



Escola Nacional de Administração Pública

O NÍVEL DE MATURIDADE DA EQUIPE DE TRABALHO DA AUDITORIA INTERNA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para obtenção do grau de Especialista em Pessoas, Inovação e Resultados.

Aluna: Antonieta Barros de Oliveira

Orientador: Prof. Mestre Henrique Dantas de Santana



Escola Nacional de Administração Pública

O NÍVEL DE MATURIDADE DA EQUIPE DE TRABALHO DA AUDITORIA INTERNA

Autora: Antonieta Barros de Oliveira
Instituição: Fundação Nacional do Índio-Funai

RESUMO

O Trabalho em equipe tem se tornado cada vez mais necessário nas organizações, pois uma equipe funcional contribui para o alcance dos objetivos da instituição.

Este artigo teve como objetivo avaliar a suscetibilidade da equipe de trabalho da Auditoria Interna-Audin às cinco disfunções, quais sejam: falta de confiança; medo de conflito; falta de comprometimento; evitar responsabilizar os outros e falta de atenção aos resultados.

A pesquisa foi realizada com os membros da equipe por meio de questionário com 15 perguntas fechadas, e entrevistas complementares, essa ferramenta direta de diagnóstico, contribuiu para a realização da avaliação, e o resultado permitiu identificar o nível da maturidade no desempenho da equipe no ambiente de trabalho, oportunidades de aprimoramento bem como meios para vencer tais disfunções.

Palavras chave: Desenvolvimento de Equipes. Maturidade das equipes. Trabalho em equipe.

1 INTRODUÇÃO

Moscovici, (2018), defende a ideia de que o futuro pertence a organizações baseadas em equipes e não apenas em grupos organizacionais. Para os autores Robbins, Judge e Sobral (2010), as equipes estão cada vez mais se tornando o meio mais importante de estruturar o trabalho nas organizações no mundo contemporâneo. Lencioni (2015) corrobora com a visão dos respectivos autores, afirmando que o trabalho em equipe continua resultando em maior vantagem competitiva.

Desta forma, com as rápidas transformações ocorridas nos últimos anos decorrentes das grandes mudanças tecnológicas, o serviço público precisa inovar e promover as mudanças internas necessárias para atingir os seus objetivos e apresentar resultados à sociedade, que exigem novas competências, habilidades e atitudes dos membros de equipes. Os órgãos cada vez mais necessitam de equipes produtivas, sinérgicas, criativas cujos integrantes tenham capacidade de se relacionar com as pessoas, sejam motivados, adaptados ao que fazem e comprometidos com os resultados da organização.

No contexto da administração pública, gestão de pessoas é um processo que não está restrito apenas a uma unidade específica e, para superar essa perspectiva, faz-se necessário, compreender e ter a visão de gestão de pessoas como função que alcança toda a organização, e é um compromisso de todos, assim, cada agente pratica gestão de pessoas e é parte desse processo de gestão (BERGUE, TRESCASTRO, 2019).

Nessa perspectiva, o gestor é responsável pela sua equipe, favorecendo a busca por meios de desenvolver habilidades para liderar os integrantes. Contudo, a formação de líderes ainda não é prioridade em muitas instituições, embora o aprimoramento da equipe de trabalho seja de fundamental importância para o autoconhecimento e o desenvolvimento pessoal e profissional de seus membros. Deste modo, é possível transformar o ambiente num lugar seguro e confiável para se trabalhar, sem prejuízo à saúde física, mental e emocional dos seus colaboradores.

O papel da liderança no desenvolvimento das equipes está intensamente ligado ao aumento da produtividade individual e coletiva, entre outros aspectos, por meio: do estímulo dos integrantes para se envolverem em busca dos resultados; da disponibilidade do acesso a recurso e do apoio da instituição; do estabelecimento dos vínculos entre os membros e da administração de relacionamentos internos e externos; da condução necessária para que cada pessoa se aperfeiçoe, e colabore com a equipe com suas habilidades e competências. (BORELLI, REGINA, 2018).

Desta maneira, quando se fala de equipes sólidas, fortalecidas e capacitadas, preparadas para lidar com as mudanças rápidas e as pressões cotidianas, que tem como objetivo alcançar resultados significativos para a organização, é necessário que por trás dessa equipe exista um líder competente, com capacidades e habilidades para conduzi-las, que inspire, influencie, estimule e se comprometa, de forma a contribuir com o desenvolvimento contínuo da equipe para a obtenção dos resultados esperados.

Os desafios das equipes de trabalho são muitos, e devem ser superados para que haja confiança, harmonia, comprometimento, responsabilidade e atenção aos resultados entre os integrantes. Sendo assim, a liderança contemporânea deve ser exercida pela influência e não mais pela autoridade. O líder deve pensar além das estruturas convencionais, se antecipar às mudanças, valorizar a diversidade da equipe, melhorar a comunicação e demonstrar vulnerabilidade. Estas são as variáveis importantes para construir uma relação de confiança que influencia no desenvolvimento de sua equipe de trabalho.

Por fim, considerando que as equipes são a base das mudanças estruturais, e tem se tornado permanente e uma realidade nas instituições, e ainda, diante aos desafios do trabalho em equipe, o presente artigo tem como objetivo avaliar a suscetibilidade da equipe de trabalho às cinco disfunções: falta de confiança; medo de conflito; falta de comprometimento; evitar responsabilizar os outros e falta de atenção aos resultados, bem como identificar o nível da maturidade da equipe, e os meios de vencer tais disfunções. Para tanto, a equipe da Auditoria Interna-Audin da Funai foi avaliada.

Os resultados obtidos permitiram a equipe constatar que as respectivas disfunções trazem consequências negativas que afetam o desempenho e a qualidade de vida no trabalho, prejudicando o trabalho em equipe se não forem corrigidas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Trabalho em equipe

Para Robbins, Judge e Sobral (2010, p.07), o comportamento organizacional é o “campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional tem sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.” Nesse sentido, os gestores precisam

desenvolver suas habilidades interpessoais para exercerem as suas funções com eficiência, ademais, pessoas, grupos ou equipes e estrutura organizacional são elementos determinantes para que as instituições funcionem de maneira efetiva para o alcance dos resultados esperados.

Uma equipe eficaz tende a ser pequena com diferentes tipos de competências: de pessoas com conhecimentos técnicos; de pessoas com habilidades para resolução de problemas, tomada de decisões; para detectar problemas, motivar e avaliar alternativas e realize escolhas competentes. Por fim, as equipes necessitam de pessoas que saibam ouvir, deem *feedback*, administrem conflitos e detenham outras habilidades interpessoais. (ROBBINS; JUDGE e SOBRAL, 2010).

Ademais, é no comprometimento coletivo que está a essência de uma equipe. Na sua ausência o desempenho do grupo torna-se individualizado. Somente com o envolvimento os membros se tornam uma unidade poderosa de desempenho coletivo. Esse tipo de engajamento exige um propósito significativo em que os integrantes da equipe possam confiar (KATZENBACH; SMITH, 1999).

Por esses entendimentos, uma equipe de trabalho com habilidades interpessoais, entende o propósito do coletivo, reconhece o interesse e as conquistas dos outros, arrisca, apresenta críticas construtivas, é objetivo, ouve atentamente, concede o benefício da dúvida, tem a capacidade de se relacionar bem e de gerar resultados positivos dessas conexões, motiva e resolve problemas.

2.2 Os desafios de trabalho em equipe

Para Lencioni (2015), a grande dificuldade das empresas é a de criar uma cultura em que todos os funcionários estejam seguindo na mesma direção. Enfim, como as equipes são compostas por indivíduos incompletos, elas são inerentemente disfuncionais. Desta forma, o autor identifica 5 desafios que normalmente causam problemas interligados, que são as “disfunções”: falta de confiança, medo de conflito, falta de comprometimento, evitar responsabilizar os outros e falta de atenção ao resultado.

Esses problemas afetam diretamente as lideranças, e não estão restritos apenas àqueles que ocupam grandes cargos de lideranças, pode ser vivenciado tanto por executivos de alto escalão, como por um pequeno setor ou por membros de grupos que precisam se unir para

determinadas tarefas. Isto posto, a suscetibilidade a apenas uma disfunção pode prejudicar o sucesso de toda a equipe. (LENCIONI, PATRICK, 2015).

Segundo o autor, uma forma de entender as disfunções é usar a abordagem no sentido contrário, imaginando como os integrantes das equipes coesas se comportam: 1 – confiam uns nos outros; 2 – envolvem em conflitos nos quais tudo é debatido; 3 – comprometem com decisões e planos de ação; 4 – chamam a atenção dos colegas quando estes agem contra os planos já estabelecidos; 5 – focam no alcance de objetivos coletivos.

