

# A Busca pela equipe de Alta Performance. Um case BlackBelt

Leonardo Santos

Brasil

## "Vocês têm certeza, mesmo!?"

Essa foi a pergunta que mais ouvimos quando definimos o tema do projeto.

Estava participando de um programa de certificação BlackBelt na nossa empresa e devo admitir que a indagação era justificada. Afinal, colocar a imprevisibilidade do fator humano no centro de um projeto Lean 6 Sigma não é algo muito comum.

Mas, graças ao trabalho e apoio de pessoas muito resilientes, conseguimos resultados importantes para o negócio, desenvolvemos habilidades e metodologias relevantes para a operação e, o que fez tudo valer a pena, aprendemos muito!

O propósito deste artigo é justamente compartilhar esses insights.

### Definir

A primeira ação para iniciar o projeto foi formar a equipe. Pessoas com conhecimentos, cultura e visão de mundo diferentes, opiniões sobre liderança e gestão de pessoas distintas e muitas vezes opostas. Em comum, muita vontade de contribuir!

Aqui é inegável, tive sorte. Um grupo de pessoas, pelas quais serei eternamente grato, trabalhou com afinco do início ao fim do projeto e sempre com a mente aberta para o que ainda iríamos descobrir.

Esse foi um ponto chave. Todos admitimos nosso gap de conhecimento técnico sobre comportamento humano, sabíamos que precisávamos de alguma base para sustentar nosso caminho.

Apelamos às principais autoridades da área. Cada um dos sete integrantes recebeu um livro sobre o tema, de Daniel Kahneman, passando por Daniel Pink e Mihaly Csikszentmihalyi. Fizemos agendas semanais compartilhando o que aprendíamos, coletando ideias e, principalmente, entendendo como esses autores fizeram para medir comportamento.

Com a equipe certa e já com alguma base teórica, conseguimos definir quais seriam os próximos passos.

### Medir

Chegou a hora de ir a campo!

Momento de conhecer de verdade aquele conjunto de 6 lojas Vivo que seria nosso objeto de estudo. Compreender melhor a operação e as pessoas que fazem as coisas acontecerem e, claro, entender o que faz com que **algumas delas tenham alta performance nos resultados de vendas e outras não.**

Observamos tudo, mapeamos os processos, vivenciamos a rotina, tentamos nos colocar no lugar deles e entender melhor o dia a dia e as referências de cada um. Ótima experiência!

Uma segunda abordagem foi convocar um time de especialistas em gestão de pessoas para uma série de entrevistas estruturadas.

Falamos com gerentes, executivos e diretores das áreas comerciais de diversos estados, com profissionais do RH e também alguns vendedores escolhidos aleatoriamente. Cada entrevista tinha o mesmo objetivo: entender do que é feita a alta performance.

Essas ações, aliadas ao conhecimento teórico que obtivemos no início, geraram muitas hipóteses que poderíamos utilizar para iniciar nossa coleta de dados.

Em posse dessas informações, desenvolvemos uma série de pesquisas para tentarmos transformar em números todas aquelas possíveis causas.

O plano de coleta foi robusto, foram mais de 150 medições para cada um dos consultores, seja por meio de relatórios, feedback gerencial ou perguntas diretas, tudo coletado simultaneamente em todas as lojas participantes.

Tivemos ainda outras duas fontes de dados, uma delas foi a Pesquisa de Motivação, realizada regularmente por nossa empresa e recheada de informações importantes.

E, finalmente, o que considero o **ponto alto do projeto**, conseguimos, com o apoio do nosso RH, a parceria de uma empresa especializada em comportamento humano.

Com ferramentas profissionais, os nossos consultores passaram por algumas entrevistas com **psicólogos e neurocientistas** e conseguimos coletar dados valiosíssimos para os nossos objetivos.

No total, coletamos 7696 dados únicos nas lojas, 2584 na Pesquisa de Motivação e mais 2280 com a empresa que nos apoiou.

Finalmente tínhamos dados suficientes para fazer as nossas análises, um prato cheio para quem gosta de estatística.

## Analisar

Tudo bem, eu sei que estatística não é uma unanimidade, por isso, não vou aborrecer o leitor com dados técnicos.

De maneira simples, a abordagem foi a seguinte: como sabíamos os resultados de todos os consultores, conseguimos dividi-los em 4 grupos, sendo que o quartil 1 representa os 25% com a melhor performance.

A partir daí, forçamos o processamento das nossas ferramentas de análise para testar a correlação da performance com os dados que havíamos consolidado e buscar padrões.

Como resultado, conseguimos extrair de todo aquele emaranhado de dados brutos **116 causas potenciais** para a alta performance. Todas elas com nível de confiança estatisticamente significativo.

É aqui que as coisas começam a ficar mais divertidas. Alguns exemplos do que encontramos:

- 70% dos consultores acham que estão no quartil com a melhor performance.
- 85% dos consultores do quartil 1 trabalham no horário que se sentem com mais energia. Nos demais grupos o número reduz pra 60%.
- 30% das pessoas que levam menos de 30 minutos para chegar ao trabalho, estão no quartil 1.
- 92% dos consultores no primeiro quartil são os principais provedores de sua residência. Nos demais grupos, 67%.
- 85% dos consultores do quartil 1 se sentem realizados profissionalmente. Nos demais grupos, apenas 51%.
- 59% dos consultores citam como principal motivação “pagar as contas”, seguido de “crescimento profissional”.
- 38% foi o índice de acerto dos gerentes ao citarem a principal motivação de seus colaboradores.
- 33% dos consultores acham que não utilizam todo seu potencial. Nenhum deles está no quartil 1.

