



CASSIA ALQUIMIM SOARES
JANAINA REZENDE FERREIRA
RENATA IUNES DE REZENDE

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL PARA EXECUTIVOS DE VENDAS DA EMPRESA CJR FICTÍCIA

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

Edmarson Bacelar Mota
Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli
Orientador

Curitiba – PR
2019

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso

Plano de Desenvolvimento Individual para Executivos de Vendas da Empresa CJR Fictícia,

elaborado por Cassia Alquimim Soares, e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: 17 de maio de 2019

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso

Plano de Desenvolvimento Individual para Executivos de Vendas da Empresa CJR Fictícia,

elaborado por Janaina Rezende Ferreira e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: 17 de maio de 2019

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso

Plano de Desenvolvimento Individual para Executivos de Vendas da Empresa CJR Fictícia,

elaborado Renata Iunes de Rezende e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: 17 de maio de 2019

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna CASSIA ALQUIMIM SOARES, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG8-Curitiba (1/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 07/07/2017 a 17/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Plano de Desenvolvimento Individual para Executivos de Vendas da Empresa CJR Fictícia**, é autêntico e original.

Curitiba, 17 de maio de 2019.

Cassia Alquimim Soares

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna JANAINA REZENDE FERREIRA, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG8-Curitiba (1/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 07/07/2017 a 17/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Plano de Desenvolvimento Individual para Executivos de Vendas da Empresa CJR Fictícia**, é autêntico e original.

Curitiba, 17 de maio de 2019.

Janaína Rezende Ferreira

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna RENATA IUNES DE REZENDE, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG8-Curitiba (1/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 07/07/2017 a 17/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Plano de Desenvolvimento Individual para Executivos de Vendas da Empresa CJR Fictícia**, é autêntico e original.

Curitiba, 17 de maio de 2019.

Renata Iunes de Rezende

Aos nossos familiares (pais, conjugues e filhos), que tanto nos apoiaram e incentivaram ao longo desta caminhada, e que nos momentos mais difíceis e complicados nos acolheram e confortaram, nos direcionando e mostrando que tudo neste mundo nos pode ser tirado, exceto o conhecimento e aprendizado contínuo.

Aos nossos colegas, pelas trocas, provocações e reflexões. A todos os nossos professores que contribuíram e enriqueceram nossos conhecimentos desde o início do curso.

Agradecimentos

Agradecemos primeiramente a Deus pelo dom da vida, familiares, amigos e colegas, oportunidades, conhecimento e realização pessoal e profissional. Aos mestres, pelos conhecimentos, experiências, ensinamentos e dedicação em fazer de nós pessoas melhores e qualificadas. Ao nosso orientador, pela dedicação, auxílio, compromisso em nos ajudar a realizar esta etapa tão importante e trabalhosa, porém gratificante. E ao ISAE, que foi o alicerce, a base para nossos conhecimentos e nos permitiu conquistar nosso sonho de especialização MBA Desenvolvimento Humano de Gestores

Resumo

O objetivo deste trabalho é propor um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) e, também, personalizado tendo como base a avaliação de performance e o teste de perfil comportamental aplicado para a equipe de vendas da empresa CJR Fictícia. O estudo compreende análise de perfis comportamentais e deseja identificar quais são as ações de desenvolvimento que o gestor estabelece individualmente para cada colaborador. O levantamento das competências e dos perfis dos executivos de vendas, foi realizado a partir de aplicação de testes de perfis e mapeamento de competências necessárias para o cargo e área de atuação.

Palavras-chave: Plano. Desenvolvimento. PDI. Perfil.

Abstract

The main purpose of this work is to propose the customized Individual Development Plan (PDI) based on the performance evaluation and behavioral profile test applied to the sales team from the company CJR Ficticia. The study includes analysis of behavioral profiles to identify the development actions that the manager establishes individually for each employee. The competence's mapping and profiles of the sales executives was carried out based on the application of profile's test and the mapping of competences required for the position and area.

Keywords: Plan. Development. PDI. Profile.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Competências Individuais	9
Figura 2 – Competências como fonte de valor para indivíduo e organização.....	9
Figura 3 – Dimensões das avaliações de pessoas no trabalho	11
Figura 4 – Sistema Cerebral	12
Figura 5 – Ciclo de aplicação do PDI.....	16
Figura 6 – Oito principais vantagens	17

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Exemplos de aprendizagem modelo 70/20/10.....	6
Quadro 2 – Dimensões da competência	8
Quadro 3 – Resumo dos 4 perfis: fogo, terra, água e ar	13
Quadro 4 – Plano de desenvolvimento individual - Modelo de formulário	16
Quadro 5 – Perfil do entrevistado.....	30
Quadro 6 – Plano de desenvolvimento individual – Colaborador A.....	35
Quadro 7 – Plano de desenvolvimento individual – Colaborador B	36
Quadro 8 – Plano de desenvolvimento individual – Colaborador C	36
Quadro 9 – Plano de desenvolvimento individual – Colaborador D.....	36
Quadro 10 – Plano de desenvolvimento individual – Colaborador E	37
Quadro 11 – Plano de desenvolvimento individual – Colaborador F	37
Quadro 12 – Plano de desenvolvimento individual – Colaborador G.....	37
Quadro 13 – Plano de desenvolvimento individual – Colaborador H.....	38
Quadro 14 – Plano de desenvolvimento individual – Colaborador I	38
Quadro 15 – Plano de desenvolvimento individual – Colaborador J	38

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	OBJETIVOS	2
1.1.1	Objetivo geral.....	2
1.1.2	Objetivos específicos	3
1.2	JUSTIFICATIVA.....	3
2	REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1	PRINCIPAIS CONCEITOS SOBRE PLANO DE AÇÃO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL (PDI)	4
2.2	CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO.....	4
2.3	MODELO DE DESENVOLVIMENTO 70/20/10	5
2.4	MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	7
2.5	AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS	10
2.6	TESTE DE PERFIL: FOGO/TERRA/ÁGUA/AR.....	11
2.7	APLICAÇÃO DO PDI.....	14
2.8	PAPEL DA LIDERANÇA NA PREPARAÇÃO DOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAIS (PDI)	18
3	METODOLOGIA	23
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	23
3.2	O QUE É PERFIL COMPORTAMENTAL?	23
3.3	TESTE DOS PERFIS COMPORTAMENTAIS.....	24
3.4	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E SUJEITOS PESQUISADOS	30
3.5	PROCESSO DE AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL	30
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	33
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	35
6	CONCLUSÕES	39
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40

1 INTRODUÇÃO

Atualmente o ambiente econômico global se encontra em um cenário de incerteza, volatilidade e turbulência sem precedentes, as mudanças ocorrem a toda velocidade, com novas tecnologias, concorrência, ameaças e oportunidades surgindo em todos os lugares o tempo todo (MORSH, 2017). Se vive em um cenário de globalização e alinhamento de culturas, mercados e sociedades, competitividade e, a transformação digital, informações em qualquer tempo e lugar (esquema 24/7), novas relações de trabalho, meritocracia e principalmente aumento do nível de exigência dos consumidores (EL-KOUBA, 2012), hoje se vive o mundo VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), no qual as pessoas farão a diferença para o processo de sustentabilidade das empresas neste novo cenário.

Com base na reflexão feita por Prado (2018), apesar da transformação digital (*digital transformation*) ser a nova palavra de ordem do momento, onde diversas empresas possuem este tema como meta a ser alcançada, não se deve esquecer que por mais moderno que seja o parque tecnológico de uma empresa, o fator humano é essencial para sua operação e sustentabilidade. Dussarrat (2014) traz a reflexão de que diante deste cenário, o tema desenvolvimento deve ser tratado pauta central das empresas, pois o capital humano será a maior vantagem competitiva das empresas em relação aos concorrentes.

Com base no artigo desenvolvido por Maciel e Costa (2014) reflete-se que no setor bancário, as empresas ainda tendem a priorizar o atingimento das metas, sem dar a devida atenção ao processo de desenvolvimento dos seus colaboradores. Isto faz com que o engajamento seja baixo e a rotatividade no segmento seja alta. É o setor que mais lucra no Brasil e também o que mais demite. Entretanto o capital humano é de extrema importância, pois é ele que se relaciona diretamente com o cliente.

Desta forma, baseado no texto de Doyle (2018), ter um processo de desenvolvimento estruturado fará com que se crie maior engajamento por parte dos colaboradores com a empresa, contribuindo posteriormente para a produtividade da mesma.

De acordo com Zanna (2017), o processo de desenvolvimento não se limita somente a pensar na educação formal, mas também no desenvolvimento *on the job* (experiências de trabalho) e pelo aprendizado por meio de outras pessoas (tais como: *coaching, mentoring* etc).

Desta forma, o presente trabalho tem como objetivo analisar o caso da área de Vendas de uma instituição bancária denominada CJR fictícia, para manutenção do anonimato. O

Banco CJR é uma das maiores instituições bancárias do Brasil e está presente na lista das melhores empresas para se trabalhar. Possui um amplo investimento em tecnologia e inovação, buscando alavancar os seus recursos e sua performance financeira.

O departamento de Vendas que será analisado é de uma das regiões de Curitiba, que possui o foco de atender clientes nível A e que buscam um atendimento diferenciado. A quantidade de colaboradores neste departamento são 10 pessoas.

Um dos objetivos da empresa é o de desenvolver pessoas para que possam seguir carreira na mesma e também para que haja um maior índice de engajamento por parte dos seus colaboradores. A empresa tem evoluído consistentemente nas opções de treinamento para o atendimento consultivo, que foca na importância do colaborador no momento da venda, uma vez que cada vez mais a interação colaborador-cliente demonstra ser um fator decisivo para venda de um produto ou serviço.

