



CRISTIANO SIQUINELLI SILVA

DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES POR MEIO DE UMA FERRAMENTA DE GESTÃO

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Prof. Cláudio de Souza Pereira

Orientador

Curitiba – PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, Desenvolvimento de Equipes por Meio de uma Ferramenta de Gestão, elaborado por Cristiano Siquinelli Silva e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Prof. Cláudio de Souza Pereira

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Cristiano Siquinelli Silva, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG 1/15 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE no período de 26/06/2015 a 30/06/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Desenvolvimento de Equipes por Meio de uma Ferramenta de Gestão é autêntico e original.

Curitiba, 30 de junho de 2017.

Cristiano Siquinelli Silva

Dedicatória

Para minha família. Manoel meu herói e professor, Elizabeth minha mamãe com nome e atitude de rainha, Cristiane minha irmã parceira, Mônica minha deusa do amor, da beleza e da dedicação e Bernardo minha inspiração, razão e missão.

Agradecimentos

Aos meus pais, pelos valores que me foram transmitidos desde cedo e pela dedicação incessante a minha formação.

Aos colegas de turma, em especial pelo convívio agradável e discussões que enriqueceram o desenvolvimento do curso.

Aos colegas de trabalho, pelas contribuições e experiências do dia a dia que facilitaram meu estudo e entendimento das relações interpessoais em uma organização.

Àqueles que de alguma forma contribuíram com este trabalho e não estão, aqui, nominalmente citados.

Ao bebê mais fofo Bernardo meu filho e sua mamãe Mônica que são minha fonte de amor e de energia, que me deram força e motivação nesta busca de conhecimento e desenvolvimento.

RESUMO

A gestão de pessoas no setor bancário é uma realidade que exige manejo na atualidade, visando aumentar a performance de desenvolvimento dos colaboradores, mas também dos gestores, por meio da integração das informações e do *feedback*. Esse estudo tem como objetivo geral assessorar ao gestor no desenvolvimento de suas equipes por meio de uma ferramenta de gestão. Como objetivos específicos procura-se estudar como ocorre a organização da memória; abordar o comportamento humano, com vistas ao comportamento reflexo e ao comportamento condicionado, desenvolver a relação entre comportamento humano e gestão de pessoas com ênfase no desenvolvimento pessoal e profissional, abordar a influência do gerenciamento e da liderança na motivação e na aprendizagem laboral, finalmente, estudar o segmento bancário no Brasil. Utilizou-se como método o estudo de caso para levantamento da importância do feedback dos gestores e colaboradores, por meio de ferramenta virtual, no sentido de aumentar a performance de desenvolvimento de equipes que atuam no setor bancário brasileiro.

Palavras-chave: Setor bancário. Desenvolvimento de equipes. Feedback. Ferramenta de Gestão. Tecnologia.

ABSTRACT

The management of people in the banking sector is a reality that requires management today, aiming to increase the development performance of employees, but also managers, through the integration of information and feedback. This study has as general objective to advise the manager in the development of his teams through a management tool. Specific objectives are to study how the organization of memory occurs. To approach human behavior with a view to reflex behavior and conditioned behavior, to develop the relationship between human behavior and people management with emphasis on personal and professional development, to address the influence of management and leadership on motivation and job learning, Study the banking segment in Brazil. A case study was used to assess the importance of feedback from managers and employees, through a virtual tool, in order to increase the performance of teams working in the Brazilian banking sector.

Keywords: Banking sector. Team development. Feedback. Management Tool. Technology.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA	10
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA	13
1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA	13
1.5 METODOLOGIA.....	15
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 ORGANIZAÇÃO DA MEMÓRIA.....	17
2.2 COMPORTAMENTO.....	23
2.3 COMPORTAMENTO REFLEXO E COMPORTAMENTO CONDICIONADO.....	25
2.4 GESTÃO DE PESSOAS	27
2.4.1 Desenvolvimento pessoal	30
2.4.2 Gerenciamento e liderança	30
2.5 MOTIVAÇÃO E APRENDIZAGEM.....	31
2.6 O TRABALHO NO SETOR BANCÁRIO	32
3. ESTUDO DE CASO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	37
3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	37
3.2 GESTÃO DE PESSOAS	39
4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	41
4.1 CONCLUSÕES	41
4.2 RECOMENDAÇÕES.....	43
5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	44
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
7. APÊNDICES	50

1. INTRODUÇÃO

Esse estudo aborda como título o “**desenvolvimento de equipes por meio de uma ferramenta de gestão**”, fundamental para o sucesso de pessoas e organizações, uma vez que a competição em âmbito mundial traz como consequência negativa/positiva, a necessidade de desenvolver e incorporar tecnologias e modelos inovadores de gestão. Quando introduzidas pelas organizações e seus gestores, representa um enorme desafio, mas também um diferencial às empresas, garantindo maior competitividade no tempo atual e no futuro.

Nesse novo cenário, a proposta para obter maior vantagem competitiva no mercado segue em direção a gestão estratégica e aumento da performance dos Recursos Humanos (RH), Gestão por Competências (GC), Gestão de Desempenho (GD). No entanto, recentemente estudos demonstraram ter evoluído para a Gestão Tecnológica de Colaboradores (GTC), por meio de ferramentas disponibilizadas virtualmente, que permite aos colaboradores e gestores apreciarem-se à si próprios e entre si – figurando como uma espécie de interface que promove a interação e conhecimento do perfil pessoal, requisitos da tarefa e satisfação do gestor para com o colaborador e vice-versa.

A ferramenta é significativa diante da elevada competitividade de mercado e diante da capacidade aumentada em que as organizações devem se especializar, integrando e desenvolvendo os Recursos Humanos em torno dos objetivos e metas traçadas, às quais sofrem constantes mutações.

1.1 PROBLEMA

A literatura da Administração Científica, voltada para a Gestão de Pessoas, Desenvolvimento Pessoal e áreas afins como Psicologia, Psicologia do Desenvolvimento Humano e outras, apresentam teorias, métodos, instrumentos e ferramentas comprovadamente eficazes e evoluem de forma crescente, uma vez que atualmente, por meio de aplicativos *App* ou *softwares* disponíveis em sites, pode-se ter acesso a mecanismos dinâmicos para desenvolver pessoas, de uma forma direta ou

indiretamente, remota ou localmente. Por outro lado, na mesma proporção pode-se dizer que profissionais graduados e os que acompanham o mercado e suas respectivas inovações nem sempre acompanham o ritmo acelerado com que a sociedade, o mercado e a ciência evoluem e respectivo desfecho, requerendo a colocação do conhecimento disponível para o aprendizado necessário dos sujeitos que atuam nas organizações.

A atual realidade laboral se evidencia pela crescente falta de tempo, concorrência de mercado nacional e internacional, superação de barreiras, necessidade de vencer obstáculos, ultrapassar desafios, romper o impossível e tornar possível. Para isso, exige-se determinismo, principalmente, nas áreas comercial e operacional.

A falta de atitude da liderança poderá resultar em uma cultura motivacional muito aquém do desejável, resistência do público de profissionais às mudanças e à falta de inovação, o que conseqüentemente resultará em níveis de baixa coesão e produtividade, embora existam programas, normativas, estatutos, códigos de ética, cartilhas e consultorias a falta de continuidade e controle das atividades poderá desencadear em problemas de enorme importância para a empresa.

Desta forma, gerenciar o desenvolvimento de equipes requer o acompanhamento individual permanente às peculiaridades, no sentido de gerar mudanças pessoais e coletivas. Desta forma, implantar ferramentas adequadas para gerir equipes gera desenvolvimento de pessoas no processo de gestão.

Uma gestão proativa e competente sobre as questões e desafios naturalmente envolvidos na rotina de trabalho empresarial, por meio da introdução de ferramentas viabilizadoras, além de desenvolver equipes, contribui para aumentar a performance do próprio colaborador e das atividades. Como problema de pesquisa procura-se questionar: **É viável a implantação de ferramentas de gestão, pelo líder, para monitorar informações visando um maior desenvolvimento da equipe?**

1.2 OBJETIVOS

A Teoria da Administração, da Psicologia e afins dispõem de ferramentas que permitem elevar a performance de desenvolvimento de equipes, considerando a atual realidade corporativa do setor bancário, que demanda maior preparo do atendente corporativo, diante das exigências de especialidade, pelo cliente e pelo mercado. Nesse sentido, o ser humano, do qual trata esse estudo, que se expressa por meio de seu comportamento, o qual depende de fatores genéticos, sociais, ambientais e da qualidade e quantidade de *inputs* na memória. E assim, as organizações contemporâneas requisitam de seu trabalhador enorme demanda cognitiva nas atividades laborais, nesse trabalho com ênfase na memória de trabalho, sem contudo, desconsiderar os demais tipos de memória.

1.2.1 Objetivo geral

Nesse sentido, procura-se como objetivo geral: Assessorar o gestor no desenvolvimento de suas equipes por meio de uma ferramenta de gestão.

1.2.2 Objetivos específicos

Entre os objetivos específicos procura-se:

- Identificar uma ferramenta ideal que sistematize os conhecimentos necessários desejáveis para acompanhar o desenvolvimento pessoal dos integrantes de equipes que atuam no setor bancário brasileiro;
- Propor o desenvolvimento de novas competências, por meio do conhecimento do funcionamento da memória;
- Mapear os estágios de desempenho e atuação e a necessidade de seu acompanhamento;

- Munir o líder de organizações bancárias com os aparatos ferramentais de gestão visando gerar uma ação dinâmica e atualizada no processo de desenvolvimento de equipes;
- Disponibilizar dicas e ferramentas específicas para um modelo de gestão e suas necessidades, incluindo detalhes pessoais para cada indivíduo, visando aumentar o fator conexão-lealdade entre colaboradores e líderes.

1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Esse estudo delimita-se em pesquisar a influência do Desenvolvimento Humano de Gestores (DHG) no ambiente dinâmico e inovador/flexível.

1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

É comum o setor bancário enfrentar dificuldades, obstáculos e surgirem ruídos de grandes proporções, primeiro, por tratar-se de um setor que exige pessoas especialistas no saber-fazer, segundo, porque reúne um grande número de colaboradores e fazem frente com clientes em tempo real, terceiro, pela heterogeneidade de indivíduos que compõem as equipes e nem sempre compartilham o que sabem fazer ou conhecem sobre o mesmo ambiente ou tarefa. Devido aos horários em contra-turno, à cultura organizacional, os vários setores trazem para a empresa bagagens culturais diversas, experiências de vida e experiências profissionais mais ou menos valorizadas.