A falta de confiança entre os membros da equipe é a primeira e a mais importante disfunção, pois é a partir dela que as demais podem ser desencadeadas. Esta disfunção atrapalha o trabalho em equipe e pode causar um desperdício de energia, tempo e desmotivação, e contribui para que não haja sucesso em seus objetivos. Isso acontece quando os integrantes não se abrem com os outros para se mostrar vulnerável, expondo seus erros e fraquezas dentro da equipe. Todavia, a confiança é a base para a coesão e o bom funcionamento da equipe. (LENCIONI, PATRICK, 2015).

A equipe só deixa de atuar na defensiva quando todos ficam à vontade, sem medo de se expor uns aos outros. Assumindo esse comportamento, torna-se muito mais fácil concentrar a energia no trabalho a ser feito, e desprezar os tratamentos com pouca sinceridade em função de politicagens. Entretanto, no contexto da construção de uma equipe, confiança é a certeza, entre seus integrantes, que há boas intenções, sem motivos para ficar na defensiva ou ter reservas em relação ao outro (LENCIONI, PATRICK, 2015).

Deste modo, quando há confiança entre os integrantes da equipe, estes aceitam suas fraquezas e erros, solicitam ajuda, admitem perguntas e informações sobre suas atividades de responsabilidade, se dão o benefício da dúvida antes de conclusões negativas, arcam com os riscos oferecendo *feedback* e ajuda, apreciam e exploram as experiências e as habilidades uns dos outros, atribuem tempo e energia em questões importantes, dão e aceitam desculpas sem hesitar, desejam pelas reuniões e por oportunidades de sempre trabalhar em equipe (LENCIONI, PATRICK, 2015).

A confiança baseada na vulnerabilidade não é fácil de ser alcançada. Ela requer conhecimentos compartilhados com o tempo, bem como diversas situações que envolvam conclusões de tarefas e confiança, além de um extenso conhecimento das características de cada integrante da equipe. Desta forma, adotando uma abordagem centrada em pessoas, a equipe terá a capacidade de acelerar o processo de forma significativa e alcançar confiança em pouco tempo (LENCIONI, PATRICK, 2015).

Para vencer esse desafio e evitar maiores desdobramentos, Lencioni (2015), sugere as seguintes ações: exercícios de histórias pessoais, exercícios de eficiência da equipe; perfis de preferência de personalidade e de comportamento; programas de *feedback* 360 graus, exercícios experimentais em equipes e dinâmicas para valorizar a equipe.

O exercício de eficiência da equipe, embora pareça invasivo, possibilita colher informações construtivas, bem como observar o grau de confiança mais elevado e compreende que cada membro da equipe seja avaliado pelos seus colegas. Essa avaliação indica a contribuição mais importante da pessoa, os aspectos de melhoria e o que ela precisa eliminar por completo com empatia e sem julgamento. Esse exercício contribui para que os integrantes da equipe obtenham inteira confiança para trabalharem juntos (LENCEONE, PATRICK 2015).

Logo, para obter a confiança de seus seguidores, o líder deve ser o primeiro a se mostrar vulnerável de forma sincera, com isso, ele arrisca perder prestígio junto à equipe, incentivando os liderados a fazerem o mesmo. Outro ponto, é que os chefes devem criar um ambiente que não aplique punições a quem promover um espaço de vulnerabilidade. Pois se os integrantes da equipe percebem que estão sendo manipulados, abre-se o caminho para a perda de confiança. (LENCIONI, PATRICK, 2015.)

A ausência de confiança entre os membros da equipe é prejudicial, porque cria um ambiente propício para a segunda disfunção: medo de conflitos. Pois ao edificar a confiança, uma equipe permite a possibilidade de conflitos, por se sentirem seguros em se envolver em debates acalorados e, muitas vezes, emocionais, entendendo que não serão punidos por proferir algo que possa ser interpretado como destrutivo ou crítico (LENCIONI, PATRICK, 2015).

No entanto equipes que receiam conflitos, tem reuniões maçantes, tornam os ambientes favoráveis a politicagens e agressões pessoais, omitem questões controversas que são necessários para o sucesso da equipe, não buscam todas as opiniões e perspectivas dos membros da equipe e desperdiçam tempo administrando riscos interpessoais (LENCIONI, PATRICK, 2015).

Enfim, as equipes que enfrentam os embates positivos de ideias conseguem organizar uma reunião produtiva, interessante e vigorosa, extraem e exploram as ideias de todos os seus integrantes, reduzem as politicagens e põem em pauta questões críticas (LENCIONI, PATRICK, 2015).

Assim, as brigas destrutivas, são prejudiciais para o desenvolvimento da equipe, por provocarem nos membros um sentimento de estagnação. Contudo os debates considerados relevantes são as discussões acaloradas sobre questões produtivas, que nascem com o objetivo de

resolver problemas, em busca dos objetivos comuns, que contribui com o crescimento individual e profissional do trabalho em equipe (LENCIONI, PATRICK, 2015).

Para vencer esse desafio, é essencial que os líderes sejam referência de comportamento adequado e demonstrem moderação quando os funcionários estiverem envolvidos em conflitos, e permitam que o desfecho aconteça naturalmente, mesmo se a situação parecer grave. É prejudicial para a equipe, quando a liderança adota a postura de proteger seu pessoal de ofensas, cria uma interrupção prematura das discussões e impede que os integrantes se tornem pessoas capazes de resolver sozinhas seus conflitos (LENCIONI, PATRICK, 2015).

A falta de conflitos saudáveis é um problema porque forma a base para a terceira disfunção: falta de comprometimento. Isso ocorre quando não há confiança entre os membros, e os integrantes temem o embate positivo de ideias, não se comprometendo com o que foi decidido entre a equipe. Sem comprometimento, os resultados esperados não são alcançados (LENCIONI, PATRICK, 2015).

Para Lencioni (2015, p.149), “Quando os membros de uma equipe promovem conflitos produtivos e levam em consideração as perspectivas e opiniões de cada um, o grupo pode assumir um compromisso com a confiança e acatar uma decisão sabendo que se beneficiou das ideias de todos”. De outra forma, para o autor, quando o conflito não acontece há dificuldade de estimular o engajamento da equipe, pois o conflito é o pilar da vontade para que todos se envolvam mesmo quando não houver todas as informações necessárias.

Numa equipe de trabalho, o comprometimento resulta da clareza e adesão. As melhores equipes tomam decisões claras e oportunas para prosseguir, e todos os integrantes concordam com elas, até mesmo aqueles que votaram contra. Por confiarem no apoio que todos darão àquilo que foi acordado. As causas da ausência de envolvimento são o desejo de consenso e a necessidade de certeza (LENCIONI, PATRICK, 2015).

Para Lencioni (2015), uma equipe que não se compromete gera incertezas entre seus membros quanto a direção e prioridades, perde oportunidades, devido a análises excessivas e demora desnecessária, sustenta a falta de confiança e o medo de errar, revisa discussões e decisões por muitas vezes e incentiva questionamentos entre seus membros. Todavia, uma equipe engajada, trabalha com clareza e alinhada em direção dos objetivos comuns, aprende com os erros, aproveita as oportunidades, segue em frente com segurança, muda de direção sem culpa ou dúvida.

Para promover o comprometimento entre os integrantes da equipe, é necessário tomar atitudes específicas para potencializar a clareza e alcançar a adesão total dos membros, nesse

sentido, o autor sugere algumas ferramentas simples e útil, tais como: mensagens em massa; prazos; contingência e análise do pior cenário possível e terapia da exposição ao baixo risco.

Dentre essas práticas sugeridas pelo autor, podemos destacar a mensagem em massa, em que ao final de toda reunião a equipe deve rever todas as decisões tomadas e os objetivos traçados, essa ferramenta permite um alinhamento de informações entre a equipe e estabelece o comprometimento com o que foi discutido e definido na reunião.

Para vencer esse desafio, além dos demais membros da equipe, o líder deve ser referência e se sentir à vontade para tomar decisões que eventualmente se mostrem erradas com o passar do tempo. Ademais, é o líder que deve sempre estimular os integrantes a chegar a conclusões sobre questões durante as discussões e deve aderir às decisões da equipe, sem supervalorizar a certeza e o consenso. (LENCIONI, PATRICK, 2015).

O quarto desafio enfrentado pela equipe é evitar responsabilizar os outros, que acontece quando as pessoas não responsabilizam os colegas dentro da equipe, optando por não cobrar as tarefas definidas anteriormente nas reuniões. Sem uma base de confiança, por medo de conflitos e sem o engajamento com o trabalho, as pessoas evitam responsabilizar-se umas às outras quanto ao seu desempenho, prejudicando o trabalho em equipe. (LENCIONI, PATRICK, 2015).