Há diversas ferramentas para o processo de desenvolvimento, entretanto o foco de estudo deste trabalho foi o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). Apesar desta área ter uma preocupação com o desenvolvimento dos seus colaboradores, se percebe que após a realização da avaliação de desempenho e do processo de *feedback* entre gestor e colaborador, não havia um processo de discussão e registro formal das ações que seriam realizadas para o endereçamento dos *gaps* sinalizados na avaliação de desempenho.

Desta forma, o que se procura propor a partir deste cenário é a preparação dos Planos de Ação de Desenvolvimento Individuais, mais conhecido como Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) para equipe de Vendas da empresa CJR fictícia, tendo também como suporte o teste de perfil aplicado para os colaboradores.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Propor um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) para Equipe de Vendas da empresa CJR fictícia.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Apresentar os principais conceitos correntes sobre plano de ação de desenvolvimento individual;
- b) Descrever as especificidades da equipe de executivos de vendas da empresa CJR fictícia;
- c) Descrever o papel da liderança na preparação dos planos de desenvolvimento individuais;
- d) Esboçar o plano de desenvolvimento individual para a equipe de executivos de vendas da empresa CJR fictícia.

1.2 JUSTIFICATIVA

Diante das diversas mudanças vividas e bem como a diversidade de perfis comportamentais existentes na empresa, percebeu-se a necessidade de implementar a criação dos planos de desenvolvimento individuais considerando não só o processo de avaliação de desempenho, bem como o tipo de personalidade predominante nos indivíduos das equipes. A aplicação de ações de desenvolvimento padronizadas e de “prateleira” não estão trazendo os efeitos desejados e impactando diretamente no engajamento, performance e retenção de talentos.

Com base na última pesquisa de clima realizada na empresa fictícia CJR foi identificada a necessidade de ações de desenvolvimento individuais, para os executivos de vendas, a fim de alavancar os resultados e fomentar um maior nível de colaboração e sinergia entre a equipe.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 PRINCIPAIS CONCEITOS SOBRE PLANO DE AÇÃO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL (PDI)

Para elaboração de um bom plano de desenvolvimento individual, é necessário conhecer os principais elementos que norteiam este documento.

2.2 CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO

Normalmente o termo desenvolvimento aparece quase sempre atrelado ao termo de treinamento, pois normalmente fazem parte do mesmo subsistema de Recursos Humanos, Treinamento & Desenvolvimento (T&D). Entretanto é importante ressaltar que existem algumas questões que os diferem.

De acordo com Marras (2009, p. 145):

O treinamento corresponde a um processo de assimilação da cultura em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho.

Dressler (2005, p. 140) entende que “treinamento consiste no conjunto de método utilizado para transmitir aos colaboradores novos e antigos as habilidades necessárias para desempenho do trabalho”.

Baseado em Tonet et al. (2012.), o treinamento relaciona-se a uma atividade voltada ao presente, que visa suprir lacunas de aprendizagens relacionadas com o trabalho que o indivíduo realiza ou com atualizações exigidas para que o desempenho se mantenha adequado.

Para Bohlander e Snell (2010, p. 250):

O termo treinamento muitas vezes é usado de forma casual a fim de descrever praticamente qualquer esforço da empresa para estimular o aprendizado de seus membros. Muitos especialistas, entretanto, distinguem entre treinamento (mais focalizado e orientado para questões concernentes a desempenhar no curto prazo) e desenvolvimento (mais orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades).

Em relação ao conceito de desenvolvimento, para Noe (2015, p. 6):

Desenvolvimento é um conceito semelhante ao de treinamento, porém mais focado no futuro. Ele engloba tanto treinamento quanto educação formal, experiências de trabalho, contatos e avaliações de personalidade, habilidades e talentos que ajudem o colaborador a se preparar para futuros empregos ou funções.

Já os autores Vargas e Abbad (2006) mencionam que as ações de desenvolvimento são um apoio oferecido pela empresa que visa o crescimento pessoal do colaborador.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) consideram desenvolvimento como um conjunto de atividades e processos que visa à aquisição de novas habilidades e novos conhecimentos e a modificação de comportamentos e atitudes.

Pode-se verificar que pela visão de diferentes autores, treinamento está mais conectado a objetivos de curto prazo e com objetivo de capacitar os colaboradores em conhecimento técnico ou habilidades necessárias para o desempenho do trabalho e já o conceito de desenvolvimento está mais voltado para ações que visem um desempenho futuro. É importante ressaltar que estes dois conceitos não se sobrepõem e sim, agem de forma complementar, contribuindo para que o colaborador possa incrementar a sua produtividade, preparando-o para desafios futuros em sua progressão de carreira, melhorando a sua qualificação e competitividade e conseqüentemente contribuindo para o sucesso da organização.

2.3 MODELO DE DESENVOLVIMENTO 70/20/10

O modelo de desenvolvimento 70/20/10 nasceu de pesquisas realizadas em meados dos anos 1990 pelos autores Michael Morgan McCall, Michael Lombardo e Robert Eichinger em 1980, no Centro para Liderança Criativa (*Center for Creative Leadership*) na Carolina do Norte, EUA, onde apontou-se que a motivação para mudança era algo central no processo de desenvolvimento humano (LOMBARDO; EICHINGER, 1996).

Descobriu-se para que esta motivação esteja presente e impulse os colaboradores a desejarem mudanças sustentáveis é necessário criar um campo que seja estimulado por um conjunto de diferentes abordagens.

Desta forma a aprendizagem organizacional para que ocorra em sua totalidade é necessário que seja composta pela seguinte mesclagem, conforme é mencionado pelos autores Mariotti e Zauhy(2013):

- a) 70% é oriundo da vida real e das interações e experiências no local de trabalho, o que inclui a realização de tarefas e soluções de problemas. Nesta aprendizagem *On-the-jobe* experiencial predomina a informalidade e a não estruturação. Ela comporta conversações informais, discussões com colegas e iniciativas similares. Isto significa que os 70% (*on-the-joblearning*), inclui aprendizagens oriundas das experiências vividas e/ou por meio de aprendizagem vinda de trabalho prático e real;
- b) 20% são oriundas a partir das interações com outros no ambiente de trabalho e dos feedbacks que surgem destas interações. Desses 20% fazem parte a observação de pessoas que podem servir como modelos (*role modeling*). Os relacionamentos interpessoais são a principal fonte de aprendizagem. Aqui o grau de estruturação é um pouco maior do que no item anterior;
- c) 10% ocorrem por meio de um alto nível de estruturação, com base na aprendizagem formal.

Na Quadro 1 apresentam-se alguns exemplos de ações de aprendizagem e desenvolvimento conforme o modelo 70/20/10.

Quadro 1 – Exemplos de aprendizagem modelo 70/20/10

70% experiências	20% - Interações com outros	10% - Aprendizagem formal
<ul style="list-style-type: none"> - Atividades do dia a dia, ex: planejamento, solução de problemas, tomada de decisão, execução e entrega - Liderar projetos - Participar de projetos - Rotações (<i>jobrotations</i>) - Ensinando outros - Aumento de responsabilidades - Trabalhando junto com colaboradores mais seniores ou mais habilidosos - Etc 	<ul style="list-style-type: none"> - 360° <i>Feedback</i> - Escuta Ativa - <i>Coaching</i> - Mentoria - Trabalhando com modelos (<i>role models</i>) - Reflexão - Observação - <i>Benchmarking</i> - Rede de Relacionamentos (<i>networking</i>) - Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cursos - Treinamentos - Seminários - <i>Workshops</i> - Leituras Formais - Assistir Vídeos - Lendo Livros e Artigos - Simulações/Jogos - <i>E-Learning</i> - Certificações - Etc.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019)

Como menciona a autora Zanna (2017), estas três abordagens devem ser realizadas de forma integrada para que haja eficácia, pois se forem realizadas de forma isolada não possuem o mesmo efeito. Assim, o conceito 70/20/10 proporciona um âmbito que permite pensar fora do formalismo dos currículos que formam a base das aulas, cursos, seminários, workshops entre outros. Com isso a aprendizagem se estende para além dos ambientes “formais” dos cursos e passa a abranger e integrar três contextos: o formal, o social e o ambiente de trabalho.

Ainda de acordo com Zanna (2017, p. 3):

Talvez o mais importante aqui seja a constatação de que a predominância da aprendizagem no local de trabalho cria condições para sua continuidade, o que mantém a motivação e o sentimento de participação ao criar valor para as organizações. O papel da aprendizagem *on-the-job* é fundamental, porque ela é imediatamente aplicável às questões, problemas ou objetos que estão no entorno imediato das pessoas. Isso é tão verdadeiro, que atualmente as boas práticas de desenvolvimento estimulam que os processos sejam muito mais constantes do que as intervenções pontuais. A capacitação contínua se faz imprescindível para que os colaboradores adquiram expertise em suas posições e apresentem alta performance com uma generosa dose de prazer.

Vale ressaltar que a adequada aplicação deste modelo 70/20/10 requer que as práticas de desenvolvimento estejam alinhadas com a estratégia da empresa.

2.4 MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

De acordo com o autor Fernandes (2013) o modelo de gestão por competências é definido como um conjunto de conceitos e práticas para desenvolver, de forma consistente, as competências das pessoas e da organização. Este tipo de modelo existe para alinhar as contribuições das pessoas aos objetivos do negócio, e fazem isso ao estabelecer as competências individuais necessárias às estratégias e desenvolver as pessoas para desenvolver as organizações.

Ainda de acordo com Fernandes (2013) de um modo geral, o modelo de competências:

- a) Considera quais são os objetivos e as estratégias para uma organização;
- b) Estabelece quais comportamentos (ou competências) são necessários às pessoas, de todas as áreas e níveis, para se atingirem tais objetivos;
- c) Comunica esses comportamentos às pessoas;

- d) Analisa, por meio de instrumentos formais de autoavaliação e avaliação dos gestores, o nível de adesão das pessoas a essas competências;
- e) Auxilia os gestores a darem *feedback* às pessoas sobre como estão em relação a essas competências;
- f) Instrumentaliza os gestores para pactuarem planos de ação e de desenvolvimento (PDIs) a fim de suprirem os gaps no que diz respeito às competências;
- g) Oferece parâmetros para investimentos em Treinamento & Desenvolvimento;
- h) Estabelece sistemáticas de progressão de carreira associadas ao desenvolvimento de competências;
- i) Serve de balizador para buscar e contratar pessoas com competências desejadas;
- j) Subsidiar decisões de compensação da organização;
- k) Para resumir, utiliza os processos de gestão de pessoas para reforçar as contribuições esperadas.

