



KAREN MARTINS

O USO DE *FEEDBACK* COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

Curitiba –PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

KAREN MARTINS

O USO DE *FEEDBACK* COMO 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 Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Coordenador Acadêmico Executivo:
Edmarson Bacelar Mota

Orientador: Prof. Dr. Cláudio de Souza
Pereira

Curitiba – PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

O USO DE *FEEDBACK* COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ,

elaborado por Karen Martins 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: Curitiba, ___/___/2017.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Claudio de Souza Pereira

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna, Karen Martins, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG5-Curitiba (1/2015) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 26/06/2015 a 02/04/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “O Uso de *Feedback* Como Ferramenta de Gestão”, é autêntico e original.

Curitiba, ____ / ____ / 2017.

KAREN MARTINS

RESUMO

Este estudo teve como objetivo geral ampliar a produtividade da equipe de contas de pessoas físicas, de uma das agências de um Banco Comercial, na cidade de Curitiba, usando o *feedback* como estratégia de liderança administrativa. Para isso, utilizou-se de pesquisa qualitativa, com tipologia de pesquisa de campo e estudo de caso participante. A amostra corresponde a três gerentes, que correspondem a 100% da equipe da agência pesquisada. O recolhimento de dados, por meio da janela de Johari, fez a identificação dos perfis pessoais e das potencialidades e dificuldades do desenvolvimento profissional, apoiou-se na ferramenta do PDI para desenvolver habilidades pessoais e organizacionais, e no *feedback* para avaliar as percepções, progressos, dificuldades e recomendações realizadas na equipe. Quanto à análise dos dados a abordagem explicativa acompanhou as descrições obtidas gerando tabelas e quadros e oportunizando a análise de conteúdo. Os resultados apontaram: avaliação interna e externa dos respondentes com alta pontuação, mas, desempenho produtivo no fechamento de negócios abaixo do esperado e, baixa pontuação na avaliação interna e externa e alto índice de fechamento de negócio. Entre as intervenções do *feedback* destaca-se o cumprimento da agenda junto ao cliente, os realinhamentos e a participação efetiva do gestor nos encaminhamentos. O desempenho produtivo observado foi significativo. Infere-se que o *feedback* para avaliação e planejamento e o uso do PDI para desenvolver habilidades pessoais e profissionais ficaram evidenciadas como técnicas combinadas de gestão para alcance de resultados altamente produtivos.

Palavras-chave: *Feedback*. Ferramenta de gestão. Habilidades. Produtividade.

ABSTRACT

The objective of this study was to increase the productivity of the personal accounts team of one of the branches of a Commercial Bank in the city of Curitiba, using feedback as an administrative leadership strategy. For that, we used qualitative research, with a field research typology and a participant case study. The sample corresponds to three managers, who correspond to 100% of the staff of the agency researched. Data collection, through the Johari window, identified personal profiles and the potentialities and difficulties of professional development, relied on the IDP tool to develop personal and organizational skills, and feedback to assess perceptions, progress, difficulties and recommendations made in the team. Regarding the analysis of the data, the explanatory approach followed the descriptions obtained generating tables and tables and opportunizing the content analysis. The results pointed out: internal and external evaluation of the respondents with high scores, but, productive performance at closing of business below expectations and low score in internal and external evaluation and high closing rate of business. Among the feedback interventions we highlight the fulfillment of the agenda with the client, the realignments and the effective participation of the manager in the referrals. The productive performance observed was significant. It is inferred that feedback for evaluation and planning and the use of PDI to develop personal and professional skills were evidenced as combined management techniques to achieve highly productive results.

Key-words: Feedback. Management tool. Ability. Productivity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo de gestão do desempenho.....	29
Figura 2 – CRM portfólio de competências	30
Figura 3 – Tipos de CRM.....	31
Figura 4 – Análise SWOT	32
Figura 5 – Janela de Johari.....	33
Figura 6 – Exemplo da janela de Johari aos sujeitos da pesquisa	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Identificação dos sujeitos da pesquisa.....	39
Quadro 2 – PDI e sugestões para trabalhar habilidades	40
Quadro 3 – Cronograma de atividades.....	43
Quadro 4 – Janela de Johari com as características iniciais do grupo pesquisado	46
Quadro 5 – Propostas do PDI para desenvolvimento.....	47
Quadro 6 – <i>Feedbacks</i> : avanços e realinhamentos de ações para desenvolvimento pessoal	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Nível de desempenho individual antes da intervenção.....	44
Tabela 2 – Desempenho final dos sujeitos da pesquisa.....	51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 JUSTIFICATIVA	13
1.3 OBJETIVOS.....	13
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i>	13
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	14
1.4 HIPÓTESES	14
1.4 ESTRUTURA TEXTUAL	15
2 REVISÃO TEÓRICA	16
2.1 COMPETÊNCIAS PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS: O GESTOR, O COLABORADOR E A PRODUTIVIDADE	16
2.2 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO E A LIDERANÇA.....	21
2.2.1 <i>Ações estratégicas à empresa, à equipe e à estrutura organizacional</i>	22
2.2.2 <i>Ferramentas de gestão de pessoas</i>	28
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
3.1 ESCOLHA DOS CAMINHOS.....	38
3.2 SELEÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA	38
3.3 GERAÇÃO DE DADOS	39
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	41
3.5 CRONOGRAMA	43
4 RESULTADOS	44
4.1 NÍVEL DE DESEMPENHO PRODUTIVO INICIAL.....	44
4.2 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS DE GESTÃO	47
4.3 NÍVEL DE DESEMPENHO PRODUTIVO FINAL.....	51
5 CONCLUSÕES	54
REFERÊNCIAS	57
ANEXO A – PDI DA ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA.....	61

1 INTRODUÇÃO

No mundo globalizado em que se vive é necessário velocidade de decisão e de comunicação, principalmente considerando os cargos de gestão. Vilhena e Sicsú (2004) afirmam que o gestor precisa ter conhecimento sobre as pessoas que orienta e sobre os processos burocráticos e de mercado da sua função e da organização para a qual trabalha, pois precisa buscar informações que gerem reflexões sobre dados externos e internos à empresa. Para controlar estes aspectos, existem normas de funcionamento e regras internas em casa organização, que ao serem cumpridas, permitem o alcance das metas estabelecidas, levando os colaboradores a aderirem aos procedimentos que a empresa determina para alcançar essas metas. Esta política interna de cada empresa organiza os departamentos e delimita as atividades a cada membro da organização, estabelecendo a política interna e traçando as diretrizes e objetivos a serem buscados junto ao público-alvo, conforme atestam os pareceres de Vilhena e Sicsú (2004).

No entanto, o gestor não possui uma ‘receita’ para o enfrentamento das dificuldades do dia-a-dia considerando que trabalha com diferentes profissionais e que seu trabalho envolve motivar pessoas e extrair delas o máximo de habilidades e de rendimento. Segundo Dutra (2008) é preciso considerar que alguns ambientes, como o bancário exige alto índice de produtividade pessoal e de equipes. E que alcançar metas nem sempre é possível ou fácil, exigindo do gestor intervenções dos mais diversos níveis. O autor (DUTRA, 2008, p. 25) ressalta que para alcançar produtividade é preciso desenvolver competências: “há uma relação estreita entre as competências organizacionais e as competências individuais, que são chamadas de competências gerenciais”. Smith (1993) salienta que existem muitas variáveis que podem influenciar o comportamento pessoal e organizacional quanto à produtividade. Entre as principais, estão: (a) Variáveis causais – há grandes esforços humanos e/ou organizacionais para aprimorar a produtividade. (b) Variáveis intervenientes – revelam sentimentos e comportamentos das pessoas dentro das organizações, mas são pouco eficientes para medir a produtividade. (c) Variáveis de resultados finais – são muito usadas para medir produtividade e fornecem informação sobre as realizações pessoais e organizacionais depois que elas acontecem, ou seja, com resultados consolidados, geralmente numéricos. O risco dessas variáveis é que revelam problemas quando já é tarde demais para que sejam corrigidos.

Katou (2012) afirma que as habilidades dos funcionários (como cooperação entre funcionários e administradores e a competência), e atitudes (motivação, satisfação e comprometimento), bem como o comportamento (presença), afetam positivamente o desempenho organizacional. Assim, as políticas de gestão devem influenciar o desempenho organizacional através da formação de uma força de trabalho habilidosa e que tenha atitudes e comportamento correto e altamente produtivo.

De qualquer forma, alguns procedimentos de gestão são capazes de orientar, ao sugerir procedimentos e ferramentas, para obter alto rendimento de uma equipe. A dificuldade consiste em escolher que ferramentas são mais adequadas para a equipe a ser gerida dadas as múltiplas possibilidades existentes no mercado. Nesse contexto delimita-se o problema deste estudo.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Para administrar uma equipe ou empresa é necessário estabelecer uma estratégia de desempenho produtivo que possa alcançar os resultados desejados. Entre as muitas teorias existentes sobre a gestão de pessoas buscando alto rendimento produtivo destacam-se as teorias como o ciclo de gestão de desempenho (POL, 2003) que usa de diversas ferramentas administrativas para ajudar a controlar a eficiência e eficácia das ações de vendas; o portfólio de estratégias proposto por Kotler (2000), também denominado de CRM (*Customer Relationship Management* ou Gerenciamento do Relacionamento com os Clientes) que estabelece ações para o vendedor obter um bom acompanhamento das metas de vendas que pretende alcançar; ou a ferramenta denominada SWOT, que representa a primeira letra das palavras, em inglês: *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats* (Pontos fortes, Pontos fracos, Oportunidades e Ameaças). Os pontos fracos e fortes são fatores internos da empresa. Oportunidades e ameaças são fatores externos (KAPLAN; NORTON, 2008); ou ainda a Janela de Johari, que é uma ferramenta que busca auxiliar no entendimento de uma comunicação interpessoal e ajudar nos relacionamentos com um grupo de pessoas, avaliando uma autoexposição via *feedback* (FRITZEN, 2002), entre muitas outras teorias. O que cabe destacar é que em cada uma delas, o *feedback* (conversar diretamente com o colaborador) para elaborar um mapa sobre o desempenho pessoal, profissional ou dificuldades e ambições, está evidenciado, e é uma ferramenta indispensável ao setor

bancário. As atividades diárias do setor bancário já incluem o *feedback*, e quando o gestor opta por utilizar uma ferramenta diferenciada na sua gestão, acrescenta mais atividades a ser desenvolvida pela sua equipe. Aprimorar uma tarefa rotineira é também um modo de aprender mais sobre ela. Na verdade, estudos diferentes indicam que o *feedback* é umas das ferramentas mais importantes quando se fala em gestão e desenvolvimento de pessoas, mas, que poucos sabem usá-lo. Ou ele é visto como uma avaliação da entrega de um objetivo, ou como algo negativo, que transforma a reunião de *feedback* em medo de magoar alguém ou de ser criticado. O resultado é que menos de 40% dos gestores e equipes fazem uso correto desta ferramenta. O *feedback* engloba, essencialmente, a mensuração de "como" o resultado foi alcançado. Está associado à garantia de que o receptor recebeu a mensagem corretamente, ou seja, obteve 'retroalimentação' (tradução da língua portuguesa para o termo inglês *feedback*).

Assim, o problema desta pesquisa é: qual é o conceito inicial de *feedback* para a equipe investigada? Esse conceito se altera após a aplicação da pesquisa?

1.2 JUSTIFICATIVA

Lacerda (2005) afirma que investir no material humano é capaz de manter o crescimento de uma empresa no mercado. Para o setor bancário, ambos os aspectos são muito importantes. Para Chiavenato (2002, p. 147) o gestor precisa preocupar-se com a produtividade, mas também com a qualidade de vida de sua equipe e criar: “uma força de trabalho saudável, motivada e preparada para o elevado nível de competição atual e a capacidade de a empresa responder à demanda de seus funcionários em relação a uma melhor qualidade de vida”. Para Brannick e Harris (2001) estreitar o relacionamento entre gestor e equipe (possibilitado por constantes encontros de *feedback*) é uma forma de alcançar qualidade organizacional, motivação e produtividade.

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos deste estudo são:

1.3.1 Objetivo Geral

Ampliar a produtividade da equipe de contas de pessoas físicas, de uma das agências de um Banco Comercial, na cidade de Curitiba, usando o *feedback* como estratégia de liderança administrativa.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar o nível de desempenho da equipe no início da aplicação da pesquisa, maio de 2016, (observando a performance em relação aos objetivos e metas da organização, em 2016);
- Traçar o perfil de cada membro da equipe por meio da janela de Johari;
- Identificar se há pontos a serem desenvolvidos em cada colaborador (apontados pela janela de Johari) e utilizar o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) proposto pelo Banco para desenvolvê-los por meio de *feedbacks*;
- Avaliar os resultados, avanços ou não dos colaboradores a partir das orientações e dos encontros de *feedback*;
- Verificar se houve avanços no nível de desempenho da equipe após 6 meses a partir do uso da janela de Johari para identificação dos pontos a serem desenvolvidos em cada colaborador, a seleção e aplicação do PDI como forma de estabelecimento em alcance de metas individuais e os *feedbacks* como estratégia de gestão administrativa para aumento de desempenho produtivo.

1.4 HIPÓTESES

As hipóteses acerca do estudo apontam que conhecer o perfil de cada funcionário (possibilitado pelos *feedbacks* e pelo método da Janela de Johari) pode ajudar o gestor a potencializar os resultados de desempenho da equipe. Os *feedbacks* além de possibilitar maior autoconhecimento permitem conhecer melhor o outro e dar suporte aos colegas de equipe. O *feedback* no momento certo influencia na assertividade para desenvolvimento de uma performance individual e coletiva diferenciada e sustentável.

1.4 ESTRUTURA TEXTUAL

O estudo, estruturado em capítulos, apresenta no primeiro capítulo a introdução, o tema da pesquisa, a questão problema, a relevância do estudo, o objetivo geral e os objetivos específicos, as hipóteses do estudo, e a estrutura textual para a apresentação do trabalho.

O segundo capítulo aponta a revisão teórica ancorada nos seguintes tópicos:

- Competências pessoais e organizacionais: o gestor, o colaborador e a produtividade;
- Estratégias de gestão e a liderança;
 - Ações estratégicas à empresa, à equipe e à estrutura organizacional e,
 - Ferramentas de gestão.

O terceiro capítulo trata da metodologia da pesquisa: Abordagem do método; seleção da amostra; instrumentos para recolhimento dos dados e para a análise.

O quarto capítulo faz a análise dos dados construindo um diálogo com a teoria e os resultados obtidos.

O quinto capítulo aponta as conclusões e inferências do estudo, seguido pelas referências usadas no trabalho.

2 REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica apresenta autores que discorrem sobre as competências pessoais e organizacionais e as características que devem estar presentes na equipe de alto desempenho produtivo, já que a produtividade decorre de diferentes processos e habilidades; bem como apresenta diferentes estratégias que podem ser usadas como ferramentas administrativas para desenvolver potencialidades e alcançar bom desempenho gerencial e de equipe.

2.1 COMPETÊNCIAS PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS: O GESTOR, O COLABORADOR E A PRODUTIVIDADE

Os estudos de Silva e Marchi (1997, p. 10) apontam que pessoas produtivas são motivadas, têm energia, objetivos definidos, são felizes, impactam positivamente os demais empregados e são saudáveis em termos físicos, emocionais e espirituais.

[...] O campo de interesse das organizações neste fim de década está representado por produtividade, competitividade, qualidade, contenção de custos, treinamento. Todos eles estão, de certa forma, interligados aos seres humanos. A empresa moderna deve, cada vez mais, valorizar seus funcionários, possibilitar autonomia de decisões, descentralizar, considerar os valores pessoais dos indivíduos para atingir uma performance que permita excelentes resultados. A performance não está ligada somente ao mercado, ao produto, à organização ou à competência individual. O que representa o grande fator de sucesso é o comportamento das pessoas.

