2	Cumpe os horários previstos para entrada e saída	
3	Permanece no local de trabalho e otimiza seu horário de trabalho	
4	Utiliza adequadamente seu horário de trabalho. Evita interrupções e interferências	
5	Informa tempestivamente ao gestor imediato imprevistos que impeçam seu comparecimento ou cumprimento de horário	
6	Encaminha providências para o andamento das atividades coletivas quando se ausenta	
	<b>NOTA TOTAL EM ASSIDUIDADE</b>	
	<b>MÉDIA DO FATOR ASSIDUIDADE = (TOTAL/CRITÉRIOS)</b>	

**FATOR: DISCIPLINA** (subfatores: respeito aos níveis hierárquicos, cumprimento de normas, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, resiliência e receptividade a informações sobre o seu desempenho)

	CRITÉRIOS	NOTA
1	Acata com presteza as ordens de sua chefia imediata	
2	Observa os níveis hierárquicos nas relações funcionais	

3	Cumpra as normas, instruções e/ou regulamentos	
4	Amplia seu repertório de condutas em relações interpessoais assertivas	
5	Receptividade para receber informações sobre seu desempenho	
6	Enfrenta adversidades, superando-as e aprendendo com elas.	
	<b>NOTA TOTAL EM DISCIPLINA</b>	
	<b>MÉDIA DO FATOR DISCIPLINA = (TOTAL/CRITÉRIOS)</b>	

**FATOR: CAPACIDADE DE INICIATIVA** (subfatores: proatividade, interesse, aprendizagem, participação, cooperação, liderança, administração de conflitos)

	<b>CRITÉRIOS</b>	<b>NOTA</b>
1	Apresenta bom senso e responsabilidade nas decisões tomadas na ausência de instruções detalhadas	
2	Apresenta prontidão e bom senso nas decisões tomadas em situações fora do comum	
3	Mostra-se empenhado em executar suas atribuições	
4	Busca aprender para contribuir com o serviço do departamento e sua formação continuada.	
5	Busca novos conhecimentos profissionais visando ao aprimoramento das rotinas de trabalho	
6	Apresenta ideias, sugestões e informações com vistas a melhoria dos serviços a seu encargo	
7	Apresenta ideias, sugestões e informações para a melhoria da unidade como um todo	
8	Mostra disposição para colaborar com a chefia na execução dos trabalhos	
9	Mostra disposição para colaborar com os colegas na execução dos trabalhos	
10	Mostra capacidade para coordenar e conduzir pessoas para a consecução de objetivos	
11	Mostra capacidade para administrar os conflitos que estejam interferindo no trabalho	
12	Mostra capacidade para administrar os conflitos que estejam interferindo nos relacionamentos	
	<b>NOTA TOTAL EM CAPACIDADE DE INICIATIVA</b>	
	<b>MÉDIA DO FATOR CAPACIDADE DE INICIATIVA = (TOTAL/CRITÉRIOS)</b>	

**FATOR: PRODUTIVIDADE** (subfatores: comunicação, conhecimento do trabalho; rendimento; qualidade; organização; atendimentos aos usuários do serviço público; tomada de decisão e solução de problemas)

	<b>CRITÉRIOS</b>	<b>NOTA</b>
1	Domina os métodos e técnicas necessários para a execução das tarefas	
2	Produz volume de trabalho proporcional a sua complexidade e aos recursos disponíveis	
3	Desenvolve as tarefas até sua conclusão com a menor margem de erros possível	
4	Ordena o material e as ações de trabalho de forma a facilitar a execução das tarefas e atender as necessidades de serviço	
5	Atende com presteza e cortesia	
6	Fornece as informações precisas	
7	Apresenta soluções diferenciadas e pertinentes a cada caso	
8	Expressa-se de forma clara e oportuna, buscando entender e ser entendido pelo interlocutor para a eficiência do serviço	
9	Participa com compromisso em eventos de capacitação	
10	Contribui para a produção e manutenção de registros e dados, produzindo informações para qualificar as decisões. Busca informações que possam enriquecer o trabalho	
	<b>NOTA TOTAL EM PRODUTIVIDADE</b>	
	<b>MÉDIA DO FATOR PRODUTIVIDADE = (TOTAL/CRITÉRIOS)</b>	

**FATOR: RESPONSABILIDADE** (subfatores: ética, comprometimento com tarefas e prazos, zelo por materiais e equipamentos; zelo por informações; senso de prioridade; visão sistêmica e integração institucional)

	<b>CRITÉRIOS</b>	<b>NOTA</b>
1	Trabalha em consonância com o Código de Ética do Servidor Público	
2	E comprometido com os objetivos institucionais	
3	É cuidadoso com a qualidade das informações e guarda sigilo sobre informações confidenciais obtidas na sua atividade profissional	
4	Centra seus esforços na execução do trabalho que lhe é confiado aprimorando-o	
5	Visão sistêmica da instituição e da interdependência entre as áreas e unidades.	