Quando se fala em tratar gestão de pessoas sob enfoque de competências, há que se considerar, conforme Fleury e Fleury (2001), os diferentes níveis em que estas operam. No nível individual, traz-se a perspectiva do Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA).

De acordo com Rebaglio (2001), os fatores de significância da competência dentro do conceito CHA, estão descritas no Quadro 2 abaixo:

Quadro 2 – Dimensões da competência

C	H	A
Conhecimentos O que foi aprendido no decorrer da vida, formação acadêmica, experiência profissional	Habilidades O que é colocado em prática, e também o domínio e a experiência	Atitude O comportamento ao aplicar na prática os conhecimentos adquiridos
SABER	SABER FAZER	QUERER FAZER

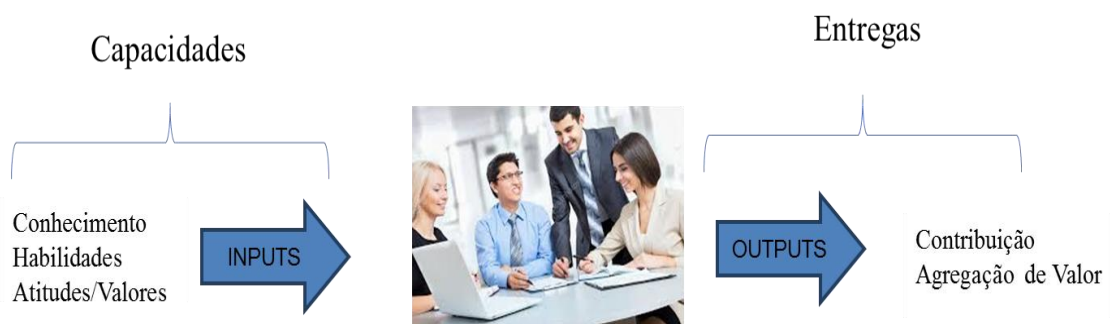
Fonte: Camargo (2013) adaptado de Rebaglio (2001)

Já no nível organizacional, fala-se em grande medida das competências essenciais (*core competencies*) de Prahalad e Hamel (1990), as quais guiam as estratégias centrais das

organizações em meio a mudanças dos fatores de produção.

As competências organizacionais sustentam-se em recursos, entre os quais mais importantes são as competências individuais que tem como definição, de acordo com Fernandes (2013), um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que um indivíduo mobiliza e aplica, de forma reiterada, dentro de um contexto profissional agregando valor à organização e a si mesmo. Vê-se um resumo deste conceito na Figura 1:

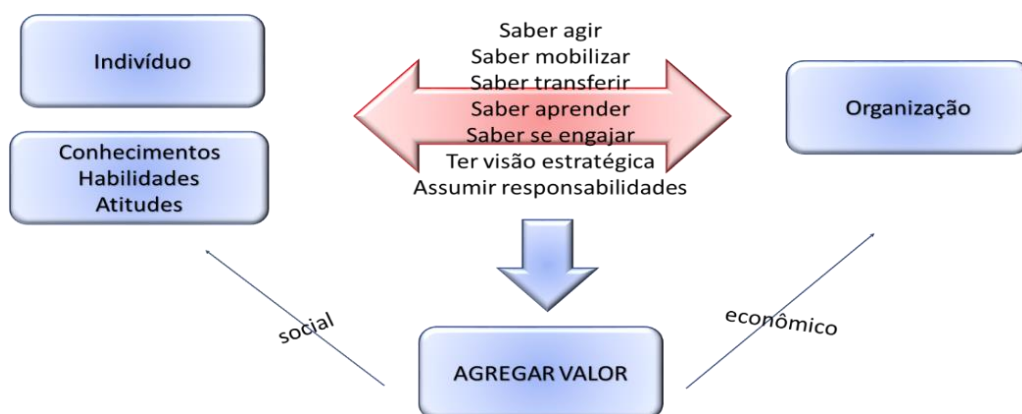
Figura 1 – Competências Individuais



Fonte: Fernandes (2013)

Para Fleury e Fleury (2001) a definição de competência é: um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Este conceito está expresso na Figura 2 abaixo:

Figura 2 – Competências como fonte de valor para indivíduo e organização



Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2001)

De acordo com Fernandes (2013), as competências expressam mensagens que a organização transmite em termos de contribuições esperadas.

2.5 AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

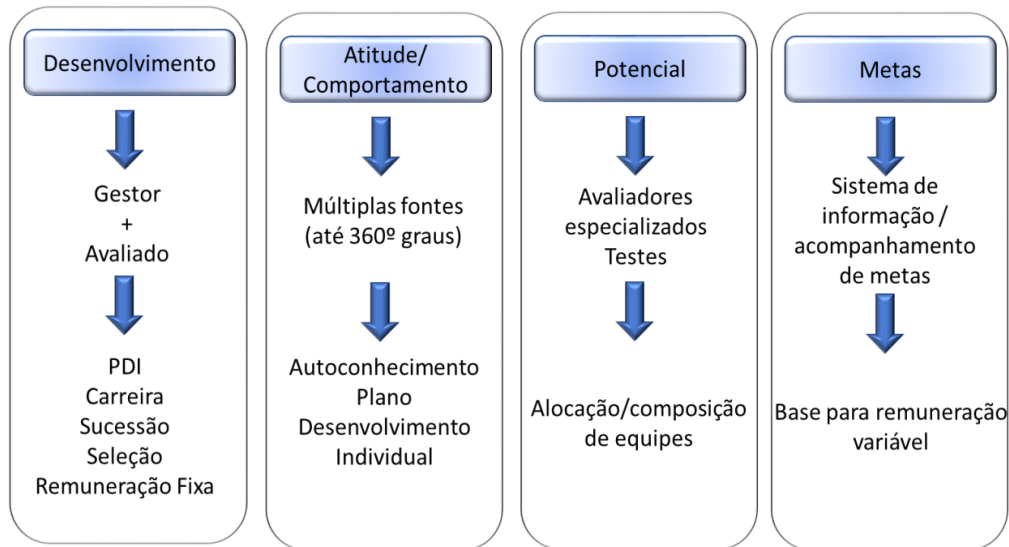
Segundo os autores Bergamini (1988, 1997), Marras (2002), Murphy e Cleveland (1995), Hipólito e Reis (2002), a avaliação profissional é importante por diversas razões:

- a) Permite a homogeneização e o esclarecimento, para os colaboradores, dos objetivos da organização, de seus valores e de suas estratégias e expectativas, reforçando comportamentos alinhados às necessidades da organização;
- b) Possibilita um *feedback* estruturado: permite que a equipe saiba o que o chefe pensa a respeito, e instrumentaliza o gestor e equipe no sentido do diálogo e do aconselhamento;
- c) Orienta a estruturação de ações de desenvolvimento individuais para o colaborador e coletivas para organização;
- d) Oferece uma visão mais ampla e apurada do quadro de profissionais;
- e) Subsidiar as decisões de valorização, remuneração e reconhecimento dos profissionais (progressões e bônus);
- f) Auxilia na seleção de candidatos a movimentações de carreira e promoções ou mesmo na tomada de decisões de demissão;
- g) Ampara a organização contra ações trabalhistas;
- h) Equaliza critérios de avaliação na empresa, favorecendo a equidade;
- i) Documenta e dá suporte a decisões organizacionais.

De acordo com Fernandes (2013) a avaliação por competências se enquadra na dimensão de avaliação de desenvolvimento, que diz respeito ao nível de complexidade em que um profissional atua e aplica suas competências ou avaliação de comportamento ou atitudinal que se refere também às capacidades. Porém, à diferença dos conhecimentos e habilidades, não são certificáveis. São características até certo ponto observáveis no ambiente de trabalho e relacionam-se com o quanto o comportamento do profissional alinha-se às atitudes e aos valores aceitos e estimulados pela organização.

Resumo das dimensões das avaliações de profissionais encontram-se na Figura 3 abaixo:

Figura 3 – Dimensões das avaliações de pessoas no trabalho



Fonte: Fernandes (2013)

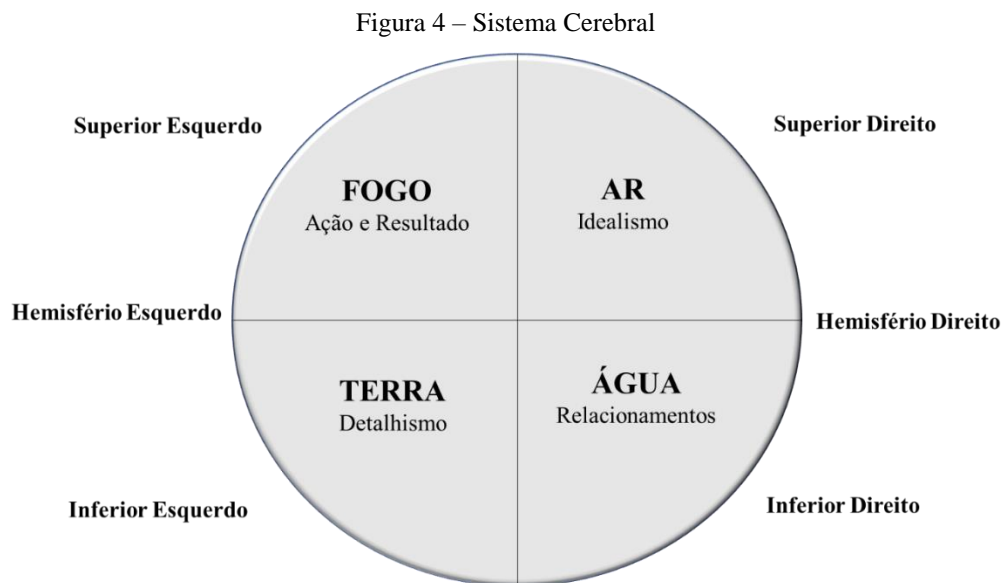
No caso da empresa CJR fictícia, o processo de avaliação de competências aplicado anualmente nos membros da equipe de executivos de vendas enquadra-se na dimensão atitude/comportamento, como veremos em mais detalhes nos capítulos Apresentação de Resultados e Discussão dos Resultados para equipe de executivos de vendas da empresa CJR fictícia.