Em busca de uma maior excelência nota-se que o investimento em cursos, a indicação e leitura de bons livros, o uso de ferramentas de gestão, o desenvolvimento de *softwares* e aplicativos *App*, a criação de páginas virtuais para acesso a conteúdo específico, a introdução de métodos e técnicas para treinar, desenvolver e elevar a performance motivacional de pessoas e equipes, tudo isso deve ser adotado e disponibilizado para o público de colaboradores em geral.

As prioridades pessoais em um grupo divergem, devendo o gestor fazer de sua equipe o melhor que pode para que assim o coletivo apresente os melhores resultados, seja gestor ou colaborador. Enquanto não houver compreensão para apreensão de conhecimentos fundamentais oriundos das Teorias e da experiência empírica organizacional não será possível o colaborador atuar com alta performance.

As ferramentas no estilo CRM podem se tornar facilitadores do desenvolvimento do “gestor *coach*/mentor”, transformar-se em um banco de dados e desenvolver as competências necessárias ao líder, por meio de notificações e mensagens regulares. As Teorias da Administração contribuem para melhor conhecer o perfil de equipes, as matrizes diretoras e a reunião de informações geograficamente dispersas sobre os colaboradores e outros dados, quando individualmente monitoradas e organizadas, sendo o sistema alimentado e acessado de forma responsiva, poderá acionar o gestor em momentos regulares e em datas programadas, funcionando como um mecanismo dinâmico de alerta para que o gestor tome atitudes corretas e esperadas na hora certa.

Pretende-se assim auxiliar os gestores, ao induzir a compreenderem sobre a importância da geração e uso de uma estrutura tecnológica (aplicativo ou *software*) contendo informações relevantes para treinar os colaboradores, entender seu processo de interação no grupo, com acessibilidade ilimitada para que os colaboradores possam conhecer os requisitos ideais de desempenho de determinada função/pessoa/atividade, apurar o perfil ideal desse colaborador, o nível de satisfação do gestor com a função de seu colaborador e o nível de satisfação do colaborador com a função/atividade de seu gestor. É conhecendo a performance do perfil da atividade/função, enquanto colaborador ou gestor, na sua interface, que se poderá contribuir para o próprio desenvolvimento pessoal, do indivíduo, de equipes e organizacional.

Segundo Gomes et al. (2015, p. 8) “buscar o autodesenvolvimento é quase uma obrigação ética do indivíduo para consigo, uma vez que não nascemos com vocação casmurra de ficar sempre no mesmo lugar fazendo as mesmas coisas”. Segundo Hart (2013), diversas pesquisas de mercado sugerem que as empresas buscam pessoas com

competências comportamentais bem desenvolvidas e que buscam oportunidades para se desenvolver.

1.5 METODOLOGIA

Utilizou-se como método a abordagem qualitativa, descritiva, explicativa-aplicada por meio de estudo de caso, para demonstrar a importância do assessoramento ao gestor na tarefa de desenvolver e motivar equipes, em análise aos problemas e dificuldades relacionadas e demonstradas pelas empresas no processo de gestão de equipes e a importância em criar e disponibilizar ferramentas tecnológicas (*software* ou aplicativo) para auxiliar o líder em sua gestão de equipes.

Nesse contexto, o trabalho adota como procedimento técnico a pesquisa bibliográfica, sendo selecionados autores conceituados que versam sobre o tema e sobre o objeto de estudo, que foi relacionar a importância de se criar uma ferramenta tecnológica para auxiliar na gestão e desenvolvimento de pessoas. Para isso, foram usados estudos relevantes, incluindo artigos, teses, dissertações, entre outras fontes visando apoderar o tema. Todavia, a exploração da literatura esclareceu e limitou-se a ferramenta para desenvolvimento da performance do colaborador, não se tornando extenso, mas que permitisse contribuir na solução do problema levantado.

O método de revisão bibliográfica levou a cabo a fundamentação que subsidiou o método (estudo de caso) aplicado, seguido da demonstração dos resultados, para conhecer se uma organização bancária brasileira pesquisada possuía e usava ferramentas tecnológicas de gestão, sem que fosse autorizada a divulgação dos dados empresariais por questões éticas, denominada empresa bancária denominada Banco Nacional.

Em razão do desenvolvimento tecnológico, estratégias organizacionais e competências humanas, para alguns consideradas pouco importantes no atual estágio empresarial, serão essenciais para o futuro. E assim sendo, sugere-se o desenvolvimento de um modelo humanizado de gestão de pessoas, embora tecnológico, pois trará

benefícios ao contemplar questões do ser humano integral, não somente pela capacidade de produzir ações e reações, mas em que o colaborador irá usar ferramentas para o desenvolvimento e aprimoramento humano, sem fazer vistas ao lucro inicialmente, todavia, poderá resultar em inúmeros benefícios à organização, por meio do crescimento pessoal e social.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esse estudo estrutura-se da seguinte forma: contempla-se, inicialmente, a introdução, sendo apresentado o tema, o problema da pesquisa, sua relevância de estudo e justificativa, os objetivos (geral e específicos) quanto ao desenvolvimento da pesquisa. Em seguida, no capítulo dois, desenvolve-se um estudo de revisão bibliográfica, que versará sobre a importância das ferramentas de gestão no processo de gestão de equipes, visando maior alinhamento e controle das atividades dirigidas por meio de equipes no setor bancário.

Em relação à metodologia desenvolvida no capítulo três, utilizou-se o método qualitativo, descritiva por meio de estudo de caso, que irá mostrar o emprego de ferramentas de gestão dos colaboradores. Segue-se no capítulo quatro os resultados e tratamento de dados da pesquisa, com a respectiva análise dos dados coletados. Finalmente, apresenta-se a conclusão com recomendações sobre o trabalho, aludindo uma ferramenta de gestão como proposta da atividade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ORGANIZAÇÃO DA MEMÓRIA

Tulving (1995) apud CORREA (2010) traz questionamentos sobre a organização da memória cerebral e assim também as contribuições do pensamento de diversas ciências como a Psicologia Cognitiva, em torno da memória, com conceitos fundamentais sobre o assunto: os processos de memória e os sistemas de memória são diretamente correlacionados com os sistemas cognitivos de memória, em relação aos processos de armazenagem, codificação e recuperação, também chamados modelos de organização de memória, ou ainda SPI (serial, paralelo e independente).

No processo de codificação a informação codificam-se os sistemas em série, mas depende que haja sucesso no processamento das informações em algum outro sistema. Ou seja, o processo de *output* de um sistema promove um *input* em outro sistema. No processo de armazenagem a informação se acumula em vários sistemas ou subsistemas em que funcionam em paralelo, cuja manifestação é determinada pela natureza da informação inicial e pela faculdade do sistema. Uma simples tentativa de aprendizagem desencadeará em muitos efeitos mnemônicos, em diferentes áreas do cérebro, de forma concomitante e paralelamente. A recuperação acontece quando cada sistema e subsistema podem ser recuperados, não havendo comprometimento à reaquisição de informações que correspondam a outros sistemas, ou seja, no processo de recuperação cada sistema é independente (CORREA, 2010).

Descobriu-se que o lobo frontal é responsável pela memória episódica, em recuperar a consciência do passado, em revelar as projeções dessas experiências para o futuro na forma de projeto de vida. Estudos recentes conjugam esta região em experiência do sistema límbico e das amígdalas.

Na década de 60, pesquisadores como Baddeley (2002) apud (CORREA, 2010), trouxeram um novo e considerável questionamento que propôs a existência da "memória a longo prazo" (MLP) e a "memória de curto prazo" (MCP), quando, por meio de exames detalhados descobriram lesões no lobo temporal e no hipocampo dos pacientes

submetidos ao estudo, tendo como consequência a deficiência no aprendizado e na lembrança de novos dados em referentes verbais e visuais.

Sendo assim, segundo Baddeley (2002), a MCP diz respeito ao sistema que mantém temporariamente a informação, por volta de um minuto somente, antes que seja transmitido para o sistema de MLP, um sistema mais durável. Os dois sistemas se diferenciam entre si pela forma de estocagem e tempo de conservação da informação. A MCP possui capacidade de estocagem, porém, a MLP possui ainda maior capacidade de estocar informações. (apud CORREA, 2010).

Atkinson e Shiffrin apud CORREA (2010), em um estudo denominado *The Psychology of Learning and Memory*, desenvolvido em 1968, apresentaram um diagrama onde fizeram a separação estrutural da memória em três importantes estágios: "memória sensorial, a curto prazo e a longo prazo" e enfatizaram que a informação primeiramente entra pelo sistema de registros sensoriais, sendo neste arquivo mantida por um período determinado para ser processada pelo cérebro.

Segundo Atkinson e Shiffrin, após essa informação segue-se para a segunda caixa, conhecida como sendo o arquivo de curto prazo, atividade que naturalmente prossegue no cérebro, mesmo que não seja dada a devida atenção a ela. As informações que entram nesse ambiente se fazem por meio da memória de curto prazo e podem ser mantidas nesse ambiente através de repetições (apud CORREA, 2010). Durante as repetições estes dados poderão passar para a memória de longo prazo.

Estudiosos como Iqbal (1988) apud CORREA (2010), em um processo de descrição e subdivisão da memória sensorial afirmaram que a memória sensorial se relaciona com os órgãos sensoriais e com registros de suas percepções, porém, é uma memória muitíssimo curta. E, embora haja pouquíssima informação acerca desse tipo de memória, pode ser observada através da memória "icônica" (derivada de ícone) ou de memória "aidética" (que refere-se à perfeita visualização dos fatos e objetos já vistos antes), ou pela "ecoica" (natureza eco-auditiva). Que são nada mais do que sistemas de memória fotográfica.

Sendo assim, a memória "aidética" pertence a categoria de imagens subliminares que, exemplificando o exposto, consiste em intercalar uma imagem

particular a cada 24 fotogramas de um filme e, embora não sendo percebidas pelos expectadores, conscientemente, são memorizadas pelo indivíduo.