Jex e Cunningham *et al.* (2005, p.112) afirmam que o comportamento das pessoas pode ser alterado pelo impacto do estresse no trabalho, e que, uma investigação deve ser feita para perceber se os funcionários estão: indo além das tarefas obrigatórias de sua função, tomando iniciativa para resolver problemas no trabalho antes que estes ocorram, mostrando criatividade e inovação diante de desafios no trabalho e evitando comportamentos de trabalho contraproducentes (CTCs). Porém, a possível ausência de alguma destas áreas, pode ser um indicador de que os estressores no local de trabalho estão afetando a eficácia dos funcionários e que medidas devem ser tomadas. Para Kotler (2000), a produtividade está diretamente ligada à demanda de trabalho (e ao estresse dele decorrente), à motivação (pessoal e organizacional), e aos recursos

disponíveis (suporte, autonomia, preparo...), bem como pode ser alterada por qualquer uma dessas variáveis.

Katou (2012) afirma que as habilidades dos funcionários (como cooperação entre funcionários e administradores e a competência), e atitudes (motivação, satisfação e comprometimento), bem como o comportamento (presença), afetam positivamente o desempenho organizacional. Assim, as políticas de gestão influenciam o desempenho organizacional através da formação de uma força de trabalho habilidosa e que tenha atitudes e comportamento adequados para possibilitar o alcance dos resultados.

Dolabela (1999) determina que ser um gestor/gerente não é somente desempenhar bem uma atividade ou ter acúmulo de conhecimento, mas trabalhar a introjeção de valores, atitudes, comportamentos, formas de percepção do mundo e de si mesmo voltados para a atividade que desempenha, já que o risco, a capacidade de inovar, perseverar e de conviver com a incerteza são elementos essenciais ao cargo de gestor. Ou seja, é preciso desenvolver competências pessoais. Para Finkelstein e Hambrick (1990), os gestores podem beneficiar a organização com sua experiência, entretanto, ficar muito tempo no mesmo cargo pode ser prejudicial, pois leva à acomodação que poderá levar ao desperdício de possibilidades inovativas.

Para gerir uma empresa de forma eficiente e eficaz é necessário estabelecer uma estratégia de desempenho produtivo que possa envolver cada setor para ampliar as possibilidades de alcançar os resultados almejados. Ou seja, escolher um caminho estratégico para sua administração e desenvolver as competências organizacionais para alcançá-lo (DOLABELA, 1999).

No entanto, não é só a relação das competências organizacionais e do domínio das ferramentas de ação administrativa capazes de oportunizar a criação de uma estratégia de ação que são importantes para o bom desempenho do gestor/executivo. Dutra (2008) afirma que há uma relação estreita entre as competências organizacionais e as competências individuais que são chamadas de competências gerenciais. Elas envolvem as premissas e os princípios gerados dentro da organização e oferecem estabilidade e sustentabilidade para o negócio. Elas podem ser classificadas como:

- a) Competências essenciais – fundamentais para a sobrevivência da organização;
- b) Competências distintas – reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos competidores;

- c) Competências de unidades de negócio – pequeno número de atividades-chaves esperadas pela organização das unidades de negócios;
- d) Competências de suporte – atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização;
- e) Capacidade dinâmica – condições da organização de adaptar continuamente suas competências as exigências do ambiente (DUTRA, 2008, p. 25).

Smith (1993) enumera as principais variáveis que podem influenciar o comportamento pessoal e organizacional relativamente à produtividade. São elas: a) Variáveis causais – há grandes esforços humanos e/ou organizacionais para aprimorar a produtividade. b) Variáveis intervenientes – revelam sentimentos e comportamentos das pessoas dentro das organizações, mas são pouco eficientes para medir a produtividade. c) Variáveis de resultados finais – são muito usadas para medir produtividade e fornecem informação sobre as realizações pessoais e organizacionais depois que elas acontecem, ou seja, com resultados consolidados, geralmente numéricos. O risco dessas variáveis é que revelam problemas quando já é tarde demais para que sejam corrigidos.

Mas, sobretudo, o gestor pode desenvolver em sua equipe características e competências, tanto pessoais quanto organizacionais e criar um grupo coeso para lidar com as múltiplas realidades do trabalho. Nesse sentido, Schumpeter (1928) afirma que a maioria das pessoas, desde que estimulada, tem condições de desenvolver mentalidade e habilidades. As competências requeridas do gestor envolvem, segundo Adair (2000, p. 12):

Entusiasmo: Você consegue pensar em algum líder que não tenha entusiasmo? É muito difícil, não é?

Integridade: Essa é a qualidade que faz com que as pessoas acreditem em você. E confiança é essencial em todos os relacionamentos humanos – sejam profissionais ou pessoais. "Integridade" significa tanto inteireza pessoal como a adesão a valores externos a você, principalmente bondade e sinceridade.

Firmeza: Muitas vezes os líderes são pessoas exigentes, sendo incômodo tê-los por perto, pelo fato de seus padrões serem muito elevados. Eles são obstinados e persistentes. Líderes querem ser respeitados, mas não são necessariamente populares.

Imparcialidade: Líderes eficientes tratam indivíduos diferentemente, porém de forma igualitária. Eles não têm favoritos. Eles são imparciais ao darem recompensas ou penalidade pelo rendimento.

Zelo: A insensibilidade não leva a bons líderes. A liderança envolve o coração, assim como a mente. Gostar do que você faz e importar-se com as pessoas é igualmente essencial.

Humildade: Uma qualidade curiosa, porém própria dos melhores líderes é a humildade. O oposto da humildade é a arrogância. Quem deseja trabalhar para um administrador arrogante? Os sinais de um bom líder são o desejo de ouvir as pessoas e ausência de egocentrismo.

Confiança: Confiança é essencial. As pessoas sentem a sua presença, e, portanto o desenvolvimento de autoconfiança é sempre anterior ao exercício

da liderança. Mas não se permita que a autoconfiança seja excessiva, que é o primeiro passo no caminho para a arrogância.

Lippa (2005, p. 62) diz que os requisitos básicos da função gerencial são: “Gestão (de pessoas e de processos); planejamento de médio e longo prazo; interação e sinergia com gerências afins; acompanhamento motivacional das tarefas da equipe”. Mas, salienta também a necessidade de o gestor saber cobrar da equipe e extrair resultados positivos observando o todo; mas, sem que essa cobrança seja imposta; o gestor deve conquistar o reconhecimento dos vendedores que coordena; reconhecer a qualificação que possui; e aperfeiçoar-se sempre.

Para que esses procedimentos sejam alcançados é preciso organização por parte do líder, e organizar-se envolve que sejam considerados aspectos de atendimento às normas e burocracias, desde que sejam produtivas; gerenciamento das tarefas para que os colaboradores/vendedores tenham facilidade em desempenhar suas funções com eficiência e eficácia; e gestão do tempo, pois é preciso pensar estratégias, ouvir clientes e parceiros/colaboradores, organizar recursos, ou seja, o tempo deve ser bem administrado pelo gestor (ROBBINS, 2002).

Para Adair (2000), um bom líder/gestor faz planejamento (decide antecipadamente o que fazer) de ações com seus colaboradores; passa instruções, que englobam domínio de apresentações em público, boa oralidade e reuniões individuais constantes; controle, que implica em medir e corrigir o desempenho em relação aos objetivos; avaliação do desempenho; e motivação, mas, para isso, o líder precisa conhecer seus colaboradores, necessidades e interesses, além de demonstrar reconhecimento e estar sempre motivado.

Talvez, a parte mais importante do processo gerencial seja, de fato, trabalhar com diferentes tipos de pessoas buscando atingir um só objetivo e desenvolver potencialidades em equipes das quais se exige alto desempenho produtivo. Muitas empresas, sobretudo setores ligados a vendas de produtos e serviços [como o setor bancário, por exemplo] precisam criar equipes estruturadas para agir prontamente em um ambiente volátil, com uma acirrada concorrência, e na qual a influência externa e interna à/da empresa pode alterar o cenário de atuação. Fleury e Fleury (2001) dizem que o gestor deve atuar para que a equipe de alta produtividade consiga:

- Saber agir: saber o que faz e porque faz. Saber julgar, escolher, decidir.
- Saber mobilizar recursos: criar sinergia e mobilizar recursos e competências.

- Saber comunicar: compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
- Saber aprender: trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
- Saber engajar-se e comprometer-se: saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
- Saber assumir responsabilidades: ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
- Ter visão estratégica: conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Mas, para cada função, as empresas estabelecem um perfil de profissional que requer selecionar/treinar pessoas. É geralmente, uma atividade a ser cumprida pelo gestor. Mas, selecionar esse perfil profissional tem haver não só com os objetivos que a empresa quer alcançar, mas também com a cultura e a imagem da organização, e as escolhas sofrem diversas influências, e dependem também do ramo de atuação do colaborador. O perfil do profissional também pode ser variável de uma empresa para outra, mesmo desempenhando a mesma função, ou até mesmo variar dentro da mesma empresa em regiões diferentes. Os aspectos priorizados no profissional que o gerente precisa contratar e assessorar para obter alto desempenho produtivo (vendas) não pode ser escolhido sem respeitar esse contexto político e social.

Quando seleciona sua equipe de alto desempenho, segundo Luppá (2005), o gestor deve selecionar pessoas que tenham as seguintes características: carisma; apresentação pessoal; comunicação; qualidade, produto e preço; organização (que inclui portar o *kit* básico do vendedor, composto de: mostruário, catálogo, relação de clientes, roteiro de visitas, agenda e relatório de vendas); prestação de serviços (conhecer a filosofia do produto e do cliente final; orientar o cliente para a compra eficiente; gerir o espaço de exposição do produto; e mostrar que o preço de venda equivale à qualidade ofertada); e ainda o vendedor precisa ser um negociador (valorizar pontos fortes da empresa, como prazo de entrega, descontos, fretes *etc.* pode ser o diferencial para reter o cliente).

Para Vilhena e Sicsú (2004), um gestor e um colaborador de sucesso deve ter um perfil que envolva características específicas: paixão pela profissão, busca por conhecimento, saber ouvir o cliente, disposição em servir, autoconfiança em seu

trabalho, paciência, metas e objetivos, ética e honestidade, proatividade e respeito pelo cliente.

No entanto, é muito difícil selecionar alguém que já possua esses pontos de alto desempenho produtivo totalmente desenvolvidos. Por isso, diversos autores apontam para a necessidade de fornecer um treinamento adequado ao funcionário (tanto gestor quanto seu colaborador) para que sua função possa ser bem desenvolvida, pois os conceitos de qualidade estão intrinsecamente ligados ao preparo para o alcance dos resultados, e a qualidade também está diretamente relacionado à permanência do funcionário altamente produtivo na empresa. Na verdade, o treinamento representa uma das ferramentas mais utilizadas para promover a retenção, por isso, para Bakker e Demerouti (2006), os recursos relacionados ao trabalho podem ativar a motivação intrínseca e extrínseca. As intrínsecas são ativadas porque fomentam o desenvolvimento, crescimento e aprendizagem, atendendo a necessidades humanas básicas como autonomia, competência e relacionamentos. Já a motivação extrínseca funciona como instrumento de alcance dos objetivos.

Bakker e Demerouti (2006) argumentam que os recursos são de um modo geral, motivacionais, incluindo fatores como autonomia, *feedback* e significância do trabalho. Acordam também com a teoria de conservação de recursos de Hobfoll (2001), na qual a motivação humana está orientada pela acumulação de recursos. Desta forma, os recursos são avaliados como motivadores, como fim ou meios, à medida em que fomentam outros recursos como: a) A relação de trabalho que envolve salário, oportunidades de carreira, e segurança. b) Em relações interpessoais e sociais, os recursos estão relacionados à supervisão, apoio dos colegas de trabalho e o clima de equipe. c) Na organização do trabalho envolve a clareza da função e participação na tomada de decisões. d) Em nível de tarefa interfere na identidade e significado da tarefa, autonomia, *feedback* e desempenho.

Assim, ressaltadas as competências pessoais e organizacionais envolvendo gestores e colaboradores na busca pelo alto desempenho produtivo observam-se, no item a seguir, as estratégias de gestão que podem ser adotadas para alcançar os resultados almejados.

2.2 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO E A LIDERANÇA

Para administrar uma organização de forma eficiente e eficaz é necessário estabelecer uma estratégia de desempenho produtivo que possa envolver cada setor da empresa para ampliar as possibilidades de gerenciamento e alcançar os resultados almejados. Diversos estudos mostram que empresas de serviços [como o setor bancário] gerenciados com excelência têm em comum as seguintes práticas:

Concepção estratégica, comprometimento da alta gerência com a qualidade, padrões rigorosos, sistemas de monitoramento do desempenho dos serviços, atendimento às reclamações dos clientes e ênfase na satisfação tanto dos funcionários quanto dos clientes (KOTLER, 2000, p. 460).

Cortella e Mussak (2009, p. 29) veem a liderança como “compromisso ético, capacitação, técnica e resultados socialmente relevantes”. Para os autores, todos podem aprender a ser líderes. Portanto, as competências pessoais e organizacionais podem ser desenvolvidas e incluem a possibilidade do uso de diversas ferramentas administrativas para ajudar a controlar a eficiência e eficácia das ações. Essas estratégias podem ser internas, em relação à empresa, à equipe e aos objetivos a serem alcançados, ou estar relacionadas à escolha de ferramentas administrativas para serem adotadas pela gestão. Esses dois contextos são apresentados a seguir.

2.2.1 Ações estratégicas à empresa, à equipe e à estrutura organizacional

Os principais elementos do planejamento estratégico interno estão ligados à definição da missão/visão/valores, da definição dos objetivos da empresa, definição do público alvo, elaboração de um plano de ações, e da avaliação constante do processo estratégico (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991).

A **missão** de uma empresa deve refletir, segundo Kaplan e Norton (2008, p. 38), “o propósito da entidade, sobretudo, o que ela fornece aos clientes. [...] deve informar aos executivos e empregados o objetivo geral para cuja realização eles atuam como equipe na organização”. Considerando sua missão, Senge (1990) afirma que a organização deve conceber uma **visão** que retrate o futuro desejado, ou seja, que responda à questão: o que queremos ao longo do nosso caminho pela missão? Já os **valores** devem ser direcionados à conquista e satisfação dos consumidores e dos atores envolvidos pela empresa, somente possível por meio de uma relação permeada pela responsabilidade social (PECI, 2005). Kaplan e Norton (2008, p. 39, grifo do autor)

prescrevem que: “Os valores (geralmente denominados *valores essenciais*) da empresa prescrevem suas atitudes, comportamento e caráter”. Fischmann e Almeida (1991) determinam que a visão, missão e valores são os três pilares de sustentação de uma empresa quando o assunto é qualidade.

A definição dos **objetivos**, segundo Fischmann e Almeida (1991, p. 27) deve envolver “aspectos concretos que a organização deverá alcançar, para seguir a estratégia estabelecida”. Para Kaplan e Norton (2008) os objetivos devem estar alinhados ao propósito, à conduta da empresa e aos indicadores estratégicos.

Os objetivos devem estar diretamente ligados às metas da empresa para um determinado período. Para Drucker (2001) os objetivos possuem hierarquia: os estratégicos atingem toda a organização e são planejados para longo prazo; os táticos, estão ligados aos departamentos da empresa e são de médio prazo; enquanto que os operacionais, estão atrelados a cada atividade e são de curto prazo. Drucker (2001) estabelece ainda que os objetivos devem ser estabelecidos em oito principais áreas da empresa e devem envolver, estrategicamente, a área que se preocupa com a participação no mercado; com a inovação; produtividade; recursos físicos e financeiros; rentabilidade; desempenho e aprimoramento gerencial; desempenho e atitudes dos trabalhadores e responsabilidade pública.

O mercado consumidor é chamado de **público-alvo**. Para obter dados sobre o mercado consumidor é necessário fazer pesquisas que envolvem o mercado concorrente (avaliar qualidade, preço, acabamento, durabilidade, funcionalidade, embalagem, porte, qualidade no atendimento, facilidade de acesso, forma de apresentação da mercadoria etc.); e as características dos consumidores: demográfica (sexo, idade, raça ou etnia, condição socioeconômica, nível de instrução e tipos de famílias), geográfica (bairro, cidade, região) e psicográfica (atividade, interesse e opinião). Com a determinação do público-alvo a empresa passa a adequar sua oferta (produto ou serviço) ao público-alvo adequado, procurando encantar seu cliente em potencial (KLOTTER, 2000).

A elaboração do **plano estratégico** proporciona disciplina ao pensamento estratégico na organização e oferece melhores resultados diante dos métodos de tentativa e erro, como ajudar a administração a adaptar-se às mudanças do ambiente, a estabelecer mais precisamente as atividades, auxiliar na coordenação entre as várias partes da organização, e a tornar os objetivos mais específicos e conhecidos. (ARMSTRONG, 1982; ANSOFF, 1990). Segundo Kotler (1992, p.