Em uma equipe de sucesso, a relação entre seus integrantes melhora a partir do momento em que as pessoas pedem a atenção umas das outras, respeitando e demonstrando grandes expectativas pela atuação e responsabilidade de cada um. Pois uma equipe que evita se responsabilizar gera ressentimento entre os membros que possuem diferentes tipos de desempenho, incentiva a mediocridade, perde prazos relevantes e atribui ao líder o encargo injusto de ser a única fonte de disciplina (LENCIONI, PATRICK, 2015).

No caso das equipes em que todos cobram responsabilidade uns dos outros, faz com que aquele integrante com mau desempenho se sinta pressionado a melhorar; reconheçam problemas em potencial com rapidez, por meio de questionamentos das abordagens uns dos outros, sem dúvidas; estabelecem o respeito entre todos os membros, que devem criar os mesmos altos níveis de desempenho entre si; e evitam os procedimentos excessivos em relação ao controle do desempenho e das ações corretivas (LENCIONI, PATRICK, 2015).

Para Lencioni (2015), uma forma de garantir a responsabilidade e de cobrar as atribuições de cada um dos integrantes da equipe, é a publicação de objetivos e padrões. Esse exercício facilita a interação entre os membros, pela clareza e descrição com detalhes das atividades de cada um e como devem se comportar para o grupo alcançar o sucesso do trabalho.

Um segundo exercício sugerido por Lencioni (2015), é a revisão de progresso simples e regulares. Esse exercício ajuda as pessoas a tomarem uma postura de responsabilização, oferecendo a elas uma boa avaliação de desempenho e comportamento frequentes. A terceira atividade sugerida pelo autor contra a respectiva disfunção é a criação de recompensas à equipe. Isso ocorre, quando o desempenho do grupo é recompensado em detrimento ao desempenho individual, espontaneamente a equipe estabelece uma cultura de responsabilizar os outros.

O líder deve ter a capacidade de estimular os membros da equipe a se responsabilizar uns pelos outros. É preciso deixar claro que o líder não é o único que atribui responsabilidades que isso é fruto de um trabalho compartilhado entre todos da equipe, todos são responsabilizados e cobrados, por isso, o líder deve nortear os caminhos, ajudar, está sempre ao lado para cobrar, contribuir e interferir quando necessário. (LENCIONI, PATRICK, 2015).

O quinto desafio enfrentado pelas equipes é a falta de atenção aos resultados, isso acontece quando os membros da equipe não são cobrados e responsabilizados a cumprir as tarefas combinadas entre os integrantes. Ademais, por não serem cobrados, não se preocupam com as necessidades do outro, pensam nas necessidades e sucesso de forma individual, e perdem o foco de atenção para áreas que não se integram ao resultado coletivo (LENCIONI, PATRICK, 2015).

Os dois obstáculos que contribuem com um ambiente de desatenção aos resultados, é o status de equipe e o status individual. No primeiro caso, só pelo fato de pertencer a uma equipe já é suficiente para manter os integrantes do grupo satisfeitos. Para eles, alcançar os resultados definidos pode ser interessante, sem grandes sacrifícios. Nesse caso, as equipes acabam vítimas do status, pois acreditam que exercer sua função com generosidade já é suficiente para justificar a própria satisfação (LENCIONI, PATRICK, 2015).

O status individual está ligado à tendência comum das pessoas de concentrar-se seus esforços em aperfeiçoar as próprias carreiras ou os próprios cargos. Uma equipe funcional deve fazer com que todos os integrantes levem em consideração os objetivos coletivos como mais importante que seus propósitos individuais, mesmo com a tendência que temos de autopreservação. Nesse sentido, a atenção aos resultados da equipe é fundamental (LENCIONI, PATRICK, 2015).

Para esse problema, Lencioni (2015), sugere duas ações que podem criar na equipe a cultura de foco no resultado. A primeira ação é a declaração pública de resultados. As equipes que estão dispostas a se comprometer publicamente com os resultados esperados têm mais oportunidades de trabalharem afincado para o alcance dos objetivos.

A segunda são as recompensas com base em resultados. Lencioni (2015) entende que estipular recompensas é uma maneira eficiente de fazer com que todos foquem nos planos de metas traçados para a equipe. Nesse caso é necessária especial atenção, porque depender apenas da questão financeira pode indicar que a parte financeira é a única que influencia o comportamento. Por outro lado, gratificar com um bônus alguém que tenha se esforçado bastante sem mostrar o resultado pode transmitir a mensagem de que alcançar esse objetivo pode não ser tão importante.

Sendo assim, considerando esses desafios das equipes de trabalho, que normalmente causam problemas inter-relacionados, que são às cinco disfunções e o contexto do serviço público, foi aplicado junto a equipe da Auditoria Interna questões definidas pelo referido autor, com o objetivo de avaliar a suscetibilidade às cinco disfunções da respectiva equipe e eventuais meios de vencê-las, bem como identificar o nível de maturidade no desempenho da equipe no ambiente de trabalho.

3 MÉTODO

3.1 Especificação da unidade estudada

A pesquisa foi realizada com os servidores em exercício na Auditoria Interna-Audin da Fundação Nacional do Índio-Funai. A Audin, é responsável por auxiliar a Funai a alcançar seus fins institucionais, avaliando, de forma sistemática, objetiva e independente, a eficácia dos processos de gestão de riscos, de controle interno e de governança,¹ e está sob a orientação normativa e da supervisão técnica da Controladoria-Geral da União - CGU.

Na estrutura de controles internos dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal a Auditoria Interna da Funai compõe a terceira linha de defesa da organização que é representada pela atividade de auditoria interna governamental, que presta serviços de avaliação e de consultoria com base nos pressupostos de autonomia técnica e de objetividade.²

¹ Portaria nº1.506/Pres, de 29/11/2018, publicada no Boletim de Serviço da Funai, edição extra, em 30/11/2018.

² Instrução Normativa nº 03, de 09/06/2017, publicado no Diário Oficial da União-DOU, nº111, seção 1, em 12/06/2017.

A primeira linha de defesa cabe às unidades da Funai que implementam e executam os Controles Internos da Gestão e a segunda linha de defesa, aos Comitês de Supervisão dos Controles Internos da Gestão. À auditoria interna cabe avaliar os controles internos implantados pelos gestores: se estão adequados ao alcance dos objetivos estratégicos; se há diretrizes para a gestão de riscos; se os servidores foram capacitados e se o risco foi contornado.

Em suma, o principal papel da Auditoria Interna é a avaliação sistemática da governança, da gestão de riscos e dos controles internos.

A Auditoria Interna conta em sua estrutura regimental com duas coordenações (Coordenação de Auditoria-Coaud e de Avaliação de Risco-Coar) e dois Serviços (Serviço de Planejamento e Acompanhamento de Auditoria e de Acompanhamento e Avaliação de Risco).³

A força de trabalho da Audin em 2018 era bem reduzida, e somente no início de 2020 teve sua equipe renovada e suficientemente adequada para o desempenho de todas as atividades da unidade, que conta atualmente com 9 servidores. Uma equipe de trabalho bem diversificada, com diferentes níveis de conhecimento e de experiência e que atua conjuntamente há pouco mais de um ano.

3.2 Procedimento de coleta de dados

A participação na pesquisa foi voluntária, ocorreu em duas etapas, a primeira ocorreu por meio de formulário eletrônico autoexplicativo e disponibilizado pelo *Google Forms*, entre 24/03/2021 a 04/04/2021 que contemplou uma população de 09 pessoas, composta pelo Auditor Chefe, coordenadores, chefe de serviço e demais servidores, com idade que varia entre 30 e 63 anos, e tempo de serviço entre 4 meses e 39 anos, sendo formada em grande maioria por mulheres.

Os participantes da pesquisa, foram convidados a assinar o ponto da escala que melhor representasse sua opinião sobre as afirmações relacionadas às 5 (cinco) disfunções, proposto pelo autor Lencioni (2015), em níveis de 3 a 1, sendo 3 = com frequência, 2= às vezes e 1 = raramente.

³ Portaria nº 666/Pres, de 17/17/2017, publicada no DOU, nº 137, Seção 1, em 19/07/2017.

A segunda etapa realizada foi por meio de entrevistas complementares, entre 06/05 a 12/05/2021, que contemplou uma população de 07 pessoas, sendo os coordenadores e chefe de serviço e demais servidores.

3.3 Instrumento de coleta de dados

Nas questões foram agrupadas as 5 (cinco) disfunções, sendo distribuídas da seguinte forma: disfunção 1 – falta de confiança; disfunção 2 – medo de conflito; disfunção 3 – falta de comprometimento; disfunção 4 – evitar responsabilizar os outros e disfunção 5 – falta de atenção ao resultado. Para consolidação do resultado da pontuação obtida, foi aplicada a média para cada disfunção, conforme demonstrado nas tabelas 1 a 5.