Outro exemplo de memória sensorial é a eco-auditiva, quando uma pessoa está absorvida pelo computador. Ao ponto de ignorar uma segunda pessoa que lhe diga algo, mas sem ser ouvida. Esse indivíduo, enfurecido grita mais alto, dizendo uma palavra de forma enfática. Apesar de não ter ouvido toda a informação a última frase ficará retida na memória. Porém, como forma de aliviar a pressão emocional que permitiu a memória ecoica recuperar a última frase, a memória icônica dispõe de capacidade rápida para manter um número grande de ícones, imagens estas entre as quais podem ser lembradas. As memória icônicas também são conhecidas como "*spam* de memória", por existir uma capacidade limite em absorver caracteres.

Psicólogos dedicados aos estudos cognitivos, como os britânicos Baddeley e Hitch (1974) apud CORREA (2010) discutiram em seus experimentos com indivíduos normais, que a memória MCP era muito mais complexa comparativamente à que encontrava-se descrita, apresentando outras características importantes no contexto do estudo, o que os conduziu à criação de outros modelos funcionais de memória. E, percebendo que a MCP é um tipo de arquivamento temporário da informação, utilizada no caso hipotético de muitas atividades serem realizadas de forma concomitantemente. A proposta dos autores foi substituir o conceito simples da MCP por um sistema mais complexo, ou seja, um "modelo tripartite de memória de trabalho", a que intitularam atualmente, de "memória de trabalho".

Todavia, essa memória, também é conhecida como memória operacional, constituída sob a forma de "rede temporária" para poder sustentar os conteúdos correntes de "processamento cognitivo". E, assim, possuindo vários componentes, apesar de se tratar de um sistema de capacidade limitada, referem-se que os três componentes desta memória são: "o executivo central", que age como um sistema de supervisão que controla todas as informações advindas de outros dois sistemas, chamados escravos. O primeiro destes é o "sistema de alça filosófica", que administra a linguagem, onde cria representações linguísticas e estruturas de pensamento na forma de discurso subvocal. Em seguida vem o "sistema de alça visuoespacial", que domina a comunicação visual e

espacial. Onde a eficiência de um indivíduo em tarefas duplas dependerá da destreza e das habilidade de dois domínios perceptuais. Realizando tarefas visuais e verbais, ao mesmo tempo ou quando tenta executar duas tarefas juntas, do mesmo domínio perceptual mostra-se muito eficiente.

Esta memória atua no córtex pré-frontal (CPF), constituído de ampla rede de conexões com regiões motoras, perceptivas e límbicas do cérebro. Caso haja distúrbios nestas regiões será muito difícil de serem percebidos devido a pessoa parecer normal, apresentando-se normais, inclusive, em testes de inteligência convencionais. Esse sujeito mantém suas habilidades de percepção e linguagem fluente e muito coerente. No entanto, fica comprometida a realização das funções executivas, demonstrando dificuldades em perceber regras propostas pelo grupo e em agir com flexibilidade, sem ser antes avisado.

Schacter e Starcter (1982) apud CORREA, (2010, p. 258 e 259), ao desenvolver nova denominação trazem a memória SRP, em princípio, chamaram-na de "sistema de quase memória". O termo SRP foi dado pela literatura Neuropsicológica, ao se referir sobre os distúrbios na leitura e na percepção de objetos.

Este sistema ocorre na fronteira entre a percepção e a memória. É composto por diversos subsistemas, em cadeia, na percepção de objetos e entidades estruturais que permitam perceber através do *priming*. Esse sistema age mediado pela capacidade perceptiva "do aparente" de coisas e palavras. Outros dois tipos de memória *priming* são: "o conceitual" e "semântico", que operam em nível de conceituação de palavras, não somente na aparência delas. Como no caso de uma aprendizagem perceptiva o *priming* não é consciente. Quando há similaridade no momento da percepção, entre pista e alvo, define-se o "*priming* perceptivo". Porém, o "*priming* conceitual", a relação entre pista e alvo é percebida em nível de seu significado.

Pode-se recorrer a diversos pesquisadores desta mesma área no sentido de esclarecer acerca de estudos fenomenológicos da "memória autobiográfica", em princípio o fenômeno foi elaborado por dois professores de Psicologia, Gustavo Gauer e Willian Gomes (apud CORREA, 2010). Estes estudiosos definiram a memória autobiográfica como uma recordação consciente da experiência de vida pessoal ou

testemunhada, junto, apontaram um sentido de estar revivendo o evento original, com a convicção de que realmente tudo aconteceu. Alguns episódios são mais marcantes que outros que são mais lembrados mesmo depois de diversos anos terem se passado, tornando-se mais significativos mesmo que tenham se repetido apenas uma única vez.

Pesquisadores como Pillemer, McAdams e Singer e Solovey apud CORRÊA criaram outras nomeações: “memórias vívidas (Rubin e Kuzin 1984); "eventos marcantes" (Pillemer, 1998); "episódios nucleares" (McAdams, 1985); "memórias definidoras do *self*" (Singer e Solovey, 1993). De acordo com Pillemer: “essa facilidade de recuperar informações e dados de algumas memórias terá implicações psicológicas" (apud CORREA, 2010).

Ainda recebeu outras nomeações de outros autores, como: "memórias vívidas" (Rubin e Kuzin 1984); "eventos marcantes" (Pillemer, 1998); "episódios nucleares" (McAdams, 1985); "memórias definidoras do *self*" (Singer e Solovey, 1993). "Esta facilidade de recuperação, de algumas memórias, terá implicações psicológicas" (CORREA, 2010, p. 6).

Segundo Damásio e McGaugh (1986) apud CORREA (2010), lembranças de eventos com intensa emoção ou lembranças negativas podem ser importantes para prevenir e redefinir decisões mais corretas. Ao mesmo tempo ocorrem seleções de tópicos da memória, onde algumas são aproveitadas e outras eliminadas para que possa haver uma melhor adaptação ao meio.

As alterações ocorridas neste tipo de memória estão associadas aos distúrbios psiquiátricos. Por outro lado Willians e Broadbent afirmam que pesquisas comprovam haver dificuldade em acessar memórias traumáticas causadoras da doenças depressivas. Conforme o entendimento de Thorne, McLean e Lawrence (2004), quando se conseguem acessar essas lembranças poderá obter esclarecimentos e orientações que irão contribuir para o crescimento pessoal (apud CORREA, 2010).

A memória autobiográfica, de acordo com Conway (1996) apud CORREA (2010), é constituída em três níveis hierárquico: no nível inferior está o "eventos específicos"; no segundo, está "memórias gerais de eventos", relativos a repetição de eventos, muitas vezes, tornando-se hábitos; no terceiro nível, ocorrem em períodos

longos da vida, englobam a memórias gerais e eventos específicos que aconteceram por diversos períodos. Segundo Wenzel e Markowitsch (2005), a história pessoal de um indivíduo é composta pela união de todos esses acontecimentos citados (apud CORREA, 2010).

Conforme Dall'Ora et al., apud CORREA (2010), poderão ocorrer critérios organizados relativos aos contextos ou mesmo temas, como: trabalho, casamento e outros. Provavelmente, por definição de lembrança individual, seja um processo da relação entre a memória semântica e a memória episódica. Conforme Wenzel e Rubin (2005) apud (CORREA, 2010), acaba por construir um repertório de eventos de sentido pessoal, mas isto não é uma biografia pessoal genuína.

Segundo Grof (1987), se faz necessário enfatizar a importância que o inconsciente exerce no mundo psíquico de um indivíduo, em contraposição à visão de Freud, quando Jung percebeu que a psique, em intercâmbio complementar entre os elementos inseridos no consciente-inconsciente, em permanentemente permuta, nota que existe fluidez entre ambos. Rejeitou a ideia que o inconsciente era mero "depósito "piscobiológico" de tendências instintivas rejeitadas, de memórias reprimidas e de proibições assimiladas subconscientemente. Por outro lado, ao afirmar que o inconsciente não poderia ser determinado unicamente por questões de registros históricos, mas também pelas funções projetivas e teleológicas, acreditava que um "princípio criativo inteligente", em conexão com toda a humanidade e o universo cósmico. Por meio de estudos sobre o funcionamento do inconsciente permitiu Jung descrever sobre sua constituição, em meio à complexidade, na forma de diversas "constelações" de elementos psíquicos, que se agrupam (como convicções, opiniões, atitudes e ideias) e ficam associadas às variadas formas e sensações que se centram a um referente tema central. Descobriu-se que existem formas padronizadas mentais que encontram-se situadas em áreas determinadas ao inconsciente individual, responsáveis pela formação de um mito primordial, ao qual nomeou como arquétipos. E assim, esses arquétipos estão interligados com os elementos do ambiente contextual físico, criando uma inclinação para determinado sistema de referência e, depois sincronicidade e coincidências que influenciam na estrutura em como se manifestam os fenômenos,

havendo correlação entre psique, consciência e matéria. O ser humano não pode ser entendido unicamente como mera máquina biológica, de trabalho, armazenamento de informações e geração de lucros, uma vez que o processo de individuação se transpõe para o *self*, abrangendo o ser humano em seu todo (apud CORREA 2010).

2.2 COMPORTAMENTO

Segundo Biagi Gregório (2002), parte do termo comportamento (porto), que no latim significa levar, no português reflexivo: portar-se, seu prefixo “com” remete para um modo global de levar-se e portar-se. Trata-se de um conjunto organizado de operações selecionadas em função das informações recebidas do ambiente por meio das quais um indivíduo integra suas tendências.