63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

Castro e Neves (2008, p. 35) sugerem que o planejamento estratégico interno também observe o comportamento e a organização dos colaboradores para atingir alto desempenho. Lussari e Schimidt (2003) sugerem que se invista nos seguintes passos para obter sucesso quanto ao planejamento estratégico e gerenciamento de uma equipe:

- Proporcionar treinamentos que acrescentem as competências necessárias para que os funcionários continuem contribuindo com a empresa no futuro. Isso significa prever tendências e prováveis mudanças, definindo habilidades e competências pessoais que serão importantes à frente.
- Fornecer treinamento em autogestão de carreira para ajudar as pessoas a mapearem os melhores caminhos para a carreira delas na empresa. Isso estimula os funcionários a pensarem localmente ao invés de olharem para concorrentes quando desejarem efetuar mudanças.
- Analisar a possibilidade de oferecer assistência educacional como benefício básico. Isso transmite a mensagem de que a empresa vê o treinamento e o desenvolvimento de competências como prioridade.
- Promover treinamentos atualizados, pois as habilidades técnicas tornam-se obsoletas com rapidez.
- Preparar a equipe para operacionalizar as atividades ao mesmo tempo em que lida com emoções, estresse, conflitos e problemas de toda ordem. O *coaching* executivo pessoal e coletivos se tem mostrado bastante eficiente para o desenvolvimento de habilidades interpessoais, identificação e solução de deficiências operacionais.
- Familiarizar os funcionários com a história da empresa valorizando a contribuição deles para o crescimento desta. Isso gera fidelidade.
- Divulgar a visão da empresa, especialmente se a empresa for jovem para ter uma história já consolidada.
- Considerar as estatísticas: mesmo que recebam o treinamento que desejam, 12% dos funcionários poderão deixar a empresa, mas, se não receberem, 41% tendem a pedir demissão. Em uma empresa com 100 funcionários, esta rotatividade custará cerca de R\$ 1,45 milhões ao ano.

- Não basear oportunidades de crescimento em tempo de serviço. O funcionário se esforçará mais se sua ascensão depender de seu desempenho.
- Estimular os gerentes a identificar sucessores futuros líderes, informá-los sobre os caminhos de carreira profissional dentro da organização e ajudá-los a alcançar suas metas.
- Solicitar aos funcionários que avaliem os treinamentos e utilizar esse *feedback* para melhorar as capacitações futuras.

Dessa forma, as habilidades requeridas em um funcionário com alto desempenho em produtividade, devidamente treinadas, geralmente produzem trabalhadores satisfeitos e que ‘vestem a camisa’ da empresa. No entanto, não basta investir no treinamento dos funcionários, pois, depois, a empresa deve ter a preocupação de fidelizar esse colaborador para que ele não se desligue da empresa e também para que continue sendo produtivo no desempenho da sua função; o que implica em dizer que há uma manutenção de investimento para treinamento continuado e em motivação para o funcionário. Segundo Kotler (2000), para atrair colaboradores de alta qualidade, a empresa precisa criar um pacote de remuneração atraente:

Funcionários gostam de ter renda regular, recompensas extras por desempenho acima da média e pagamento justo por experiência e tempo de casa. A gerência não abre mão de controle, economia e simplicidade. Alguns objetivos gerenciais entrarão em conflito com os objetivos dos vendedores. Não é de admirar que os planos de remuneração variem muito de setor para setor e até dentro do mesmo setor industrial (KOTLER, 2000, p. 644).

A contratação de um novo talento para a empresa envolve mais custos do que o salário do candidato em questão. Portanto, o valor da manutenção de um funcionário na empresa é altamente lucrativo. Em função das leis nacionais, com encargos e benefícios, o custo de um colaborador pode aumentar em até 120%, isso sem contar os gastos do processo seletivo, que chega a custar R\$ 500,00 por hora. Então, mensurar as habilidades dos profissionais da empresa e remanejar a mão de obra já existente para os principais cargos, aproveitando os talentos que a empresa já possui, torna-se altamente compensador ao invés de buscar novos funcionários no mercado (FERREIRA, 2015).

No entanto, os incentivos promocionais voltados à remuneração passam, atualmente, por uma inovação, e a concepção de salário é alcançada em outros contextos que não àqueles voltados ao capital. Salários mais altos oferecidos por outras empresas constituem uma ameaça à estabilidade do quadro de colaboradores de uma organização. Contudo, as deficiências na área de remuneração são as mais fáceis de

identificar e resolver. Primeiro, pesquisa-se os salários oferecidos pelo mercado em anúncios, classificados, contatando empresas de recursos humanos, associações comerciais ou, se for o caso, contratando uma empresa de consultoria. Depois, verifica-se as disparidades salariais internas. É importante que cargos similares possuam salários equivalentes (O'REILLEY; PFEFFER, 2001). O valor do salário pode ser o ponto de partida em negociações sobre remuneração, porém, há diversos fatores a serem considerados. Muitas pessoas valorizam outros benefícios. A questão não é pagar mais do que a concorrência, mas atender às necessidades mais importantes dos funcionários.

Nesse sentido, empresas de diferentes partes do mundo já estão aderindo à nova proposta e flexibilizando o horário de trabalho de alguns funcionários considerando, entre muitas possibilidades, uma das alternativas como: trabalhar um ou dois dias por semana em casa; trabalhar manhãs em casa e tardes na empresa ou vice-versa; trabalhar exclusivamente em casa, mantendo o mesmo horário praticado na empresa; trabalhar horas extras diariamente (na empresa ou à noite em casa) para usufruir de uma manhã/tarde/dia livre por semana; total ausência de horário, em que o trabalho é medido exclusivamente por objetivos semanais ou mensais. No entanto, não só os funcionários são favorecidos por essa oportunidade de flexibilização. A empresa também se beneficia, por contar com colaboradores mais dedicados e proativos; que trabalham nos momentos em que se sentem mais concentrados/inspirados; que acabam por gostar (ainda mais) do trabalho que executam; são mais produtivos e disponíveis e reduzem o número de faltas e de pedidos para chegadas tardias e saídas antecipadas

Para Brannick e Harris (2001), as oportunidades de aprendizagem podem abordar os seguintes aspectos da administração da força de trabalho e das iniciativas da empresa na retenção do funcionário já treinado:

- Ver os funcionários como clientes (a empresa está comprando o tempo deles, mas eles também estão comprando seu emprego) e seres humanos com vida integral, não apenas como peças de uma máquina.
- Falar sobre os principais interesses profissionais, valores de recompensa e habilidades de forma proativa, fazer as perguntas certas e observar os meios corretos para avaliar as condições culturais e a atitude mental dos funcionários.
- Ser sensível a questões de diversidade.
- Detectar os primeiros sinais de insatisfação e de possível deserção.

- Entender o que realmente faz com que as pessoas permaneçam em uma empresa e o que realmente as faz partir.
- Entender os verdadeiros custos do enfraquecimento gradual da base de funcionários.

Desta forma, as organizações selecionam colaboradores eficazes e eficientes, fazem avaliações constantes sobre o desempenho alcançado e diante de perdas de produtividade fornecem treinamento ao funcionário. A avaliação também permite premiar ou promover colaboradores de destaque para mantê-los na organização (BRITO, 2007). Sobre a avaliação, Kotler ressalta:

As avaliações podem também estimar o conhecimento do vendedor sobre a empresa, o produto, os clientes, a concorrência, o território e as responsabilidades. As características da personalidade do profissional de vendas também podem ser avaliadas, como o comportamento, a aparência, o discurso e o temperamento. O gerente de vendas pode também avaliar quaisquer problemas de motivação e adequação a política da empresa (KOTLER, 2000, p. 653).

Mas, é preciso ainda avaliar o sistema de estratégias de desempenho adotadas pelas empresas e gestores e traçar o desenvolvimento almejado. Para Bergamini e Beraldo (1999) há três processos ou formas de avaliar o desempenho produtivo: a) Avaliação direta: é quando o gestor opina sobre cada um dos membros de sua equipe de trabalho. Mas, dependendo da proximidade ou distanciamento do avaliado, essa percepção pode não ser justa/correta. b) Avaliação conjunta: há uma conversa entre avaliador e avaliado. Permite um diálogo franco sobre o que era esperado e o que foi obtido de resultado efetivo. c) Autoavaliação: o julgamento é feito pelo próprio avaliado, considerando os parâmetros estabelecidos pela empresa e o seu desempenho. Segundo Fleck *et al.*, (1999), o importante é que as pessoas, tanto psicológica, quanto fisicamente, estejam bem e sintam-se integradas e funcionalmente competentes. Esse aspecto da integração ocorre quando o sujeito tem um sentimento de vínculo com a instituição que supera o limite das horas trabalhadas ou do cargo que ocupa, e um bom relacionamento com o gestor e os colegas. Uma forma de alcançar esse intento é por meio da comunicação. Argenti (2006, p. 84) salienta que: “a comunicação será mais eficaz se as organizações se basearem em uma [...] história corporativa sustentável como fonte de inspiração para todos os programas de comunicação internos e externos”.

Para Andrade e Amboni (2010) o planejamento estratégico e as ações estratégicas têm como objetivo a maximização do resultado das ações e tem como

funções: criar e estabelecer objetivos do negócio; definir linhas de ação; executar e acompanhar os planos de ação; delinear recursos necessários para se atingir os objetivos estabelecidos; favorecer a implantação de mudanças nos diferentes subsistemas organizacionais e na organização como um todo. Segundo Oliveira (2005, p. 47) de um modo geral, o planejamento estratégico possui quatro áreas de atuação:

O que a empresa pode fazer em termos de ambiente externo; o que a empresa é capaz de fazer em termos de conhecimento, capacidade e competência; o que a alta administração da empresa quer fazer, consideradas as expectativas pessoais e das equipes; e o que a empresa deve fazer, consideradas as restrições sociais e éticas.

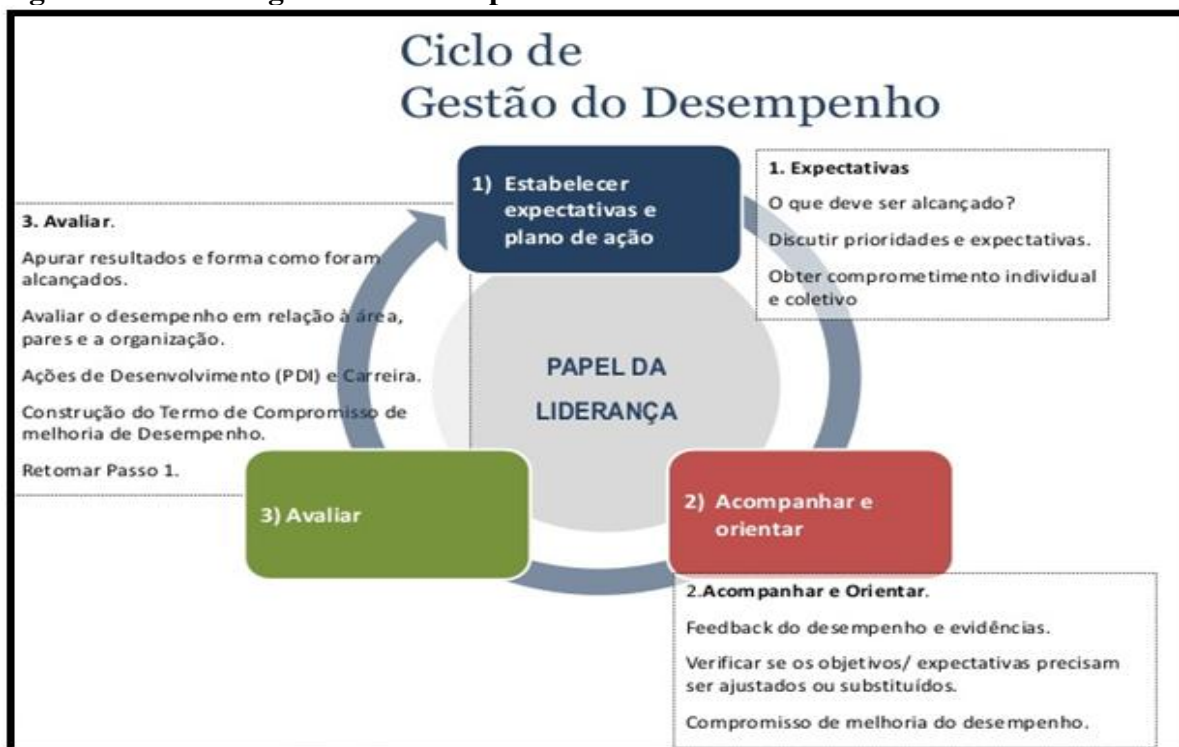
Kotler (1998, p. 62) ainda ressalta: “planejamento estratégico é um processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica, alinhando as metas e os recursos da organização. Preparando-a, para as mutantes oportunidades de mercado”.

Depois de avaliar as ações estratégicas internas para obter alto desempenho produtivo na empresa, é preciso escolher as ferramentas estratégicas de gestão e avaliar quais instrumentos ou ferramentas serão utilizados, como detalha o subitem a seguir.

2.2.2 Ferramentas de gestão de pessoas

A implantação do planejamento estratégico pode ser facilitada por algumas ferramentas (entre as muitas disponíveis no mercado e estudadas por diferentes autores) e que oferecem alternativas para facilitar a implantação e o planejamento das ações estratégicas. Muitas delas são representadas por modelos de monitoramento para equipes que precisam alcançar alto desempenho produtivo. Entre as alternativas de monitoramento estratégico está o ciclo de gestão de desempenho. Ele auxilia o gestor na adoção de um planejamento estratégico a ser seguido. Para Pol (2003), o ciclo de gestão do desempenho precisa seguir alguns procedimentos específicos, como mostra a Figura 1.

Figura 1 – Ciclo de gestão do desempenho



Fonte: Pol (2003, p. 237).

Nesse contexto, estabelecer expectativas e plano de ação é o primeiro passo para gerir adequadamente uma meta e motivar adequadamente os colaboradores. Aqui é importante que haja a participação de toda a equipe (gestor, gerentes e comando geral da empresa). Acompanhar e orientar é o segundo passo para o alcance de objetivos específicos em um coletivo. Mas, já dispensa outros atores, e participa dessa ação o responsável pela meta e seu superior imediato, monitorando e fazendo os ajustes necessários ao alcance dos objetivos. O terceiro passo consiste em avaliar. Nesse aspecto, não só a avaliação individual é importante, como o retorno de discussões em equipe. A avaliação impede retomada de procedimentos que não foram eficientes no processo (POL, 2003).

O portfólio de competências proposto por Kotler (2000), também denominado de CRM (*Customer Relationship Management* ou Gerenciamento do Relacionamento com os Clientes) estabelece também estratégias e ações para o gestor e seus vendedores/colaboradores obter um bom acompanhamento das metas de vendas que pretendem alcançar. A Figura 2 mostra um modelo de CRM.