Sendo assim, considerando que o questionário foi respondido por 9 membros da equipe, sendo 3 questões para cada disfunção, a pontuação para cada questão poderia variar de 9 a 27 pontos. A classificação para evidenciarmos uma disfunção ficou da seguinte forma: mínima = 27, que ocorre quando os 9 membros atribuem às três questões o valor = 1 (raramente); de maneira análoga temos o valor intermediário corresponde a 54, que ocorre quando os 9 membros atribuem às três questões o valor = 2 (às vezes). Seguindo o mesmo raciocínio, a nota máxima = 81 ocorre quando os 9 membros atribuem às três questões o valor = 3 (com frequência). A partir disso, foi obtido a média para cada disfunção.

Desta forma, apesar da pontuação ter sido superior a 54 pontos, foi necessário solicitar aos integrantes da equipe a se manifestarem quanto às notas mais baixas. Nesse sentido, foi realizada entrevista complementar com os integrantes da equipe, com as seguintes perguntas: o que motivou a dar essa nota? Identifique quaisquer implicações claras para a equipe, e como isso influencia no desempenho da equipe?

De acordo com Lencioni (2015), a pontuação seguiu os seguintes critérios:

- de 8 ou 9 pontos, é provável que a respectiva disfunção não seja um problema em sua equipe;
- de 6 ou 7 pontos, a disfunção pode ser um problema;
- de 3 a 5 pontos, é sinal de que as disfunções precisam ser trabalhadas.

3.4 Resultado da pesquisa

Tabela 1 – Disfunção: Falta de Confiança

QUESTÕES	MEMBROS DA EQUIPE									TOTAL DE PONTOS	MÉDIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Os membros da equipe pedem desculpas sinceras uns aos outros quando dizem ou fazem algo inapropriado ou que possa prejudicar a equipe.	3	3	3	3	3	3	3	2	2	25	
Os membros da equipe admitem abertamente suas fraquezas e seus erros.	1	3	3	1	3	2	3	3	3	22	
Os membros da equipe conhecem a vida pessoal uns dos outros e se sentem à vontade falando sobre esse tema.	2	3	3	3	3	2	2	1	1	20	
TOTAL	6	9	9	7	9	7	8	6	6	67	7,4

Fonte: produzida pela autora com base nos dados de Lencioni (2015)

Conforme a tabela 1, de acordo com a pontuação total e a média 7,4, obtida pelos membros, indica que essa disfunção pode ser um problema para a equipe. Assim, considerando as entrevistas complementares, as respostas foram sistematizadas, e aquelas que se repetiram, foram adicionadas às percepções dos respectivos membros. Deste modo, destacam-se as seguintes percepções:

1. Pedir desculpas acontece apenas no âmbito das pessoas que tem mais proximidades, a equipe não está 100% entrosada, a razão disso é porque a equipe é muito nova, trabalhamos juntos há pouco tempo, e logo após sua formação, fomos para o *home office*, isso também dificulta a interação cotidiana das pessoas e formação de laços, mas não acho que tenha acontecido nenhuma situação com consequências a ponto de prejudicar o trabalho em equipe.
2. Por vergonha tenho dificuldades de admitir as fraquezas e erros, e pedir ajuda aos colegas e chefia, seja pela complexidade da tarefa ou pela sobrecarga de trabalho. Esse sentimento acontece por dificuldades de me expor, e não por falta de confiança nas pessoas, o que influenciou muito nessa falta de interação, foi a pandemia, por causa do isolamento social.
3. O pessoal tende a se proteger, o grau da confiança precisa subir um pouco mais entre elas, a ideia é quebrar um pouco isso, dependendo do assunto que estamos tratando no grupo criado no *Teams*, evito às vezes tratá-lo no *chat* em particular, para estimulá-los a se manifestarem no grupo, sem a preocupação de ofender o colega com uma crítica. Essa disfunção já vem sendo corrigida entre a equipe.

4. Estamos construindo ainda esse laço, firmando mais o vínculo pessoal entre nós. No início houve um pouco de dificuldade de uma interação entre nós, pelo distanciamento social e estávamos nos conhecendo, hoje estamos muito mais próximos do que antes, estamos trabalhando de forma matricial, já conseguimos compartilhar melhor as informações, há uma interação melhor com todos da equipe, de forma bem positiva, temos mais empatia, conseguimos nos colocar no lugar do outro.
5. Neste momento não há uma vinculação com a confiança pessoal, pois quando se convive todos os dias, se aproxima do outro, ouve seus problemas, a pessoa sente um grau de confiança em você pelo suporte dado a ela, que não foi só do trabalho, mas também emocional, isso cria uma afetividade e a gente não tem isso estando distante. Percebo que há confiança no trabalho, o que tem mais resposta relacionado a raramente e às vezes é a parte da vida pessoal. Se fosse presencial, é provável que a confiança estivesse num grau um pouquinho diferente poderia ser médio, mas estaria numa nota um pouco maior. Quando há vinculação de confiança pessoal, a gente se questiona de outra forma, coloca as próprias opiniões de outra forma, consegue construir soluções melhores por se sentir mais à vontade de se expor, em ser mais honesto, por saber que não irá causar problemas com outra pessoa, você produz informação e conhecimento junto com o grupo de uma forma melhor.

Tabela 2 - Disfunção: Medo de Conflito

QUESTÕES	MEMBROS DA EQUIPE									TOTAL DE PONTOS	MÉDIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Os membros da equipe são veementes e espontâneos quando discutem questões de interesse comum.	3	3	2	3	2	3	2	3	3	24	
As reuniões de equipe são instigantes, e não tediosas.	3	3	3	3	2	3	2	3	2	24	
Durante as reuniões de equipe, as questões mais importantes – e difíceis – são colocadas em pauta para serem resolvidas.	2	3	3	3	3	3	2	3	3	25	
TOTAL	8	9	8	9	7	9	6	9	8	73	8,1

Fonte: produzida pela autora com base nos dados de Lencioni (2015)

Observando a tabela 2, de acordo com a pontuação total e a média 8,1, obtida pelos membros, indica que essa disfunção não é um problema para a equipe. Porém, considerando as

entrevistas complementares, as respostas foram sistematizadas, e aquelas que se repetiram, foram adicionadas às percepções dos respectivos membros. Desta forma, destacam-se as seguintes percepções:

1. As pessoas nem sempre querem ser contrariadas, eu particularmente não me envolvo, por experiência própria vivenciada em outro órgão, então, prefiro não entrar em conflito.
2. Anteriormente, por falta de um ambiente favorável, era muito desgastante entrar em debate. Era a opinião do líder maior que prevalecia sempre. Hoje o ambiente está mais favorável, nos sentimos mais seguros para expor novas ideias e argumentações que contribua com a melhoria dos trabalhos, discutimos, discordamos, considero o embate muito produtivo. Ainda não chegamos no patamar ótimo, tem algumas questões que precisam ser trabalhadas.
3. As reuniões às vezes são muito longas e falta objetividade, isso porque estávamos aprendendo a trabalhar juntos, não conhecíamos o jeito do outro, a dinâmica do conjunto das pessoas, mas já vem corrigindo e melhorou bastante. Acho que *home office* contribuiu para essa questão, porque a reunião virtual tem a tendência de ser mais tediosa ainda.
4. Há questões que desviam um pouco dos objetivos das reuniões, devemos otimizar o tempo e ter mais foco, perdemos muito tempo para resolver um problema que às vezes é simples, ainda temos que superar isso.