Skinner (2003) afirma que o comportamento não é um assunto que se torna acessível por meio de instrumentos microscópios, mas as pessoas em geral conhecem milhares de fatos sobre o comportamento humano, uma vez que toda pessoa que faça parte do seio social estará sempre na presença de pelo menos um organismo que se comporta, apresentando comportamentos. Embora se tenha observado o comportamento por anos não se é capaz, sem ajuda, de exprimir uniformidades adequadas e relações ordenadas sobre o comportamento do outro. No entanto, poderá ser capaz de exibir consideráveis habilidades em formular conjecturas plausíveis sobre o que faria o próprio sujeito, os amigos e conhecidos em circunstâncias (ad)diversas. Embora seja possível elaborar generalizações plausíveis sobre uma conduta, poucas sobreviverão à análise cuidadosa. Nesse sentido, o comportamento é matéria difícil, não por ser inacessível, mas por ser complexo, sendo processo e não coisa, não pode ser facilmente imobilizado para observar, é mutável, fluido e evanescente, razão pela qual exigem-se técnicas engenhosas e energia dos estudiosos do comportamento humano. Segundo Skinner (2003, p. 173):

Uma tendência dos membros de uma espécie a se comportarem de um certo modo não é mais notável que uma tendência de exibirem certas características de anatomia e fisiologia internas. O comportamento é tanto parte do organismo quanto suas características anatômicas. O próprio estatuto da

espécie é uma variável que deve ser considerada na avaliação da probabilidade de qualquer tipo de comportamento. Desde que não podemos mudar a espécie de um organismo, a variável não tem importância no aumento de nosso controle, mas as informações sobre as características da espécie permitem prever os comportamentos típicos e, por outro lado, fazer uso melhor das outras técnicas de controle.

Segundo Skinner (2003, p. 20): “cada ação de um indivíduo é única”, contudo, não é necessário que homem algum conheça todos os fatos de determinado campo, mas compreenda todas as espécies de fatos (ações). Não há razão para supor que o intelecto humano seja incapaz de formular ou compreender os princípios básicos do comportamento humano até que tenha clara noção desses princípios. A suposição de que há no comportamento humano ordem de dado científico se defronta com outra objeção (SKINER, 2003).

Quando dizemos que um homem se controla, devemos especificar quem está controlando quem. Quando dizemos que se conhece, devemos também distinguir entre o sujeito e o objeto do verbo. Evidentemente o eu é múltiplo e portanto não deve ser identificado com o organismo biológico (SKINER, 2003, p. 251).

O estudioso do comportamento pode influir sobre ele no ato de se observar e analisar, devendo considerar essa influência. No entanto, o comportamento pode ser observado pela sua interação entre objeto e estudioso; modo pelo qual dá início. Em termos de sua objeção volta-se às aplicações práticas da análise científica. Pois embora presumindo que o comportamento seja ordenado e os métodos da ciência venham revelar as leis que o governam, o estudioso pode ser incapaz de fazer uso de qualquer tecnológico destas regras, a menos que controle certas condições (SKINER, 2003).

É possível controlar o comportamento na medida que se consegue controlar os fatores por ele responsáveis. Os estudos científicos permitem uma utilização ótima dos controles que supostamente possui. A estratificação do comportamento em laboratório demonstra a relevância de fatores que se poderia deixar passar. No entanto, não se pode evitar os problemas que a ciência do comportamento levanta negando as condições que possam ser controladas. Nos fatos da vida real há considerável grau de controle sobre muitas condições relevantes, nos organismos militares, por exemplo (SKINER, 1998). Segundo o mesmo autor, as organizações em geral mantêm controle amplo das

condições mais relevantes do comportamento sob a forma de salários e qualidade das condições de trabalho.

Ao apropriar-se do conhecimento sobre o fator genético permitirá capacitar o uso das habilidades de um indivíduo, de posse das limitações inerentes ao sujeito pode-se usar de forma inteligente as técnicas de controle, embora não sejam capazes de alterar o fator genético. No entanto, as deficiências práticas dos programas que englobam as causas dessa espécie podem explicar a veemência com que tem sido debatidas. Estuda-se o comportamento humano desejando fazer bom proveito do ser humano, querendo tornar os homens mais felizes, eficientes, produtivos e menos agressivos. No entanto, para alguns estudiosos determinantes caracterizados como tipos raciais parecem ser barreiras intransponíveis, mas conduzem à eugenia. Índícios de traços genéticos são submetidos a cuidadoso exame, e qualquer indicação de que sejam fracos ou inconsistentes é recebida com entusiasmo, mas não deve permitir que a prática interfira com a determinação da extensão em que disposições comportamentais são herdadas (SKINER, 2003). E assim, muitas mudanças comportamentais, com ênfase ao comportamento instintivo, devem-se ao instinto da própria manutenção do sujeito. E quando as mudanças no comportamento humano se prolongam, fala-se em variável independente como o fator idade do organismo, uma resposta que pode aparecer em determinada idade e depois desaparecer, sendo provável que a função idade seja um dado que conduza à maturação do sujeito.

2.3 COMPORTAMENTO REFLEXO E COMPORTAMENTO CONDICIONADO

Segundo Skinner apud ESCOLA GRANDES PENSADORES (2017), a diferença entre reflexo condicionado e reflexo operante está na resposta do indivíduo ao estímulo externo, sendo o reflexo operante o hábito resultante da ação humana. No comportamento respondente de Pavlov, a cada estímulo segue-se uma resposta. Já no comportamento operante de Skinner o ambiente é modificado pela ação do sujeito,

produzindo consequências que agem novamente sobre o mesmo, alterando a probabilidade de uma ocorrência futura semelhante. Segundo Skinner (1998, p. 176): “as emoções são excelentes exemplos das causas fictícias às quais comumente atribuímos o comportamento”.

As expressões emocionais podem ser imitadas pelo comportamento operante, como no teatro, e frequentemente são modificadas pelo ambiente social para se conformarem a especificações culturais. Até certo ponto uma dada cultura tem seu próprio modo de rir, de chorar de dor, e assim por diante. Não tem sido possível especificar conjuntos dados de respostas expressivas como característicos de emoções particulares, e em nenhum caso se diz que essas respostas sejam a emoção (SKINER, 1998, p. 177).

O reflexo condicionamento operante é um mecanismo de aprendizagem do novo comportamento, processo esse que Skinner (1998) chama de modelagem. O instrumento fundamental da modelagem é o reforço – consequência da ação percebida pelo que a pratica. Para o behaviorismo, o reforço pode ser positivo (recompensa) ou negativo (ação que evita consequência indesejada). E assim, Skinner (1988) considera o reforço contingência do estímulo. “No condicionamento operante, um mecanismo é fortalecido no sentido de tornar uma resposta mais provável e mais frequente”.

Segundo Leonardi e Nico (2017), entender os processos respondentes remete à compreensão do comportamento humano, embora se reconheça que esses processos representem somente pequena parcela do repertório de grande maioria dos organismos humanos e que o comportamento operante deve ser o objeto de estudo da Psicologia, Skinner (1938/1991, 1953/1965) defende que ignorar o princípio do reflexo é um equívoco.

Tanto o comportamento respondente como o operante são facilmente discerníveis no âmbito teórico, mas nem sempre em situações concretas, seja experimental ou aplicada, sobretudo, porque os processos respondentes e operantes ocorrem concomitantemente. Para explicar completamente o comportamento humano deve-se examinar de que forma as contingências respondentes interagem com as contingências operantes (ALLAN, 1998; SCHWARTZ e ROBBINS, 1995).

Segundo Leonardi e Nico (2017), os comportamentos respondentes, que constituem o repertório do organismo a despeito de sua experiência pessoal, são

designados incondicionais devido sua origem na história filogenética (SKINNER, 1953/1965). Pierce e Epling (2004) apud LEONARDI e NICO explicam que todos os organismos nascem com um conjunto inato de reflexos e muitos deles são particulares a cada espécie.

Pavlov desenvolveu um método experimental para estudar a construção de novas relações estímulo -resposta, nas quais eventos ambientais neutros passam a eliciar respostas reflexas. As relações respondentes podem ser divididas em duas categorias: incondicionadas e condicionadas. As incondicionadas referem-se àquelas que não dependeram da experiência pessoal do sujeito; trata-se daquelas relacionadas à origem filogenética. As condicionadas são aquelas que se estabeleceram a partir da experiência daquele sujeito, constituindo-se, portanto, em sua história ontogenética.

2.4 GESTÃO DE PESSOAS

Muitas empresas passaram a utilizar modelos de gestão por competências para planejar, captar e desenvolver as competências necessárias ao atingimento de seus objetivos. Devem ser iniciadas ações que minimizem lacunas nas competências, até porque, ao longo do tempo esta lacuna tende a aumentar em razão de defasagem/obsolescência na empresa, ou no ambiente externo, que exige a detenção de novas competências.

Segundo Chiavenato (2009), a administração do Departamento de Recursos Humanos é realizada tomando como base as políticas empresariais e práticas organizacionais, conduzindo os gestores a administrarem relacionamentos, pessoas e recursos, por meio da seleção, recrutamento, treinamento, avaliação de desempenho e demais fatores essenciais à organização.

Conforme Chiavenato e Cerqueira (2003), na organização empresarial o setor do RH tem a função específica de fazer com que os colaboradores realizem suas tarefas da forma mais eficaz possível, induzindo que seus integrantes alcancem as metas e objetivos organizacionais traçados. Segundo estes mesmos autores, o perfil do profissional que fará parte do quadro de colaboradores deve ser qualificado para exercer

as atividades dentro das funções e cargos designados, apropriando-se dos fatores qualidade, eficiência e rapidez, para atender as políticas da empresa e satisfazer o cliente, sem menosprezar os desejos e realizações pessoais e familiares.

Segundo Chiavenato (2009), pessoas trabalham em organizações e com base nas funções e designações que executam, preenchem e ocupam cargos em níveis hierárquicos. O cargo constitui a base de aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais e assim se transforma em uma das maiores fontes de expectativas e motivação de um indivíduo na organização, pois logo que ingressam nas organizações já são ocupantes de alguma posição funcional.

Para Chiavenato (2009), o Departamento de Gestão de Recursos Humanos desenvolve o processo de promoção de cargos internamente e conseqüentemente, das pessoas. Desta forma, a promoção possibilita a oferta de melhores expectativas motivacionais, ou seja, a área de RH é responsável por atrair, atender e desenvolver pessoas que estarão diretamente envolvidas e acima de tudo, comprometidas, com os objetivos e metas organizacionais, visando crescimento profissional e pessoal.

No entendimento de Slack et al. (2002), uma equipe é composta por duas ou mais pessoas, cujos componentes apresentam finalidades, funções, tarefas e rotinas específicas, seja trabalhando em empresas, escolas, igrejas ou na indústria, seguem em busca de atingir metas comuns, em busca de resultados conjuntos, sejam bons ou ruins, positivos ou negativos, de forma que todos participem.