Figura 2 – CRM portfólio de competências



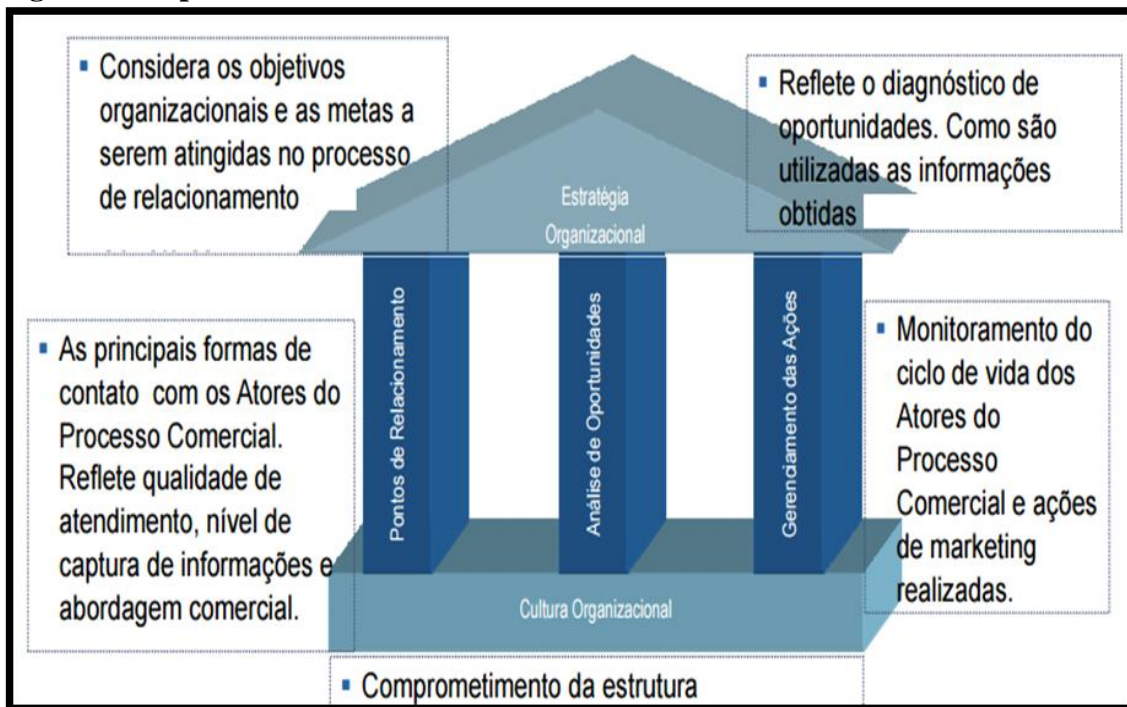
Fonte: Kotler (2000, p. 48).

Os 3 tipos mais comuns de CRM são (KOTLER, 2000):

- CRM Operacional: trata dos aspectos operacionais, como o nome diz, e interfere na automação de processos em venda, marketing e atendimento ao cliente.
- CRM Colaborativo: Também chamado de CRM Social, está relacionado com os pontos de contato da empresa com clientes e parceiros, como contato telefônico, chat, e-mail, autoatendimento e redes sociais.
- CRM Analítico: Envolve todas as análises de desempenho da organização, comparando o alcance de resultados da empresa e indicadores de negócio da estratégia (CRM Estratégico, considerado o quarto modelo de CRM) e a velocidade com que esses objetivos são atingidos. No caso de interação com clientes, identifica qual o comportamento dos consumidores e tendências.

Entender os tipos de CRM é o primeiro passo para ter sucesso em uma estratégia de negócio, elaborar um bom planejamento e diminuir as chances de fracasso. Importante também definir que tipo de CRM será aplicado como estratégia (KOTLER, 2000). Para compreender como esse processo ocorre, observa-se a Figura 3, que apresenta os 3 tipos de CRM com os aspectos de ação de cada um.

Figura 3 – Tipos de CRM



Fonte: Kotler (2000, p. 57).

A ferramenta SMART, criada por Peter Drucker (2012), orienta o planejamento das ações de vendas. SMART é um acrônimo das palavras em inglês *Specific* (específico), *Measurable* (mensurável), *Attainable* (alcançável), *Realistics* (realistas), *Relevant* (relevantes) e *Time Bound* (tempo). O autor aconselha (DRUCKER, 2012):

- Seja específico: Quanto mais específico e detalhado for o seu objetivo, mais fácil será alcançá-lo.
- Saiba medir suas metas: É importante saber exatamente o que precisa ser feito e quais dificuldades podem aparecer durante o processo. Meça e calcule a dimensão dos obstáculos e todas as etapas para superá-los, definindo assim o melhor caminho a ser seguido.
- Trace metas alcançáveis: Ser ousado é essencial, porém definir metas impossíveis causa frustração. Planeje o que deve ser feito para conseguir o almejado e avalie se há a necessidade de cursos ou de algum outro tipo de preparação para obter os conhecimentos necessários.
- Avalie a relevância do objetivo: Em primeiro lugar, pergunte-se o que o motiva profissionalmente e pessoalmente e quais as implicações disso para sua vida. Conhecer a si mesmo é essencial para definir a relevância de um objetivo, ponderando as vantagens e dificuldades que ele apresenta.

- Esteja consciente do tempo: Ter objetivos realistas e bem definidos é importante, mas isso não é suficiente caso o prazo estipulado para concretizá-los seja inviável. Ao traçar uma meta, determine o início e o término das ações necessárias para alcançá-la.

Outra sugestão de ferramenta de gestão é a união dos dados do diagnóstico interno e externo, oportunizando a análise de quatro pontos específicos: debilidades, fortalezas, ameaças e oportunidades. Ou seja, à estrutura dos pontos externos e internos à empresa. Essa análise pode ser feita por meio de uma ação estratégica que utiliza a ferramenta denominada SWOT, que representa a primeira letra das palavras, em inglês: *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats* (*Pontos fortes*, *Pontos fracos*, *Oportunidades* e *Ameaças*). Os pontos fracos e fortes são fatores internos da empresa. Oportunidades e ameaças são fatores externos. A combinação destes dois ambientes, interno e externo, e das suas variáveis, forças e fraquezas; oportunidades e ameaças irá facilitar a análise e a tomada de decisões na definição das estratégias de negócios da empresa. Kaplan e Norton (2008, p. 50) consideram que “quando bem conduzidas, as análises externa e interna fornecem grande quantidade de informações à equipe gerencial”. A análise SWOT está demonstrada pela Figura 4, segundo as concepções de Kaplan e Norton (2008).

Figura 4 – Análise SWOT

		Análise Interna	
		S (strengths) Pontos fortes	W (Weaknesses) Pontos fracos
Análise Externa	O (opportunities) Oportunidades	SO (maxi-maxi) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	WO (mini-maxi) Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes.
	T (Threats) Ameaças	ST (maxi-mini) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.	WT (mini-mini) As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

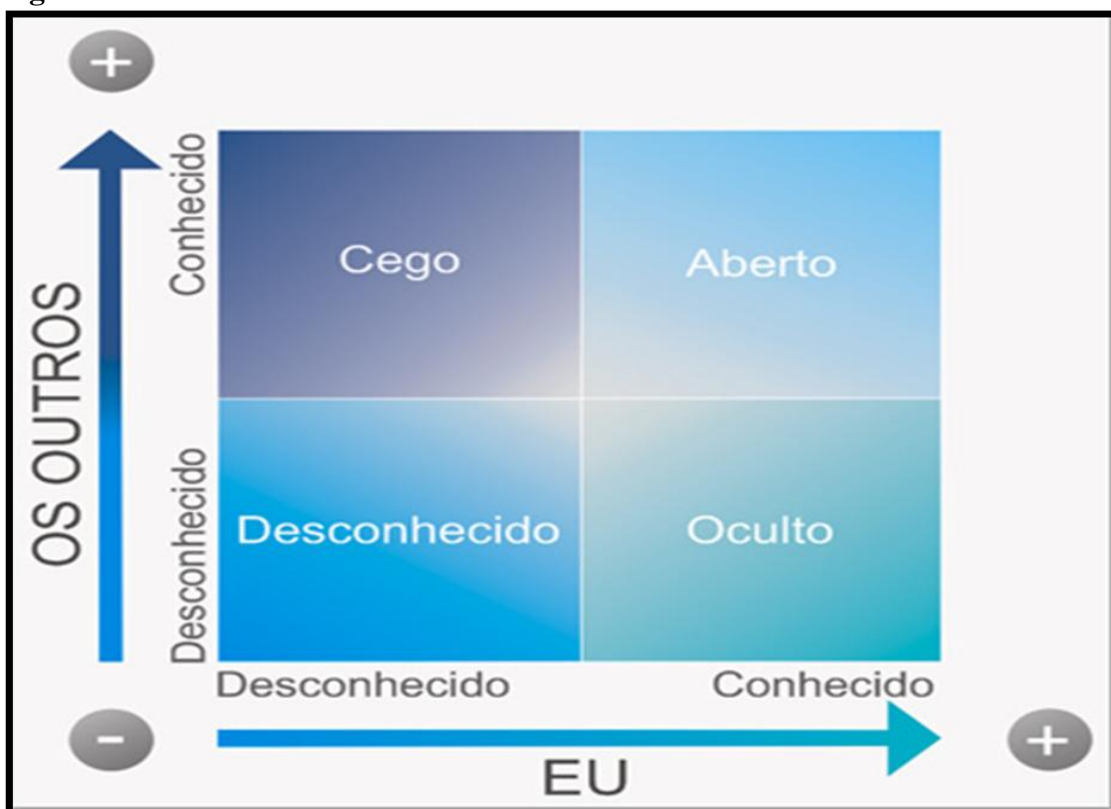
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2008, p. 51).

Depois desse diagnóstico é preciso escolher a ferramenta gerencial que irá trabalhar os pontos fortes e fracos diagnosticados pela avaliação SWOT. Para desenvolver as potencialidades de uma equipe de alto desempenho produtivo é importante, sobretudo, estabelecer um diálogo constante entre seus membros, a fim de alinhar objetivos, métodos, propostas, prazos e resultados.

Nesse contexto, há outra ferramenta de gerenciamento. Ela é uma análise conceitual criada por Joseph Luft e Harrington Ingham, no ano de 1955, chamada Janela de Johari e dividida em 4 quadrantes como se fosse um desenho de uma janela em 4 partes. A ferramenta consiste em auxiliar no entendimento de uma comunicação interpessoal e ajudar nos relacionamentos com um grupo de pessoas (FRITZEN, 2002).

Os quadrantes (Q1, Q2, Q3, Q4) analisam os aspectos relacionados à: área livre ou conhecido; área cega ou cego; área inconsciente ou desconhecido; área secreta ou oculto (respectivamente). Ou seja, avaliam uma autoexposição via *feedback*. O desenho desses quadrantes está representado na Figura 5.

Figura 5 – Janela de Johari



Fonte: Fritzen (2002, p. 31).

Em uma relação recente entre dois interlocutores (duas janelas), iniciam o seu primeiro contato, a interação apresenta áreas livres muito reduzidas, áreas cegas relativamente grandes, áreas secretas igualmente extensas e áreas inconscientes intactas. A dinâmica do relacionamento interpessoal faz esses quadrantes se moverem (aumentando e diminuindo) principalmente após respostas aos estímulos (*feedback*) que se recebe nos relacionarmos em grupo. Estes por sua vez, ajudam a que os componentes de um grupo compreendam uns aos outros (LUFT; INGHAN, 1955).

Para entender cada aspecto observam-se os conceitos conforme explica Fritzen (2002):

- O ‘Eu Aberto’, janela Q1, é o quadrante em que se expõem as características que identificam cada um e que todos os demais componentes do grupo reconhecem. É parte fundamental do relacionamento, pois são as características mostradas conscientemente. Elas vão se ampliando à medida que a confiança e a verdade se estreitam. Engloba o compartilhamento de informações pessoais em uma troca livre e aberta de informações. Apontam características como modos de falar, habilidades e de atitude em geral.
- O ‘Eu Secreto’, janela Q2, é a parte secreta. Conhecido do indivíduo, mas desconhecido pelo grupo, pois a ocultação é proposital, evitando julgamentos ao revelar sentimentos, reações, pensamentos. É a projeção de uma falsa imagem sobre si. Apontam características como coragem (para esconder o medo), autoestima (para esconder a baixa-estima).
- O ‘Eu Desconhecido’, janela Q3, é a zona que detêm os elementos de uma relação em que nem o indivíduo nem os outros têm consciência ou conhecimento. É a parte mais complexa, já que ninguém tem acesso dentro dos padrões convencionais de comunicação interpessoal. Apontam características como memórias de infância, potencialidades latentes, que pertencem a motivações inconscientes e áreas inexploradas, mas que podem ser compreendidas e tornarem-se conscientes com o aumento da abertura e da autoexposição do *feedback*.
- O ‘Eu Cego’, janela Q4, é o que os outros sabem sobre o indivíduo e ele não percebe (tiques, estilos, reações, angústias); ou seja, é o aspecto das características mostradas inconscientemente aos outros; peculiaridades das quais a pessoa não tem percepção.

A mudança em um dos quadrantes pode alterar os demais. O modelo da Janela de Johari possibilita verificar as informações decorrentes de duas fontes – “eu” e os “outros”. Existem dois processos que regulam esse fluxo interpessoal quando determinado o tamanho de cada um dos quadrantes da janela: **Buscar o *feedback***, consiste em aceitar e incentivar a percepção dos outros sobre si mesmo, para identificar como os comportamentos pessoais estão afetando os outros, ou seja, olhar para si por intermédio dos outros. Ou, **dar *feedback***, o que implica em uma autoexposição: por meio de percepções e sentimentos pessoais o indivíduo relata como o comportamento dos outros lhe afeta. Em médio e longo prazo, a tendência da Janela de Johari é estabelecer normas de franqueza recíproca, de tal modo que a confiança mútua e criatividade possam ser desenvolvidas para um relacionamento significativo e eficaz (FRITZEN, 2002). Dessa forma, apresenta-se como uma ferramenta de gestão capaz de atender à demanda de uma gestão que busca qualidade relacional como foco no desempenho pessoal e organizacional em equipes em que se exige alto rendimento produtivo.

As possíveis dificuldades de alcançar habilidades que sejam necessárias para o desempenho da profissão, como o setor bancário, considerando que os resultados exigirão alto desempenho da equipe, podem ser trabalhadas por metodologias adotadas internamente pela empresa. O Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) é geralmente adotado por empresas que precisam que seus funcionários alcancem alto rendimento produtivo, mas, as sugestões podem variar de uma empresa para outra. O que normalmente se busca, é aperfeiçoar características pessoais e competências específicas para a função que busquem desenvolver: comunicação, criatividade, empreendedorismo, equilíbrio emocional, flexibilidade, percepção/julgamento, liderança, visão globalizada, negociação, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe e planejamento estratégico (VILHENA; SICSÚ, 2004).

Vergara e Branco (2001) afirmam que a empresa voltada para seus empregados e para o ambiente agrega valores além do retorno financeiro para os acionistas. Estão em foco, na atualidade, outros aspectos como os compromissos éticos, mas, sobretudo as ferramentas de gestão estão voltadas para as pessoas e suas relações de trabalho. Mathis e Jackson (2003) ressaltam que há um crescente reconhecimento do relacionamento entre as estratégias e metas das organizações e suas políticas de gestão

de pessoas para conquistar e manter vantagem competitiva e diferenciar a organização no mercado de concorrentes.

Para Carvalhal (2008), o gestor deve ser um mediador, inclusive na resolução de conflitos. Para o autor, é importante identificar os tipos de conflitos (intrapessoais, interpessoais, intergrupais e interorganizacionais) na equipe; e para isso sugere o monitoramento do ambiente de trabalho; a investigação da situação; o conhecimento das partes envolvidas e do contexto da negociação; elaborar um planejamento para a negociação; e a elaboração de táticas para estabelecer acordos que satisfaçam todas as partes envolvidas. Nesse contexto, o *feedback* é uma estratégia de gestão e uma ferramenta estratégica de negociação, que avalia o desempenho por competências. O *feedback* está inserido como ferramenta em várias outras estratégias de gestão, mas, pode ser usado isoladamente como aporte de identificação e ativação de competências pessoais, organizacionais e de desempenho.

Gramignia (2002, p. 12) explica que a avaliação de desempenho por competências é um validado meio de identificar “os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores, assim como estimular aos funcionários a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais”.

O *feedback* é uma ferramenta gerencial que busca impulsionar os funcionários na competência profissional, acrescentando capacidades e aumentando as já existentes:

Competências são aqui entendidas como as capacidades, os conhecimentos e as características pessoais que distinguem os profissionais de alto desempenho daqueles de desempenho regular em determinada função. O gerenciamento baseado em competências ou Gestão por Competências é uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional e também as lacunas de qualificação do funcionário para tarefas específicas e fornece recursos para aperfeiçoar suas capacidades. O resultado é um quadro de funcionários mais talentosos e mais produtivos (LARA; SILVA, 2004, p. 1).

Moreira (2009, p. 42) diz que “não há *feedback* negativo”. O entendimento de *feedback*, é que se apresenta difuso quando agrega valor negativo. O *feedback* é positivo, porque possibilita agregar desenvolvimento ao outro, orientando estrategicamente para a ação focando no ‘como’ será/foi o processo. O autor sugere que em um *feedback* efetivo deve haver: honestidade, imparcialidade e foco nos argumentos de fatos e dados; elogios em nível de identidade, promovendo o respeito; provocar

mudanças no comportamento, evitando rótulos e desgastes desnecessários; registrar o processo de *feedback* ao longo do período; agendar conversas para *follow ups*; evitar agir de improviso diante de uma situação; retomar avaliações anteriores; esclarecer fatos e dados; falar cada um por si e somente avaliar o outro se for convidado a fazê-lo.