Tabela 3 - Disfunção: Falta de comprometimento

QUESTÕES	MEMBROS DA EQUIPE									TOTAL DE PONTOS	MÉDIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Os membros da equipe sabem exatamente em que seus colegas estão trabalhando e como eles contribuem para o bem coletivo.	3	3	2	3	2	3	2	3	2	23	
Os membros da equipe saem das reuniões confiantes em que seus colegas estão totalmente comprometidos com as decisões acordadas, ainda que tenha havido uma discordância inicial.	3	3	3	2	2	3	2	3	3	24	
Os membros da equipe terminam as discussões com resoluções claras e específicas e com tarefas a realizar.	3	3	2	2	2	3	2	3	3	23	
TOTAL	9	9	7	7	6	9	6	9	8	70	7,7

Fonte: produzida pela autora com base nos dados de Lencioni (2015)

Conforme a tabela 3, de acordo com a pontuação total e a média 7,7, obtida pelos membros, indica que essa disfunção pode ser um problema para a equipe. Por isso, considerando as entrevistas complementares, as respostas foram sistematizadas, e aquelas que se repetiram, foram adicionadas às percepções dos respectivos membros. Assim, destacam-se as seguintes percepções:

1. Acho que primeiro as pessoas não tinham oportunidade de colocar suas ideias efetivamente, estávamos com problema de espaço para esse diálogo, a decisão já vinha definida pelo chefe maior, acho que tem que ser mais fluido, sinto que estamos conseguindo ser mais parceiros e colaborativos, hoje já temos mais abertura que não tínhamos antes.
2. Achava que havia entendido a tarefa, depois era cobrada de forma diferente do que foi combinado, como se não tivesse entendido, era um pouco desgastante, tinha esse receio, sempre colocava outra pessoa para participar da reunião para nivelar o entendimento, vi que o problema não era de interpretação e sim do interlocutor, então ficou evidente que as orientações não eram claras. Hoje fazemos reuniões de alinhamento interna e depois externa, para nos prepararmos e estarmos aptos a responder as dúvidas, para que não seja cobrado sobre o que não foi conversado entre a equipe. Temos feito memórias nas reuniões para que fique claro os encaminhamentos a serem adotados.
3. O que prejudicou uma integração e maior interação entre os integrantes da equipe foi por trabalharmos em separado, o distanciamento ocorrido por causa da Covid-19, nos trouxe o trabalho remoto, e ainda estávamos nos adaptando a situação. Mas atualmente, a comunicação está melhorando, há uma proximidade, entrosamento e maturidade muito maior, entre as duas coordenações, foi um crescente, considerando a auditoria como o todo, pois as pessoas estão mais integradas, seguras e comprometidas, contribuindo uns com os outros.
4. Houve uma visão das duas coordenações de necessidade de distribuição com clareza das tarefas, mas do que a centralização, estimulou bastante a melhorar a adesão da equipe, e acho que a disfunção não existe mais. A equipe é pequena por mais que sejam duas coordenações com ações separadas é ruim se falta alguém na equipe e o outro não saber o que você faz, é procedimento de auditoria, pois, a gente faz a mesma coisa, segue o mesmo manual, mesma orientação técnica então não faz sentido não saber.
5. Outro fator que contribuiu para essa disfunção foi a dificuldade do líder maior em integrar as duas coordenações.

Tabela 4 - Disfunção: Evitar responsabilizar os outros

QUESTÕES	MEMBROS DA EQUIPE									TOTAL DE PONTOS	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Os membros da equipe criticam as falhas ou os comportamentos contraproducentes uns dos outros.	2	3	3	3	2	1	2	2	1	19	
											MÉDIA
Os membros da equipe se preocupam em não decepcionar os colegas.	3	3	3	2	3	3	3	3	2	25	
Os membros da equipe desafiam-se uns aos outros em relação a seus planos e abordagens.	3	2	3	2	2	3	2	3	1	21	
TOTAL	8	8	9	7	7	7	7	8	4	65	7,2

Fonte: produzida pela autora com base nos dados de Lencioni (2015)

Conforme a tabela 4, de acordo com a pontuação total e a média 7,2, obtida pelos membros, indica que essa disfunção pode ser um problema para a equipe. Sendo assim, considerando as entrevistas complementares, as respostas foram sistematizadas, e aquelas que se repetiram, foram adicionadas às percepções dos respectivos membros. Desta forma, destacam-se as seguintes percepções:

1. Houve um pequeno desconforto interno entre a equipe, uma pessoa viu uma falha e ao invés de comunicar para o colega que falhou, comunicou para a chefe. No ponto de vista comportamental vi um problema, que já melhorou e foi conversado, em vez da pessoa comunicar a falha para o colega e tentar resolver aquilo, estabelece uma relação de crítica por falar diretamente com a chefia e não para a pessoa que cometeu a falha, como se estivesse acusando, ao invés da postura de generosidade de compartilhamento de responsabilidade entra no patamar meio acusatório.
2. Na maioria das vezes não acontece, tendo em vista que ainda falta um pouco mais de confiança entre as pessoas, alguns desafiam mais que os outros, por insegurança há dificuldades de apontar as críticas mesmo as construtivas, em dar e receber *feedback*, por medo de desagradar e criar indisposição com os outros integrantes da equipe. E também por falta de espaço para acolher as novas ideias e inovações, até porque a demanda já vinha definida pelo gestor.
3. Hoje esse quadro mudou, já acontece mais, a equipe está mais integrada e engajada, amadureceu muito, pela liberdade de discutir, se sentem mais seguras e confiante para expor suas ideias, por saber que será ouvida e não criticada, argumenta mais e desafia do ponto de

vista positivo em mostrar para o colega o trabalho, colocar aquilo a prova, para ver se está bom ou não está, ainda não acontece 100% do tempo, até porque o grau de confiança precisa crescer um pouquinho para a gente conseguir trazer esse tipo de entrosamento sem que isso signifique um conflito não produtivo.

Tabela 5 – Disfunção: Falta de atenção ao resultado

QUESTÕES	MEMBROS DA EQUIPE									TOTAL DE PONTOS	MÉDIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Os membros da equipe fazem sacrifícios (quando há redução de pessoal, por afastamento, remoção, falecimento) compartilhando de boa vontade o conhecimento adquirido, pelo bem da equipe.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	
O ânimo da equipe é afetado de forma significativa quando algum objetivo coletivo não é alcançado.	2	2	3	3	3	2	2	2	2	21	
Os membros da equipe demoram a cobrar o crédito das próprias contribuições, mas são rápidos em apontar as contribuições dos colegas.	3	2	2	2	1	3	2	2	2	19	
TOTAL	8	7	8	8	7	8	7	7	7	67	7,4

Fonte: produzida pela autora com base nos dados de Lencioni (2015)

De acordo com a tabela 5, de acordo com a pontuação total e a média 7,4, obtida pelos membros, indica que essa disfunção pode ser um problema para a equipe. Deste modo, considerando as entrevistas complementares, as respostas foram sistematizadas, e aquelas que se repetiram, foram adicionadas às percepções dos respectivos membros. Assim sendo, destacam-se as seguintes percepções:

1. O chefe maior às vezes não reconhecia o esforço e a dedicação da pessoa para realizar as tarefas, não havia uma certa tolerância com os erros cometidos.
2. A equipe aponta bem as contribuições dos colegas, reconhece o trabalho do outro, mas às vezes as pessoas não demoram para cobrar o crédito das próprias contribuições.
3. Quando fazemos um bom trabalho, e algum detalhe não foi considerado e de repente passou, altera o ânimo, por sermos muito exigentes, nos cobramos demais, isso acaba influenciando na nossa motivação, não é nada bom, até mesmos os assuntos insignificantes eram tratados como pauta de reunião, devemos repensar como uma pequena coisa pode atrapalhar a equipe, acho que afeta a todos de forma negativa.

4. Apesar dos integrantes da equipe estarem mais integrados, comprometidos e entrosados, ainda não estão totalmente conscientes da sua contribuição para o alcance dos objetivos por considerar a sua ação menor do que dos demais membros da equipe.
5. Os integrantes da equipe têm evoluído bastante, crescendo e sempre buscando informações para contribuir com qualidade, entretanto, precisamos melhorar nessa questão de elogiar um ao outro dentro da equipe, sendo o mais sincero possível, em chamar à atenção quando necessário, dar *feedback* do que foi bom e no que precisa melhorar, nem todos têm essa iniciativa e facilidade em se expressarem.

3.5 Análise dos dados

O trabalho em equipe é fundamental para o alcance dos resultados esperados, para isso, os gestores devem desenvolver habilidades interpessoais para exercerem as suas funções com eficiência, pois pessoas e estrutura organizacional são elementos determinantes para que a instituição funcione de maneira efetiva.

Considerando o modelo das cinco disfunções e de como utilizá-las para aperfeiçoar as equipes de trabalho, assim sendo, a equipe da Audin foi pesquisada e os resultados das respostas aos questionários estão representados nas tabelas e gráficos-anexo, 1,2,3,4 e 5. Nas entrevistas realizadas, verifica-se que no geral a equipe está bem, e o nível de maturidade tem crescido, por reconhecer as implicações, e a disponibilidade dos membros e ainda dos gestores em corrigir tais disfunções.

Apesar disso, a primeira disfunção, falta de confiança, demonstrada na tabela 1, corresponde ao total de 67 pontos e média 7,4, essa pontuação está entre a intermediária e a nota máxima, demonstrando que a equipe está indo bem, contudo, carece de atenção, pois a disfunção pode ser um problema, para que não traga prejuízo no desenvolvimento da equipe, o grau de confiança no vínculo pessoal entre seus membros precisa aumentar um pouco mais.

Nota-se que a equipe é nova e a vinculação da confiança pela interação pessoal, ficou prejudicada devido ao distanciamento social causado pela pandemia da Covid-19, declarada pela Organização Mundial de Saúde (OMS), no início de março de 2020. Desta forma, foi estabelecido aos órgãos públicos o trabalho remoto. Esse distanciamento, dificultou maior interação, entrosamento e integração entre os membros da equipe.

A ausência de confiança dificulta o compartilhamento de erros, fraquezas e vulnerabilidades individuais, comprometendo o desenvolvimento efetivo da equipe. Por certo,

expor os erros e fraquezas permite a troca de ideias que é essencial tanto para correção de falhas como para a união de forças, pois é a partir de um relacionamento mútuo de confiança que a equipe aumenta a sua capacidade de desempenho.

O papel do líder é ser o primeiro a se mostrar vulnerável e sincero, o seu exemplo, fará com que os demais membros também se mostrem vulneráveis e admitam seus erros e fraquezas, pela certeza de que não serão punidos por serem sinceros.

Destacamos como ação importante, sugerida por Lencioni (2015), o exercício de eficiência de equipe, este permite observar o nível de confiança mais elevado e compreende que cada membro da equipe seja avaliado pelos seus colegas. Evidenciando a melhor contribuição da pessoa, os pontos de melhoria e o que ela deve eliminar por completo sem julgamento. Esse exercício estimulará os integrantes da equipe a se sentirem à vontade uns com os outros e adquiram confiança para trabalharem juntos.

Nesse sentido, apesar do distanciamento social, esse desafio foi reconhecido e está sendo enfrentado, percebe-se pela entrevista, que a gestão, vem buscando meios de fortalecer os laços pessoais e profissionais entre os integrantes, proporcionando um ambiente favorável e seguro, para que as pessoas se sintam mais à vontade uns com os outros, para expor suas fraquezas e erros, e corrigindo sempre que necessário suas ações, favorecendo que o vínculo da confiança entre a equipe não seja quebrado.

A segunda disfunção é o medo de conflito, conforme demonstrado na tabela 2, o valor total de pontos corresponde a 73 e a média 8,1, essa pontuação está bem próxima da nota máxima, demonstrando que a equipe está indo muito bem. No entanto, considerando as percepções dos membros que atribuíram as pontuações 6 e 7 para as três afirmações, a respectiva disfunção pode ser um problema.

Sendo assim, de acordo com as percepções dos membros, nota-se que havia dificuldades do líder maior em acolher as ideias, ainda assim, o ambiente está mais favorável, as pessoas se sentem mais seguras para se envolverem em debates, por saberem que suas ideias serão ouvidas e consideradas. Quanto às reuniões, ainda estão se adaptando por ocorrerem virtualmente, mas reconhecem a necessidade de objetividade, com pautas definidas, para otimizarem o tempo e o foco.

O papel do líder é de suma importância, pois ele deve ser referência, acolher as ideias, comportando-se adequadamente durante um conflito e demonstrar moderação, para que o desfecho das discussões aconteça naturalmente, mesmo se a situação parecer grave (LENCIONI, PATRICK, 2015).

A terceira disfunção é a falta de comprometimento, conforme a tabela 3, a pontuação obtida pelos membros da equipe foi no total de 70 pontos, média 7,7, está entre a intermediária e a pontuação máxima, significa que a equipe está bem. Todavia, considerando as percepções dos membros que atribuíram as pontuações 6 e 7 para as três afirmações, a respectiva disfunção pode ser um problema.

Para vencer esse desafio o líder deve ser referência, e se sentir à vontade para tomar decisões mesmo que não tenha certeza de ser a mais correta, estimulando e guiando a todos a chegar a conclusões sobre questões debatidas, acolhendo as decisões da equipe (LENCIONI, PATRICK, 2015).

Podemos destacar como ação importante sugerida por Lencioni (2015), a mensagem em massa, permite que ao final de toda reunião a equipe reveja todas as decisões tomadas e os objetivos traçados, essa ferramenta possibilita um alinhamento de entendimento entre a equipe e estabelece o comprometimento, consignando o que de fato foi discutido e definido na reunião.

Importante frisar, segundo os autores Katzenbach e Smith (1999), é no comprometimento coletivo que está a essência de uma equipe, é por meio dele, que os membros se tornam uma unidade poderosa de desempenho coletivo. Sem o envolvimento, o desempenho do grupo torna-se individualizado. Esse tipo de engajamento exige um propósito significativo em que os integrantes da equipe possam confiar.

A equipe reconhece e vem vencendo as dificuldades impostas pelo distanciamento social e do desafio do trabalho remoto, bem como pela falta de espaço e oportunidade para sugestões, apesar disso, esse cenário mudou, hoje a comunicação entre as pessoas está melhor, há uma maturidade maior entre as duas coordenações, as pessoas estão mais integradas, entrosadas, seguras e comprometidas, as tarefas são distribuídas com clareza, e tem estimulado bastante a melhoria e adesão da equipe.

A quarta disfunção é evitar responsabilizar os outros, a pontuação obtida pelos membros da equipe foi no total de 65 pontos, média 7,2, está entre a intermediária e a pontuação máxima, significa que a equipe está bem. Contudo, devido às percepções dos membros que atribuíram as pontuações 4 e 7 para as três afirmações, a respectiva disfunção pode ser um problema e apresenta sinais de que precisam ser trabalhadas.

Evitar responsabilizar os outros está ligada à distribuição inadequada de responsabilidades (LENCIONI, PATRICK, 2015). Em casos de opiniões divergentes na equipe, quando há confiança entre os integrantes e estes estão comprometidos com o resultado final, surge uma solução melhor. Em uma equipe, competências complementares aliadas ao empenho e

dedicação de todos são fundamentais para elevar o seu desempenho. Quando um membro não está desempenhando seu trabalho da forma que poderia, os outros participantes devem intervir possibilitando que esta pessoa se envolva com os objetivos da equipe.

Cabe ao líder estimular os membros da equipe a se responsabilizar uns aos outros, e deixar claro que ele não é o único que atribui responsabilidades, isso é fruto de um trabalho compartilhado entre todos da equipe. O líder tem o dever de conduzir, orientar, ajudar e está sempre presente tanto para cobrar como para contribuir e interferir sempre que necessário.

Para esta disfunção, nota-se que há pontos que precisam ser melhorados, que foi reconhecido pela equipe e está sendo trabalhado. Entretanto, as dificuldades acontecem, porque a confiança pelo vínculo pessoal, ainda não está totalmente presente entre todos da equipe, com a confiança as pessoas sentirão mais livres para exporem suas ideias, envolvendo nas discussões com mais propriedade e segurança, e conseqüentemente haverá o comprometimento e a responsabilização de todos de forma compartilhada e natural.

A quinta disfunção é a falta de atenção aos resultados, a pontuação obtida pelos membros da equipe foi no total de 67 pontos, e a média 7,4, está entre a intermediária e a pontuação máxima, significa que a equipe está bem. Porém, considerando as percepções dos membros que atribuíram as pontuações 7 para as três afirmações, a respectiva disfunção pode ser um problema.

Para Lencioni (2015), uma equipe que não dá a devida importância nos resultados, fica inerte, não avança, perde funcionários voltados para o alcance de objetivos, estimula seus membros a se concentrarem nas próprias carreiras e em objetivos individuais, perde o foco facilmente. No entanto, a equipe que sabe enfatizar os resultados coletivos, mantém os funcionários focados nos resultados, reduz o comportamento individualista, fica feliz com o sucesso e sofre imensamente com o fracasso, se favorece de indivíduos que renunciam aos próprios objetivos e interesses pelo bem da equipe, evita distrações.

Esta disfunção acontece quando os membros da equipe não são cobrados e responsabilizados a cumprir as tarefas combinadas entre os integrantes, pois sem o comprometimento e evitando responsabilizar os outros, abre espaço para esta disfunção.

Nesse sentido, a confiança entre os membros da equipe é fundamental para que haja o comprometimento com o resultado final, estimulando a valorização de opiniões divergentes dos integrantes, promovendo as melhores soluções. Pois, as competências complementares associadas ao empenho e dedicação de todos são cruciais para aumentar o desempenho da equipe.

Sendo assim, as equipes devem ser capazes de reconhecer e corrigir as disfunções para que seja possível estabelecer uma relação de confiança, conflito, comprometimento, responsabilidade e foco nos resultados. Aos líderes cabe o direcionamento de ações para fortalecer a cooperação e a comunicação entre os membros.

Desta forma, considerando as percepções dos integrantes por meio de entrevistas, nota-se, que os coordenadores e membros, reconhecem que há pontos a serem melhorados e trabalhados para que esta disfunção não aconteça e prejudique o trabalho em equipe. Pois, este desafio é o resultado final de todos os outros, e todos eles levam a esta disfunção.