Segundo Gaither e Frazier (2002), organizar o trabalho em equipe, selecionar trabalhadores e treinar para a atividade humana coletiva é uma arte que exige paciência, conhecimento e experiência acumulada ao longo de uma vida. O sistema de trabalho em equipe está ligado nas tarefas da administração da produção, sendo uma característica do trabalho de equipe concentrar-se em processos, não em departamentos.

Segundo Chiavenato (2009), as equipes podem desenvolver novas práticas, conhecimentos e habilidades mono ou multifuncionais. Na atualidade, os processos empresariais exigem equipes multifuncionais devido à imposição de um conjunto de normas, regras, técnicas, processos e operações desenvolvidas em setor único, como o trabalho executado em diversas posições na linha de operação, independentemente das

especializações. Um mesmo sujeito deve entender sua função e entender o setor que integra e serve o seu, devendo proceder ao comando de seus maquinários e os que não operacionaliza, devendo ir além de sua função, montar e/ou gerar relatórios gerenciais a serem encaminhados à gerência etc. A multifuncionalidade de uma equipe é fundamental para o andamento das atividades de outros colaboradores, tendo importância especial caso algum membro da equipe falte e/ou a chefia não esteja presente.

Segundo Slack et al. (2002), em meio à criatividade exigida, novas atividades se somam à função, denominada ampliação horizontal do trabalho e passa-se a exigir do trabalhador mais dinamismo, determinação e destreza para executar as tarefas. Segundo Sólito (2011), o termo empregado/funcionário está em plena sintonia com o período fordista/taylorista (Taylor 1856-1917) e sua proposição se baseava na descrição de funções/departamentos. Por outro lado, a especialização da mão-de-obra refere-se ao número de tarefas que um mesmo trabalhador executa na mesma função. Sendo assim, um trabalho especializado vem a ser aquele que o trabalhador executa com repetitiva e estreita variedade de vezes. Já um trabalho não muito especializado é aquele em que o trabalhador faz uma variedade de tarefas durante o dia, não dispendo de um departamento, setor ou atividade específica.

Para Chiavenato e Cerqueira (2003), um grupo de trabalho ou os sindicatos podem influenciar no comportamento dos empregados para que sejam produtivos ou improdutivos, a depender da ideologia destas instituições ou mesmo de grupos nos quais as pessoas estão envolvidas. É importante selecionar e identificar os pontos fortes e fracos do colaborador, no momento da contratação, para evitar surpresas. Os grupos de trabalho são muito importantes para as organizações, mas precisam ser comunicativos e cooperativos, o que implicará, possivelmente, no bom desenvolvimento da rotina do trabalho.

Um grupo de trabalhadores preparados e treinados eleva a qualidade e a produtividade organizacional. Trabalhadores satisfeitos apresentam menor probabilidade de ausentar-se do trabalho, que resulta em absenteísmo, baixa qualidade do trabalho e redução da produtividade. O trabalho em equipe pode ser enriquecido com

a experiência dos integrantes do grupo, mas o planejamento e a inspeção das funções administrativas do trabalho são fundamentais.

Para Moscovici (1998), o processo de interação humana está presente em toda organização, influenciando nas atividades humanas e empresariais, mas que se não for devidamente reconhecido e avaliado pelos dirigentes, resulta em surpresas desagradáveis, frustrações e eventos inesperados.

Segundo Imai (2005), o trabalho padronizado exige reconhecer os conceitos “controlar e gerenciar”. O termo controlar restringe-se ao processo, não às pessoas, enquanto o termo gerenciar refere-se aos funcionários, introduzindo padrões que permitam o empregado controlar o processo.

2.4.1 Desenvolvimento pessoal

O desenvolvimento pessoal somente será completo quando o indivíduo por si só desejar melhorar. Como demonstra Souza et al. (2009), o esforço das organizações em aplicar ferramentas destinadas à gestão de pessoas com foco no desenvolvimento de competências vem aumentando consideravelmente no século XXI. Em relação às obras mais consagradas, baseadas em estudos científicos e, portanto, comprovadas cientificamente que funcionam, em alguns casos é possível que o leitor tenha dificuldade em traduzir a teoria em ações práticas. Nas obras de Anthony Robbins, por exemplo, a escrita segue de maneira orientada à ação. Daniel Goleman (2013) já explica conceitos de maneira brilhante mas não prioriza caracterizar ações que possam ser tomadas para executar tais conceitos.

2.4.2 Gerenciamento e liderança

Segundo Kotter (1997), o gerenciamento é um conjunto de processos que podem manter um complicado sistema de pessoas e tecnologias funcionando satisfatoriamente. Os aspectos mais importantes do gerenciamento incluem planejamento, orçamento, organização, recrutamento de pessoal, controle e solução de problemas. A liderança é

um conjunto de processos que cria organizações em primeiro lugar ou as adapta para modificar significativamente as circunstâncias. A liderança define como deverá ser o futuro, alinha o pessoal a essa visão e os inspira para a ação, apesar dos obstáculos.

Essa distinção é crucial para o objetivo deste estudo. Ainda segundo Kotter (1997), transformações bem sucedidas consistem em 70 a 90% de liderança, e apenas em 10 a 30% de gerenciamento. Durante anos foram desenvolvidos programas na área gerencial mas pouco foi estudado na área de liderança. Até certo ponto, o gerenciamento foi enfatizado por ser mais fácil de ensinar do que a liderança. A liderança estabelece orientações para o atingimento da visão, alinha o pessoal influenciando nas estratégias, motiva e inspira.

2.5 MOTIVAÇÃO E APRENDIZAGEM

A aprendizagem ocorre sob diferentes formas no ser humano, seja trabalhador, estudante, nas mais diferenciadas profissões e níveis educacionais. Sendo assim, segundo Tokuhama-Espinosa (2008, p. 79,80):

- a) Trabalhadores aprendem melhor quando são altamente motivados, comparado a quando não têm motivação;
- b) Stress impacta aprendizado;
- c) Ansiedade bloqueia oportunidades de aprendizado;
- d) Estados depressivos podem impedir aprendizado;
- e) O tom de voz de outras pessoas é rapidamente julgado no cérebro como ameaçador ou não-ameaçador;
- f) As faces das pessoas são julgadas quase que instantaneamente (i.e., intenções boas ou más);
- g) *Feedback* é importante para o aprendizado;
- h) Emoções têm papel-chave no aprendizado;
- i) Movimento pode potencializar o aprendizado;
- j) Humor pode potencializar as oportunidades de aprendizado;
- k) Nutrição impacta o aprendizado;
- l) Sono impacta consolidação de memória;
- m) Estilos de aprendizado (preferências cognitivas) são devidas à estrutura única do cérebro de cada indivíduo;
- n) Diferenciação nas práticas de sala de aula são justificadas pelas diferentes inteligências dos alunos.

Por outro lado, segundo Zaro et al. (2010), existem alguns princípios que devem ser reconhecidos em relação ao aprendiz (qualquer sujeito), devendo ser seguidos na prática instrucional, conforme segue:

- a) Cada cérebro é único e unicamente organizado;
- b) Cérebros são especializados, não são igualmente bons em tudo;
- c) O cérebro é um sistema complexo, dinâmico e em modificação diária, pelas experiências;
- d) Cérebros são considerados ‘plásticos’ e continuam a se desenvolver ao longo de suas vidas;
- e) Aprendizado é baseado em parte na habilidade do cérebro de se auto-corriger e aprender pela experiência, através da análise de dados e auto-reflexão;
- f) A busca por sentido é inata na natureza humana;
- g) A busca por sentido ocorre através de ‘padronizações’;
- h) Aprendizado é baseado em parte na habilidade do cérebro de detectar padrões e fazer aproximações para aprender;
- i) Emoções são críticas para detectar padrões;
- j) Aprendizado é baseado em parte na capacidade do cérebro para criar;
- k) Aprendizado é potencializado pelo desafio e inibido pela ameaça;
- l) O cérebro processa partes e todo simultaneamente (é um processador paralelo);
- m) Cérebros são projetados para flutuações mais do que atenção constante;
- n) Aprendizado envolve tanto atenção focada quanto percepção periférica;
- o) O cérebro é social e cresce na interação (tanto quanto na reflexão pessoal);
- p) Aprendizado sempre envolve processos conscientes e inconscientes;
- q) Aprendizado é desenvolvimental;
- r) Aprendizado recruta a fisiologia completa (o corpo impacta o cérebro e o cérebro controla o corpo);
- s) Diferentes sistemas de memória (curto prazo, de trabalho, longo prazo, emocional, espacial, de hábito) aprendem de formas diferentes;
- t) Informação nova é arquivada em várias áreas do cérebro e pode ser evocada através de diferentes rotas de acesso;
- u) O cérebro recorda melhor quando os fatos e habilidades são integrados em contextos naturais;
- v) Memória + Atenção = Aprendizado.

2.6 O TRABALHO NO SETOR BANCÁRIO

Segundo a *Hays Recruiting Experts Worldwide* (2013), na atualidade, o setor bancário exige maior qualificação dos colaboradores e maior inovação nos serviços prestados, em observância ao novo modelo de gestão do capital e também dos relacionamentos entre os acionistas. O que os bancos esperam e como tratam seus

colaboradores sofreu transformações nas últimas duas décadas, passando o empregado a ser visto como parceiro organizacional e as políticas empresariais tiveram que contemplar uma série de novos requisitos, como responsabilidade social empresarial, requisições ambientais, nova prescrição do direito do trabalho, alta performance de qualidade na prestação dos serviços ou produção de bens e também em relação às novas expectativas e direitos dos consumidores (clientes).

Fernando Galante (apud *HAYS RECRUITING EXPERTS WORLDWIDE*, 2013, p. 4), gerente do setor de *expertise* da *Hays Banking*, registra que: “há um esforço mundial das redes bancárias para acompanhar as tendências e demandas tecnológicas, sociais e dos próprios clientes”. Reporta que o setor bancário é extremamente competitivo e as formas mais usadas para passar as mensagens-chaves das empresas sofrem mudanças e adequações de linguagem constantemente para atrair clientes de alta performance. Para Galante (apud *HAYS RECRUITING EXPERTS WORLDWIDE*, 2013, p. 4):

Após as últimas fusões e aquisições sobraram somente quatro grandes players privados no setor bancário. [...] o segmento ficou mais enxuto e acirrado na busca e retenção de clientes. Isso afeta diretamente a imagem da empresa e a contratação de novos profissionais.