Williams (2005, p. 52) descreve quatro tipos de *feedback*:

- 1) *Feedback* positivo, que trata da repetição do comportamento, ou seja, incentiva que ele se repita.
- 2) *Feedback* corretivo, tem como objetivo corrigir ou modificar um determinado comportamento.
- 3) *Feedback* insignificante, é um *feedback* vago ou genérico, que impede o colaborador de perceber seu papel na questão.
- 4) *Feedback* ofensivo, engloba os anteriores, pois quando é dado um *feedback* aos outros, sobre um dos membros, acaba-se por utilizar o *feedback* positivo, o corretivo e o insignificante.

Para Di Stéfano (2005, p. 126) “dar *feedback* é ter capacidade de informar algo que ajude o outro a perceber o que funciona e o que não funciona nas suas ações”. Considerando os conceitos desenvolvidos pelos autores relativos ao *feedback*, pode-se dizer que o processo de dar e receber *feedback* é gerar aprendizado (KHOURY, 2009).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 ESCOLHA DOS CAMINHOS

Soares (2006, p. 408) afirma que é preciso definir o estudo em termos de paradigmas e focos da pesquisa. A autora entende paradigmas como “a relação pesquisador/objeto, pesquisador/sujeito” e foco da pesquisa como “a faceta do objeto pesquisado para a qual o pesquisador dirige seu olhar”.

Este estudo adota o método qualitativo, pois, sempre que se prioriza a investigação aprofundada de um tema e o modo como a interação entre os sujeitos e os dados acontece, considerando-se particularidades de ações, conceitos/construções pessoais e sociais, Vóvio e Souza (2005) apontam para a adoção da metodologia de cunho qualitativo. Nesse contexto, Bodgan e Biklen (1999, p. 51) esclarecem que a metodologia qualitativa tem por função “questionar os sujeitos da investigação [...] as suas experiências e o modo como eles próprios estruturam o mundo social que vivem [...] estabelecem estratégias e procedimentos que lhes permitem tomar em consideração as experiências”.

A tipologia quanto aos meios identifica a pesquisa de campo, que segundo Gil (2008) busca o aprofundamento de uma realidade específica, por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com os sujeitos informantes, o que resulta na captação e nas explicações e interpretações daquela realidade. Isso também estabelece consonância com o estudo de caso participante, já que tem estreita associação “com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo” (THIOLLENT, 1986, p.14).

3.2 SELEÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

O Banco Comercial pesquisado possui 12 agências na cidade de Curitiba. Em cada agência há uma equipe para o setor de contas de pessoas físicas. Em uma das agências (8% do total), os três colaboradores que formam essa equipe foram selecionados como sujeitos da pesquisa; e o gestor dessa equipe foi o investigador e

aplicador da pesquisa. A amostra dos sujeitos (S1, S2, S3) da pesquisa é intencional, conforme determina Gil (2010), já que a autora deste projeto escolheu a equipe da agência na qual trabalha para aplicar a metodologia escolhida e atender aos objetivos deste estudo. A amostra é composta pelos três gerentes de contas de pessoas físicas, da agência, portanto, corresponde a 100% da equipe desta agência. Marconi e Lakatos (2003, p. 41) dizem que amostra, “é um subconjunto da população, uma parcela, convenientemente selecionada do universo a ser pesquisado”. Esses sujeitos possuem um perfil inicial conforme determina o Quadro 1.

Quadro 1 – Identificação dos sujeitos da pesquisa

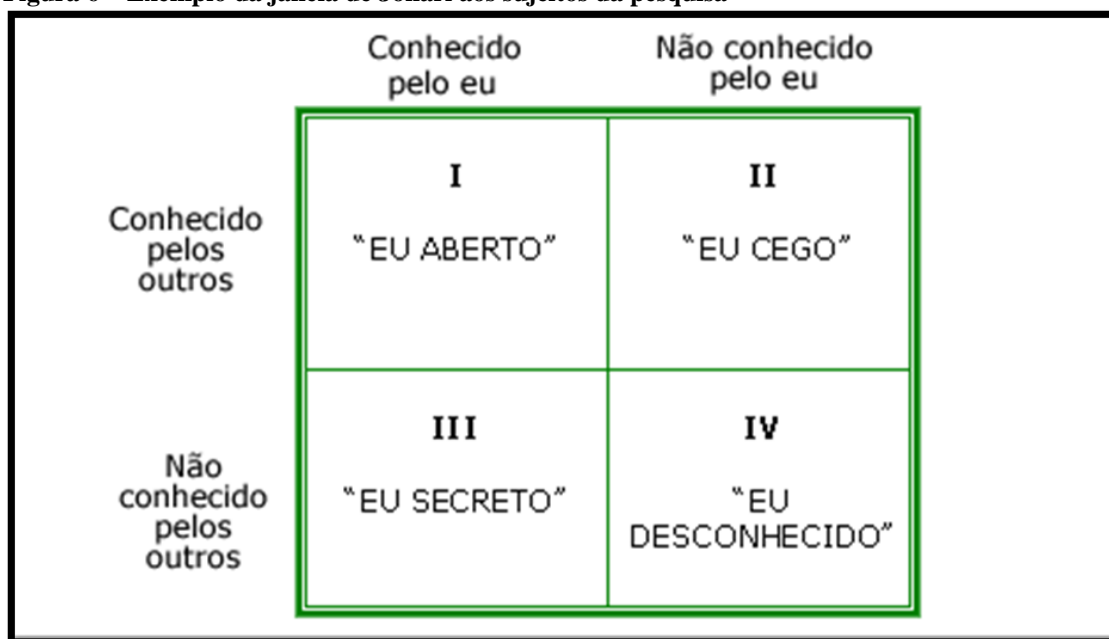
Sujeito	Gênero	Idade	Experiência na Função
S1	Masculino	32 anos	1 ano
S2	Feminino	32 anos	9 anos
S3	Feminino	32 anos	4 anos

Fonte: Dados da pesquisa.

3.3 GERAÇÃO DE DADOS

Para a geração de dados, inicialmente foi realizada uma reunião com o grupo de sujeitos propondo a aplicação da metodologia do *feedback* e do levantamento inicial de dados por meio da janela de Johari como forma de potencializar os resultados pessoais e organizacionais da equipe. Aceita a proposta, foi apresentado o método aos sujeitos da pesquisa. Cada um recebeu uma tabela com os dados constantes no Quadro 6 e uma explicação de como acontece o preenchimento desses dados por meio de conversas, particulares (o gestor e o colaborador), ou grupais (o gestor e os três colaboradores).

Figura 6 – Exemplo da janela de Johari aos sujeitos da pesquisa



Fonte: Adaptado de Fritzen (2002).

Essa tipologia de pesquisa trabalha na identificação dos perfis pessoais e das potencialidades e dificuldades do desenvolvimento profissional por meio da janela de Johari. As dificuldades a serem desenvolvidas são acompanhadas pelo *feedback* que é usado como material para a análise dos dados, e consta das percepções, progressos, dificuldades e recomendações observadas/realizadas. Há avaliações periódicas (inicialmente semanais, depois quinzenais) desses aspectos e retomada das anotações do *feedback* anterior, tanto individual quanto grupal. A cada processo de identificação de dificuldades, aciona-se a ferramenta ‘Plano de Desenvolvimento Individual’ (PDI); proposto pelo Banco para desenvolver habilidades pessoais e organizacionais. O PDI prevê algumas atividades e atitudes capaz de treinar habilidades, dependendo da área em que a intervenção se faz necessária. Algumas sugestões que demonstram o tipo de atividade sugerida pelo PDI podem ser observadas pelo Quadro 2. A lista completa de sugestões do plano de PDI da organização bancária pesquisada está no Anexo A.

Quadro 2 – PDI e sugestões para trabalhar habilidades

Habilidade a Ser Desenvolvida	Sugestão para Desenvolvê-la
Utilizar a comunicação como estratégia para alcançar objetivos definidos:	Conduzir reuniões informativas. Conduzir comitês. Fazer apresentações. Conduzir visitas, palestras diversas na empresa, comunidades sociais, escolas <i>etc.</i> Estimular a escuta e ouvir atentamente. Adaptar o vocabulário aos diferentes públicos. Fazer leituras diversificadas para ampliar vocabulário. Contar histórias, elaborar resumos de histórias,

	livros e filmes. Assistir filmes.
Capacidade de controlar as reações emocionais , em momentos distintos:	Participar de situações novas e que fujam da rotina (reclamações, cliente ou parceiro alterado, Procon <i>etc.</i>). Prestar atenção nas próprias reações e identificar sentimentos em situações diversas. Em momentos de estresse respirar fundo e contar até 10. Ouvir sempre todas as versões envolvidas em um fato. Conter manifestações emocionais exageradas. Pensar antes de agir. Praticar esportes, meditação e/ou atividades de relaxamento.
Perceber o conjunto de transformações no cenário mundial e local, atualizar estratégias para obter vantagem competitiva :	Buscar informações sobre os “nichos” de negócios e estabelecer táticas para atuação. Fazer leituras dos diversos cenários e da concorrência. Expandir os interesses por áreas/atividades ainda não conhecidas: considerar novas possibilidades. Ampliar a visão Praça, Superintendência, Empresa e estabelecer relações de influências/impactos entre elas. Buscar melhores práticas do mercado e adequá-las à sua área de trabalho. Fazer análise dos cenários nacionais e mundiais que impactam no negócio. Realizar cursos diversos e aplicá-los no dia-a-dia. Diversificar leituras (jornais, revistas, livros, noticiários <i>etc.</i>). Participar de grupo de estudos e manter seu <i>network</i> atualizado. Ir a eventos culturais, cinema e teatro.
Desenvolver atividades em equipe e de manter um clima de interdependência positiva e de confiança mútua , a fim de alcançar os objetivos definidos:	Desenvolver trabalhos em equipe em um clima de interdependência e confiança. Formar parcerias com diferentes áreas da organização. Aproximar-se das pessoas do trabalho e oferecer ajuda. Saber conviver com as diferenças e manter a visão do todo. Mostrar-se receptivo às opiniões dos demais. Contribuir na resolução de conflitos no grupo de trabalho. Sugerir ações para aumentar a integração da equipe. Participar de trabalhos e ações comunitárias. Compartilhar conhecimentos. Praticar esportes coletivos.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da organização bancária pesquisada.

Algumas dessas atividades ou um conjunto delas podem ser adotados, de acordo com a combinação feita entre as partes (gestor e colaborador/colaboradores). O que concerne salientar é que as avaliações periódicas sobre o processo garantem gerenciar os resultados e comparar avanços obtidos por meio do método adotado considerando o alcance dos resultados previstos para o período na organização. A duração de aplicação da metodologia é de 6 meses, mas esse processo pode ser adotado como permanente caso a equipe assim o decidir. Infere-se, portanto, que essa decisão (se ela existir) será um consenso, assim como foi consenso a decisão de experimentá-la como ferramenta geradora de melhoria na produtividade.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 31), “de posse do material coletado o pesquisador deve submetê-lo a uma verificação crítica, a fim de detectar falhas ou erros, evitando informações confusas, distorcidas, incompletas, que podem prejudicar o resultado da pesquisa”. O tratamento de dados segundo Vergara (2000, p. 47) refere-se

“aquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando porque tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto”.

Neste estudo, o tratamento dos dados é decorrente das anotações obtidas nas reuniões de *feedback* e das respostas obtidas pela proposta da janela de Johari, relacionando: habilidades/dificuldades percebidas e sugestões para enfrentamento (propostas pelo PDI). Confrontadas, então, com as reuniões subsequentes em que estes pontos identificados geraram novas oportunidades de avaliação e, conseqüentemente, uma mensuração sobre a validade do método como ferramenta de alta produtividade para a equipe e o desenvolvimento ou não das habilidades apontadas nos encontros anteriores. É importante esclarecer que a análise deste estudo procurou identificar as ações e seus aprendizados a partir do modo como os sujeitos se manifestam em relação a si e ao outro, conforme sugere Vóvio (2012, p. 7):

O ponto de partida e ancoragem dos processos de aprendizagem reside na identificação e no reconhecimento do que os sujeitos desses processos educativos já sabem, do que são capazes de fazer e dos conhecimentos e modelos culturais situados de que lançam mão para agir no mundo. Esta diversidade se expressa de variadas formas: no modo como se manifestam, nos significados que atribuem ao processo de aprendizagem, na maneira como percebem a si e aos outros, em seus interesses, nas questões que afetam suas vidas e no modo como as percebem, bem como na maneira como se posicionam socialmente. Reconhecer essa diversidade e considerá-la como fundamento das ações educativas implica também compreender que, diante de novos aprendizados, as pessoas se reposicionam socialmente, modificando o modo como são vistas e aceitas e os modos como veem a si mesmas, o que traz conseqüências para suas identidades.

Portanto, quanto à análise dos dados a abordagem explicativa acompanhou as descrições obtidas pela geração de dados. Para Andrade (2003, p. 154):

Inicia-se a análise pela apresentação e descrição dos dados coletados. Através da análise procura-se verificar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores; os limites da validade dessas relações; buscam-se, também esclarecimentos sobre a origem das relações. [...]. Assim sendo, o objetivo da análise é organizar, classificar os dados para que deles se extraiam as respostas para os problemas propostos, que foram objeto da investigação.

Nesse contexto, foram criados quadros e tabelas para a apresentação mais dinâmica dos dados gerados e a análise explicativa foi permeada pela análise de conteúdo, conforme determina Bardin (2011).

A codificação corresponde a uma transformação do material – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do

conteúdo, ou da sua expressão, susceptível de esclarecer o analista acerca das características do texto, que podem servir de índice (BARDIN, 1971, p. 103).

Nesse método, são selecionadas as respostas/partes do texto, chamadas de unidades de significado, que codificam o material coletado, gerando, por conseguinte, gráficos, tabelas e quadros, construídos na planilha *Excel*, visando apontar os dados empíricos de forma clara e concisa e possibilitar a relação destes com a teoria que embasa o estudo.

3.5 CRONOGRAMA

O cronograma de dados explicita a relação entre a produtividade do pesquisador e as partes que compõem este estudo, como aponta o Quadro 3.

Quadro 3 – Cronograma de atividades

Atividades	2016					2017						
	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.
Introdução	X	X	X	X								
Revisão teórica	X	X	X	X								
Elaboração do questionário		X	X	X								
Aplicação do questionário			X	X	X							
Tabulação e pré-análise				X	X	X						
Metodologia			X	X	X	X						
Análise dos resultados				X	X	X	X	X				
Conclusões							X	X	X	X	X	
Revisão / Formatação / Referências							X	X	X	X	X	
Correção profissional										X	X	
Entrega final											X	X

Fonte: Elaborado pela autora.

Salienta-se que esta organização prevista pelo cronograma pode ser alterada pela instituição de ensino, pelo professor orientador, ou pela autora do projeto, caso surgirem impedimentos para seu cumprimento. No entanto, deve-se garantir que todos os procedimentos sejam alcançados com qualidade e dentro do prazo estabelecido para tal.

4 RESULTADOS

Atendendo ao objetivo geral desta pesquisa buscou-se “ampliar a produtividade da equipe de contas de pessoas físicas, de uma das agências de um Banco Comercial, na cidade de Curitiba, usando o *feedback* como estratégia de liderança administrativa”. Para apontar os resultados obtidos observam-se ou itens a seguir, que amparam os aspectos investigados e estão diretamente relacionados ao atendimento dos objetivos específicos.

4.1 NÍVEL DE DESEMPENHO PRODUTIVO INICIAL

Para identificar os resultados propostos pelo primeiro objetivo específico deste estudo: Identificar o nível de desempenho da equipe de gerentes (observando o desempenho individual no início de maio de 2016, em relação aos objetivos e metas da organização); observa-se que o índice produtivo do banco comercial pesquisado trabalha com um *ranking* geral, considerando um grupo de 150 pessoas participantes, que apresenta o alcance dos resultados de cada colaborador diante da equivalência de propostas de desempenho e dos resultados obtidos. Além do *ranking* geral, há também uma avaliação interna, feita pela equipe de trabalho, e outra externa, em que a avaliação é feita pelo cliente atendido pelo gerente.