2.6 TESTE DE PERFIL: FOGO/TERRA/ÁGUA/AR

Utilizar o teste de perfil antes de ter as conversas de feedback sobre a avaliação de competências e antes da preparação do PDI agrega bastante valor na preparação do gestor para condução destes dois processos. Cada membro da equipe possui um perfil diferente e consequentemente necessita de uma forma de comunicação diferenciada para criação do *rapport* (relação) entre gestor e subordinado. Além disso, também traz diferenciação para definição das ações de desenvolvimento que serão definidas na construção dos PDIs.

Conforme os autores Costa e Campos (2016), existem quatro perfis que são os mais encontrados na sociedade. São pessoas de perfil água, perfil terra, perfil ar e perfil fogo. Cada uma delas tem uma determinada forma de se comunicar e agir. Ao conhecer cada perfil temos

a possibilidade de sermos mais efetivos na criação de *rapport*, pois estaremos utilizando a linguagem mais adequada com cada um deles, conforme pode ser visto na Figura 4:



Fonte: Costa e Campos (2016)

No Quadro 3 a seguir, encontram-se os um resumo dos quatro perfis mencionados acima:

Quadro 3 – Resumo dos 4 perfis: fogo, terra, água e ar

Tipos de Perfis	Características Gerais	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Fogo	<ul style="list-style-type: none"> São movidas por ação e resultado, gostam de agilidade. Foco no senso de urgência. Impulsivas, dinâmicas, práticas, vencem desafios. O aqui e agora é mais importante que planejamento em longo prazo. Não dependem de outras pessoas, não gostam de delegar e são centralizadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> São voltados para fazer o que é preciso. Fazer acontecer. Não gostam de burocracia. Vivem o aqui e agora. Buscam resolver o problema o mais rápido possível. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de socialização. Busca por fazer o que é mais fácil. Relacionamento difícil. Age antes de pensar nas consequências globais de suas ações.
Terra	<ul style="list-style-type: none"> São metódicas e gostam de ordem e controle. Precisam conhecer passo a passo do processo. São detalhista, possuem boa capacidade estratégica. São organizados, buscam conhecimento, são pontuais, conservadores e previsíveis, pois sempre seguem determinado procedimento 	<ul style="list-style-type: none"> Destaque na capacidade de seguir, normas, regras, procedimentos, em sua lealdade e segurança, capacidade analítica, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de adaptabilidade às mudanças, por isso podem impedir de se arriscarem. Detalhistas e sistemáticos, podendo causar atraso nas decisões.
Água	<ul style="list-style-type: none"> Foco nos relacionamentos interpessoais, são comunicadoras, buscam felicidade acima de bens materiais. Procuram ter igualdade no ambiente onde trabalham, muitas vezes pensam mais nos outros do que neles próprios. Perfil voltado para o cinestésico. Sensíveis, não só pelo lado emotivo, mas sim de viverem com mais intensidade os momentos. Voltados para coletividade (time). São tradicionalistas. Gostam de contribuir para equipe. Querem harmonia e preferem delegar autoridade 	<ul style="list-style-type: none"> Conservadores e respeitadores das tradições e cultura da empresa. Extrovertidos e bem-humorados. Envolvimento com intensidade nas atividades. Comunicação aberta e celebram as conquistas. Motivam as pessoas ao redor, etc 	<ul style="list-style-type: none"> Voltados para conflitos, muitas vezes guardam para si e não resolvem o problema. Podem deixar os resultados de lado e pensar apenas na felicidade e bem estar. Manipulam através do sentimentalismo.
Ar	<ul style="list-style-type: none"> Preferem fazer diferente, pois são criativas e pensam em outra forma de fazer a mesma coisa. Foco no futuro. Podem ser distraídas, mas também intuitivas. São flexíveis e abertas a ideias, são informais e curiosas 	<ul style="list-style-type: none"> Busca de inovação. Pensamento macro. Fantasia para criar ideias diferentes. Pensam no futuro. Provocam mudanças radicais, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de atenção no dia a dia. Buscam sempre o novo e esquecem o tradicional. Impacientes e se mostram rebeldes às vezes.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019) adaptado de Costa e Campos (2016)

É muito importante atentar-se que cada perfil tem as suas características, mas isto não quer dizer que serão sempre assim. Existe uma predominância em cada pessoa, dependendo da situação em que ela se encontra. Conhecendo cada perfil que existe nas equipes, o gestor tem mais possibilidade de criar *rapport* de forma mais eficiente, pois estará utilizando a linguagem correta na hora de se comunicar com cada um deles.

De acordo com Costa e Campos (2016, p. 62), “o *rapport* está muito ligado em como você faz as pessoas se sentirem e como a sua presença afeta seus estados emocionais”. Desta

forma, quanto mais os gestores conhecem as suas equipes e quanto maior for a relação (*rapport*) construído, maior será a eficácia nos processos de *feedback* e conseqüentemente maior engajamento dos colaboradores com as ações definidas nos PDIs.

2.7 APLICAÇÃO DO PDI

Fernandes (2013, p. 114) menciona que:

Um dos instrumentos mais assertivos para conduzir o desenvolvimento são os Planos de Desenvolvimento Individuais (PDIs), que consistem em planos de ação pactuados entre gestor e colaborador com vistas ao crescimento profissional do segundo. O papel da equipe de Recursos Humanos neste processo é de suporte, onde capacita e orienta os gestores e equipes.

É importante ressaltar, ainda de acordo com Fernandes (2013), que um PDI varia de organização para organização, mas convém observar alguns itens importantes:

- a) O plano deve contar com o consenso entre avaliador e avaliado: se um PDI for imposto pelo gestor corre-se o risco de não ser aceito pelo colaborador, que não terá o comprometimento em viabilizá-lo. Já o PDI apenas do colaborador poderá não ter o patrocínio do gestor e da empresa e, realizado ou não, não será valorizado pela organização;
- b) Deve ter um vínculo claro com as competências que se pretendem desenvolver (o que se desenvolver: o PDI deve estar calcado em competências apontadas como merecedoras de desenvolvimento na avaliação. Não faria sentido ações desvinculadas de competências, por um lado, ou competências apontadas como críticas e deficientes que não merecem nenhuma atenção;
- c) Deve estar fundamentado num diagnóstico adequado sobre as causas do gap na entrega (por que desenvolver): o gestor e o avaliado refletem sobre a natureza da falta na entrega e identificam se isto consiste num problema de conhecimento, habilidade, atitude, valores ou de espaço ocupacional. Um diagnóstico malfeito levará a ações desencontradas e ineficazes;
- d) Deve estabelecer meios/ações voltados ao desenvolvimento (como): feito um diagnóstico, a ação de desenvolvimento deve ser compatível com o *gap* observado, ou seja, se o problema é de habilidade ou atitudinal, pouco adiantarão ações de “sala de aula”; ou se o problema é conceitual, ações *onthejob* serão pouco eficazes;

- e) Deve definir papéis no desenvolvimento da competência (quem): há três personagens envolvidos no desenvolvimento profissional: a empresa, o gestor imediato e o próprio avaliado. Convém estabelecer os papéis de cada um. Isto porque há ações que só a empresa pode implementar – por exemplo um programa de treinamento. Outras, o gestor imediato pode realizar sem nenhum consentimento formal da organização – por exemplo: *jobrotation* ou atribuir algum projeto para o colaborador. Por fim, há ações que cabem ao indivíduo, e somente ele – como ler livros ou investir em sua qualificação, mesmo quando a empresa não destina um orçamento específico para isso. Este item é extremamente importante e deve estar muito claro a fim de evitar que toda responsabilidade seja jogada nas mãos da empresa, como usualmente acontece.
- f) Deve estabelecer orçamento para as ações, quando for o caso (quanto custará): No caso do gestor e avaliado chegarem à conclusão de que será necessário haver alguma ação formal de treinamento por parte da empresa, é importante fazer as contas e avaliar o quanto isto custará. Afinal, não é apenas um colaborador realizando seu PDI, mas toda a organização;
- g) Deve definir resultados concretos a seres alcançados (indicadores): gestor e avaliado devem estabelecer quais resultados querem alcançar. Sem fixar resultados tangíveis, o desenvolvimento fica “solto”, desarticulado, sem padrões para avaliar o progresso;
- h) Deve fixar prazos para que esse desenvolvimento ocorra (quando): o PDI deve conter prazos, tanto intermediários (quais resultados intermediários são esperados e quando) quanto datas para se mensurar o progresso final. O prazo final costuma estar próximo do novo ciclo de avaliação, cerca de um ano após a pactuação do PDI. O prazo de um ano deve-se ao fato de que o desenvolvimento de competências não é algo que aconteça da noite para o dia: pressupõe internalizar conhecimentos, consolidar habilidades, desenvolver hábitos e encontrar espaço para praticar de forma reiterada. Ora, é difícil estabilizar todas as conquistas em intervalos inferiores a um ano. Entretanto, a fixação de prazos – para mais ou para menos – será sempre uma decisão de gestor e avaliado.