6	Empenha-se para a economicidade	
7	Mostra capacidade para distinguir as tarefas, priorizando aquelas de maior urgência	
8	Atende aos demais Setores da Unidade com eficiência e cortesia, de modo a favorecer o andamento dos serviços	
9	É cuidadoso com materiais de trabalho, demonstrando preocupação com a sua manutenção e conservação	
10	Zela pelo patrimônio público demonstrando cuidado com sua boa utilização e preservação	
	<b>NOTA TOTAL EM RESPONSABILIDADE</b>	
	<b>MÉDIA DO FATOR RESPONSABILIDADE= (TOTAL/CRITÉRIOS)</b>	

**MEMORIAL DESCRITIVO DAS ATIVIDADES DO SERVIDOR NO PERÍODO AVALIADO**

**REGISTROS DE VARIÁVEIS INTERNAS E EXTERNAS QUE POSSAM TER CONTRIBUÍDO PARA DIFICULTAR O DESEMPENHO E MEDIDAS QUE POSSAM MELHORAR O DESEMPENHO PROFISSIONAL NO PRÓXIMO PERÍODO DA VIDA FUNCIONAL**

**COMENTÁRIOS SOBRE A PARTICIPAÇÃO NA AVALIAÇÃO ESPECIAL DE DESEMPENHO:** espaço reservado para possíveis registros sobre os aspectos de sua participação no processo de Avaliação Especial de Desempenho.

Data: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ ( assinatura do colaborador avaliado)

## ANEXO B – TESTE DE PERFIL COMPORTAMENTAL

Este teste tem como objetivo demonstrar de forma clara e simples qual o seu perfil comportamental mais evidente. Apresentando seus comportamentos positivos, isto é, características que impulsionam a sua carreira, assim como possíveis comportamentos limitantes, que podem prejudicar na conquista de suas metas e objetivos.

O mais interessante neste teste de autoconhecimento é fazer com que você continue com suas atitudes positivas que contribuem para os seus resultados, e tenha consciência dos comportamentos que podem lhe prejudicar. A administração e mudança das atitudes negativas lhe conduzirão a patamares mais elevados em sua carreira.

O teste será executado em duas partes.

### PRIMEIRA PARTE

Na primeira parte você irá escolher dentre os 40 grupos de palavras, qual palavra melhor se encaixa a sua característica pessoal.

Por exemplo, no primeiro grupo temos as seguintes palavras:

- A- Animado
- B - Aventureiro
- C - Analítico
- D - Adaptável

Caso a palavra ANIMADO é sua principal característica neste grupo de palavras, você deve marcá-la com um "X", para utilizarmos na segunda parte do teste. Note que você poderá escolher apenas uma palavra.

### Cuidado

**Não preencha o que você acha certo ou errado, preencha como você é.**

Algumas pessoas têm dificuldade em observar seus comportamentos, portanto, observando este problema solicite a uma pessoa que te conheça bem para ajudar no processo das escolhas de suas características individuais.



<b>A</b>	Animado
<b>B</b>	Aventureiro
<b>C</b>	Analítico
<b>D</b>	Adaptável

<b>A</b>	Brincalhão
<b>B</b>	Persuasivo
<b>C</b>	Persistente
<b>D</b>	Sereno

<b>A</b>	Sociável
<b>B</b>	Energético
<b>C</b>	Doador
<b>D</b>	Submisso

<b>A</b>	Convincente
<b>B</b>	Competitivo
<b>C</b>	Atencioso
<b>D</b>	Controlado

<b>A</b>	Estimulante
<b>B</b>	Habilidoso
<b>C</b>	Respeitoso
<b>D</b>	Reservado

<b>A</b>	Espirituoso
<b>B</b>	Auto-suficiente
<b>C</b>	Sensível
<b>D</b>	Satisfeito