Observa-se por meio da Tabela 1, o posicionamento alcançado pelos sujeitos da pesquisa, no *ranking* geral e os respectivos percentuais de avaliação de cada colaborador no contexto interno e externo.

Tabela 1 – Nível de desempenho individual antes da intervenção

Sujeito	<i>Ranking</i> produtivo geral	Avaliação interna	Avaliação externa
S1	48°	11%	97%
S2	19°	3,81%	91,70%
S3	110°	8%	97%

Fonte: Dados da pesquisa.

Observando o perfil de S1 percebe-se grande desempenho na avaliação quanto ao índice interno, mostrando-se uma pessoa empática, colaborativa, proativa. Do mesmo modo, foi bem avaliado pelos clientes, no entanto, apresentou baixo índice de

fechamento de negócios, o que delimita a posição de 48º lugar entre 150 colaboradores. O baixo índice de fechamento de negócios colocou o colaborador em posição demissionária, caso não apresentasse melhor desempenho até dezembro de 2016. O sujeito S2 apresentou uma avaliação interna menos satisfatória, mostrando-se uma pessoa pouco colaborativa, embora dedicada e curiosa. Sua avaliação externa foi a menos eficiente entre os pesquisados (91,7%), mas apresentou uma margem de fechamento de negócios bem superior aos demais colaboradores, ocupando o 19º lugar do *ranking* geral. S3 por sua vez, teve uma avaliação interna boa, mostrando-se empática e atenciosa, obteve boa avaliação junto ao cliente, alcançando 97% de satisfação no atendimento, mas, por conta de sua licença maternidade ausentou-se da empresa logo após o início desta pesquisa, e não conseguiu competir por *ranking*, mantendo o posicionamento do início de 2016, perdendo espaços já anteriormente conquistados, obtendo assim, a 110ª posição no índice total de produtividade. De forma geral, a empresa exige que o fechamento de negócios alcance percentual significativo, e as demais formas de avaliação (interna e externa) identificam os aspectos em que há possibilidades de melhorias, no entanto o fazem de forma bastante superficial. Este estudo propõe um aprofundamento dessas avaliações com o uso de planejamentos e ferramentas estratégicas por meio da participação do gestor nesse processo. Castro e Neves (2008, p. 35) sugerem que o planejamento estratégico interno observe e acompanhe o comportamento e a organização dos colaboradores para atingir alto desempenho.

Para traçar um perfil detalhado de cada membro da equipe, utilizou-se como ferramenta estratégica a janela de Johari, Fritzen (2002) explica que o modelo da janela de Johari possibilita verificar as informações decorrentes de duas fontes – “eu” e os “outros”. O uso dessa ferramenta possibilita atender ao segundo objetivo específico deste estudo, observando-se os 4 aspectos avaliados pela janela: o ‘Eu Aberto’, que expõem as características que todos reconhecem (pontos fortes); o ‘Eu Secreto’, que o indivíduo conhece, mas desconhecido pelo grupo (pontos fortes); o ‘Eu Cego’, aspectos que os outros veem, mas o indivíduo não percebe (pontos de desenvolvimento); e, o ‘Eu Desconhecido’, elementos que são conhecidos pelo ‘eu’ e pelo ‘outro’ a partir de observações criteriosas (pontos de desenvolvimento). Nesse contexto, o Quadro 4 apresenta os resultados obtidos pela janela de Johari quanto às características dos sujeitos da pesquisa.

Quadro 4 – Janela de Johari com as características iniciais do grupo pesquisado

Sujeitos	Eu Aberto Pontos Fortes	Eu Secreto Pontos Fortes	Eu Cego Pontos de Desenvolvimento	Eu Desconhecido Pontos de Desenvolvimento
S1	Otimismo Força de vontade Poder de persuasão	Otimismo Força de vontade Bom relacionamento	Gestão do tempo Planejamento Fechamento de operações	Gestão do tempo Planejamento Fechamento de operações
S2	Determinado Objetivo Ágil Seguro	Objetivo Focado	Pessoas – liderança Inteligente para a negação	Cuidar com as expressões Ser mais participativo com a equipe
S3	Não realizado (licença maternidade)	Não realizado (licença maternidade)	Não realizado (licença maternidade)	Não realizado (licença maternidade)

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que dois dos participantes realizaram o *feedback* avaliativo da janela de Johari. A licença maternidade impossibilitou S3 de participar da pesquisa neste aspecto. Entre as características observadas quanto aos pontos fortes, tanto S1 quanto S2 são pessoas com características bem diferenciadas, mas, que abrangem qualidades importantes para alcançar alto desempenho produtivo: otimismo, força de vontade, persuasão e bom relacionamento (S1); determinação, agilidade, objetividade, segurança e foco (S2). Quanto aos pontos para desenvolvimento, S1 precisa dar ênfase ao planejamento e ao tempo, possivelmente os dificultadores para o fechamento das operações, aspecto também a ser desenvolvido e apontado como ponto que necessita de intervenção. S2, por sua vez, precisa trabalhar a liderança, a participação, ser mais positivo, dar menos ênfase à negação das dificuldades e dar maior atenção ao vocabulário (expressões). Gerir o tempo, planejar e fechar operações são indispensáveis para um profissional de alto desempenho, assim como a forma de comunicação, a participação em equipe, ser positivo e ter liderança são competências/capacidades que “distinguem os profissionais de alto desempenho daqueles de desempenho regular em determinada função”, conforme descrevem Lara e Silva (2004, p. 1). Portanto, infere-se que essas habilidades e características precisam ser desenvolvidas nos dois gerentes da equipe, já que a proposta de intervenção é de alcançar alto rendimento produtivo. A partir do diagnóstico inicial é necessário o planejamento de como serão enfrentados/alterados esses pontos a serem desenvolvidos. Para isso é necessário utilizar algumas ferramentas estratégicas de gestão, conforme esclarece o tópico a seguir.

4.2 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS DE GESTÃO

A partir da identificação de pontos fortes e de pontos a serem desenvolvidos identificados pela janela de Johari, é necessário que o gestor tome iniciativas para ajudar seus colaboradores a enfrentar as dificuldades apontadas. Para isso, o gestor fará uso das ferramentas estratégicas propostas por este estudo: o PDI, para sugerir ações de intervenção; e o *feedback*, para avaliar, acompanhar e reestruturar as ações ao longo da aplicação do projeto. Esse contexto atende ao terceiro objetivo específico desta investigação, (identificar se há pontos a serem desenvolvidos em cada colaborador e utilizar o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) proposto pelo Banco para desenvolvê-los). Entre as propostas de intervenção do PDI da organização bancária para desenvolver habilidades/potencialidades de enfrentamento de dificuldades, algumas orientações foram dadas pelo gestor durante o primeiro *feedback* em relação à janela de Johari, para orientar os colaboradores quanto à feitura de seus planos de ação. As orientações procuraram mostrar que era necessário pensar não somente na dificuldade pontual que cada gerente deveria enfrentar para aumentar seu crescimento, mas também buscar descrever o momento atual da carreira para situar-se na empresa e traçar um objetivo para longo prazo (qual seu objetivo de carreira para daqui há 3 anos?). Ao responder esses contextos, os gerentes apontam um direcionamento e uma meta para as melhorias propostas, conforme preveem as estratégias administrativas que buscam alto desempenho produtivo, estabelecidas por Kotler (2000) e Cortella e Mussak (2009) entre outros autores. Os planos preenchidos pelos sujeitos da pesquisa estão apontados pelos dados do Quadro 5.

Quadro 5 – Propostas do PDI para desenvolvimento

Sujeitos	Plano de ação a ser desenvolvido	Momento atual da carreira	Objetivo de carreira em 3 anos
S1	Planejamento do dia, semana, mês; Foco no que realmente importa; Ação – tomada de decisão	Melhorar as entregas das linhas de metas; Potencializar esforços para atingir metas de 150% e 200%	Ser líder ou afins
S2	Desenvolver habilidades; Administrar o tempo; Trabalhar em equipe	Gerente de nível I com possibilidade e desejo de atingir o nível II; Bom <i>ranking</i> , mas com habilidades a serem desenvolvidas em nível interno e externo.	Aperfeiçoar os conhecimentos que já tenho; Estar pronto para um cargo de liderança

S3	Não realizado (licença maternidade)	Não realizado (licença maternidade)	Não realizado (licença maternidade)
----	-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------

Fonte: Dados da pesquisa.

Para que o PDI seja bem sucedido, é necessário o engajamento do colaborador com o seu próprio desenvolvimento comportamental, o que pode torná-lo mais qualificado para assumir novos desafios na organização e alcançar metas e objetivos determinados, conforme defendem Vilhena e Sicsú (2004). No entanto, é preciso que o colaborador aceite o desafio de crescer e realizar essas ações. Nesse contexto, as proposições do PDI foram dialogadas entre o gestor aplicador deste estudo e os gerentes participantes da pesquisa. Não foram impostas, já que a proposta central do PDI é investir no crescimento dos profissionais para que o capital humano interno seja aproveitado para as diversas funções disponíveis na organização (FERREIRA, 2015). Daí a importância de estabelecer as metas pessoais dentro da organização para um prazo maior (3 anos). Os depoimentos apontam que os colaboradores pretendem alcançar cargos de maior importância: a liderança. Essa constatação aponta para o objetivo implícito de permanecer no quadro de funcionários e crescer internamente na empresa. Mathis e Jackson (2003) ressaltam que as estratégias para gestão de pessoas conquistam e mantêm vantagem competitiva e diferenciam a organização no mercado de concorrentes.

Ao observar o plano de ações a ser desenvolvido por S1 e S2 percebe-se que o planejamento dos próximos passos para cada sujeito da pesquisa busca sanar as dificuldades apontadas pela janela de Johari. O que estabelece consonância com as proposições do desenvolvimento de habilidades proposto pelo PDI, que prioriza ações possíveis de serem realizadas; sugere que essas ações não dependam de outras pessoas para serem cumpridas; e que o colaborador tenha a ciência de que nenhum plano é estático, pois as avaliações (*feedbacks*), que deverão ser constantes no processo, podem apontar para necessidades de alterações nesse planejamento de ações ou realinhamento de metas a partir do alcance de uma proposição. Fritzen (2002) aponta que o *feedback* busca qualidade relacional com foco no desempenho pessoal e organizacional em equipes das quais se exige alto rendimento produtivo. Nesse contexto, algumas cobranças por parte do gestor foram necessárias e algumas orientações indispensáveis para que o cumprimento das ações realmente se efetivasse entre os colaboradores,

destacando que no primeiro mês, no início de cada semana aconteciam *feedbacks* da semana anterior e o planejamento da semana a ser cumprida. À medida que as proposições foram sendo compreendidas; os alinhamentos não foram mais necessários com tanta intensidade e os *feedbacks* tornaram-se mais espaçados (geralmente quinzenais). Entre as negociações estavam, sobretudo, o cumprimento da agenda estabelecida junto ao cliente, com pontualidade e propostas diferenciadas, buscando sempre tornar o cliente autônomo em alguns aspectos, considerando-se as facilidades tecnológicas oportunizadas pela empresa. Cabe salientar que inicialmente os *feedbacks* não foram bem vistos pelos sujeitos da pesquisa, já que costumeiramente nas agências bancárias são vistos como atividades burocráticas e de sistematização de informações técnicas e práticas relacionadas à função exercida. Após a explicação do gestor de como seriam usados os dados e de como aconteceriam as propostas de *feedback* as resistências ao método começaram a diminuir.

Salienta-se que as ações propostas pelo PDI são sempre acompanhadas de *feedbacks* (avaliações usadas como ferramenta estratégica de gestão), para identificar se as potencialidades estão sendo desenvolvidas e estipular ações que agreguem e fortaleçam as habilidades ligadas às competências organizacionais que precisam ser alcançadas. Esses encontros, individuais ou coletivos, geraram entre o gestor e os sujeitos desta pesquisa alguns relatórios do processo de desenvolvimento das ações. Esses relatórios atendem ao quarto objetivo específico deste estudo: avaliar os resultados, avanços ou não dos colaboradores a partir das orientações decorrentes dos encontros de *feedback*. Para observar os resultados, apresenta-se o Quadro 6, que descreve alguns dos avanços e dos realinhamentos decorrentes dos *feedbacks* durante os meses de encontros entre o gestor e seus gerentes. Salienta-se que a colaboradora S3 desta pesquisa, voltou de sua licença maternidade e, a partir desse período de desenvolvimento do estudo retoma suas atividades na organização bancária pesquisada e passa a fazer parte dos dados analisados neste projeto.

Quadro 6 – *Feedbacks*: avanços e realinhamentos de ações para desenvolvimento pessoal

Sujeitos	Melhoras observadas	Realinhamentos e novos acordos
S1	Focado e disciplinado, vem crescendo nas abordagens e fechamentos junto aos clientes, entrega do planejamento financeiro, com aplicabilidade imediata nos alinhamentos acordados.	Reorientação sobre o horário de almoço e atenção com erros no ponto eletrônico. Trabalhar planejamento dia a dia. Gestão de tempo separando o urgente do importante, mensurando prioridades.

S2	Dedicada, curiosa, alinhada no jeito de fazer, maior participação no dia a dia da equipe, exemplo de execução e desenvolvimento para todos, mostrando-se co-líder e ajudando os demais em seus <i>gap's</i> . Boa performance sustentável, domínio de mercado, realiza 100% dos contatos e equilibra os resultados.	Cuidar com a organização da mesa de trabalho, com horários de entrada e horas extras, procurar encantar o cliente (além do executivo), melhorar a elaboração dos relatórios, planejar melhor o dia a dia evitando entregas de última hora.
S3	Empática e atenciosa, com devolutivas positivas dos clientes por seu retorno ao trabalho; excelente conhecimento em mercado e planejamento financeiro e possibilidade de explorá-lo.	Gestão de tempo para acertar o ritmo de compromissos semanais, retomar contatos e planejamento financeiro, buscar recuperação de crédito de carteira.

Fonte: Dados da pesquisa.

O que se percebe, de maneira clara nos dados do Quadro 6, é o melhoramento obtido por S1 junto aos clientes e no fechamento de negócios, e, por S2 junto ao ambiente interno de trabalho e nos contatos ao cliente, de forma a recuperar as margens de *ranking* produtivo e da avaliação externa/interna, respectivamente. Quanto à S3, seu retorno ao trabalho também foi avaliado positivamente e demonstrou habilidades além daquelas costumeiramente identificadas na função de gerente (conhecimento excelente sobre mercado e planejamento financeiro). Os resultados apontados pelos *feedbacks* também mostram os realinhamentos durante o processo. As regras internas de cumprimento de horário parecem ter sido mal compreendidas pelos gerentes, pois reorganizações e acordos tiveram que ser estabelecidas nesse contexto. E ainda reincidiram sobre os acordos as questões referentes ao planejamento diário das atividades, tanto de S1 quanto de S2, inferindo que alguns aspectos, identificados pela janela de Johari, tiveram que ser retomados ao longo dos *feedbacks*. S3, por estar em fase de reestruturação buscou readquirir ritmo de trabalho e fazer retomada de contatos. Os resultados apontam significativa melhora no diagnóstico inicial e apontam que os *feedbacks* produziram nesses gerentes, conforme esclarece Di Stéfano (2005, p. 126) “capacidade de informar algo que ajude o outro a perceber o que funciona e o que não funciona nas suas ações”. Papel importante neste processo foi o do gestor aplicador da proposta, que gerenciou os conflitos e inseguranças do percurso e que acompanhou cada item com especial atenção. Para Cortella e Mussak (2009, p. 29) espera-se de um gestor de alta produtividade um “compromisso ético, capacitação, técnica e resultados socialmente relevantes”.

Para verificar se as proposições de intervenção usando o *feedback* e o PDI como ferramentas estratégicas de gestão foram capazes de alcançar resultados de alta

produtividade comparando-se o desempenho produtivo da equipe pesquisada no início e no fim da aplicação do projeto, observa-se o item a seguir, que aponta para o atendimento do último objetivo específico deste estudo.