Desta forma, ainda de acordo como autor, trata-se de seguir a clássica estrutura de planos de ação baseadas no 5W2H: *What* – o que será feito; *Why*– por que será feito; *Where* –

onde será feito; *When* – quando será feito; *Who* – por quem será feito; *How* – como será feito; *How much* – quanto custará fazer.

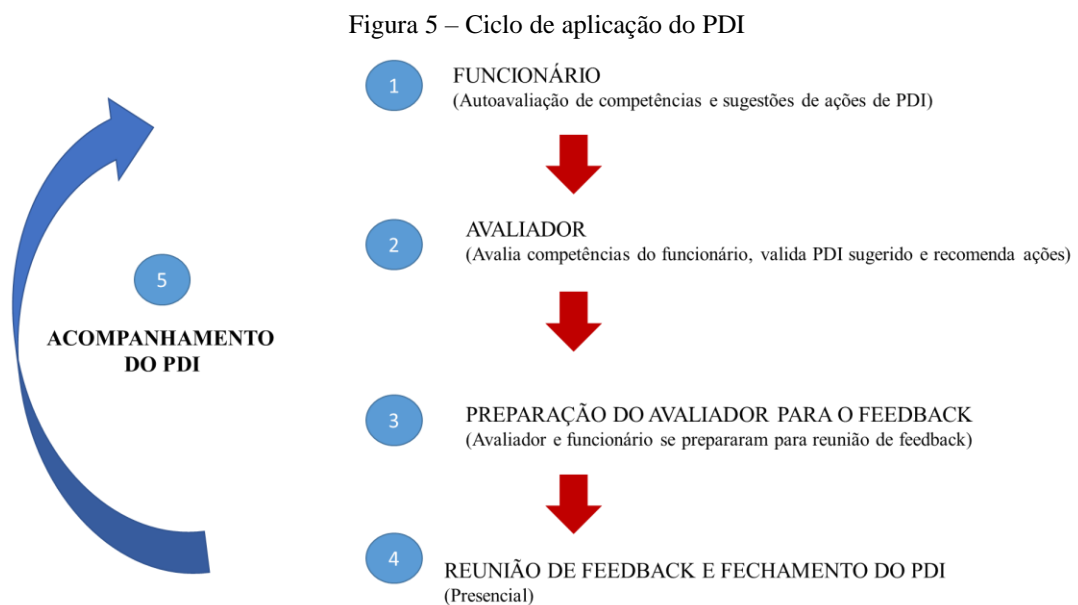
Como modelo a ser proposto de PDI, o formulário vem da derivação do modelo 5W2H, porém com algumas pequenas nuances, conforme sugerido pelo autor Fernandes (2013) e demonstrado na Quadro 4 abaixo:

Quadro 4 – Plano de desenvolvimento individual - Modelo de formulário

Competência	O quê	Como	Quando	Resultado
Competência 1				
Competência 2				
Competência 3				
Competência 4				
Competência 5				
Competência 6				

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019) adaptado de Fernandes (2013)

Resume-se o processo como um todo, com a avaliação de competências, feedback, preparação do PDI e seu acompanhamento, até um novo período de avaliação formal, da seguinte forma conforme Figura 5:



Fonte: Fernandes (2013)

Ao realizar o ciclo de aplicação do PDI, é importante ressaltar os principais benefícios que o colaborador obtém com este processo. As 8 principais vantagens ao utilizar o PDI, estão descritas na Figura 6 abaixo (IMPULSE, 2016).

Figura 6 – Oito principais vantagens



Fonte: Elaborado pelas autoras (2019) adaptado de Impulse (2016)

Segundo a Impulse (2016) a seguir serão detalhadas as oito principais vantagens:

- a) Clareza: o colaborador tem um entendimento mais claro sobre a sua carreira. Todo o progresso estará relacionado a uma série de ações estratégicas bem planejadas, e não a acaso;
- b) Motivação: o plano se baseia completamente nos objetivos e aspirações definidas pelo próprio colaborador. Ele se sentirá mais motivado, porque sabe que cada atividade concluída representa um passo na direção de suas metas;
- c) Direcionamento: o PDI oferece um mapa de desenvolvimento de carreira para o colaborador. Com esse mapa, ele pode assumir o controle sobre seu desenvolvimento com maior autonomia. Ele saberá em qual deve ser o seu próximo passo e decidirá como investir o seu tempo e focar o seu esforço;

- d) Responsabilidade: o plano coloca a responsabilidade sobre o futuro nas mãos do próprio colaborador. Afinal, ele já sabe o que precisa fazer, quando e como. Portanto, tomar uma atitude e obter os resultados que deseja depende apenas dele;
- e) Autoconhecimento: na elaboração do plano, o profissional irá aprender muito sobre si mesmo, pois deverá fazer uma investigação interior profunda sobre si mesmo: suas melhores competências, as que necessitam de desenvolvimento, o que é mais importante para ele na sua carreira e etc;
- f) Diferenciação: o mercado atual exige cada vez mais conhecimento dos profissionais. Isto porque a competitividade vem crescendo e cada vez mais pessoas buscam se destacar. Com um PDI é possível ressaltar o diferencial e trabalhar e cima dele. Assim fica mais fácil para empresa perceber o valor daquele colaborador, já que ela ganha com essa qualificação;
- g) Satisfação com a carreira: uma das maiores vantagens do PDI é que este permite ao colaborador alinhar os seus sonhos de carreira. Consequentemente isto se reflete na satisfação que ele sente ao trabalhar nu determinado cargo, trazendo inclusive benefícios positivos para empresa;
- h) Identificação: se encontrar numa posição não é nada fácil. Muitas pessoas começam em um emprego e logo ficam desmotivadas, pois nem sempre é aquilo que elas queriam ou planejaram. Por outro lado, quando se tem um PDI, fazer identificação é mais fácil, já que se sabe para onde está indo e os passos que levarão à realização.

2.8 PAPEL DA LIDERANÇA NA PREPARAÇÃO DOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAIS (PDI)

A liderança é um tema que sempre esteve presente nas relações humanas e empresariais. Ela trata da interação entre pessoas e processos e baseia-se na busca pelo desenvolvimento e valorização de toda a equipe na obtenção dos resultados organizacionais. (OLIVEIRA, 2015, p. 1).

O líder da atualidade precisa ter um perfil de gestor que valoriza as pessoas e os processos de desenvolvimento próprios e dos outros, com o objetivo de capacitar a equipe para que cresçam profissionalmente. E conhecimento técnico apenas não o habilita para isso. É preciso prática e completa mudança de crenças, valores e de atitudes. (MANDELLI, 2010, p. 198).

Ainda complementa-se, de acordo com Guelfi e Filipak (2012, p. 2):

Hoje é preciso ser ‘conhecedor de gente’, para poder liderar uma equipe e apresentar bons resultados, bem como fazer destas equipes altamente capazes, flexíveis, que tenham grande aproveitamento de oportunidades, maior adaptação às mudanças e que estejam sempre abertas a novas ideias. Portanto, cada vez mais é necessário que o líder primeiramente enxergue a necessidade de conhecer o perfil e as características psicológicas da equipe, para obter o melhor resultado de todos, diminuir crises e conflitos internos gerados pelas diversas versões de mundo que cada colaborador traz consigo. E, através desta ideia central, o líder tem que sair de sua área de conforto e ficar mais próximo dos seus liderados.

“Liderança é acolher as pessoas onde elas estão para levá-las para algum lugar” (MAXWELL, 2012, p. 24). Isto significa, de acordo com Oliveira (2015), identificar as competências das pessoas e ajudá-las em seu desenvolvimento profissional e pessoas, contribuindo para que se tornem melhores do que são hoje e possam alcançar os seus objetivos.

Ainda de acordo com Oliveira (2015, p. 1) “o líder tem o papel de influenciar essas pessoas a alcançar os objetivos propostos pela organização, desenvolvendo as competências de sua equipe na busca por melhores resultados”.

Diante das colocações acima, fica evidente que o líder tem um papel essencial na preparação dos PDIs de suas equipes e é fundamental que ele conheça o perfil de cada um para que possa compreender as motivações ajudando assim no engajamento e motivação dos colaboradores em buscar e implementar as ações de desenvolvimento.

Guelfi e Filipak (2012, p. 12-13) mencionam que:

Para o líder criar confiança entre seus colaboradores nesse processo de motivação, ele deve sempre estar atento para que três fatores nunca estejam ausentes, pois eles serão o alicerce de todo este processo:

- Respeito: o líder tem que estar disponível para os seus colaboradores, deve mostrar claramente que a diferença hierárquica corresponde apenas a diferenças de funções e não a um distanciamento entre seres humanos que convivem no dia a dia.

- Diálogo: para haver motivação, precisa haver confiança. Para haver confiança, precisa haver comunicação. E para haver comunicação, as pessoas precisam falar e ouvir. A ausência da capacidade de ouvir é um dos grandes problemas que se observa nas empresas e surge como um grande obstáculo do processo de comunicação. Quando o colaborador se encoraja para se comunicar com seu líder, o mínimo que ele espera é ser ouvido. É muito importante que o líder dedique seu tempo e sua atenção naquele instante àquela comunicação.

- Verdade: quando se fala a verdade, as pessoas podem ficar irritadas, tristes ou desmotivadas num primeiro momento se o que for dito não era exatamente o que elas queriam ouvir, porém perceberão que elas ganharam no sentido de que poderão tomar as suas decisões pessoais da melhor forma. Essa percepção não é fácil e muitas vezes frustra, mas no fundo cria-se confiança de que, quando a informação que vier for boa, ela será realmente boa.

Estes 3 pilares devem se fazer presente quando o líder for realizar o *feedback* com os colaboradores a fim de determinarem juntos quais as competências que deverão ser desenvolvidas no PDI.