Ainda assim, foram identificadas pela equipe implicações que poderão prejudicar o trabalho em equipe e o alcance dos resultados esperados, caso as disfunções não sejam corrigidas, são as seguintes: sobrecarga de trabalho; desmotivação; rotatividade dos funcionários; afastamento; reuniões sem objetividade e sem pauta definida perde o foco e causa ansiedade; enfraquecimento do grupo enquanto equipe; a falta de companheirismo e conseqüentemente a baixa na produtividade da atividade; sensação de exclusão por parte de algum membro da equipe, tudo isso afeta o desempenho e a qualidade no trabalho.

4 CONCLUSÃO

Esta pesquisa, teve como objetivo avaliar a suscetibilidade da equipe da Audin às cinco disfunções e eventuais meios de vencê-las, bem como identificar o nível de maturidade no desempenho da equipe no ambiente de trabalho.

Conforme os resultados obtidos, a pontuação varia de 67 a 73 e representa uma média entre 7 e 8 que foi atribuída às cinco disfunções. Esses resultados demonstram que a equipe está suscetível às respectivas disfunções e carece de atenção, pois essas disfunções poderão ser um problema para a equipe caso não sejam corrigidas.

Não obstante, segundo Lencioni (2015), independentemente dos resultados obtidos, é relevante considerar que toda equipe precisa de trabalho contínuo, pois sem ele até os melhores grupos se tornam disfuncionais.

Logo, o líder tem um papel de suma importância junto a equipe de trabalho, uma vez que o mesmo deve ser capaz de identificar os pontos a serem melhorados e de sempre avaliar a qualidade de sua gestão, buscando dar e receber *feedbacks*, sem medo de ouvir as opiniões e

críticas, de forma a transformar essas informações em aprendizado e oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal entre todos os integrantes da equipe.

Além disso, para que haja confiança entre a equipe, o líder deve sempre se mostrar vulnerável, sincero e respeitar as opiniões e valorizar a diversidade. Tudo isso, contribui para que a equipe alcance resultados mais positivos, pois o ambiente se torna mais seguro, cooperativo, estimulante e acolhedor, as pessoas se sentem mais motivadas e engajadas para realizarem suas atividades.

Diante dos resultados encontrados observa-se que a maturidade da equipe no ambiente de trabalho, vem crescendo, por reconhecer as dificuldades imposta pelo distanciamento social e do trabalho remoto, e tem buscado meios de superá-los, de forma que houve uma integração entre as duas coordenações, melhorando a comunicação e a distribuição das tarefas com clareza e organização.

Assim sendo, fica demonstrado o interesse da equipe por melhorias e de estreitar relações entre seus membros. Ademais, a equipe concorda que as respectivas disfunções trazem consequências negativas que afetam o desempenho e a qualidade de vida no trabalho, prejudicando o trabalho em equipe se não forem corrigidas.

Enfim, de acordo com os resultados obtidos, conclui que os laços de confiança precisam ser melhor desenvolvidos para que as demais disfunções sejam superadas e não gere problemas para a equipe, pois a confiança é a base de sustentação de uma equipe, é por meio dela que acontece o conflito produtivo, o comprometimento, a responsabilidade e foco nos resultados, e conseqüentemente o desenvolvimento pessoal e profissional de todos os membros, enfim, o alcance dos objetivos pela equipe de trabalho.

Referências bibliográficas

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: ENAP, 2019. p. 11-179.

BORELLI, Regina. **Liderança e desenvolvimento de equipes: liderança e desenvolvimento de equipes**. 8. ed. São Paulo: Senac, 2018. p. 3-292.

BRASIL. Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União/Secretaria Federal de Controle Interno. Instrução Normativa nº 03, de 09/06/2017. Brasília. **Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal**: Diário Oficial da União, ed.n.111, seção 1, p.50 em 12/06/2017.

FUNDAÇÃO NACIONAL DO ÍNDIO (Brasília). Portaria n.1.506/Pres, de 29/11/2018. **Divulga a Política de Auditoria da Fundação Nacional do Índio**: Boletim de Serviço da Funai, ed. extra, de 30/11/2018.

FUNDAÇÃO NACIONAL DO ÍNDIO (Brasília). Portaria n. 666/Pres, de 17/17/2017. **Aprova o Regimento Interno da Fundação Nacional do Índio - Funai**: Diário Oficial da União, ed. n. 137, Seção 1, p.31, 19 jul.2017.

KATZENBACH, Jon; SMITH, Douglas K. **A disciplina das equipes**. HSM-Management. São Paulo, n. 17, p. 56-60, 1999. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4517343/mod_resource/content/1/T15a_Grupo%20e%20equipe%20-%20conceitos_2014.pdf. Acesso em 04/05/2021.

LENCIONI, Patrick. **Os 5 Desafios das Equipes: Uma História Sobre Liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2015. p. 6-179.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes Dão Certo: A Multiplicação de Talento Humano**. 16. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2018. p. 13-371.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. p. 7-634.



Escola Nacional de Administração Pública

Antonieta Barros de Oliveira

Graduada em Administração-bacharelado, pelo Centro Universitário do Instituto de Ensino Superior COC – UNISEB (2012), atua desde 1986 como Assistente Administrativo na Fundação Nacional do Índio-Funai. Entre 1993 a 2015 esteve na área de Gestão de Pessoas e atualmente na área de Auditoria Interna.

Contato: antonieta.oliveira@funai.gov.br

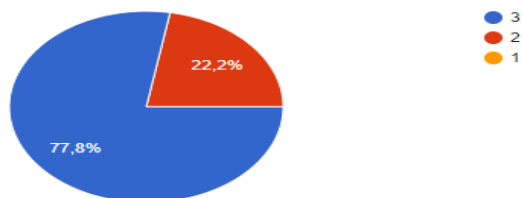
Anexo 1 - Gráficos –disfunção 1

Equipe Audin

DISFUNÇÃO 1 - FALTA DE CONFIANÇA

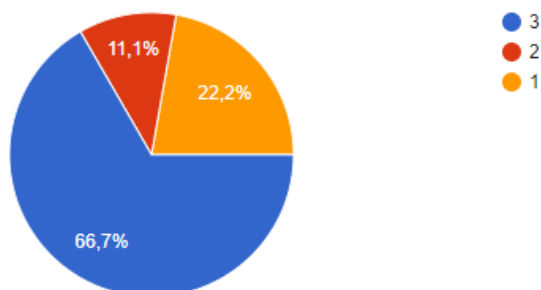
4. Os membros da equipe pedem desculpas sinceras uns aos outros quando dizem ou fazem algo inapropriado ou que possa prejudicar a equipe. (onde 3= com frequência; 2= às vezes e 1 = raramente)

9 respostas



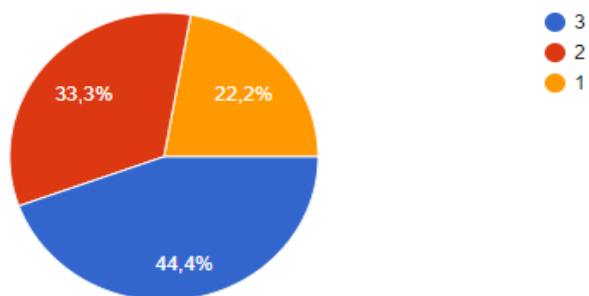
6. Os membros da equipe admitem abertamente suas fraquezas e seus erros. (onde 3= com frequência; 2= às vezes e 1 = raramente)

9 respostas



12. Os membros da equipe conhecem a vida pessoal uns dos outros e se sentem à vontade falando sobre esse tema.(onde 3= com frequência; 2= às vezes e 1 = raramente)

9 respostas



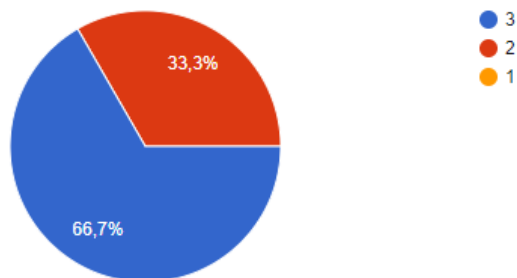
Fonte : google forms.