No Brasil, existe enorme diversidade de mensagens comunicadas entre bancos que atuam no país, plenamente aproveitadas pela nova geração de trabalhadores, promovendo a integração desses indivíduos na relação tecnologias-trabalho, sejam no conhecimento prático, teórico ou dos equipamentos de alta qualidade e performance, como aplicativos para celulares, dispositivos para mensagens instantâneas, caixas automáticos que disponibilizam uma série de recursos para facilitar o trabalho do operador bancário e elevar a rapidez na prestação dos serviços para o cliente; ao disponibilizar maquinários de alta geração em atividades bancárias, o setor dispõe de elevado poder investidor e busca aproximar-se cada vez mais aos gostos de seu cliente. Segundo a *Hays Recruiting Experts Worldwide* (2013, p. 4), o gerente da área da *expertise* Hays Banking analisa o setor e reporta-se com o seguinte pensamento:

A inovação tecnológica faz com que os bancos reavaliem como capturar e melhorar o atendimento na sua base de clientes, realizando pesquisas para determinar o perfil demográfico por sexo, idade e grandes eventos na vida desses clientes, personalizando o atendimento.

Esse tipo de empresa procura por novos tipos de profissionais, que trabalhem com as propostas de valor desenvolvidas pela empresa, que prezem por desfrutar de um bom ambiente corporativo, que saibam surpreender com ideias interessantes e a adequar-se a diferentes perspectivas e ambientes. Segundo Galante (apud HAYS RECRUITING EXPERTS WORLDWIDE, 2013, p. 4):

Outra grande característica procurada pelas empresas é a boa comunicação, tanto interna quanto externa. Internamente, o profissional bem articulado tem acesso às informações com mais facilidade e rapidez. Já externamente, o colaborador é cada vez mais a imagem da própria empresa, devido às redes sociais. Com isso, bom senso e cuidado também são pedidos [...].

Uma tendência atual, que tem atraído profissionais, é o foco em clientes de alta renda. Com uma diversidade de opções de investimento nos segmentos voltados para esse público, o mercado de contratações exige qualificações como cursos, CPA 10¹ ou 20² da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (ANBIMA) e o Programa de Qualificação Operacional (PQO) oferecido pela BOVESPA. (HAYS RECRUITING EXPERTS WORLDWIDE, 2013).

Segundo Steverman (2016, *online*), atualmente parece haver preconceito no momento da contratação, por parte da empresa, ao selecionar pessoas com melhores vantagens estéticas, melhor capacitadas, provindas de recantos familiares melhor assistidos, de escolas de renome, intelectualmente melhor diagnosticados pela sua equipe de Psicólogos e gestores. Segundo Paiva e Borges (2009, p. 2):

Mudaram também os requisitos exigidos dos bancários, que precisam agora ser polivalentes, flexíveis e ter um nível mais alto de escolaridade. Essas exigências contrastam com o período precedente, quando o bancário era incentivado à dedicação integral ao trabalho e, em muitos casos, a interromper a educação formal. A informação passou a ser a ferramenta fundamental do trabalhador e ele necessita ter a capacidade de interpretá-la e de dominar o manuseio das novas tecnologias. Mudaram ainda as possibilidades de mobilização e organização trabalhista dos bancários. A redução do contingente, como já assinalado, e o medo da demissão, fizeram diminuir a sindicalização e a mobilização na defesa de direitos adquiridos e por novas conquistas. Tais fatos são evidentes se acompanhadas as notícias na imprensa.

¹ A CPA-10 se destina a certificar Profissionais das instituições participantes que atuam na prospecção ou venda de produtos de investimento diretamente junto ao investidor, inclusive em agências bancárias ou Plataformas de Atendimento (ANBID, 2016).

² A CPA-20 se destina a certificar Profissionais das instituições participantes que atuam na prospecção, venda de produtos de investimento ou manutenção de carteira de investimentos diretamente junto a investidores atendidos nos segmentos Varejo Alta Renda, Private Banking, Corporate e Investidores Institucionais. Os Profissionais das instituições participantes que desenvolvem suas atividades em Plataformas de Atendimento diferenciadas, destinadas exclusivamente aos clientes Varejo Alta Renda, Private, Corporate e Investidores Institucionais, mesmo que alocados em agências bancárias, deverão obter a CPA-20.

Este bancário desafiado pelas mudanças é o alvo da presente pesquisa, cujo objetivo é compreender a saúde mental do bancário a partir de suas condições do ambiente de trabalho.

De acordo com Mello e Santos (2012), no momento da demissão ocorrem alguns fatores similares, ao demitir afrodescendentes, trabalhadores com mais anos de serviço, com mais anos de vida, com maior função, alguns que estagnaram no tempo, no desenvolvimento e na produção.

Nota-se que as empresas modernas estão muito mais exigentes e exigem pessoas mais atentas, uma vez que dispõem de uma dinâmica financeira que necessita ser equilibrada, devendo ser melhor capacitados para exercerem atividades de maior comprometimento e arcar com os resultados junto a instituição, em contrapartida, esses indivíduos ao deixarem suas empresas automaticamente, no futuro, procuram por seus direitos também (MELLO e SANTOS, 2012).

O setor de investimentos tem um problema de discriminação etária, e os membros das gerações Y e X estão arcando com ele. Somente 30 por cento dos assessores financeiros estão procurando ativamente por clientes com menos de 40 anos, segundo uma pesquisa com 500 assessores realizada pela empresa Corporate Insight. Os assessores preferem clientes mais velhos por um motivo simples: o pagamento da maioria deles é calculado com base em uma porcentagem dos ativos que eles administram. E as famílias típicas no final da casa dos sessenta e no começo da casa dos setenta são muito mais ricas do que seus filhos e netos, com fortunas líquidas que quintuplicam a média das famílias de 35 a 44 anos (STEVERMAN, 2015, *online*).

Segundo Bradashw (2016), a formação profissional dos colaboradores do setor bancário é fundamental na pós-modernidade, mas os cursos tradicionalmente ofertados por escolas expoentes no mundo nem sempre atendem as exigências de mercado em confronto com a realidade tecnológica e globalizada de mercado. Nesse sentido, ainda recentemente os cursos de MBA eram considerados passaporte para o ingresso em conselhos de direção corporativa ou mesmo para competir com ganhos salariais mais elevados. No entanto, a aspiração de muitos candidatos mudou e atualmente até mesmo rejeitam essas vagas. Esse fato remete à necessidade de estudar e conhecer as faixas etárias mais procuradas pelo setor bancário e o tratamento ofertado a esses trabalhadores, devido à importância desse segmento para a economia nacional.

2.6.1 Tecnologias para fornecimento de *feedback* no setor bancário

Tendo como base o site Awesomeboss.com (2017), notou-se que é primordial os gerentes disporem de ferramentas de gestão para discutir questões sensíveis como o desempenho de seus colaboradores e, conseqüentemente, suas tarefas, haja vista ter identificado a existência de uma ferramenta de gestão de sumária importância para ser aplicada na gestão de equipes, que funciona remotamente, sem facilitadores intermediários no processo.

A ferramenta virtual fornece ajuda para o usuário ao navegar em conversas e demais argumentos disponibilizados, sempre de uma forma profissional e muito delicada para que o usuário se sinta atraído pelo programa (*software* ou aplicativo), revelando maneiras de melhorar sua performance e de seu próprio gestor e vice-versa.

A ferramenta tecnológica permite ao usuário, ao acessar remotamente o *website*, identificar os pontos fortes e fracos, as fraquezas, falhas e pontos positivos e favoráveis quanto ao seu desempenho na atividade, por meio da opinião emitida pelo seu gestor, sobre o comportamento pessoal ou ainda pelo colaborador, sobre o gestor, se tornando uma via de mão dupla, para que colaborador e gestor alinhem-se aos fins da atividade desempenhada. Entre os itens selecionados para integrar a ferramenta de gestão encontram-se os seguintes: (i) atitude e comunicação (ii) capacidade (iii) profissionalismo (iv) ética no trabalho, sendo colocados questionamentos dentro dessas quatro janelas, desdobram-se questionamentos para cada uma delas.

3. ESTUDO DE CASO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esse estudo utilizou-se do método estudo de caso visando fornecer ao gestor bancário ferramentas tecnológicas e assim contribuir para a gestão da equipe em uma organização bancária brasileira, por questões éticas o nome do Banco não será revelado, cognominado Banco Nacional, tendo a pesquisa sido realizada entre os meses de maio e junho de 2017, sendo aplicada por meio de roteiro previamente elaborado, contendo perguntas semiestruturadas. A amostra foi composta de uma população de 15 gestores, contendo 7 perguntas.

3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

O Banco Nacional foi fundado pelo príncipe regente Dom João, em 15 de novembro de 1808, quando o País passa a sediar a Coroa Portuguesa, cuja finalidade era controlar as finanças do novo reino, mas logo viu-se procurado pelos cidadãos da Coroa para realizarem investimentos. Em 1854, o governo encerra suas intervenções governamentais nas atividades comerciais do Banco, após sucessivas mudanças e pedidos da própria sociedade, adotando então o perfil de fomento econômico e no saneamento das finanças públicas após a Proclamação da República.

Em 2015, o Banco Nacional possuía em torno de 111 mil funcionários e mais de 61 milhões de clientes, registrando em 2014, um lucro líquido de R\$ 11,2 bilhões e participação de 21,0% no mercado de crédito brasileiro, segundo dados do Sistema Financeiro Nacional (SFN). Presente em 99,8% municípios brasileiros, oferece mais de 69,1 mil pontos de atendimento no território nacional. Por meio de rede própria e acordos com outras instituições oferece atendimento em outros 135 países. Com mais de 200 anos de atuação, é uma empresa de economia mista controlada pela União, listada desde 2006 no Novo Mercado da BM&FBOVESPA, segmento esse que reúne companhias com as melhores práticas de governança corporativa.