De acordo com Mitsumune (2013), o *feedback* é uma das ferramentas mais importantes para o desenvolvimento de equipes de alta performance. É o momento em que o líder chama o liderado para uma conversa franca a respeito de seu desempenho. Quando usado corretamente, o feedback ajuda a identificar os pontos fortes e o que necessitam de ajustes, para que os colaboradores consigam se desenvolver plenamente e alcançar os resultados esperados pela organização. O objetivo, portanto, é ajudar o colaborador a melhorar seu desempenho apontando-se os pontos que precisam ser aprimorados ou gerar uma mudança de comportamento que nem sempre é percebido como inadequado pelo colaborador, deixando claro o que a empresa espera dele, servindo como uma bússola.

Ainda de acordo com Mitsumune (2013), existem três tipos de *feedbacks*:

- a) *Feedback* Construtivo: que consiste na informação sobre o comportamento de alguém que é apresentada de forma a ser bem aceita por quem recebe.
- b) *Feedback* Positivo: é a informação de que os comportamentos da pessoa atingiram os objetivos que eram pretendidos. Intenção é reforçar os comportamentos adequados.
- c) *Feedback* Negativo: é a informação de que os comportamentos da pessoa não atingiram os objetivos pretendidos, desencorajando-os a não os repetir e estimulando a mudança.

Os erros mais comuns ao dar o feedback é focar no caráter da pessoa e não no seu comportamento, ausência de clareza sobre as mudanças que são necessárias e só olhar para os comportamentos passados sem projetar o futuro (MITSUMUNE, 2013).

A fim de evitar os erros mais comuns nos processos de *feedback* as autoras Betti e Tindó (2013) elencam algumas dicas sobre como dar e receber *feedback*:

a) Para o avaliador:

- Iniciar a conversa num tom ameno, lembrando junto com seu colaborador os resultados esperados para um determinado trabalho. O *feedback* é uma via de mão dupla, portanto, deve ser visto como uma ferramenta de ajuda mútua;
- Fazer uma abordagem construtiva do desempenho do funcionário, sem pressa e de maneira sincera. Não tenha medo de elogiá-lo. Depois exponha os pontos negativos, mas com muita clareza, objetividade e tato;
- Discutir as mudanças que podem ser feitas para atingir um novo resultado. A partir da troca de ideias, oriente o subordinado a elaborar um plano de ação com as novas diretrizes;
- Não deixar de marcar um novo *feedback* logo em seguida, para analisar junto com o subordinado o desenvolvimento do trabalho;
- Ao terminar a conversa, encorajar o colaborador a melhorar seu desempenho, sempre.

b) Para o colaborador:

- Mostrar-se disposto a ouvir o que diz seu avaliador;
- Pensar sobre o que ouve, processar, refletir e se questionar;
- Ser pró-ativo durante a conversa, pedindo detalhes, fatos e exemplos específicos para entender melhor os pontos positivos e negativos ressaltados por sua chefia.

Além das dicas elencadas acima, Fernandes (2013, p. 114) menciona alguns cuidados críticos que os gestores devem ter ao conduzir um *feedback*:

Utilizar o princípio do *rapport* ao iniciar uma sessão, destacando qualidades e coisas boas realizadas pelo colaborador; abordar com objetividade e respeito, os pontos a melhorar, apontando evidências concretas e discorrendo sobre possíveis causas; encerrar a sessão num tom otimista, assinalando possibilidades para o desenvolvimento destes *gaps*.

O autor ainda ressalta que:

Neste sentido, convém destacar que não é necessário que gestor e colaborador cheguem a um consenso sobre a avaliação, mas é interessante

que concordem sobre as ações futuras. Ou seja, nesse momento o *feed-forward* é mais importante que o *feedback*.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são abordados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do estudo, onde foi utilizado o teste de perfil, características dos colaboradores e a avaliação de desempenho.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia foi realizada através de uma entrevista estruturada por meio de distribuição de questionários para 10 pessoas da equipe de venda da empresa fictícia CJR, a qual obtemos 100% de respostas da equipe e os colaboradores foram informados sobre o objetivo do estudo.

O teste utilizado foi o teste de perfil comportamental aplicado no MBA de desenvolvimento Humano de gestores pela Professora Aline Castro.

3.2 O QUE É PERFIL COMPORTAMENTAL?

Estes quatro perfis têm uma nomenclatura que trazem à luz exatamente o que querem dizer, e sua classificação traduz as características principais do indivíduo. Nesta análise do comportamento são traçados quatro modelos que indicam as características centrais de cada um dos perfis comportamentais, como: Idealização, Comunicação, Organização e Ação. Assim fazendo uma metáfora com natureza, podemos dizer que a Água é idealizadora, o Ar – o comunicador, o Terra– o organizado e o Fogo – o executor.

O desenvolvimento de uma cultura voltada para a gestão de pessoas, focalizada na máxima eficiência de processos e resultados, exige a identificação de pessoas com perfis de liderança que, à frente de equipes coesas e integradas, promovem o crescimento das organizações. O mapeamento de perfis, fornece ao gestor a visualização clara dessas habilidades, as possibilidades de otimização, proporciona a formação adequada e racional de equipes, bem como a avaliação de desempenho e resultado dos líderes e seu impacto nos resultados dessas e na integralidade do ambiente organizacional.

- a) Perfil Profissional;
- b) Forma de expressão e comunicação;
- c) Estilo de Liderança;

- d) Tomadas de decisão;
- e) Interação em equipes;
- f) Fatores Motivacionais;
- g) Nível de adequação ao cargo;
- h) Reação sob pressão;
- i) Melhor área de atuação;
- j) Influência no Ambiente.

Os resultados do teste de perfil comportamental de todos os colaboradores, pode contribuir para que cada um, individualmente, possa evoluir profissionalmente e que consequentemente o Gestor consiga aproveitar o que ele tem de melhor para lhe oferecer. Mapear as competências, habilidades e conhecimentos, identificar “Ações de Desenvolvimento” para cada Perfil.

3.3 TESTE DOS PERFIS COMPORTAMENTAIS

Levantamento de Dinâmica

Listar:

A –

B –

C –

D –

Não existe certo ou errado;

Marcar apenas uma, a que mais chamar a sua atenção e que mais te definir;

Serão 25 perguntas.

Exemplo:

A – III

B – IIIIII

C – IIIIIIIII

D – III

1–

A – IDEALISMO

B – METICULOSIDADE

C – DIVERSÃO

D – PERSISTÊNCIA

2 –

A – INOVAÇÃO

B – ORGANIZAÇÃO

C – INTEGRAÇÃO

D – EXECUÇÃO

3 –

A – ANTECIPAÇÃO

B – REGRAS

C – ACORDO

D – PERSISTÊNCIA

4 –

A – COMPLEXIDADE

B – SISTEMATIZAÇÃO

C – INTERATIVIDADE

D – OBJETIVIDADE

5 –

A – CURIOSIDADE

B – PLANEJAMENTO

C – RELACIONAMENTO

D – DIREÇÃO

6 –

A – QUESTIONAMNETO

B – DETALHAMENTO

C – PARTICIPAÇÃO

D – IMPULSIVIDADE

7 –

A – DESCOBERTAS

B – PREVISÃO

C – NATURALIDADE

D – DETERMINAÇÃO

8 –

A – IRRELEVÂNCIA

B – INEVITABILIDADE

C – SOCIALIZAÇÃO

D – FACILIDADE

9 –

A – LIBERDADE

B – CONTROLE

C – COMPREENSÃO

D – PACIÊNCIA

10 –

A – REVOLUÇÃO

B – LÓGICA

C – TRADIÇÃO

D – QUANTIDADE

11 –

A – ESCOLHA

B – MELHORIA

C – LAZER

D – AUTONOMIA

12 –

A – INDEPENDÊNCIA

B – ACÚMULO

C – ASSISTÊNCIA

D – EMPREENDIMENTO

13 –

A – AVENTURA

B – ORDEM

C – COOPERAÇÃO

D – EXECUÇÃO

14 –

A – CRIATIVIDADE

B – PONTUALIDADE

C – PARCERIA

15 –

A – ADAPTAÇÃO

B – CONSISTÊNCIA

C – EQUIPE

D – LIDER

16 –

A – DESAFIO

B – ESTRATÉGIA

C – PERCURSO

D – CHEGADA

17 –

A – NOVIDADE

B – CONTROLE

C – SOLIDARIEDADE

D – ATUAÇÃO

18 –

A – DESCONFIANÇA

B – PREVENÇÃO

C – UNIÃO

D – ATAQUE

19 –

A – MUDANÇA

B – ROTINA

C – AMIZADE

D – PRODUTIVIDADE

20 –

A – MISTÉRIO

B – COMPENSAÇÃO

C – REENCONTRO

D - PRESSA

21 –

A – ESTANHEZA

B – PERFEIÇÃO

C – ENVOLVIMENTO

D – FOCO

22 –

A – EFICÁCIA

B – PERÍCIA

C – EXPERIÊNCIA

D – SUCESSO

23 –

A – DESLIGADO

B – GRADATIVO

C – JUSTIÇA

D – FIRMEZA

24 –

A – POLÊMICA

B – PRUDÊNCIA

C – COLETIVIDADE

D – INSISTÊNCIA

25 –

A – MULTIPLICIDADE

B – CAUTELA

C – CONJUNTO

D – COMPETIÇÃO

A – AR

B – TERRA

C – ÁGUA

D - FOGO

3.4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E SUJEITOS PESQUISADOS

A análise foi realizada no setor de vendas da empresa financeira CJR localizada na região de Curitiba os sujeitos pesquisados (Quadro 5) são gerentes de relacionamento na área de vendas do setor financeiro de varejo.

Quadro 5 – Perfil do entrevistado

Pesquisado	Idade	Tempo no cargo	Gênero
A	33	6 anos	Masculino
B	46	20 anos	Feminino
C	30	7 anos	Feminino
D	31	3 anos	Feminino
E	27	8 anos	Feminino
F	45	9 anos	Feminino
G	34	6 anos	Feminino
H	44	18 anos	Feminino
I	32	7 anos	Feminino
J	29	3 anos	Masculino

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019)

3.5 PROCESSO DE AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL

O processo de avaliação comportamental é composta por duas etapas:

- a) Indicação dos avaliadores;
- b) Avaliação: deve-se utilizar a escala de avaliação para medir a aderência do avaliado aos comportamentos.