Nessa etapa também desmistificamos algumas concepções. Ironicamente, algumas delas foram causas potenciais sugeridas nas entrevistas que fizemos com gestores e o pessoal de RH. Grau de escolaridade e tempo de casa, por exemplo, não passaram nos nossos testes de correlação com alta performance.

O padrão que encontramos com a empresa parceira também foi interessante, "...observa-se que os pontos em relação à personalidade que mais contribuem para o grupo de alta performance correlacionam-se com a **capacidade de estabelecer mecanismos de auto regulação, através de uma boa manutenção do equilíbrio e vitalidade emocional**. Além disso, **a motivação diante de desafios mais complexos e uma postura autônoma e crítica** contribuem para melhores resultados”.

Uma das psicólogas que trabalhou conosco fez um resumo cirúrgico: "Segurança Psicológica”.

Voilà!

Ficamos extasiados! Afinal, muito do que havíamos estudado nos livros estava ali, surgindo diante de nossos olhos, no meio de milhares de números. Encontrar esse padrão mais presente no quartil 1, foi a certeza de que estávamos no caminho certo.

## Aprimorar (improve)

Ação! Chegou o momento de utilizar tudo o que aprendemos para aportar valor ao negócio.

Mas, não atacamos todas as causas potenciais, utilizamos uma série de ferramentas para encontrarmos a causa raiz e prioriza-las de acordo com seu impacto.

Aproveitamos para fazer nova rodada de entrevistas com os especialistas e realizamos testes de sanidade nas informações que obtivemos.

Das 116 causas candidatas, 15 foram priorizadas.

Para facilitar o desenvolvimento das ações e o entendimento das nossas descobertas, agrupamos essas causas em 3 grupo principais:

O primeiro agrupamento diz respeito ao **Perfil**. Ter as pessoas certas nos lugares certos é a base para discutirmos alta performance. Existe um nível de aptidão, mesmo que mínimo, para se fazer um excelente trabalho. E agora, sabíamos quais eram essas aptidões e, principalmente, como medi-las.

Com o Perfil correto, passamos para o próximo ponto, que é o **Contexto**. Para alguém performar bem, é necessário que esteja inserido em um ambiente favorável, que tenha um nível de desafio adequado, expectativas alinhadas, ferramentas afiadas e habilidades desenvolvidas para realizar seu trabalho. E tudo precisa estar em sinergia com seus interesses e vida pessoal. Não existem atalhos.

Caso os dois primeiros agrupamentos estejam satisfeitos, o terceiro vai definir a alta performance, trata-se de **Motivação**. No grupo de pessoas que analisamos, encontramos três motivações principais que favoreciam os resultados.

A primeira é **financeira**, seja em busca de estabilidade ou de sonhos, o dinheiro é, obviamente, um impulsionador importante.

A segunda motivação que encontramos presente em nosso grupo você já conheceu, é a **segurança psicológica**. As pessoas buscam reconhecimento, protagonismo, pertencimento e um espaço para se posicionar.

E, finalmente, a **Carreira**. É necessário que tenham clareza das possibilidades de carreira e dos processos que devem seguir. Para isso, as oportunidades precisam existir. Sempre com muita transparência.

O peso dessas motivações pode variar de acordo com a personalidade ou momento de cada indivíduo, mas, no nosso estudo, essas são as mais presentes no primeiro quartil.

Portanto, tenha alguém com **perfil adequado**, crie o **contexto favorável** e entenda como pode contribuir com suas **motivações**, esse foi o caminho que encontramos para os líderes em questão favorecerem a alta performance.

Aprendizado que certamente vai nortear minha visão de liderança por muito tempo.

A partir daí ficou mais fácil, desenvolvemos testes de perfil para aplicar em novas contratações e promoções, criamos novos treinamentos, estruturamos feedbacks, montamos um plano de autodesenvolvimento, com o apoio dos psicólogos e neurocientista que participaram, nos empenhamos em reconhecer e “dar voz” às pessoas, acolhemos, divulgamos mais vagas, promovemos...

Enfim, Perfil, Contexto e Motivação, a tríade da alta performance.

## Controle

Os resultados foram expressivos. Nossa conversão de vendas por atendimento nos 12 meses subsequentes foi significativamente maior do que o mercado, o que resultou em um crescimento de receita superior a nossa base comparativa.

A performance de todos os quartis aumentaram, mas foi prazeroso ver o gráfico parecendo uma escada, com crescimento maior no quartil 4. Com isso, reduzimos o desvio padrão de resultado de vendas entre os consultores. Havia mais equilíbrio,

Além disso, as avaliações do projeto superaram as expectativas, a Pesquisa de Motivação também melhorou, todos os gestores obtiveram certificação Yellow Belt e os feedbacks dos participantes foram muito positivos.

Certamente, as conclusões e ações que realizamos não podem ser replicadas como uma receita em qualquer cenário. Funcionou bem naquele ambiente restrito e naquele momento específico. Não posso deixar de dizer também que falhamos muitas vezes durante o processo.

Mas as lições ficaram!

Ainda bem que respondemos “Sim, temos certeza!”, repetidas vezes.

*A Busca pela equipe de Alta Performance. Um case BlackBelt*

*Leonardo Santos - Brasil*



[www.telefonica.com](http://www.telefonica.com)