O Banco Nacional zela pela ética e transparência nos relacionamentos entre investidores, analistas, agências de *rating* e órgãos reguladores, fornecendo informações

claras, exatas e tempestivamente. A participação e realização de encontros, conferências e eventos comprova e intensifica esses relacionamentos com esses públicos, contando com a participação da alta administração. Em 2015, o Banco Nacional realizou seis encontros com investidores e analistas no país e cinco *Non-deal roadshows* (visitas de relacionamento) no exterior, participando em 10 conferências no país e 15 no exterior, promovendo quatro teleconferências com resultados ótimos. O empreendimento mantém uma equipe dedicada no atendimento junto aos analistas de mercado e investidores, realizando, em 2015, mais de 958 atendimentos, incluindo sua participação em reuniões e atendimentos telefônicos (RELATÓRIO ANUAL DO BANCO NACIONAL, 2015).

No encerramento de 2015, o Banco Nacional passa contar com 38 unidades próprias, estabelecidas em 23 países, mantendo acordos com 859 instituições financeiras e assim, garantir sua presença em 105 países. Em 2015, o Banco Nacional contava com 5.429 agências em nível nacional, com 12.185 pontos de atendimento na rede própria e 14.361 pontos de atendimento na rede de correspondentes bancários e 35.708 pontos de atendimento na rede compartilhada, cobrindo 99,7% dos municípios brasileiros atendidos (RELATÓRIO ANUAL DO BANCO NACIONAL, 2015).

Na concessão de financiamentos o Banco Nacional adota os princípios do RSA e exige o cumprimento da legislação ambiental. No entanto, o Banco utiliza critérios socioambientais próprios à análise de riscos, ao estabelecimento dos limites de crédito e à análise de projetos de investimentos. O controle acionário do Banco Nacional, apesar de ser um banco múltiplo apresenta caráter e estilo público, pois como a própria instituição afirma, trata-se de: “um banco de mercado, mas com espírito público”, concentrando dois tipos principais de acionistas.

3.2 RESULTADOS DO MODELO INTERNO USADO NA GESTÃO DE PESSOAS

Os resultados do questionário aplicado, em relação ao modelo de ferramenta usada na gestão de equipes, levaram a compreensão do seguinte:

A instituição em que trabalha costuma medir o desenvolvimento pessoal dos membros da equipe, se positivo, em quanto tempo faz, notou-se que 40% dos pesquisados responderam que costuma medir semestralmente, e 60% afirmaram que não.

Ao serem perguntados se **saberiam dizer qual(is) ferramenta(s) eram utilizadas para unir, sistematizar e acompanhar o desenvolvimento pessoal de equipes na organização**, os entrevistados responderam que a empresa utilizava sistemas como: GDP, TAO e PDC.

Ao serem questionados se **consideravam que o desenvolvimento de novas competências eleva a performance individual e aumenta a produtividade de uma equipe**, 100% dos pesquisados responderam que sim.

Em se tratando da **importância de mapear os conhecimentos do nível de desempenho e na atuação da equipe**, notou-se que 80% deles responderam que sim, outros 20% afirmaram que não. E assim, grande maioria entendia como sendo fundamental conhecer quem são seus colaboradores e seu potencial, fazendo o papel de facilitador na formação de equipes eficientes e melhorando o grau de especialização e conhecimento do grupo, pelo gestor. No entanto, os que responderam não considerar importante levantaram a questão do nível de graduação, renda e hierarquia dos colaboradores.

Ao serem arguidos sobre **o feedback do gestor e se a performance de desempenho da equipe deveria ser acompanhada e mensurada de tempos em tempos**, 87% deles responderam que sim, e outros 13% responderam que não.

Afirmaram ser importante o retorno do que a chefia espera e enxerga no trabalho executado, havendo uma evolução acompanhada, crescimento e motivação.

Ao serem arguidos sobre o **municciamento do líder com ferramentas de gestão, visando uma ação mais competente e dinâmica no processo de desenvolvimento de equipe**, 87% responderam que não havia tal ferramenta, mas outros 13% responderam que havia municciamento do chefe, a maioria afirmou ser um ponto negativo essa modalidade de gestão sem ferramentas.

Ao serem questionados se **consideravam importante a existência de uma ferramenta virtual específica para obter o *feedback* na relação gestor-colaborador, onde estrariam alguns detalhes individuais, tais como atividades em desenvolvimento, habilidades, competências e histórico para aumento da conexão e engajamento**, verificou-se que 80% deles afirmaram que sim, outros 20% afirmaram que não, demonstrando ser interessante, era da tecnologia e da inteligência emocional, conhecimento e reconhecimento através da correta alocação do colaborador conforme suas competências.

Assim sendo, conclui-se que é viável a implantação de uma ferramenta de gestão, visando monitorar e elevar a performance de equipes no setor bancário.

4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

4.1 CONCLUSÕES

O setor bancário é um dos segmentos mais competitivos no Brasil, demandando pessoas de elevada capacidade e destreza cognitiva, uma vez que trata-se de uma atividade desenvolvida em equipes, seja local ou remotamente liderada, devendo seus colaboradores desenvolver competências que promovam o crescimento do indivíduo e, conseqüentemente, da empresa. E assim, a natureza do trabalho bancário vem sofrendo modificações nos últimos meses e anos.

Conhecer o comportamento, os aspectos culturais, os ideais e costumes dos colaboradores torna as atividades produtivas, resultando em eficiência e entrosamento do indivíduo e do grupo, pela confiança entre chefes e colaboradores, motivando-os ao crescimento permanente.

O setor bancário dá muita importância para o conhecimento tecnológico de seu colaborador, o que talvez remeta a selecionar pessoas que integram a faixa etária da geração Y, são consideradas pessoas mais dinâmicas e desenvolvidas, sabem melhor o que desejam e são mais competentes para trabalhar com a tecnologia, uma vez que os bancos estão altamente tecnológicos. Porém, mesmo assim os trabalhadores devem conhecer a sua função e sua capacidade intelectual e técnica para exercita-la com eficiência.

Os conhecimentos necessários e ideais para realizar as atividades do sistema financeiro devem envolver liderança de pessoas, motivação e um aporte de conhecimentos sobre os processos e negócios, entender como trabalhar em grupo, os equipamentos, os instrumentos, as normas empresariais e como se aplicam; deve abranger sobre a execução de processos, proporcionar treinamentos operacionais, sobre legislação bancária, meio ambiente e sobre rotina administrativa.

O desenvolvimento profissional independe de pertencer a uma dada geração. É um processo de permanente busca que permite ao trabalhador compreender e lidar com as complexidades tecnológicas na relação colaborador-cliente, colaborador-chefia e

colaborador-produto. Os treinamentos, nesse processo, são de extrema contribuição para desenvolver habilidades no manejo da função executada.

As políticas de gestão de carreira do setor bancário deverão desenvolver um plano de ação que facilite e acompanhe seu controle, manutenção, incentivo e correção dos processos para retenção de talentos no enfrentamento de intempéries que poderão surgir e enquadrar em um sistema de mensuração de probabilidades favoráveis e desfavoráveis. O setor bancário é um segmento procurado pela geração de pessoas integradas à tecnologia e à informação, remetendo a necessidade das empresas valorizarem seus colaboradores, pois possuem expectativa diversa de gerações anteriores, devendo investir em conhecimento e serem reconhecidos enquanto grupos, não bastando somente atrair talentos e contratar os melhores profissionais, mas principalmente valorizá-los, pois a cada contratação dispendem-se tempo e recursos, esperando uma nova etapa até render novos frutos, motivar-se, satisfazer-se e realizar-se como profissionais.

Tendências mostram que em breve o bancário exercerá a função de consultor financeiro, passando a desempenhar papel diverso do representado atualmente. Novas exigências de qualificação e um perfil profissional para o bancário do futuro se caracteriza pela polivalência e pela capacidade de criar e inovar no trabalho. Assim sendo, os funcionários devem ser requalificados, bem como daqueles que ingressam recentemente na organização, por meio dos novos concursos. A empresa bancária deve adotar uma atitude proativa e buscar o permanente desenvolvimento.

É fundamental que as organizações assumam um papel “qualificante”, com responsabilidade social, não apenas no sentido de promover, incentivar e apoiar as iniciativas individuais de seus membros, mas também oferecer múltiplas oportunidades de desenvolvimento aos mesmos. No mais, finaliza-se com a ideia de que é viável a implantação da ferramenta visando gerir equipes munido de informações obtidas por meio do feedback entre colaboradores e gestores.

4.2 RECOMENDAÇÕES

Segue-se um modelo de ferramenta para ser desenvolvida e disponibilizada no ambiente virtual da instituição bancária em estudo, para que seus colaboradores possam dar e receber o *feedback* (colaboradores versus chefia). E assim, recomenda-se sua aplicação imediata, visando com que haja uma maior interação, conhecimento e melhorias na gestão de equipes, diante do conhecimento dos pesquisados e maior interação. A ferramenta virtual poderá ser construída com base no seguinte conteúdo:

ATITUDE/COMUNICAÇÃO	CAPACIDADE
Socorro! Meu colaborador...	Socorro! Meu colaborador ...
Tem problemas de temperamento e se irrita facilmente	É novo, oprimido e não avança
Ameaça se demitir	Está sobrecarregado e cansado
Ignora a cadeia de comando	Parece mal pago
Exibe comportamento mesquinho e culpado	Está planejando uma transição de emprego
É excessivamente independente e / ou não fornecerá atualizações de <i>status</i>	Tem problemas com o inglês como segunda língua
Tem uma atitude sombria e negativa	Não tem evolução, apesar do feedback positivo e / ou reforço
É um sabe tudo e / ou falta humildade	Precisa de treinamento adicional
É muito tímido e / ou não proativo	Não pode se concentrar em uma única tarefa ao longo do dia
É defensivo para a crítica e não vai ouvir comentários	Pode ter uma dificuldade de aprendizagem
Se queixou do meu "estilo de gerenciamento"	
Não colaborará ou participará com o time	
PROFISSIONALISMO	ÉTICA DE TRABALHO
Socorro! Meu colaborador...	Socorro! Meu colaborador ...
Jura de forma casual e geralmente não é profissional	Reivindica o trabalho de outros como seus próprios.
Fala publicamente sobre a empresa e / ou a administração	Não pode trabalhar de forma independente
Flerta ou exibe comportamento sexual inadequado / comentários / histórias	É facilmente distraído no trabalho
É uma rainha do drama e / ou causador de problema	É regularmente despreparado para reuniões e / ou seu dia de trabalho
Mostra falta de respeito aos limites pessoais	Está sempre sonolento e / ou dorme no trabalho
Precisa de melhorias com a higiene pessoal e / ou tem problemas com o odor corporal	Não é confiável apesar do talento e da aptidão
É rude para clientes / clientes	Não administra trabalhadores abaixo dele
Não se veste profissionalmente / tem uma aparência fraca	É um procrastinador
É um desorganizado corporativo	Mantem a informação como refém
	Delega sem permissão / autoridade

FIGURA 1: Ferramenta de gestão para o desenvolvimento de equipes

FONTE: O Autor (2017), adaptado do site Awesomeboss.com. O autor (2017).