A avaliação é realizada com base em 10 comportamentos esperados escala de 1 a 10.

Escala de avaliação:

- a) Insatisfatório: O avaliado não demonstra o comportamento esperado;
- b) Em desenvolvimento: O avaliado demonstra o comportamento ainda em desenvolvimento;
- c) Aderente: O avaliado demonstra de forma consistente o comportamento esperado;

- d) Excelente: O avaliado demonstra o comportamento além das expectativas, com atitudes claramente superiores;
- e) Referência: É considerado como referência para o time, servindo como exemplo a ser seguido.

Segue os comportamentos avaliados:

- a) Cliente: Tem o cliente como a centralidade do negócio e vê dele a melhor oportunidade de melhoria do negócio, sabe que o atendimento diferenciado e a satisfação dos clientes é a base do nosso negócio;
- b) Desempenho: Propõe metas ambiciosas e sustentáveis, não se intimida frente aos desafios recebidos e dedica-se a ir além do esperado, sem expor a empresa a riscos. Não se restringe as suas metas individuais, fazendo a diferença para organização no curto e no longo prazo. Não perde jamais de vista o uso eficiente dos recursos da organização;
- c) Riscos: Identifica, avalia, discute, mitiga e gerencia os riscos de forma clara e descomplicada, avaliando cuidadosamente a relação de risco e retorno. Discute abertamente os riscos em todas as atividades, mesmo que tragam más notícias, pois entende que assumir os riscos faz parte do negócio. Responsabiliza-se, individual e coletivamente, pelos riscos dos negócios que propõe, que gerencia e que controla. Antecipa riscos futuros;
- d) Lidar com pressão: Mantém o equilíbrio emocional em situação de pressão, foca na solução dos problemas e no aprendizado com os erros, cuidando sempre do clima da área e da consistência das entregas;
- e) Indignação construtiva: Influencia positivamente a tomada de decisão e nunca omite informações relevantes. Indigna-se e atua contra o que pode prejudicar a organização. Posiciona-se claramente nas discussões, independentemente de cargos ou de sua área de atuação;
- f) Colaboração: Constrói parcerias e sabe trabalhar em equipe, crítica e aceita críticas com serenidade. É acessível, conquista apoio e confiança por saber gerar soluções em conjunto, dentro e fora da estrutura à qual se encontra vinculadas, contribuindo para um ambiente colaborativo;

- g) Simplicidade: Descomplica as coisas e vai direto ao ponto, combatendo a burocracia e otimizando processos. Desenvolve soluções simples, sem abrir mão da qualidade, da agilidade, da profundidade das análises e da avaliação dos riscos envolvidos;
- h) Atitude de dono: Faz o que é esperado de quem é dono do negócio, assumindo a postura de protagonista diante de qualquer situação. Indigna-se e age contra tudo o que possa prejudicar a empresa e seus clientes. Cuida das grandes iniciativas e dos pequenos detalhes com a mesma obstinação.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados do teste aplicado com base também na avaliação de desempenho dos funcionários conforme a Tabela 1.

Com o intuito de atender os objetivos específicos, foi possível através da avaliação de desempenho e do teste de perfil criar um plano de desenvolvimento individual.

Tabela 1 - Resultado do teste de perfil e avaliação de desempenho

Funcionário	Cliente	Desempenho	Risco	Lidar com pressão	Indignação construtiva	Colaboração	Simplicidade	Atitude de Dono	Perfil
A	7	7	8	6	7	6	7	7	Água
B	7	9	8	9	7	8	9	8	Água
C	9	9	7	7	9	9	8	9	Água
D	7	7	7	7	8	7	8	7	Fogo
E	7	7	8	8	7	9	8	8	Água
F	9	9	9	9	8	9	9	8	Água
G	7	7	7	7	7	7	8	7	Água
H	9	8	8	8	8	8	8	9	Água
I	8	7	8	8	7	8	8	8	Água
J	9	9	8	8	8	9	8	8	Fogo

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019)

Notas: Insatisfatório – 1 a 2; Em desenvolvimento – 3 a 4; Aderente – 5 a 6; Excelente – 7 a 8; Referência – 9 a 10

A empresa CJR é uma empresa do ramo financeiro e a equipe estudada é a equipe de vendas que é composta por 10 pessoas sendo apenas 20% do sexo masculino e 80% do sexo feminino e o mesmo se aplica para o teste de perfil comportamental onde 80% é perfil água e temos apenas 20% de perfil fogo, a avaliação de desempenho da equipe é boa não foi observado nenhum colaborador muito abaixo do esperado e os colaboradores na sua maior parte tem um engajamento esperado pela empresa, todos já possuíam uma experiência no ramo financeiro e a maior parte já tem bastante tempo de empresa e conhece muito bem os princípios e valores, mesmo com uma equipe madura e com resultados consistentes em sua maioria foram observados pontos de atenção e melhoria, como trata-se de uma equipe de vendas que lida diretamente com a pressão e a cobrança de resultados, tendo que fazer suas vendas de produtos e assessorias e ainda pensar no melhor atendimento tendo como centro a satisfação do cliente temos um ponto de atenção que é a motivação, é sempre necessário motivar a equipe e mostrar pontos positivos, foi observado que a celebração de resultados e feedbacks mais personalizados traz um melhor engajamento e conseqüentemente também

melhores resultados. Portanto o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) será de grande valia e importância para alavancar ainda mais os resultados da equipe de vendas da CJR Fictícia.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O foco do desenvolvimento é voltado às equipes e à organização como um todo. Mas será que o desenvolvimento de uma equipe não decorre do desenvolvimento de cada colaborador individualmente?

Para que uma equipe se desenvolva, é imprescindível que cada membro tenha habilidades intrapessoais e interpessoais bem desenvolvidas.

- a) Intrapessoais: A relação é eu-eu, ou seja, são habilidades que enfatizam o crescimento do indivíduo e ocorrem no pensamento. Como exemplo pode-se citar a correção de pensamentos negativos ou “autocontrole”:
- b) Interpessoais: As habilidades interpessoais têm caráter eu-outro e propiciam mais o crescimento em grupo, no coletivo. Debater e interagir no meio social podem ser exemplos.

Existem alguns fatores que são essenciais para o desenvolvimento, como o querer e o não se acomodar.

O PDI é uma ferramenta que ajuda a facilitar o desenvolvimento dos colaboradores. É um compromisso bidirecional entre um funcionário e seu líder sobre o que eles vão fazer para crescer. Com a Análise de Desempenho em Competências, o Gestor identificou oportunidades para Melhorias e Aperfeiçoamento. Como uma forma de impulsionar o desenvolvimento dos Executivos de vendas, foi implementado o Plano de Desenvolvimento Individual (Quadro 6 a 15), com base no resultado do Teste de Perfil Comportamental.

Quadro 6 – Plano de desenvolvimento individual – Colaborador A

Plano de Desenvolvimento Individual Colaborador A				
Competência	O quê	Como	Quando	Resultado
Colaboração	Construir parcerias, ser acessível.	Trabalhar em equipe, aceitar críticas com seneridade e ajudar pares e colegas	31/05/2019	Conquista apoio e confiança por saber gerar soluções em conjunto, contribuindo para o ambiente e área
Foco no Resultado	Não se restringe às suas metas individuais	Propor metas ambiciosas e sustentáveis estabelecer prazo para entrega	30/06/2019	Resultados sólidos à curto e longo prazo, uso eficiente dos recursos da empresa

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019) com base no mapeamento de competências e perfis

Quadro 7 – Plano de desenvolvimento individual – Colaborador B

Plano de Desenvolvimento Individual Colaborador B				
Competência	O quê	Como	Quando	Resultado
Indignação Construtiva	Influenciar positivamente à tomada de decisão	Posicionar-se claramente nas discussões, independente de cargos ou de sua área de atuação	20/07/2019	Indigna-se e atua contra o que pode prejudicar a organização
Gestão de Riscos	Responsabilizar individual e coletivamente, pelos riscos dos negócios referente à sua atividade e organização	Identificar, avaliar e gerenciar os riscos, avaliando com cuidado a relação de risco e retorno	20/07/2019	Discute abertamente os riscos em todas as atividades, pois entende que assumi-los faz parte do negócio

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019) com base no mapeamento de competências e perfis

Quadro 8 – Plano de desenvolvimento individual – Colaborador C

Plano de Desenvolvimento Individual Colaborador C				
Competência	O quê	Como	Quando	Resultado
Gestão de Riscos	Responsabilizar individual ou coletivamente pelos riscos do negócio ou operação	Identificar e avaliar os riscos, gerenciando com cuidado e discutindo abertamente	25/07/2019	Antecipa riscos futuros potenciais e monta ação para evitá-los ou reduzir impactos
Lidar com Pressão	Manter o equilíbrio emocional em situações de pressão	Autoconhecimento, focar na solução dos problemas e no aprendizado com os erros	25/07/2019	Consistência na entrega, melhoria do clima organizacional e saúde emocional

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019) com base no mapeamento de competências e perfis

Quadro 9 – Plano de desenvolvimento individual – Colaborador D

Plano de Desenvolvimento Individual Colaborador D				
Competência	O quê	Como	Quando	Resultado
Colaboração	Construir parcerias, ser acessível	Mentoria, trabalho em equipe, cooperando ativamente nas atividades	30/06/2019	Sinergia, gerar soluções em conjunto, aumentar nível de comprometimento e engajamento
Foco no cliente	Saber identificar as necessidades dos clientes	Atender com excelência e com foco na satisfação do cliente	30/06/2019	Transparência em relação aos riscos envolvidos, confiança Resultados sustentáveis à longo prazo