Anexo 2 - Gráficos-disfunção 2

Disfunção 2 - MEDO DE CONFLITO

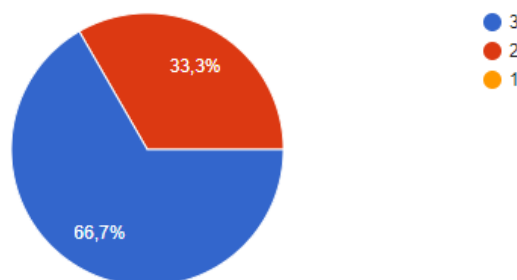
1. Os membros da equipe são veementes e espontâneos quando discutem questões de interesse comum. (onde 3= com frequência; 2= às vezes e 1 = raramente)

9 respostas



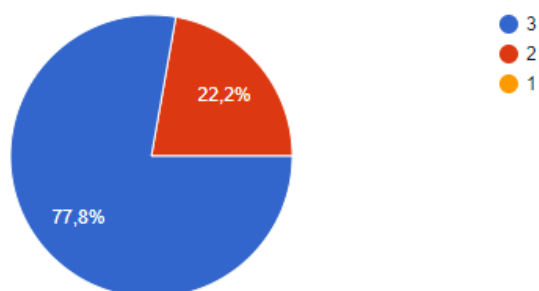
7. As reuniões de equipe são instigantes, e não tediosas.(onde 3= com frequência; 2= às vezes e 1 = raramente)

9 respostas



10. Durante as reuniões de equipe, as questões mais importantes – e difíceis – são colocadas em pauta para serem resolvidas. (onde 3= com frequência; 2= às vezes e 1 = raramente)

9 respostas



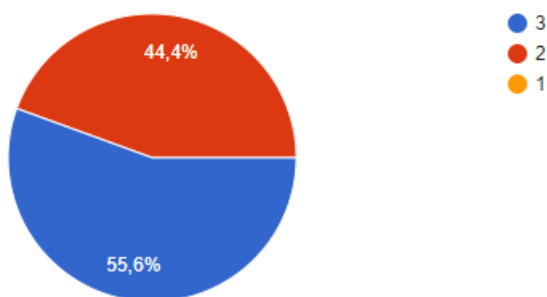
Fonte : google forms.

Anexo 3 - Gráficos-disfunção 3

Disfunção 3- FALTA DE COMPROMETIMENTO

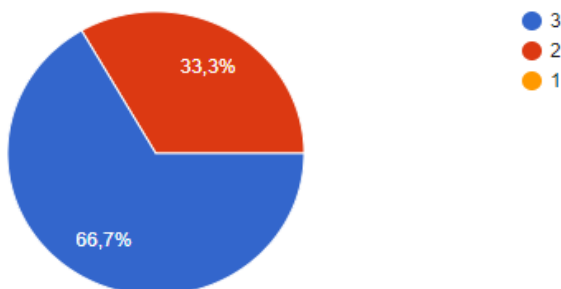
3. Os membros da equipe sabem exatamente em que seus colegas estão trabalhando e como eles contribuem para o bem coletivo. (onde 3= com frequência; 2= às vezes e 1 = raramente)

9 respostas



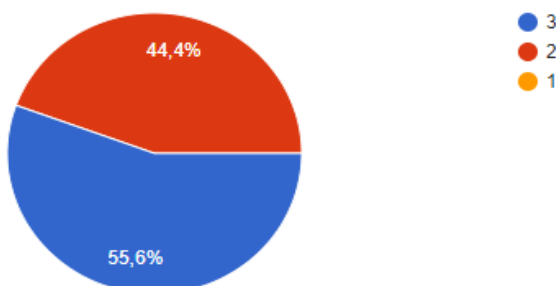
8. Os membros da equipe saem das reuniões confiantes em que seus colegas estão totalmente comprometidos com as decisões acordadas, ainda que tenha havido uma discordância inicial. (onde 3= com frequência; 2= às vezes e 1 = raramente)

9 respostas



13. Os membros da equipe terminam as discussões com resoluções claras e específicas e com tarefas a realizar. (onde 3= com frequência; 2= às vezes e 1 = raramente)

9 respostas



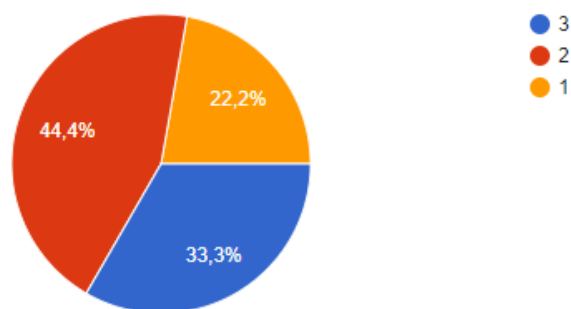
Fonte : google forms.

Anexo 4 - Gráficos-disfunção 4

Disfunção 4 - EVITAR RESPONSABILIZAR OS OUTROS

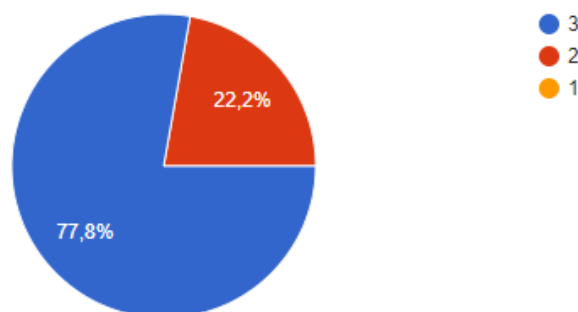
2. Os membros da equipe criticam as falhas ou os comportamentos contraproducentes uns dos outros. (onde 3= com frequência; 2= às vezes e 1 = raramente)

9 respostas



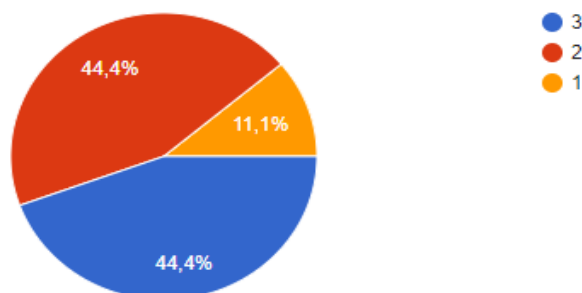
11. Os membros da equipe se preocupam em não decepcionar os colegas. (onde 3= com frequência; 2= às vezes e 1 = raramente)

9 respostas



14. Os membros da equipe desafiam-se uns aos outros em relação a seus planos e abordagens. (onde 3= com frequência; 2= às vezes e 1 = raramente)

9 respostas

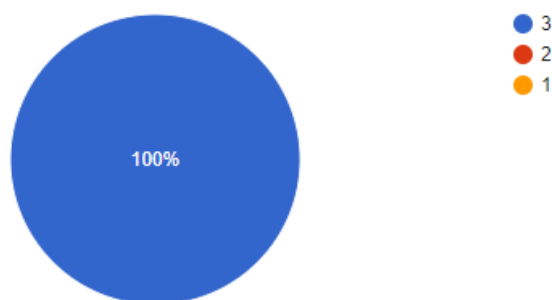


Anexo 5 - Gráficos-disfunção 5

Disfunção 5 - FALTA DE ATENÇÃO AOS RESULTADOS

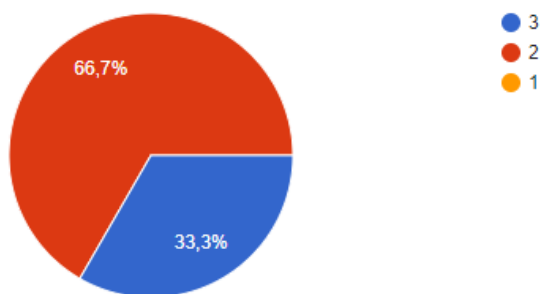
5. Os membros da equipe fazem sacrifícios (quando há redução de pessoal, por afastamento, remoção, falecimento) compartilhando de boa vontade o conhecimento adquirido, pelo bem da equipe. (onde 3= com frequência; 2= às vezes e 1 = raramente)

9 respostas



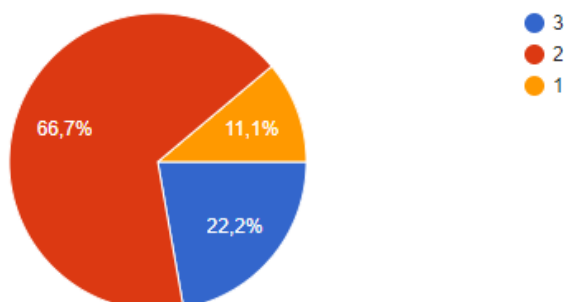
9. O ânimo da equipe é afetado de forma significativa quando algum objetivo coletivo não é alcançado. (onde 3= com frequência; 2= às vezes e 1 = raramente)

9 respostas



15. Os membros da equipe demoram a cobrar o crédito das próprias contribuições, mas são rápidos em apontar as contribuições dos colegas. (onde 3= com frequência; 2= às vezes e 1 = raramente)

9 respostas



Fonte : google forms.