<b>A</b>	Charmoso
<b>B</b>	Positivo
<b>C</b>	Planejador
<b>D</b>	Paciente

<b>A</b>	Espontâneo
<b>B</b>	Seguro
<b>C</b>	Organizado
<b>D</b>	Tímido

<b>A</b>	Otimista
<b>B</b>	Franco
<b>C</b>	Ordeiro
<b>D</b>	Serviçal

<b>A</b>	Engraçado
<b>B</b>	Vigoroso
<b>C</b>	Fiel
<b>D</b>	Amigável

<b>A</b>	Encantador
<b>B</b>	Audacioso
<b>C</b>	Minucioso
<b>D</b>	Diplomático

<b>A</b>	Alegre
<b>B</b>	Confiante
<b>C</b>	Culto
<b>D</b>	Previsível

<b>A</b>	Inspirado
<b>B</b>	Independente
<b>C</b>	Idealista
<b>D</b>	Inofensivo

<b>A</b>	Demonstrativo
<b>B</b>	Decidido
<b>C</b>	Profundo
<b>D</b>	Irônico

<b>A</b>	Desembaraçado
<b>B</b>	Ativo
<b>C</b>	Musical
<b>D</b>	Mediador

<b>A</b>	Conversador
<b>B</b>	Firme
<b>C</b>	Pensativo
<b>D</b>	Tolerante

<b>A</b>	Vivo
<b>B</b>	Líder
<b>C</b>	Leal
<b>D</b>	Ouvinte

<b>A</b>	Atraente
<b>B</b>	Chefe
<b>C</b>	Detalhista
<b>D</b>	Contente

<b>A</b>	Popular
<b>B</b>	Produtivo
<b>C</b>	Perfeccionista
<b>D</b>	Agradável

<b>A</b>	Vivaz
<b>B</b>	Valente
<b>C</b>	Comportado
<b>D</b>	Equilibrado

<b>A</b>	Metido
<b>B</b>	Mandão
<b>C</b>	Acanhado
<b>D</b>	Vazio

<b>A</b>	Indisciplinado
<b>B</b>	Insensível
<b>C</b>	Rancoroso
<b>D</b>	Desinteressado

<b>A</b>	Repetitivo
<b>B</b>	Inflexível
<b>C</b>	Ressentido
<b>D</b>	Relutante

<b>A</b>	Esquecido
<b>B</b>	Franco
<b>C</b>	Complicado
<b>D</b>	Medroso

<b>A</b>	Inoportuno
<b>B</b>	Impaciente
<b>C</b>	Inseguro
<b>D</b>	Indeciso

<b>A</b>	Imprevisível
<b>B</b>	Frio
<b>C</b>	Impopular
<b>D</b>	Desligado

<b>A</b>	Casual
<b>B</b>	Cabeçudo
<b>C</b>	Insatisfeito
<b>D</b>	Exitante

<b>A</b>	Permissivo
<b>B</b>	Orgulhoso
<b>C</b>	Cauteloso
<b>D</b>	Simples

<b>A</b>	Esquentado
<b>B</b>	Discutidor
<b>C</b>	Alienado
<b>D</b>	Incerto

<b>A</b>	Ingênuo
<b>B</b>	Ousado
<b>C</b>	Negativo
<b>D</b>	Indiferente

<b>A</b>	Egoísta
<b>B</b>	Trabalhador
<b>C</b>	Retraído
<b>D</b>	Preocupado

<b>A</b>	Tagarela
<b>B</b>	Indelicado
<b>C</b>	Sensível demais
<b>D</b>	Tímido

<b>A</b>	Desorganizado
<b>B</b>	Mandão
<b>C</b>	Deprimido
<b>D</b>	Confuso

<b>A</b>	Inconstante
<b>B</b>	Intolerante
<b>C</b>	Introvertido
<b>D</b>	Apático

<b>A</b>	Desordenado
<b>B</b>	Manipulador
<b>C</b>	Triste
<b>D</b>	Resmungão

<b>A</b>	Convencido
<b>B</b>	Obstinado
<b>C</b>	Cético ( não acreditar )
<b>D</b>	Lento

<b>A</b>	Barulhento
<b>B</b>	Tirânico
<b>C</b>	Solitário
<b>D</b>	Preguiçoso

<b>A</b>	Distraído
<b>B</b>	Irritável
<b>C</b>	Desconfiado
<b>D</b>	Vagaroso

<b>A</b>	Agitado
<b>B</b>	Imprudente
<b>C</b>	Vingativo
<b>D</b>	Relutante

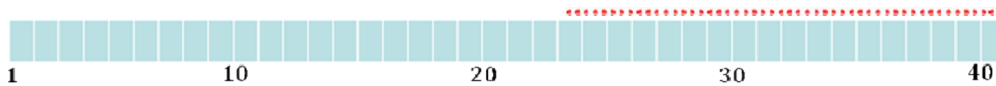
<b>A</b>	Instável
<b>B</b>	Astuto
<b>C</b>	Crítico
<b>D</b>	Acomodado

## SEGUNDA PARTE

Escolhidas as palavras, você deverá contar quantas marcações fez na letra A, B, C e D e fazer a marcação na régua abaixo.

Por exemplo, se você fez 20 marcações na letra A, então deverá fazer 20 marcações “x” no item A da régua abaixo.

Influente A



Guerreiro - B



Perfeccionista - C



Harmonio - D



O perfil comportamental que você obteve mais número de pontos é o seu perfil comportamental mais evidente. Mas você também tem algumas características dos outros perfis, pois ninguém é apenas um dos perfis 100%. Veja abaixo as principais características de cada um deles:

### O Perfil Comportamental INFLUENTE:

#### Pontos Positivos

- Crença de que a amizade norteia a felicidade na sua vida
- Procuram criar um net work sólido para alcançar seus objetivos

- Bons apresentadores, relações públicas e profissionais de vendas
- Procuram manter o astral da equipe sempre para cima.
- Sorridentes, alegres e com ótimo humor.
- Mediante uma dificuldade não se abalam, tem rápido poder de reação

#### **Pontos Limitantes**

- Perdem o foco dos objetivos e metas com muita facilidade
- São ótimos para transmitir informações, mas péssimos ouvintes
- Como gostam muito de falar, porém não dão espaço ao seu interlocutor
- São desorganizados em suas tarefas e documentos
- Não sabem guardar segredos, pois falam demais
- Egoístas, imaturos e esquecidos

#### **Perfil Comportamental GUERREIRO**

##### **Pontos Positivos**

- Crença de que alcançar metas e resultados dão sentido a vida
- São muito rápidos na execução de suas atividades
- Para alcançar seus objetivos ultrapassam barreiras com muita facilidade
- São muito objetivos e dão resultados em pouquíssimo tempo
- Mediante uma dificuldade não se abatem facilmente. Confiam em suas habilidades
- Procuram soluções fora do convencional para atingir seus objetivos

##### **Pontos Limitantes**

- Podem buscar resultados a qualquer custo, quebrando regras importantes
- Podem parecer arrogante, comprometendo o trabalho em equipe
- Podem não compreender corretamente o que foi delegado, pois têm ansiedade em executar
- Sua autoconfiança exagerada não permite experimentar idéias de outras pessoas
- Um líder Guerreiro pode estourar sua equipe, pois para ele o que interessa é o resultado
- Oferece feedback ofensivo quando as coisas não acontecem da forma como planejou

#### **Perfil Comportamental PERFECCIONISTA**

**Pontos Positivos**

- Crença de que a perfeição nas atividades é o caminho do êxito.
- Trabalhos impecáveis sem qualquer erro ou comentário negativo
- Muito persistente na realização de suas tarefas
- Ótimo ouvinte, ao receber uma tarefa presta atenção nos detalhes.
- Procuram superar as expectativas de seus clientes e líderes
- Extremamente organizados e dedicados.

**Pontos Limitantes**

- Podem parecer arrogantes com perfis comportamentais não perfeccionistas
- Quando tomam decisões não são flexíveis a novas idéias que podem surgir
- Ficam estressados quando as coisas não saem perfeitas
- Não conseguem equilibrar a vida pessoal e o trabalho
- Demoram a entrar em ação, pois precisam de tudo perfeito para agir
- Costumam não delegar, pois ninguém fará tão perfeito como ele

**Perfil Comportamental HARMONIOSO****Pontos Positivos**

- Pessoas fiéis e de confiança a empresa e ao seu líder
- Ótimos apaziguadores de conflitos
- Bons ouvintes num processo de delegação
- Calmos, equilibrados e tranquilos em momentos de estresse
- Prestativo as necessidades da empresa, da liderança e de seus pares
- Ótimos para cargos de confiança na empresa

**Pontos Limitantes**

- Demoram em dar resultados, pois são lentos
- Executam apenas uma tarefa de cada vez
  - Não gostam de mudanças e inovações
- Desanimam-se com facilidade quando as coisas não dão certas
- Indeciso em momentos que requer decisões
- Tímidos e retraídos em reuniões