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019) com base no mapeamento de competências e perfis

Quadro 10 – Plano de desenvolvimento individual – Colaborador E

Plano de Desenvolvimento Individual Colaborador E				
Competência	O quê	Como	Quando	Resultado
Foco no Cliente	Contribuir de forma decisiva para o sucesso dos clientes	Atitude e postura esperada para satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes	15/07/2019	Centralidade no cliente, satisfação gerando resultados sólidos à longo prazo
Foco no Resultado	Assumir total responsabilidade por seus desafios	Planejamento semanal dos objetivos a serem entregues, acompanhar e controlar entrega reduzindo gaps	15/07/2019	Resultado acima do esperado, saber gerenciar e cuidar do todo no detalhe

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019) com base no mapeamento de competências e perfis

Quadro 11 – Plano de desenvolvimento individual – Colaborador F

Plano de Desenvolvimento Individual Colaborador F				
Competência	O quê	Como	Quando	Resultado
Senso de Dono	Olhar para o negócio como se fosse, sentir-se proprietário	Conhecer o negócio no detalhe, fazer as melhores escolhas em cada tomada de decisão	18/07/2019	Capaz de estrapolar os limites e interesses da sua função ou área Assumir o papel de protagonista
Indignação Construtiva	Buscar transformar positivamente aquilo que está ao seu redor	Questionando positivamente apresentando soluções e sugestões de melhoria em processos e atividades	18/07/2019	Colaborar e fazer parte da construção diária, tornando o ambiente e trabalho melhor a cada dia

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019) com base no mapeamento de competências e perfis

Quadro 12 – Plano de desenvolvimento individual – Colaborador G

Plano de Desenvolvimento Individual Colaborador G				
Competência	O quê	Como	Quando	Resultado
Colaboração	Integração, trabalho em equipe	Compartilhando boas práticas e ações de desenvolvimento acolhimento de novos colaboradores	16/07/2019	Que não apenas seja capaz de trabalhar em equipe, mas que goste e prefira trabalhar coletivo
Foco no Resultado	Ter clareza dos objetivos e desafios	Trabalhar com foco na entrega e na qualidade dos resultados. Mentoria	16/07/2019	Capaz de pensar e agir como dono do negócio, assume seu papel e responsabilidades gerenciando resultados

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019) com base no mapeamento de competências e perfis

Quadro 13 – Plano de desenvolvimento individual – Colaborador H

Plano de Desenvolvimento Individual Colaborador H				
Competência	O quê	Como	Quando	Resultado
Simplicidade	Descomplicar processos e atividades	Contribuir de forma agil com seus colegas, afim de otimizar tempo e combatendo a burocracia de processos	14/07/2019	Desenvolve soluções simples mantendo a qualidade e agilidade. Mais eficiencia na área e organização
Controle emocional	Capacidade de atuar com maturidade e equilíbrio na expressão de sentimentos nas diversas situações	Controlar e administrar suas emoções, agir com isenção, saber dissociar problemas das pessoas	14/07/2019	Saúde emocional, melhoria de clima na área e capacidade de gerenciar

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019) com base no mapeamento de competências e perfis

Quadro 14 – Plano de desenvolvimento individual – Colaborador I

Plano de Desenvolvimento Individual Colaborador I				
Competência	O quê	Como	Quando	Resultado
Pensamento Crítico	Pensar de forma estruturada, capacidade de comunicação clara, olhar para as situações de forma neutra, sem crenças e bloqueios	Interações colegiadas, pensar de maneira refletiva, olhar e analisar pontos de oportunidade. Leitura, cursos learning	10/08/2019	Capacidade de avaliar, analisar, refletir e organizar sua tomada de decisão.
Capacidade de Negociação	Trabalhar e desenvolver a tecnica de negociação	Treinamento learning leitura de artigos e materias sobre negociação. Mentoria com colaborador mais experiente	10/08/2019	Maior capacidade de persuasão, mais assertividade e eficiência nas negociações

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019) com base no mapeamento de competências e perfis

Quadro 15 – Plano de desenvolvimento individual – Colaborador J

Plano de Desenvolvimento Individual Colaborador J				
Competência	O quê	Como	Quando	Resultado
Adaptabilidade	Capacidade de se adaptar à novas situações ou circunstâncias	Desafiar os próprios limites, sair da zona de conforto, se propor a novas possibilidades	31/07/2019	foco no resultado, autoconhecimento, preparar-se para assumir o controle da situação
Autocontrole	Controlar as emoções, saber lidar com imprevistos	Respeite o seu limite, controle expectativas	31/07/2019	Estabelece relações saudáveis e conquista confiança dos colegas no ambiente de trabalho

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019) com base no mapeamento de competências e perfis

6 CONCLUSÕES

O líder tem um papel fundamental no desenvolvimento da equipe, não existe um estilo de liderança adequado, adaptabilidade e flexibilidade são competências necessárias diante de diversas situações, ocasiões e diferentes perfis comportamentais, sua atuação vai de encontro com níveis de maturidade dos subordinados direcionar, orientar, apoiar e empoderar.

Um mesmo líder, se devidamente preparado, pode exibir diferentes estilos de liderança em momentos distintos, conforme a situação exigir. A forma como a liderança é exercida influencia muito na produtividade e no ambiente organizacional, com isso faz se necessário conhecer o perfil de cada colaborador, ter uma comunicação clara e eficiente.

Quando o líder conhece seus colaboradores, consegue estabelecer ações de desenvolvimento, considerando competências e habilidades, a serem desenvolvidas.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, C.W. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

_____. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BETTI, Sandra; TINDÓ, Vera. **O jeito certo de dar feedback**. 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-jeito-certo-de-dar-feedback/>>. Acesso em: 10 mar. 2019.

BOHLANDER, George Bohlander; SNELL, Scott Snell. **Administração de recursos humanos**. Tradução as 14ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

CAMARGO, Mericler Doneda. **Plano de desenvolvimento organizacional a partir do mapeamento de competências individuais**. 2013. 109 f. (Trabalho de Conclusão do curso em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

CASTRO, Aline. **Apresentação em público**. Curitiba: FGV, 2017. Apostila.

COSTA, Marco Tulio Rodrigues; CAMPOS, Alexandre Alves de. **A arte da comunicação através da PNL: como se destacar no ambiente empresarial**. São Paulo: Leader, 2016

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DOYLE, Daniella. **As ações de engajamento nas empresas para aumentar a produtividade da equipe**. 2018. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/produtividade/acoes-de-engajamento-nas-empresas/>>. Acesso em: 02 fev. 2019.

DUSSARRAT, Leonardo. **Pessoas: a era do capital humano como fator competitivo**. 2014. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/pessoas-a-era-do-capital-humano-como-fator-competitivo>>. Acesso em: 02 fev. 2019.

EL-KOUBA, Amir. **Assertividade, feedback e solução de conflitos**. Curitiba: FGV, 2018. Apostila.

FERNANDES, Bruno Rocha. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

GUELFY, Rafaelle C. S.; FILIPAK, Rosangela. **A atuação do líder na formação e desenvolvimento de novas equipes de trabalho**. 2012. Disponível em:

<<https://tcconline.utp.br/wp-content/uploads/2013/02/A-ATUACAO-DO-LIDER-NA-FORMACAO-E-DESENVOLVIMENTO.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2019.

HIPÓLITO, J. A. M; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, M.T. (org.). **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Gente, 2002.

IMPULSE. **PDI (Plano de Desenvolvimento Individual)**: entenda sua importância. 2016. Disponível em: <<https://impulse.net.br/pdi-plano-de-desenvolvimento-individual/>>. Acesso em: 10 mar. 2019.

LOMBARDO, Michael M.; EICHINGER, Robert W. **The career architect development planner**. Minneapolis: Lominger, 1996.

MACIEL, Helltonn W. P.; COSTA, Marcia da S. **Modernas práticas de gestão do setor bancário brasileiro e seus impactos sobre os trabalhadores**. 2014. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_GPR176.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2019.

MARIOTTI, Humberto; ZAUHY, Cristina. **A aprendizagem informal e o conceito 70:20:10**. 2013. Disponível em: <<http://moityca.com.br/pdfs/APRENDIZAGEM%20INFORMAL.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2019.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MAXWELL, John C. **Os 5 níveis da liderança**. Rio de Janeiro: CPAD, 2012.

MITSUMUNE, Hamilton T. **A importância do feedback**. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-do-feedback/71808/>>. Acesso em: 10 mar. 2019.

MORSH, Marco. **Liderança ágil: 5 níveis para o sucesso**. 2017. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/lideranca-agil-5-niveis-para-o-sucesso>>. Acesso em: 02 fev. 2019.

MURPHY, K. R.; CLEVELAND, J. N. **Understanding performance appraisal: social, organizational and goal-based perspectives**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

NOE, R. A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

OLIVEIRA, Manuela Truppel de. **A nova forma de se fazer liderança: o papel do líder nas empresas atuais**. 2015. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-nova-forma-de-se-fazer-lideranca-o-papel-do-lider-nas-empresas-atuais/92401/>>. Acesso em: 10 mar. 2019.

PRADO, Michele. **A revolução não será só digital**. 2018. Disponível em: <<https://administradores.com.br/noticias/a-revolucao-nao-sera-so-digital>>. Acesso em: 02 fev. 2019.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 1-15, 1996.

TACHIZAWA, T., FERREIRA, V. C. P., FORTUNA, A., A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TONET, H. C. et al. **Liderança e gestão de pessoas em ambientes competitivos**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação. In: BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2006.

ZANNA, Carlla. **Gestão de pessoas: o modelo de desenvolvimento 70/20/10**. 2017. Disponível em: <<https://meusuccesso.com/artigos/pessoas/gestao-de-pessoas-o-modelo-de-desenvolvimento-702010-1541/>>. Acesso em: 02 fev. 2019.