4.3 NÍVEL DE DESEMPENHO PRODUTIVO FINAL

O crescimento gradativo da equipe a partir de *feedbacks* e trabalhos paralelos de desenvolvimentos sugeridos pelo PDI, como organização pessoal, gestão de tempo, agendamento de ações e visitas ao cliente, estabelecimento de metas para cada produto da base de negócios e fechamento de vendas, oportunizou não só maior entrosamento da equipe entre si e com seu gestor, como também possibilitou atender ao último objetivo específico desta pesquisa: Verificar se houve avanços no nível de desempenho da equipe após 6 meses a partir do uso da janela de Johari para identificação dos pontos a serem desenvolvidos em cada colaborador, a seleção e aplicação do PDI como forma de estabelecimento de metas individuais e os *feedbacks* como estratégia de gestão administrativa para aumento de desempenho produtivo. Esses dados estão apontados pela Tabela 2.

Tabela 2 – Desempenho final dos sujeitos da pesquisa

Sujeito	Ranking inicial 2016	Metas alcançadas com uso do PDI e <i>feedbacks</i> como estratégias	Ranking final 2016
S1	48°	Gestão de tempo; Planejamento; Fechamento de operações.	19°
S2	19°	Gestão do tempo; Recuperação da avaliação interna e externa; Melhora na elaboração dos relatórios; Entregas planejadas.	3°
S3	110°	Gestão de tempo; Retomada do ritmo; Recuperação de crédito; Planejamento financeiro.	Não participou

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apontam que o desempenho produtivo foi muito significativo. O sujeito 1, de uma posição demissionária passou a ocupar um lugar de destaque, considerando que o banco reconhece e premia os 20 melhores desempenhos produtivos anualmente. Alcançou desempenhos capazes de recuperar seu posicionamento no

mercado, já que embora bem avaliado interna e externamente S1 tinha baixo índice de fechamento de negócios. A gestão do tempo e o planejamento cuidadoso das ações oportunizaram a recuperação desse índice. Para S2, embora já estivesse entre os 20 melhores gerentes de produtividade, olhar com mais cuidado para a gestão do tempo, recuperar avaliação interna e externa, aprimorar relatórios e fazer entregas com planejamento prévio possibilitaram um rendimento produtivo tão significativo que de 19º lugar passou a ocupar a 3ª posição no *ranking* geral de produtividade do Banco. Rendendo-lhe não apenas reconhecimento como também crescimento pessoal e profissional. As observações de S3 estão voltadas à retomada de sua atuação profissional, já que a licença maternidade a afastou da atividade e por conta disso não disputou posicionamento de *ranking*, já que o banco possui como política interna respeitar os direitos de seus funcionários. No entanto, o aumento de rendimento e a retomada de mercado de S3 foram significativos, considerando-se o tempo limitado da avaliação e os resultados alcançados pela gerente. Sua presteza com o planejamento financeiro e a recuperação de crédito contribuíram para esse desempenho produtivo, evidenciando qualidades pessoais e habilidades pouco exploradas ou sequer observadas anteriormente. Esses resultados corroboram com as afirmações de Katou (2012) de que as habilidades dos funcionários (como cooperação entre funcionários e administradores e a competência), e atitudes (motivação, satisfação e comprometimento), bem como o comportamento (presença), afetam positivamente o desempenho organizacional.

A importância da aplicação da técnica da janela de Johari para avaliar pontos fortes e a serem desenvolvidos, a realização de constantes reuniões de *feedback* para avaliação e planejamento metódico de ações para o enfrentamento das dificuldades e o uso do PDI para desenvolver habilidades pessoais e profissionais ficaram evidenciadas como técnicas combinadas de gestão para alcance de resultados altamente produtivos com os resultados apontados por este estudo. Khoury (2009) ressaltou a eficiência do *feedback* como estratégia administrativa e apontou que seu uso gera aprendizado e crescimento significativos em nível de rendimento produtivo e formação de equipe. Esses resultados foram confirmados pela aplicação deste projeto e corroboram também com os dizeres de Lara e Silva (2004, p. 1), de que “o resultado é um quadro de funcionários mais talentosos e mais produtivos”.

Salienta-se que o Banco, ciente da aplicação das técnicas usadas na pesquisa apontou-as como estratégias recomendadas para equipes com rendimento produtivo

insatisfatório nas demais agências da organização e enfatizou a satisfação pelo desempenho obtido da equipe (gerentes e gestor). Ao avaliar a técnica de *feedback* como estratégia administrativa ao final do projeto, os sujeitos da pesquisa apontam para uma evolução significativa no conceito sobre o que significa o *feedback* e sobre a percepção de quanto se pode desenvolver em relação ao entrosamento da equipe em si, ao desenvolvimento profissional e ao crescimento pessoal alcançado por meio da técnica. A avaliação não aponta mais o *feedback* como atividade burocrática e sim de proposição para alto rendimento produtivo.

5 CONCLUSÕES

Para as conclusões observam-se os objetivos analisados. Considerando-se os resultados do primeiro objetivo específico que buscou identificar o nível de desempenho da equipe no início da aplicação da pesquisa, maio de 2016, (observando a performance em relação aos objetivos e metas da organização, em 2016); os dados apontaram para duas realidades distintas: avaliação interna e externa dos respondentes com alta pontuação, mas, desempenho produtivo no fechamento de negócios abaixo do esperado (com vistas à proposta de demissão); e, baixa pontuação na avaliação interna e externa e alto índice de fechamento de negócio.

Dessa forma, o segundo objetivo procurou traçar o perfil de cada membro da equipe por meio da janela de Johari, apontando assim para pontos bem desenvolvidos de cada participante e para os pontos a serem desenvolvidos. Esse diagnóstico apontou para otimismo, força de vontade, persuasão e bom relacionamento, determinação, agilidade, objetividade, segurança e foco como pontos fortes, e, falta de planejamento, gestão do tempo, baixo índice de fechamento das operações, liderança, participação e positividade como aspectos a serem mais bem desenvolvidos nos membros da equipe.

Ao buscar ferramentas estratégicas para auxiliar os colaboradores a ampliar os resultados e desenvolver os pontos a serem melhorados no desempenho individual atende-se ao terceiro objetivo específico desta investigação, (identificar se há pontos a serem desenvolvidos em cada colaborador e utilizar o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) proposto pelo Banco para desenvolvê-los, por meio de *feedbacks*). O PDI sugere ações de intervenção e o *feedback* avalia, acompanha e reestrutura as ações ao longo da aplicação do projeto (6 meses). Nesse contexto, ao observar o plano de ações feito pelos sujeitos da pesquisa para fazer melhoramentos em seu próprio desempenho percebe-se que o planejamento dos próximos passos de cada um buscou sanar as dificuldades apontadas pela janela de Johari. À medida que as proposições foram sendo compreendidas e os primeiros resultados obtidos; os alinhamentos não foram mais necessários com tanta intensidade e os *feedbacks* tornaram-se mais espaçados (geralmente quinzenais). Entre as negociações estavam, sobretudo, o cumprimento da agenda estabelecida junto ao cliente, com pontualidade e propostas diferenciadas, buscando sempre tornar o cliente autônomo, considerando-se as facilidades tecnológicas oportunizadas pela empresa.

Os encontros, individuais ou coletivos, geraram entre o gestor e os sujeitos desta pesquisa alguns relatórios do processo de desenvolvimento das ações. Esses relatórios atendem ao quarto objetivo específico deste estudo: avaliar os resultados, avanços ou não dos colaboradores a partir das orientações decorrentes dos encontros de *feedback*. Os resultados apontam que para um significativo melhoramento no fechamento de negócios, no ambiente interno de trabalho e nos contatos ao cliente, de forma a recuperar as margens de *ranking* produtivo e da avaliação externa/interna, respectivamente. Os resultados apontados pelos *feedbacks* também mostram os realinhamentos realizados durante o processo, como a gestão de tempo separando o urgente do importante, mensurando prioridades e evitando entregas de última hora. O gestor que aplicou a proposta teve um importante papel neste processo, pois gerenciou os conflitos e inseguranças do percurso e acompanhou cada item com especial atenção realinhando as ações sempre que necessário, corroborando com os dizeres de Cortella e Mussak (2009) sobre ser função do gestor de alta produtividade desenvolver com sua equipe um compromisso ético, para a capacitação técnica e alcance de resultados socialmente relevantes.

O crescimento gradativo da equipe a partir de *feedbacks* e trabalhos paralelos de desenvolvimentos sugeridos pelo PDI oportunizou não só maior entrosamento da equipe entre si e com seu gestor, como também possibilitou atender ao último objetivo específico desta pesquisa: Verificar se houve avanços no nível de desempenho da equipe após 6 meses a partir do uso da janela de Johari para identificação dos pontos a serem desenvolvidos em cada colaborador, a seleção e aplicação do PDI como forma de estabelecimento de metas individuais e os *feedbacks* como estratégia de gestão administrativa para aumento de desempenho produtivo. Os resultados apontam que o desempenho produtivo foi muito significativo. O sujeito 1, de uma posição demissionária passou a ocupar um lugar de destaque, com desempenhos capazes de recuperar seu posicionamento no mercado, já que embora bem avaliado interna e externamente S1 tinha baixo índice de fechamento de negócios. A gestão do tempo e o planejamento cuidadoso das ações oportunizaram a recuperação desse índice. Para S2, embora já estivesse a 19ª posição entre os gerentes de produtividade, olhar com mais cuidado para a gestão do tempo, recuperar avaliação interna e externa, aprimorar relatórios e fazer entregas com planejamento prévio possibilitaram um rendimento produtivo tão significativo que passou a ocupar a 3ª posição no *ranking* geral de

produtividade do Banco. Rendendo-lhe não apenas reconhecimento como também crescimento pessoal e profissional. As observações de S3 estão voltadas à retomada de sua atuação profissional, já que a licença maternidade a afastou da atividade e por conta disso não disputou posicionamento de *ranking*, já que o banco possui como política interna respeitar os direitos de seus funcionários. Sua presteza com o planejamento financeiro e a recuperação de crédito contribuíram para esse desempenho produtivo, evidenciando qualidades pessoais e habilidades pouco exploradas ou sequer observadas anteriormente. Esses resultados corroboram com as afirmações de Katou (2012) de que as habilidades dos funcionários, bem como o comportamento afetam positivamente o desempenho organizacional.

Os resultados obtidos pelos objetivos específicos apontam que a técnica da janela de Johari para avaliar pontos fortes e a serem desenvolvidos, a realização de constantes reuniões de *feedback* para avaliação e planejamento metódico de ações para o enfrentamento das dificuldades e o uso do PDI para desenvolver habilidades pessoais e profissionais ficaram evidenciadas como técnicas combinadas de gestão para alcance de resultados altamente produtivos. Esses dados confirmam as hipóteses deste estudo de que o gestor ao conhecer o perfil de cada funcionário (possibilitado pelos *feedbacks* e pelo método da Janela de Johari) pode potencializar os resultados de desempenho da equipe. Confirmam ainda que os *feedbacks* possibilitam maior autoconhecimento e permitem conhecer melhor o outro e dar suporte aos colegas de equipe. E reiteram que o *feedback* no momento certo influencia na assertividade para desenvolvimento de uma performance individual e coletiva diferenciada e sustentável (capaz de ser mantida) para a equipe. O que aponta o *feedback* como estratégia de liderança administrativa para alcance de resultados de alto desempenho, corroborando com os estudos de Khoury (2009), e também respondendo ao problema de pesquisa deste estudo. Nesse sentido, pode-se afirmar que o conceito de *feedback* para a equipe investigada foi totalmente alterada, já que inicialmente relacionava-se seu uso ao cumprimento de atividades burocráticas, e, após a aplicação da pesquisa, o conceito foi totalmente alterado em cada sujeito, passando o *feedback* a ocupar o *status* de método administrativo de alto rendimento produtivo individual, organizacional e de relacionamento para equipes.

REFERÊNCIAS

- ADAIR, John. **Como tornar-se um líder**. São Paulo: Nobel, 2000.
- ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. AMBONI, Nério. **Estratégias de Gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- ANSOFF, Igor H. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- ARMSTRONG, J. Scott. The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research. **Strategic Management Journal**, v.3, p. 197-211, 1982.
- BAKKER, Arnold B; DEMEROUTI, Evangelia. The job demands-resources model: State of the art, **Journal of Managerial Psychology** 22, 309-328, 2007.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- _____. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1971.
- BERGAMINI, Cecília W.; BERALDO, Deobel G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1999.
- BRANNICK, Joan; HARRIS, Jim. **Como encontrar e manter bons funcionários**. São Paulo: Editora Makron Books Ltda., 2001.
- BRITO, Osias S. **Gestão de riscos: uma abordagem orientada a riscos operacionais**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CASTRO, Luciano Thomé. NEVES, Marcos Fava. **Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão**. Editora Atlas. São Paulo, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7ª ed. (completa). São Paulo: Atlas, 2002.
- DI STÉFNANO, Randy. **O líder-coach: líderes criando líderes**. São Paulo: Qualitymark, 2005, p. 126.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.

DRUCKER, Peter. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2001/2012.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2008.

FERREIRA, Jacqueline. **Retrabalho custa caro**. 2015. Disponível em: <http://carreiraenegocios.uol.com.br/gestao-motivacao/45/artigo265192-1.asp>. Acesso em: 05 out. 2016.

FISCHMANN, Adalberto; ALMEIDA, Martinho Isnard R. **Planejamento estratégico na prática**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FINKELSTEIN, Sydney; HAMBRICK, Donald C. Top Management Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion. **Administrative Science Quarterly**, v 35 n.3, p. 484, Set.,1990.

FLECK, Marcelo P. A. *et al.* Desenvolvimento da versão em português do instrumento e avaliação de qualidade de vida da Organização Mundial de Saúde (WHOQOL-100). **Revista Brasileira de Psiquiatria**. São Paulo, v. 21, n. 1, p. 2, jan /mar, 1999.

FLEURY, Afonso.; FLEURY, Maria Tereza L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.

FRITZEN, Silvino José. **Janela de Johari**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010 [4ª ed. 2008].

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

HOBFOLL, Stevan E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. **Applied Psychology: Na International Review**, 50(3), 337-428, 2001.

JEX, Steve M.; CUNNINGHAM, Christopher J. L. *et al.* **Stress e eficácia dos funcionários**. In: ROSSI, A. M. ; PERREWÉ, P. L. ; SAUTER, S. L. Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Atlas, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A execução Premium: a obtenção da vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KATOU, Anastasia A. Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. **Management Research Review**, 35(2),134-156, 2012.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: a edição do novo milênio. 10ª ed. Prentice Hall, 2000 [1998, 1992].

KHOURY, Karim. **Vire a Página: estratégias para resolver conflitos**. 7º ed. São Paulo: SENAC, 2005.

LACERDA, Flávia Alves de Brito. **Gestão da qualidade: fundamentos da excelência**. Brasília: SEBRAE, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. - São Paulo: Atlas 2003.

LARA, Janayna Formosi; SILVA, Marlene Bühler. **Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização**. 2004. Disponível em: http://www.psicologia.pt/artigos/ver_artigo_licenciatura.php?codigo=tl0001. Acesso em: 29 mar. 2016.

LUFT, Joseph; INGHAM, Harrington, **The Johari Window, a Graphic Model for Interpersonal Relations**, Los Angeles, University of California, (UCLA), Western Training Laboratory for Group Development, 1955.

LUPPA, Luís Paulo. Como se tornar um vendedor pit bull. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2005.

LUSSARI, Wilson R; SCHMIDT, Ivone T. **Gestão hospitalar: mudando pela educação continuada**. São Paulo: Artes & Ciência, 2003.

MATHIS, Robert L.; JACKSON, Jhon H. **Human resource management**. 10ª ed. Ohio: South-Western, Thomson, 2003.

MOREIRA, Bernardo Leite. **Dicas de feedback: a ferramenta essencial da liderança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

OLIVEIRA, José Antônio Puppim. Um balanço dos balanços sociais. **Harvard Business Review** – HBR. Dezembro 2005. A nova rota: alianças sociais estratégicas. Vol. 82, número 12. p. 46-49.

O'REILLEY, Charles. A.; PFEFFER, Jeffrey. **Talentos ocultos**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PECI, Alketa. Discursos e a construção do real: um estudo da formação e institucionalização do campo da biotecnologia. **Tese** (Doutorado em Administração). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas/ Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: EBAPE/FGV, 2005.

POL, Enric. A gestão ambiental, novo desafio para a psicologia do desenvolvimento sustentável. **Estudo de Psicologia**. Natal, v. 8, n. 2, p. 235- 243, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SCHUMPETER, J. A. Der untemehmer, 1928. In: ELSTER, L. et al. (Eds.). **Handwörterbuch der staatswissenschaften**. 4ª ed. Jena, 1928.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SILVA, Marco Aurélio D.; MARCHI, Ricardo de. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997.

SMITH, Elizabeth A. **Manual da produtividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SOARES, Magda. **Letramento: um tema em três gêneros**. 3ª ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa - ação**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1986.

VERGARA, Sylvia Constant. P. D. Organização humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Organizações**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VILHENA, Fernanda; SICSÚ, João. Mapeamento da produtividade do trabalho nos bancos brasileiros. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 25, n. 1, p. 115-144, abr. 2004.

VÓVIO, Cláudia Lemos. Desconstruindo dicotomias: a articulação de saberes na escolarização de pessoas jovens e adultas. **EJA em Debate**, Florianópolis, vol. 1, n. 1. nov., 2012. Disponível em: https://periodicos.ifsc.edu.br/index.php/EJA/article/view/873/pdf#.V5_2SPkrIdU. Acesso em: 01 out. 2016.

VÓVIO, Cláudia Lemos; SOUZA, Ana Lúcia Silva. Desafios metodológicos em pesquisas sobre letramento. In: KLEIMAN, Angela B.; MATENCIO, Maria de Lourdes Meirelles (Org.). **Letramento e formação do professor – práticas discursivas, representações e construção do saber**. Campinas, SP: Mercado de Letras, 2005 (Coleção Ideias sobre Linguagem). p. 41-64.

WILLIAMS, Richard L. **Preciso saber se estou indo bem**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

ANEXO A – PDI DA ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA

PDI DA ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA

A sugestão do Banco para o desenvolvimento das competências pessoais estabelecem diretrizes que envolvem: comunicação, criatividade, empreendedorismo, equilíbrio emocional, flexibilidade, percepção/julgamento, liderança, visão globalizada, negociação, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe e planejamento estratégico. Esses aspectos são competências dirigidas tanto para gestores quanto para gerentes, preferencialmente o planejamento das ações e avaliação das competências deve ser em conjunto, envolvendo esses dois profissionais.

Comunicação:

É a capacidade de transmitir informações e de expressar opiniões com clareza, simplicidade, objetividade e de acordo com o público-alvo. A facilidade em comunicar-se torna possível a interação em diferentes níveis da hierarquia organizacional e das classes sociais. Pressupõe a capacidade de ouvir e de respeitar a opinião do interlocutor ou do leitor. Habilidade de utilizar a comunicação como estratégia para alcançar objetivos definidos. Treinamento a partir de ações como:

- Conduzir reuniões informativas.
- Conduzir comitês.
- Fazer apresentações.
- Conduzir visitas, palestras diversas na empresa, comunidades sociais, escolas etc.
- Estimular a escuta e ouvir atentamente.
- Adaptar o vocabulário aos diferentes públicos.
- Fazer leituras diversificadas para ampliar vocabulário.
- Contar histórias, elaborar resumos de histórias, livros e filmes.
- Assistir filmes.

Criatividade:

Capacidade de perceber, analisar e rever um fato, um conceito, um serviço ou um ponto de vista novo. Capacidade de explorar novas ideias para solucionar problemas, aperfeiçoar processos e manter ativos a imaginação, a intuição e o espírito

de originalidade. Para que seja evidenciada a criatividade, deve haver autoconfiança.

Treinamento sugerido:

- Explorar e incentivar novas ideias.
- Observar os fluxos em sua área de atuação sob diferentes óticas e dar sugestões.
- Rever processos e procedimentos sob diferentes perspectivas.
- Rever divisão de tarefas para otimização dos recursos.
- Ampliar seus interesses.
- Montar quebra-cabeça, fazer charadas e caça-palavras.
- Ler e diversificar a leitura e meios de consulta.
- Abrir-se: Viajar e efetuar programas culturais.
- Sugerir alternativas diferenciadas para acelerar vendas dos clientes (feiras, eventos...), com resultado.
- Rever sua rotina e avaliar alguma possível mudança.

Empreendedorismo:

É a capacidade de avaliar as implicações de uma ação e de assumir riscos calculados. É, portanto, a capacidade de ousar e de mostrar-se proativo, isto é, de antecipar-se aos fatos, de encontrar oportunidades, de prospectar, de encontrar soluções para problemas diversificados com raciocínio de valor agregado. O empreendedor busca o desenvolvimento pessoal e profissional. Treinamento sugerido:

- Manter interesse pelos conhecimentos (novos conceitos, cursos, palestras).
- Antecipar-se aos problemas e propor soluções.
- Tomar decisões complexas e correr riscos bem calculados.
- Identificar necessidades explícitas e implícitas dos clientes.
- Implementar novas ideias.
- Mostrar-se disponível para novos desafios.
- Ter atribuições de tarefas diversificadas, além de sua atribuição.
- Fazer leituras sobre biografias de empresários bem sucedidos.
- Avaliar a motivação e interesse pelo que faz.
- Participar de atividades esportivas.
- Definir objetivos pessoais e profissionais.

- Agir de maneira otimista diante de problemas e estar aberto para buscar soluções.
- Conhecer/ pesquisar melhores práticas.
- Implementar ações previstas no planejamento.
- Manter uma “prateleira” de bons candidatos, profissionais que se destacam na praça, para futura contratação.

Equilíbrio emocional:

É a capacidade de controlar, com maturidade, as reações emocionais, em momentos distintos, e de se comportar com adequado senso crítico e sensatez. Consiste em manter serenidade sob pressão. Essa habilidade permite que se ponderem diferentes pontos de vista e contextos e se adote uma postura profissional diante de adversidades.

Treinamento sugerido:

- Participar de situações novas e que fujam da rotina (reclamações, cliente ou parceiro alterado, PROCON etc.).
- Prestar atenção nas próprias reações e identificar sentimentos em situações diversas.
- Em momentos de estresse respirar fundo e contar até 10.
- Ouvir sempre todas as versões envolvidas em um fato.
- Conter manifestações emocionais exageradas.
- Pensar antes de agir.
- Praticar esportes, meditação e/ou atividades de relaxamento.

Flexibilidade:

É a capacidade de encarar a mudança como oportunidade e de identificar os objetivos em meio a eventuais turbulências, de modo a estar apto a adaptar estratégias e, se necessário, rever os próprios objetivos. É a capacidade de identificar as oportunidades do momento, ajustar comportamentos e de selecionar as respostas adequadas. Treinamento sugerido:

- Dar/receber feedbacks e medir a adesão e a implementação das mudanças.
- Aceitar o caráter de mutabilidade do mercado.
- Encarar a mudança como um desafio positivo para seu talento e para o talento de sua equipe.

- Adaptar estratégias e rever continuamente os próprios objetivos.
- Verificar como se ajusta, sem perder a efetividade frente a mudanças de cenário, de metas, de produtos.
- Acompanhar/realizar rotinas diferentes da que exerce.
- Fazer trajetórias diferentes para ir ao trabalho, visitar parentes, viajar sem roteiro programado etc.
- Aprender coisas diferentes das que está acostumado.
- Estimular a curiosidade.
- Conhecer/ pesquisar práticas de outros gerentes/gestores que tenham obtido sucesso.
- Rever a visão de “certo” e/ou “errado” – mudar referências pessoais e dogmas.
- Exercitar a criatividade, arte, teatro etc.
- Aprender línguas estrangeiras.

Percepção / julgamento:

É a capacidade de analisar a realidade e de exercer o senso crítico com lucidez. Pressupõe maturidade emocional, precisão de julgamento e ponderação. Exige o discernimento entre fato e pressuposto, entre conclusão firmada em dados e juízo de valor. Implica autoanálise e a admissão de erro de julgamento. Treinamento sugerido:

- Avaliar pontos positivos e negativos antes de agir.
- Participar de comitês de crédito (se for viável).
- Estimular a utilização de julgamentos baseados no racional, na intuição e na percepção.
- Analisar fatos e situações com imparcialidade.
- Ponderar prós e contras de uma sugestão.
- Tomar decisão baseada na relação risco x benefício.
- Fazer cursos e participar de atividades para desenvolver capacidade de análise.
- Admitir a possibilidade de erro de julgamento.

Liderança:

É a capacidade de organizar e coordenar, com eficiência, o trabalho de uma equipe e de mantê-la focada nos objetivos e nos resultados do trabalho, com atenção e respeito às normas técnicas (gestores). Pressupõe a capacidade de dar instruções para

realizar tarefas e para criar uma equipe de alto rendimento, disposta a atuar em parceria com seu líder, por meio do estabelecimento de direções, do alinhamento das pessoas às diretrizes recebidas, da motivação e da capacidade de inspirar o quadro para a inovação. Conquista respeito pelo exemplo e pelo talento de trabalhar com sensibilidade as diferenças pessoais do grupo. Ser conciliador em momentos de crise; inspirador, para aqueles que buscam a vitória pessoal e profissional. E, acima de tudo, justo nas críticas e nos elogios. Partilha a vitória com sua equipe e redireciona para o atingimento das metas. Treinamento sugerido:

- Ter uma equipe diretamente subordinada para acompanhar o desenvolvimento, as relações, as comunicações e as formas de atuar.

- Delegar tarefas.

- Participar das tomadas de decisões com relação aos funcionários (transferência, demissão, promoção e admissão).

- Fazer as entrevistas de seleção em sua unidade e emitir parecer.

- Identificar e desenvolver possíveis sucessores para o seu cargo/posto.

- Compartilhar informações, experiências e conhecimentos.

- Ensinar.

- Acompanhar desempenho de sua equipe, utilizar de maneira disciplinada, relatórios gerenciais para monitorar os resultados.

- Distribuir as tarefas, com critério e coerência e explicar como foi feito.

- Criar campanhas de incentivo/motivação.

- Influenciar pessoas positivamente.

- Dar feedback com foco no desenvolvimento.

- Efetuar elogios por desempenho positivo.

- Participar de grupos de trabalhos na faculdade, no bairro, no prédio.

- Fazer leituras sobre a vida de grandes líderes.

- Ser informado – ler, conhecer, aprender e fazer.

- Seja bom ouvinte – ouça e preste atenção no que as pessoas têm a falar.

- Debata assuntos – ouça os dois lados antes de tomar decisão. Assim será possível prever erros e minimizá-los.

- Antes de decidir, coloque no papel os prós e contras de cada atitude, isso facilitará pensar antes de agir.

Visão globalizada:

É a capacidade de perceber o conjunto de transformações no cenário mundial e local, de empregar esse conhecimento na atualização das estratégias, a fim de implementar ações que representem uma vantagem competitiva. Pressupõe o empenho na atualização constante do conhecimento e a valorização da visão ampla do universo empresarial. Treinamento sugerido:

- Buscar informações sobre os “nichos” de negócios e estabelecer táticas para atuação.
- Fazer leituras dos diversos cenários e da concorrência.
- Expandir os interesses por áreas/atividades ainda não conhecidas: considerar novas possibilidades.
- Ampliar a visão Praça, Superintendência, Empresa e estabelecer relações de influências/impactos entre elas.
- Buscar melhores práticas do mercado e adequá-las à sua área de trabalho.
- Fazer análise dos cenários nacionais e mundiais que impactam no negócio.
- Realizar cursos diversos e aplicá-los no dia-a-dia.
- Diversificar leituras (jornais, revistas, livros, noticiários etc.).
- Participar de grupo de estudos e manter seu network atualizado.
- Ir a eventos culturais, cinema e teatro.

Negociação:

Capacidade de aliar o domínio de diferentes assuntos às habilidades argumentativas, com o objetivo de defender um ponto de vista e de encontrar uma proposta que atenda às necessidades das partes envolvidas. Estrategista que atua com senso ético e respeito às normas operacionais da organização. Apresenta clara orientação para análise de custo/benefício. Atua com perspectiva de longo prazo. Sugestão de treinamento:

- Conhecer todos os clientes, necessidades e potenciais de negócio para a organização.
- Elaborar planejamento antes de efetuar a visita, a fim de antecipar-se a possíveis obstáculos, ou mesmo de avaliar alternativas.
- Fazer visitas em conjunto e receber *feedback* de como se pode obter diferentes resultados.

- Estabelecer parcerias visando o ganha x ganha com foco na fidelização.
- Atuar com conduta ética seguindo os parâmetros da organização.
- Definir metas desafiadoras, porém atingíveis. Atuar com tenacidade para ultrapassar os objetivos.
- Desenvolver a argumentação com aplicação de conhecimentos para posicionar-se de forma convincente.
- Nas compras pessoais, negociar preços/descontos para que seja vantajoso para ambas as partes.
- Nos horários de almoço, negociar a escolha do restaurante.

Relacionamento interpessoal:

É a capacidade de interagir com naturalidade e eficiência com os mais diversos perfis de público, o que favorece a fidelização das relações interpessoais e a obtenção de resultados. Essa competência exige domínio da comunicação verbal e não verbal, assim como das normas de cortesia fundamentais ao convívio social. Sugestões:

- Estabelecer relações de confiança junto aos clientes.
- Atuar com conduta ponderada junto aos clientes internos e externos.
- Fazer integração entre as áreas.
- Ouvir o outro com interesse e abertura intelectual, de forma a procurar entender o ponto de vista do interlocutor (cliente ou não).
- Aceitar as diferenças individuais, com naturalidade e respeito.
- Ter empatia, colocar-se no lugar do outro.
- Fazer network (em festas da empresa, cursos, casamentos...).
- Ter iniciativa para criar e manter novas relações/amizades.
- Ser educado, gentil, paciente e tolerante (agradeça, desculpe-se, cumprimente etc.).

Trabalho em equipe:

É capacidade de desenvolver atividades em equipe e de manter um clima de interdependência positiva e de confiança mútua, a fim de alcançar os objetivos definidos. Essa capacidade exige maturidade, para aceitar e administrar as diferenças individuais e para gerenciar expectativas diversas e eventuais conflitos. Implica

facilidade para atuar de forma coordenada com as diferentes áreas da organização.

Sugestões:

- Desenvolver trabalhos em equipe em um clima de interdependência e confiança.
- Formar parcerias com diferentes áreas da organização.
- Aproximar-se das pessoas do trabalho e oferecer ajuda.
- Saber conviver com as diferenças e manter a visão do todo.
- Mostrar-se receptivo às opiniões dos demais.
- Contribuir na resolução de conflitos no grupo de trabalho.
- Sugerir ações para aumentar a integração da equipe.
- Participar de trabalhos e ações comunitárias.
- Compartilhar conhecimentos.
- Praticar esportes coletivos.

Planejamento estratégico:

É a capacidade de estabelecer prioridades, de definir as estratégias de curto, médio e longo prazo que concretizarão o objetivo. É, portanto, a fase que antecede a ação em foco e implica pensar antes de agir. Trata-se de uma característica que aglutina esforços, orienta investimentos e permite a definição de metas e táticas que agreguem valor aos objetivos definidos. Otimiza o tempo disponível, manifesta postura flexível e acompanha os resultados. Treinamento sugerido:

- Conhecer sua região e o negócio e analisar a concorrência (análise SWOT – identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).
- Fazer diagnóstico da situação, selecionar e implementar estratégias que concretizem os objetivos definidos.
- Definir meios para alcançar metas individuais e grupais.
- Participar da elaboração do orçamento anual.
- Buscar ações que possam otimizar recursos internos e economia na sua área e empresa.
- Definir estratégias com base na definição do plano de ação: o quê / como / o que (utilizar) / quando / quem / onde.
- Definir o que é urgente x prioridade.
- Fazer gestão do tempo (foco em ações diária, semanais e mensais).

- Elaborar planos “B” – considerar múltiplas soluções para o mesmo problema.
- Utilizar as ferramentas disponibilizadas pela área de planejamento.
- Rever os resultados de sua equipe, utilizar-se de indicadores.
- Identificar *marketshare* na praça e propor soluções diferenciadas para ampliar fatia.
- Elaborar plano de ação com base nos indicadores.
- Planejar ações que permitam visibilidade e projeção da sua carreira.
- Planejar as finanças pessoais (definir valores mensais para despesas e investimentos).