5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Esse estudo ainda poderá ter sua continuidade, desdobrando-se em novos estudos acadêmicos, apresentando experiências práticas visando confrontar o aqui abordado, no sentido de comprovar a veracidade da proposta. Já existem diversos sistemas internos de gestão sendo lapidados, mas ainda não encontramos um abrangente e adaptável às organizações conforme este estudo. É possível evoluir para a área de coaching e os diversos estudos sobre autodesenvolvimento e autogerenciamento atuais.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AWESOMEBOSS. Disponível em <awesomeboss.com>. Acesso em 18 maio 2017.

ALLAN, R. W. Operant -respondent interactions. In W. T. O'Donohue (Org.), Learning and behavior therapy (pp. 146-168). Boston: Allyn & Bacon, 1998.

AHN, H. **Applying the balanced scorecard concept**: an experience report. USA: Long Range Planning, Vol.34, 2001.

AXSON, D. **CEO perspectives**: scorecards – balanced or biased? Disponível em www.portfoliomgt.org. Acesso em 23 jun 2017.

BANCO nacional. GRI-G4. **Relatório anual**. Disponível em <https:www.[nacional].com.br>. Acesso em 17 maio 2017.

BECKERT, Mara. **Gestão de pessoas nas organizações públicas**. Curitiba: Editora Juruá, 2014.

BROWN, Stanley A, **CRM - customer relationship management**: uma ferramenta estratégica para o mundo. Makron Books, 2001.

BRADSHAW, Della. Cursos de elite de MBA mudaram para se adequar à geração Y. (2016). **Folha de São Paulo**. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/educacao/2016/02/1736299-cursos-de-elite-de-mba-mudam-para-se-adequar-a-geracao-y.shtml>. Acesso em 1 maio 2017..

CARDOSO, M. **O processo evolutivo entre as gerações X, Y e baby boomers**. Faculdade de Administração e Artes de Limeira. Seminários em Administração. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____.; CERQUEIRA NETO, E. P. **Administração estratégica**: em busca do desempenho superior: uma abordagem além do balanced scorecard. São Paulo: Saraiva, 2003.

CAVALCANTI, Vera Lucia et all. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CORRÊA, Antônio Carlos de Oliveira. **Memória, aprendizagem e esquecimento: a memória através das neurociências cognitivas**. São Paulo: Ateneu, 2010.

GAITHER, N.; FREIZER, G. F. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GREGÓRIO, Sérgio Biagi. **Atitude e Comportamento**. (2017). Disponível em <>. Acesso em 23 jun 2017. Disponível em <<http://smec.salvador.ba.gov.br/site/documentos/espaco-virtual/espaco-praxis-pedagogicas/GRANDES%20MESTRES/skinner.pdf>>. Acesso em 23 jun 2017.

HAYS – Recruiting Experts Worldwide. **Setor financeiro retomada de crescimento**. Newsletter Accountancy & Finance, Banking, Insurance e Taxation #28 | Agosto 2013. Disponível <http://www.hays.co.uk/cs/groups/hays_common/@br/@content/documents/digitalasset/hays_790508.pdf>. Acesso em 28 mai 2017.

IMAI, M. **Kaisen: a estratégia para o sucesso competitivo**. 6. ed. São Paulo. Instituto Imam, 2005.

KAPLAN, R. S. E NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: translating strategy into action**. USA: Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, 1996.

KOTTER, John. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

LEONARDI, Luiz Jan; NICO, Yara. **Comportamento respondente**. (2017).

Disponível em <https://www.researchgate.net/profile/Jan_Leonardi/publication/285593989_Comportamento_respondente/links/566179d308ae4931cd59ee8b/Comportamento_respondente.pdf>. Acesso em 23 jun 2017.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: FGV, 2012.

MADRUGA, Roberto. **Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM**. 2. ed. 2010.

MELLO, Daniel Andere de; SANTOS, Tatiani Silva dos. **Gestão de pessoas, políticas, modelos e práticas título: variáveis de retenção no setor bancário**. XV

SEMEAD (2012). Disponível em

<<http://progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/Vari%C3%A1veis%20de%20Reten%C3%A7%C3%A3o%20no%20Setor%20Banc%C3%A1rio.pdf>>. Acesso em 8 jun 2017.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2010.

REIS, Ana Maria Viegas Reis et al. **Desenvolvimento de equipes**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SLACK, N.; STUART, C.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002, 472p.

SÓLIO, Marlene Branca. Colaborador: conceito e preconceito. **V ABRAPCORP – Redes Sociais, Comunicação, Organizações**. 2011. Disponível em <http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_marlene.pdf>. Acesso em 9 jun 2017.

SCHWARTZ, B., & ROBBINS, S. J. **Psychology of learning and behavior**. 4. ed. Nova York: W. W. Norton, 1995.

SKINNER, B. F. **Science and human behavior**. New York: Free Press. (Trabalho original publicado em 1953). 1965.

SKINNER, B. F. **Ciência e comportamento humano**. Tradução João Carlos Todorov Rodolfo Azzi. São Paulo: Martins, 2003.

SKINNER, B. F. **About behaviorism**. New York: Vintage Books. (Trabalho original publicado em 1974). 1976.

SKINNER, B. F. **The behavior of organisms: An experimental analysis**. Acton: Copley. (Trabalho original publicado em 1938) Zamignani, D. R.). 1991.

SKINER, B. F. **O cientista do comportamento e do aprendizado**. Escola Grandes Pensadores. (2017). Disponível em

<[http://bvespirita.com/Atitude%20e%20Comportamento%20\(Sergio%20Biagi%20Gregorio\).pdf](http://bvespirita.com/Atitude%20e%20Comportamento%20(Sergio%20Biagi%20Gregorio).pdf)>. Acesso em 23 jun 2017.

STANDNAV, Grof. **Além do cérebro: nascimento, morte e transcendência em psicoterapia**. Trad. Wanda de Oliveira Roselli. São Paulo: McGraw-Hil, 1987.

STEVERMAN, Bem. Setor financeiro não se importa com geração Y, e vice-versa. **Revista Exame**. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/setor-financeiro-nao-se-importa-com-geracao-y-e-vice-versa>>. Acesso em 6 maio 2017.

SETOR bancário fecha 783 postos de trabalho no primeiro bimestre de 2016. **CONTRAF – Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro**. (2016). Disponível em <<http://www.contrafcut.org.br/noticias/setor-bancario-fecha-783-portos-de-trabalho-no-primeiro-bimestre-de-2016-77b2>>. Acesso em 24 jun 2017.

SETOR bancário fecha 9.104 postos de trabalho em 2016. Os números de janeiro a agosto representam um aumento de 51,7% em relação a 2015. Disponível em <<http://www.bancariosdecuritiba.org.br/noticias-interna/5/geral/25752/setor-bancario-fecha-9-104-postos-de-trabalho-em-2016>>. Acesso em 21 out 2016.

SILVA, Manoel Crisóstomo. **TGA - Origem e Evolução do Conceito e da Teoria da Administração**. 01. ed. Curitiba: Ibpex Ed. Ltda, 2001, 350p .

SLACK, N.; STUART, C.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009, 472p.

_____. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002, 472p.

_____. et. al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

SÓLIO, Marlene Branca. Colaborador: conceito e preconceito. V ABRAPCORP – Redes Sociais, Comunicação, Organizações. 2011. Disponível em <http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_marlene.pdf>. Acesso em 9 maio 2017.

STEVERMAN, Bem. Setor financeiro não se importa com geração Y, e vice-versa. **Revista Exame**. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/setor-financeiro-nao-se-importa-com-geracao-y-e-vice-versa>>. Acesso em 6 maio 2017.

TOKUHAMA-ESPINOSA, T. N. **The scientifically substantiated art of teaching: a study in the development of standards in the new academic field of neuroeducation (mind, brain, and education science)**. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Educação, Capella University, Mineápolis, Minesota. 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo, Atlas, 1987.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

ZARO, Milton Antonio; ROSATB, Renata Menezes; MEIRELESC, Luis Otoni Ribeiro; SPINDOLAD, Marilda; AZEVEDO, Ana Maria Ponzio de; BONINI-ROCHAF, Ana Clara; TIMMG, Maria Isabel. **Emergência da neuroeducação: a hora e a vez da neurociência para agregar valor à pesquisa educacional**. **Ciências & Cognição**, vol 15, n 1, p. 199-210, 2010.

6. APÊNDICES

Estou desenvolvendo um estudo intitulado **DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES POR MEIO DE UMA FERRAMENTA DE GESTÃO**, gostaria de sua colaboração respondendo às seguintes perguntas:

QUESTIONÁRIO

1. **A instituição que você trabalha costuma medir o desenvolvimento pessoal dos membros da equipe? Se sim, de quanto em quanto tempo?**
() Sim () Não Período: _____

2. **Saberia dizer qual(is) as ferramentas utilizadas para unir, sistematizar e acompanhar o desenvolvimento pessoal de equipes na organização?**

3. **Você considera que o desenvolvimento de novas competências eleva a performance individual e aumenta a produtividade de uma equipe?**
() Sim () Não

4. **Considera importante mapear os conhecimentos, nível de desempenho e atuação da equipe?**
() Sim () Não
Porque:

5. **Considera que o feedback do gestor sobre o desempenho da equipe deve ser acompanhado e mensurado de tempos em tempos?**
() Sim () Não
Porque:

6. **Seu líder municia-se de ferramentas de gestão visando uma ação competente e dinâmica no processo de desenvolvimento da equipe?**
() Sim () Não

7. **Considera importante uma ferramenta virtual específica para feedback na relação gestor-colaborador, onde estariam detalhes individuais (atividades em desenvolvimento, habilidades, competências e histórico) para aumento da conexão e engajamento?**
() Sim () Não
No seu entendimento é positivo-negativo: