

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO
MBA EM GESTÃO DE PESSOAS**

MAIQUEL HENRIQUE WILLMS

**Fluindo em equipe
de alto desempenho!**

**São Leopoldo
2020**

MAIQUEL HENRIQUE WILLMS

**Fluindo em equipe
de alto desempenho!**

Projeto Aplicado apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, pelo Curso de MBA em Gestão de Pessoas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Prof. Me. Eva Seloi Santos Sarmento

São Leopoldo
2020

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estado ideal de Flow	8
Figura 2: Gráfico Equipe Ideal x Equipe Realizada	27

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estilos de Liderança	11
Tabela 2: Resumo o que o talento mais precisa do gestor	19
Tabela 3: Nove práticas de gestão para melhoria de desempenho e engajamento das equipes	20
Tabela 4: Histórico da Equipe Ideal X Equipe Realizada	26
Tabela 5: Resumo do retorno do questionário	28
Tabela 6: Novas Ações 5W2H	32
Tabela 7: Manter Ações 5W2H	33

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO	5
2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO	6
2.1 Revisão da literatura técnica	6
2.1.1 Teoria do Bem Estar	6
2.1.2 Flow.....	7
2.1.3 Liderança.....	9
2.1.3.1 Estilos de Liderança	9
2.1.3.2 Estilo de Liderança Transcendente	12
2.1.3.3 Importância da Comunicação na Liderança	13
2.1.4 Gestão da Singularidade	16
2.1.5 Mindset: a mentalidade do sucesso	20
2.2 Entendimento aprofundado do problema	22
2.2.1 Breve descrição da empresa.....	22
2.2.2 Levantamento e análise dos dados da pesquisa.....	26
2.3 Apresentação da solução	31
3 RETORNO PREVISTO DA SOLUÇÃO.....	33
4 APLICAÇÃO E/ OU AVALIAÇÃO DA PROPOSTA	33
5 COMENTÁRIOS FINAIS	35
REFERÊNCIAS	38
APÊNDICE A – FORMULÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES E ESTAGIÁRIA.....	40
APÊNDICE B – FORMULÁRIO APLICADO AOS GESTORES DA AGÊNCIA	41

1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO

Vivemos num mundo competitivo, onde as organizações precisam se adaptar a cada instante, entrando num processo de melhoria contínua. Para isso, não basta somente melhorar seus produtos e serviços, e sim, todos seus colaboradores, para que formem equipes de alta performance, fazendo com que a empresa prospere no mercado.

A tecnologia ajudou a aproximar as pessoas, através de redes sociais e aplicativos de comunicação instantânea, fazendo com que o fator tempo e espaço não seja mais um impeditivo para trabalhar em equipes multifuncionais, mas o desafio continua o mesmo de tempos antigos: não basta estar próximo, tem que estar presente. Assim, o desafio é que a equipe consiga se conectar, formando um time, que com essa união, haja resultados extraordinários e relações saudáveis entre todos integrantes.

Para se chegar a um resultado extraordinário coletivamente, deve se entender como desenvolver o máximo de desempenho individualmente. Com esse problema, o psicólogo búlgaro Csikszentmihalyi estudou e desenvolveu o termo de produtividade total ou estado de “flow”. Conforme histórico, grandes gênios relataram essa experiência, mas de forma individual. Com esse trabalho, o pesquisador quer explorar a possibilidade de um grupo de pessoas atingir esse estado de fluxo, formando uma equipe de alto desempenho. Conseguir montar passos para que mais gestores possam fazer para chegar nesse estado, será um trabalho muito valioso, pois todos querem atingir o máximo do seu potencial, e ainda, o máximo do potencial da equipe.

Se todos tiverem alinhados ao mesmo objetivo, dando o melhor de si, expandirão exponencialmente seus talentos e habilidades, muito mais que as somas individuais.

Através de pesquisa bibliográfica e coleta de dados na instituição pesquisada este projeto aplicado irá propor a implementação de algumas práticas que promovam o engajamento das pessoas para que alcancem o estado de flow e por consequência o alto desempenho. A questão problema da pesquisa é: como os membros de uma equipe podem ser orientados para que efetivamente sejam reconhecidas como equipes de alto desempenho?

2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

A proposta de solução detalhada a seguir é composta por três elementos: revisão da literatura técnica, entendimento aprofundado do problema e, por fim, apresentação da solução.

2.1 Revisão da literatura técnica

Este capítulo apresenta a revisão bibliográfica relacionada aos conceitos e aspectos de produtividade total de equipes de alto desempenho necessários para embasamento do projeto aplicado e seu problema central. Para que se tenham equipes de alto desempenho, é importante que os ambientes de trabalho promovam condições de bem-estar que será o primeiro tópico abordado neste estudo.

2.1.1 Teoria do Bem Estar

Seligman (2019) descreve os elementos do bem-estar, ou seja, os elementos necessários para florescer no desenvolvimento pessoal e profissional. São eles:

Emoção Positiva: a felicidade e a satisfação devem estar presentes para que a pessoa desenvolva o máximo do seu potencial;

Engajamento: todos precisam estar engajados e conectados na tarefa ou no trabalho a ser realizado. Esse conceito é corroborado por Kofman (2018): “Funcionários dedicados estão emocionalmente comprometidos com a empresa e suas metas”. Este mesmo autor complementa: “...o comprometimento representa uma oportunidade gigante de melhorar o valor econômico para todas as partes interessadas por meio de maiores produtividade, eficiência e serviço”. E para ele: “Estudo após estudo conclui que um gestor cuidadoso é essencial para obter comprometimento dos funcionários”. E, ainda, Kofman (2018, p. 108-109): “Comprometimento demanda empenho: ele só pode emergir de uma troca emocional”.

Sentido: ter um propósito ou sentido claro, pertencer a algo maior. Conforme Goleman (2015, p. 115): “Conduzir bem a atenção requer uma percepção clara de onde, quando, por que e em que direção precisamos dirigir nossa consciência”.

Conforme Kofman (2018) é necessário que a vida dos líderes e das pessoas ao seu redor tenham, de verdade, um propósito.” Ainda, segundo Kofman (2018, p.27):

“Mais de 85% dos motivos pelos quais as pessoas se empenham em seus trabalhos estão ocultos. E essa parte é composta de respeito, cuidado, integridade, sentimento de pertencimento, senso de realização, um propósito nobre e princípios éticos”.

Realização: ter resultados produtivos, para que se atinja o sucesso. Segundo Kofman (2018) explica, conectando ao elemento propósito: “Para alcançar sucesso, você precisa viver uma vida de sentido e propósito. Precisa buscar significado, autoatualização e autotranscendência... não só para si mesmo, mas para todos que trabalham com você”.

Relacionamentos positivos: ter relações saudáveis é fundamental para que se crie um ambiente próspero e positivo. Goleman explica (2015): “A gestão de relacionamentos, a última das competências da inteligência emocional, inclui as capacidades de se comunicar de forma clara e convincente, desarmar conflitos e desenvolver laços pessoais fortes”.

Após o ambiente de trabalho promover bem estar, o ambiente organizacional fica mais favorável para a promoção do “flow”, que poderá alavancar a produtividade e o alto desempenho. O flow será o próximo tópico abordado.

2.1.2 Flow

De acordo com Kamei (2016) as primeiras publicações reportando a estudos sobre o que Csikszentmihalyi chamou de flow experience ocorreram em 1975, em um artigo do Journal of Humanistic Psychology. Conforme Kamei (2016) apud Csikszentmihalyi (1993):

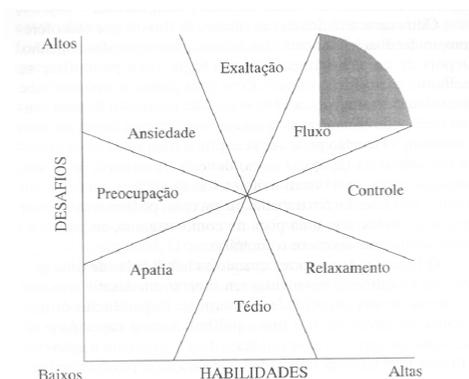
A teoria do flow é utilizada como subsídio para identificar e promover os fatores que fazem uma pessoa ter satisfação em seu trabalho e motivar a força de trabalho para exercer suas tarefas com satisfação. Para Csikszentmihalyi (2004), no estado de “flow”, as metas são claras e é essencial que a pessoa tenha conhecimento preciso das tarefas que precisa completar, momento a momento. Em relação ao feedback, ocorre de forma imediata. O sentido de envolvimento total que acompanha a experiência do flow, resulta em saber aquilo que se faz é importante, tem resultados.

Para o mesmo autor, existe equilíbrio entre oportunidade e capacidade: é mais fácil dedicar-se de corpo e alma a uma tarefa em cuja viabilidade se acredita; em consequência, a concentração se aprofunda: quando começamos a reagir a uma oportunidade que tem objetivos definidos, e além disso proporciona feedback imediato, estamos prestes a nos aprofundar nela, mesmo que a atividade em si não tenha grande “importância”.

Ainda, para o autor, o que importa é o presente: como em flow a tarefa em andamento exige total atenção, as preocupações e os problemas da vida rotineira não conseguem lugar para entrar na mente. E por isso, controle não é problema: ao descrever suas experiências de flow, uma das primeiras coisas que as pessoas mencionam é um forte sentido de estarem no controle da situação. Outra característica do flow é a diferença que se opera na noção do tempo que é alterada e existe a perda do ego, pois as pessoas tendem a esquecer não apenas os problemas e circunstâncias que nos cercam, mas a própria individualidade.

Para Csikszentmihalyi (1999): “Experiências ótimas geralmente envolvem um fino equilíbrio entre a capacidade do indivíduo de agir e as oportunidades disponíveis para a ação conforme se mostra na figura 1: a descoberta do fluxo de Mihaly Csikszentmihalyi.

Figura 1: Estado ideal de Flow



Autor: Mihaly Csikszentmihalyi

De acordo com Csikszentmihalyi (1999): “Se os desafios são altos demais, a pessoa fica frustrada, em seguida preocupada e mais tarde ansiosa”; já se desafios são baixos em relação às habilidades do indivíduo, ele fica relaxado, em seguida entediado”; e “quando altos desafios são correspondidos por altas habilidades, então é mais provável que o profundo envolvimento que estabelece o fluxo à parte da vida

comum ocorra”. Para o autor “a experiência de fluxo age como um ímã para o aprendizado – isto é, para o desenvolvimento de novos níveis de desafios e habilidades”.

De acordo com o mesmo autor: “Quem quiser continuar em flow precisará progredir e aprender novas habilidades, ascendendo sempre a estágios de maior complexidade”. E, ainda, trabalhar com alegria no coração enquanto se corresponde as necessidades da sociedade é uma descrição de como o flow funciona no trabalho”.

Csikszentmihalyi (2004):

Assim deve ser o controle no trabalho para que os empregados possam sentir a experiência do flow. Eles precisam ter as condições de sentir-se em liberdade para a escolha sobre como realizar determinada tarefa, de contar com a confiança dos superiores necessária para estabelecer a melhor abordagem determinada por cada situação.

O autor da teoria do flow defende que: “a melhor arma da administração para ajudar a motivar os empregados a lutar por objetivos comuns e a crescer no decorrer desse processo é a criação de oportunidades de flow no ambiente de trabalho”.

Para que os ambientes de trabalho sejam espaços geradores de emoções positivas e que seja possível o alcance do estado de flow, a atuação da liderança é fator fundamental, por isso abordaremos a seguir alguns estudos sobre liderança.

2.1.3 Liderança

Segundo Goleman (2015): o papel singular do líder é obter resultados, pela importância da liderança no desenvolvimento de equipes de alto desempenho. A seguir será abordada a liderança.

2.1.3.1 Estilos de Liderança

Goleman (2015), após pesquisas, definiu e caracterizou seis tipos de estilos de liderar, são eles:

Estilo Autoritário: o líder autoritário é visionário; motiva as pessoas ao deixar claro como o trabalho delas se enquadra numa visão maior para a organização. Maximiza o compromisso com as metas e a estratégia da organização. Enquadra as

tarefas individuais dentro de uma visão maior, define padrões que giram em torno dessa visão. Fornece feedback de desempenho, o critério singular é se aquele desempenho ajuda ou não no progresso da visão. Dão as pessoas liberdade para inovarem, experimentarem e correrem riscos calculados.

Estilo Coaching: os líderes ajudam os funcionários a identificarem suas forças e fraquezas únicas e as vinculam às suas aspirações pessoais e de carreira. Encorajam os funcionários a criarem metas de desenvolvimento de longo prazo e os ajudam a conceber um plano para atingi-las. Fazem acordos com os colaboradores sobre seus papéis e responsabilidades em cumprir planos de desenvolvimento e dão instruções e feedback constantes. O líder coach se distingue em delegar, estão dispostos ao fracasso de curto prazo, desde que estimule o aprendizado a longo prazo. Esse estilo funciona melhor quando as pessoas querem ser orientadas.

Estilo Afiliativo: esse tipo gira em torno das pessoas, valorizam os indivíduos e suas emoções, mais do que as tarefas e metas. Esforça-se para manter os funcionários contentes e criar harmonia entre eles. Oferece amplo feedback positivo, proporcionando uma sensação de reconhecimento e recompensa pelo trabalho bem feito. São mestres em desenvolver uma sensação de pertencimento.

Estilo Democrático: esse estilo dedica tempo para ouvir as ideias e obter adesão das pessoas, desenvolvendo assim, confiança, respeito e compromisso. Ao deixar que os próprios trabalhadores tenham influência nas decisões que afetam suas metas e como realizam seu trabalho, o líder democrático aumenta a flexibilidade e responsabilidade. Essa abordagem é ideal quando o próprio líder está inseguro quanto a melhor direção a tomar e precisa de ideias e orientação dos funcionários capazes.

Estilo Marcador de Ritmo: o líder fixa padrões de desempenho extremamente altos e os exemplifica pessoalmente. Obcecado em fazer as coisas melhor e mais rápido, e pede o mesmo a todos à sua volta. Rapidamente aponta o mau desempenho e exige mais dos funcionários. Não tem confiança para deixar que os funcionários trabalhem à sua maneira ou tomem iniciativas. Não dá feedback e intervém para assumir o controle quando acha que estão ficando para trás. Dada uma equipe talentosa por liderar, a marcação de ritmo garante que o trabalho seja realizado dentro do prazo ou mesmo antes.

Estilo Coercivo: o estilo coercivo toma as decisões de cima para baixo, sendo que a flexibilidade seja atingida, além de matar as ideias na raiz. Esse estilo é

sempre apropriado durante uma emergência genuína, como após um terremoto ou incêndio. E pode funcionar com funcionários problemáticos, com os quais tudo o mais falhou.

Se apresenta a seguir quadro resumo com os estilos de liderança conforme Goleman (2015).

Tabela 1: Estilos de Liderança

Estilos de Liderança	Como ele repercute	Impacto no clima do escritório	Quando é apropriado
Autoritário	Impele as pessoas rumo a sonhos compartilhados	O mais positivo de todos	Quando a mudança requer uma visão nova, ou quando um rumo claro é necessário
Coaching	Conecta o que a pessoa quer com as metas da equipe	Altamente positivo	Para ajudar uma pessoa a contribuir
Afiliativo	Valoriza as ideias das pessoas e obtém compromisso pela participação	Positivo	Para aparar as arestas em uma equipe, motivar durante períodos de sucesso ou fortalecer as relações
Democrático	Valoriza a contribuição das pessoas e obtém o compromisso pela participação	Positivo	Para obter adesão ou consenso, ou contribuições valiosas dos membros da equipe
Marcador de ritmo	Fixa metas desafiadoras e empolgantes	Com frequência altamente negativos, por ser mal executado	Para obter resultados de alta qualidade de uma equipe motivada e competente
Coercivo	Alivia o medo ao dar instruções claras em uma urgência	Com frequência altamente negativo, por ser mal executado	Na crise, para iniciar a recuperação de uma empresa

Fonte: Goleman (2015) elaborado pelo autor.

O mesmo autor explica que os líderes que dominaram quatro ou mais estilos, especialmente os estilos autoritário, democrático, afiliativo e coaching, conseguem melhor clima e desempenho empresarial. Os líderes mais eficazes alternam flexivelmente entre os estilos de liderança na medida do necessário. Para o desenvolvimento de estilo que o líder não domina, pode montar uma equipe com membros que agreguem algum estilo faltante.

E ainda, complementa que uma abordagem alternativa, é os líderes expandirem seus próprios repertórios de estilos. Uma outra abordagem existente que vai além dos estilos de liderança, é o conceito de liderança transcendente, objeto de estudo no próximo item.

2.1.3.2 Estilo de Liderança Transcendente

Conforme Kofman (2018):

Líderes transcendentos sabem que seres humanos, uma vez que suas necessidades são satisfeitas, não são movidos principalmente por dinheiro, mas por propósitos dotados de sentido, princípios éticos, pessoas importantes e domínio pessoal.

Para esse autor, liderança pode ser definida como o processo pelo qual uma pessoa (o líder) suscita o comprometimento dos outros (seguidores) a cumprir uma missão em consonância com os valores do grupo. Ainda, segundo ele, o líder transcendente convida as pessoas a se juntarem a um projeto que infunde propósito e significado as suas vidas. E, complementa: “O líder transcendente adquire a habilidade de iluminar a empresa de forma que revele seu principal dom: o propósito”.

Segundo Kofman (2018):

Se deseja liderar uma empresa comprometida, você deve ir além do entendimento intelectual. Precisa ter uma integridade heroica face ao poder corruptor; precisar trabalhar com honestidade, respeito, de forma justa, aberta, humilde, cuidadosa e inspiradora todos os dias.

Conforme o mesmo autor, existem quatro pilares da motivação intrínseca:

Propósito: importância, sentido, impacto, serviço, autotranscendência;

Princípios: integridade, ética, moralidade, bondade, verdade, dignidade;

Pessoas: pertencimento, conexão, comunidade, reconhecimento, respeito, apreço;

Autonomia: liberdade, criatividade, realização, aprendizado, autocontrole.

Kofman (2018) ressalta: “o trabalho de todo líder é estimular o comprometimento interno das pessoas na busca de uma meta comum”. Goleman (2015) complementa: “a maioria dos funcionários de alto desempenho é motivada por mais do que o dinheiro – eles buscam a satisfação do trabalho bem-feito”. O que corrobora o que Kofman (2018) explica: “um líder transcendente busca o que não tem como pedir: o comprometimento interno mais que a observância, o entusiasmo mais que a obediência, o amor mais que o medo”. Ainda define: “o sucesso da equipe é melhor forma de os membros individuais serem bem sucedidos”.

Após a abordagem sobre como a liderança pode fazer diferença no ambiente de trabalho, e que pode conduzir as pessoas ao flow, através da transcendência, a seguir uma abordagem sobre como a comunicação afeta os resultados da equipe.

2.1.3.3 Importância da Comunicação na Liderança

Conforme Maxwell (2010): “Para ter sucesso você precisa aprender a se comunicar de verdade com os outros”. O mesmo autor continua: “para liderar os outros, você deve estar apto a se comunicar bem.” Ainda, salienta: “Estou convencido mais do que nunca de que uma boa comunicação e liderança tem tudo que ver com conexão”. O autor complementa: “Se você pode conectar com os outros, seus relacionamentos são fortes, sua habilidade de criar um trabalho de equipe melhora, sua influencia aumenta e sua produtividade vai a estratosfera”.

Maxwell (2010) define: “para se comunicar com eficiência e liderar os outros, você precisa de iniciativa. Precisa ser pro ativo”. O mesmo autor (2010) continua: “a habilidade de se conectar com outros começa com a compreensão do valor das pessoas”.

Para Ury (2015):

“podemos praticar a arte de ouvir os outros a partir do enquadramento de referência deles, do ponto de vista deles. Devemos escutar não só as palavras, mas também os pensamentos e os sentimentos não expressos. Precisamos aprender o conteúdo do que está sendo dito, mas também considerar o ser humano que o manifesta”.

Maxwell (2010) cita os princípios de conectar se com as pessoas: focar os outros; expandir seu vocabulário além de meras palavras; dominar sua energia para conectar; adquirir percepção de como os grandes comunicadores se conectam.

Para Maxwell (2010), a abordagem "*Focar nos outros*": não enxerga seus próprios interesses como os mais importantes, em vez disso, é possível se enxergar como um guia e se concentrar em ajudar os outros nas suas necessidades. Um dos erros nessa etapa, é tenta corrigir os outros, quando deveria tentar se conectar com eles. Para o autor, se primeiro você ajudar as pessoas conseguirem o que elas querem, elas o ajudarão conseguir o que você quer. Também, importante mudar o foco, de dentro para fora, ou seja, saindo de você e indo para os outros, a quem está tentando se conectar. Ainda acrescenta, que para ter sucesso na vida, deve se aprender a trabalhar com outros e por intermédio deles. E o valor que você dá aos outros deve ser verdadeiro. Então, toda vez que puder ajudar outras pessoas a entenderem que se importa de verdade com elas, você abre as portas para se conectar, comunicar e interagir. Começa a criar um relacionamento.

Dicas de como aumentar a conexão: fale mais sobre as outras pessoas e menos de você; leve algo de valor, um ditado sábio, história, livro ou sugestão; ao fim da conversa, pergunte como você pode fazer para ajudar, saiba o que os outros valorizam sendo um bom ouvinte, descubra por que eles valorizam essas coisas, compartilhe seus valores similares aos deles, e construa seu relacionamento com estes valores comuns.

Já a abordagem "*Expandir seu vocabulário além de meras palavras*": parte do princípio que geralmente as pessoas respondem às outras baseadas não meramente de acordo com as palavras que são usadas, mas na conexão que elas têm com as pessoas. Quando incluir três componentes, o pensamento, emoção e a ação, a comunicação tem convicção, paixão e credibilidade, o resultado é a conexão. Sua atitude, com frequência, fala mais alto que as palavras. Esteja bem arrumado e usando a roupa certa para cada ocasião, preste atenção nas expressões faciais, o movimento do corpo transmite uma mensagem clara de comunicação, mantenha uma postura aberta e preste atenção no ambiente como um todo.

Segundo o mesmo autor "*Dominar sua energia para conectar*": se quer realmente conectar com os outros, deve realmente querer isso. E isso exige energia. Tente fazer as pessoas se sentirem especiais, fazendo mais que o necessário. Ainda, se quiser que as pessoas se identifiquem com você, é melhor falar sobre

seus fracassos. Procure também, reconhecer as outras pessoas, como parte do seu sucesso.

Na abordagem “*Adquirir percepção de como os grandes comunicadores se conectam*”: o autor sugere que aprender a se conectar é algo possível, desde que estude comunicação e líderes para se aprimorar.

O autor ainda relaciona as habilidades práticas de conexão: encontrar o ponto em comum; tornar sua comunicação simples; captar o interesse das pessoas; inspirá-las; ser autêntico.

Segundo o autor, *encontrar o ponto em comum* está relacionado aos relacionamentos positivos que são construídos em interesses e valores comuns. O ponto em comum pode ser descoberto, mas isso leva a tempo, por isso é preciso ter disponibilidade. É preciso aprender a escutar, isso requer ouvir para alcançar o ponto desejado, assim, ajuda fazer perguntas para ampliar o assunto e assim, mais facilmente encontrar o que se almeja. Assim, é necessário a atitude de se abrir. Nesse momento, é preciso gostar das pessoas para que elas possam gostar de você.

Conforme o autor, *tornar sua comunicação simples* é o que grandes líderes fazem, transformam algo complexo em uma coisa bem simples, de fácil assimilação. Essa habilidade é necessária se você quiser se conectar com as pessoas quando se comunica. Segue algumas dicas: fale com as pessoas, não acima delas. Chegue ao ponto, com uma abordagem direta e bem clara. Repita quantas vezes for necessário, até se certificar de que foi entendido.

Para o autor, *captar o interesse das pessoas* é sempre o dever do líder. É preciso que se demonstre interesse genuíno nas pessoas, use uma linguagem corporal positiva, expressões faciais e o tom de voz para manter o interesse alto.

O autor discorre que *inspirar pessoas* é de grande importância aos líderes. Pois, existe uma diferença grande nos resultados quando o líder inspira. Acredite sempre no potencial dos liderados, e demonstre isso para eles. Conecte-se com eles, escutando seus anseios, e então, apresente o conteúdo que os levará a ação, e assim, agregará valor a vida deles.

Ainda, o autor afirma que é necessário *ser autêntico* para se conectar de forma eficaz no longo prazo, tem de estabelecer credibilidade vivendo o que comunica. A eficácia da comunicação se apoia mais no caráter do líder do que no conteúdo transmitido.

Para que ocorra a conexão com as pessoas e se possa captar o interesse das mesmas, bem como inspirá-las a abordagem da Gestão da Singularidade parece ser um dos caminhos a se percorrer, por isso será abordada conceitualmente a seguir.

2.1.4 Gestão da Singularidade

Segundo Carmello (2013): “O mundo da generalização e superficialidade está perdendo espaço para o mundo da especificidade, da precisão e da singularidade”.

Para o autor:

Gestão da singularidade é a capacidade que uma organização e seus gestores tem de maximizar seus resultados por meio da melhoria de performance e inovação de sua equipe, construindo estratégias distintas para talentos em níveis diferentes de performance, engajamento e conhecimento.

Conforme Carmello (2013) é da singularidade que se pode preparar uma equipe de alta performance para apresentar resultados excepcionais. O autor explica que talentos apresentam uma chance maior de realizar seus objetivos quando apresentam a integridade desses três elementos de gestão:

Orientação: Orientar é oferecer ao talento a direção a ser percorrida. É preciso esclarecer a promessa estratégica. Definir quais objetivos, metas quantitativas, indicadores, planos de ação e competências precisam realizar para executar a estratégia com excelência e maestria;

Engajamento: Engajar é explicitar as regras, as condutas, os valores e os princípios necessários para competir com ética e eficiência. É também desenvolver e comunicar iniciativas e comportamentos para fazer o certo de maneira correta;

Capacitação: Capacitar é acompanhar e treinar funcionários com alta habilidade e responsabilidade para organizar e realizar o seu conjunto de tarefas, procedimentos e valores, conseguindo cumprir com aquilo que prometeram entregar em termos de competência, princípios e tarefas.

Esse mesmo autor definiu quatro focos de atuação para melhoria dos resultados pelas pessoas:

Ajudar o gestor a melhorar os resultados da equipe: construindo práticas integradas de gestão (orientação, engajamento, capacitação), que maximizam os indicadores de entrega, engajamento e proficiência do conhecimento estratégico.

Avaliar os talentos de sua equipe de forma mais precisa e profunda: desenvolvendo planos de melhoria e reconhecimento baseados nos três níveis de performance, com processos meritocráticos e justos, impactando no desempenho e engajamento da equipe.

Construir feedbacks e capacitações específicas: sobre como executar a estratégia para os talentos de diferentes níveis de performance e engajamento, melhorando o conhecimento singular e coletivo da equipe.

Aprimorar as competências do gestor: posicionando e destacando-o como um verdadeiro gestor estratégico de pessoas, pela aplicação ética e eficaz de suas práticas de gestão.

Segundo Carmello (2013):

O gestor gera uma grande melhoria em seus resultados quando consegue observar as necessidades individuais de seus talentos e oferecer tratativas condizentes com elas mesmas, impactando positivamente na velocidade e consistência de suas entregas.

Carmello (2013) orienta o que o gestor precisa fazer para atuar na singularidade:

1. *Ter um painel de desempenho:* de sua equipe, onde o gestor possa visualizar claramente quais e quantos profissionais estão em alta, média e baixa performance.
2. *Saber avaliar e aplicar procedimentos justos:* baseando-se nos nesses três diferentes níveis de performance, engajamento e aprendizagem abaixo do esperado.
3. *Construir feedbacks e capacitações específicas:* a partir do real nível de proficiência dos elementos da equipe.
4. *Remover obstáculos ao desempenho da equipe:* (falta de comunicação, incoerências, resistências à mudança, visão setorial, agendas ocultas, falta de planejamento, etc), assim como criar condições diferentes para que a equipe possa transmitir, incorporar e criar conhecimento que seja fundamental para a resolução de problemas, aprimoramento e inovação.

Carmello (2013) definiu três grupos diferentes de performance:

Grupo A (Alta Performance): são resilientes, proativos, engajados. Entregam resultados continuamente e cumprem frequentemente os VPP (valores, princípios e procedimentos). Sabem o que precisam fazer para alcançar seus

resultados. Sugerem melhorias, são antenados e com capacidade de maior produção de ideias e de ações superiores.

Grupo B (Média Performance): são coativos, não engajados e mantenedores. Fazem o que precisa ser feito, mas geralmente carecem de fomento e de atenção em detalhes e questões de proatividade e iniciativa. Precisam de um gestor mais próximo, envolvente e assertivo, que manifeste frequentemente seu papel de gestor, monitorando e apoiando a performance. Rendem melhor quando participam de capacitação e engajamento constante, pois apresentam alguma dificuldade em ser mais proativos e ter iniciativa diante de desafios e mudanças.

Grupo C (Baixa Performance): são inativos, reativos e desengajados. São os que tem desempenho abaixo do potencial da meta. Não se pode pensar em deixar de lado esses talentos, pois, via de regra, além do desafio de melhorar a performance, há também o desafio de ajuda-los na melhoria de relacionamento entre os próprios funcionários da equipe e, principalmente, com os clientes.

O autor define o que mobiliza os diferentes talentos:

Grupo A (Alta Performance):

1. Esclareça direção e propósito;
2. Agradeça pelo seu desempenho superior e ressalte seus pontos fortes;
3. Seja específico no reconhecimento e nas melhorias;
4. Ouça seu ponto de vista sobre melhorias;
5. Verifique se o talento precisa que você o ajude em algo ou se tem alguma ideia relevante sobre como melhorar o sistema de gestão de pessoas.

Grupo B (Média Performance):

1. Esclareça intenção de retê-lo;
2. Reconheça e demonstre especificamente o que está fazendo bem;
3. Pontue as oportunidades de melhoria e foque em uma ou duas questões específicas, que sejam de prioridade estratégica;
4. Verifique se o talento precisa que você o ajude em algo.

Grupo C (Baixa Performance):

1. Verifique a expectativa de performance e descreva o que foi observado;
2. Informe os impactos da não entrega;

3. Esclareça e prescreva o que precisa ser feito de mais importante e marque acompanhamento;
4. Com calma, objetividade e clareza, comunique as consequências do baixo desempenho para os clientes, a empresa e para o talento.

Segundo o autor dessa abordagem, a seguir um quadro resumo o que cada talento mais precisa do gestor.

Tabela 2: Resumo o que o talento mais precisa do gestor

O QUE PRECISA	GRUPO A alta performance	GRUPO B média performance	GRUPO C baixa performance
Orientação	comunicação e esclarecimento do propósito estratégico	definição de valores, critérios e expectativas de performance	eliminar ambiguidades de decisão, prioridades e responsabilidades
Engajamento	fomento e manifesto de senso de justiça e valores declarados	maior envolvimento do gestor, reconhecimento e apoio	transmitir compreensão e apoio às competências em momentos de mudança e pressão
Capacitação	construção de espaços de conversação para troca de ideias e conhecimentos sobre questões maduras e construtivas.	proporcionar instrução e feedback frequentemente.	verificar constantemente cursos de ação dos processos e atividades estratégicas.

Fonte: Carmelo (2013) elaborado pelo autor.

A seguir, uma figura com as práticas de gestão mais eficazes para cada tipo de talento, que mais foram aplicadas pelo autor, e ajudaram a resolver muitos problemas relacionados a gestão de pessoas. O gestor que trabalha com a singularidade consegue aplicar as diferentes práticas para os diferentes talentos em vários níveis de performance e engajamento.

Tabela 3: Nove práticas de gestão para melhoria de desempenho e engajamento das equipes

PRÁTICAS EFICAZES DE GESTÃO			
A	Comunico e esclareço o propósito estratégico	Fomento e manifesto o senso de justiça e valores declarados	Fomento e manifesto o senso de justiça e valores declarados
B	Defino valores, critérios e expectativas de performance	Envolve-me e demonstro maior engajamento	Envolve-me e demonstro maior engajamento
C	Elimino ambiguidades de decisão, prioridades e/ou responsabilidades	Transmito compreensão e apoio às competências em momentos de mudança	Transmito compreensão e apoio às competências em momentos de mudança

Fonte: *Gestão da Singularidade. Carmello (2013, p. 87)*

Carmello (2013), ainda cita os seis estágios de atuação do gestor para aumentar a produtividade individual:

Explorar as dificuldades: aprofundar e diagnosticar o problema e a causa;

Fazer as pessoas pensar com qualidade: para que elas compreendam a diferença entre o que fazem e o que deveria ser feito;

Organizar as tarefas e responsabilidades: para que cada um tenha claro seu papel a desempenhar;

Planejamento de ações: ações que visam o aprimoramento das atividades;

Monitorar: acompanhar o desenvolvimento das ações, para que se intervenha o mais cedo possível, seja com orientação, capacitação ou engajamento;

Agregar valor: para que as pessoas dominem suas tarefas e assim consigam cada vez mais agregar valor ao que fazem.

Após a revisão teórica sobre teoria do bem estar e o flow, Liderança e sua importância no desenvolvimento individual das equipes, se entende que para auxiliar nas mudanças a serem feitas, é necessário conhecer a mentalidade que pode ajudar a acelerar o desenvolvimento pessoal e profissional da equipe.

2.1.5 Mindset: a mentalidade do sucesso

Dweck (2017), através de pesquisas desenvolveu um estudo sobre a mentalidade, ou mindset das pessoas, e categorizou dois tipos:

Mindset Fixo: acredita que suas qualidades são imutáveis, ou seja, fixas, que precisam ser provadas. Agem sempre quando as coisas estão seguras e ao seu alcance. Se as coisas forem muito desafiadoras, se não se sentirem inteligentes nem talentosas, elas perdem o interesse. O fracasso se transforma de fato (eu fracassei) a uma identidade (sou fracassado). As imperfeições são vergonhosas, especialmente os talentosos, e por isso eles preferem escondê-las.

Mindset Crescimento: se baseia na crença de que cada pessoa é capaz de cultivar as qualidades básicas por meio dos próprios esforços. É capaz de se modificar e desenvolver por meio do esforço e da experiência. Aqui, a questão é se abrir para aprender algo novo. As pessoas não apenas buscam o desafio, mas prosperam com ele. Quanto maior o desafio, mais elas se desenvolvem.

Segundo esta mesma autora: “os mindsets são uma parte importante de sua personalidade, mas você pode modifica-los. Simplesmente tomando conhecimento da existência dos dois mindsets, pode se começar a raciocinar e reagir de novas maneiras.” Para ela, a fim de demonstrar até onde o mindset de crescimento pode levar se deve acreditar que os talentos podem ser desenvolvidos e isso permite que as pessoas realizem seu potencial”.

Dweck (2015) aborda diferentes reações, conforme seu estudo:

“os alunos quando usavam o mindset de crescimento, ganhavam confiança em si mesmos à medida que enfrentavam e dominavam os desafios da universidade. No entanto, a confiança dos que tinham mindset fixo se dissipava diante dos mesmos desafios.”

Dweck (2015) destaca a importância do Mindset de Crescimento no líder: “quando entramos no mundo dos líderes de mindset de crescimento, tudo muda. Ilumina-se, expande-se, enche-se de energia de possibilidades”, o que corrobora o conceito de liderança transcendente de Kofman (2018) e a Gestão da Singularidade Conforme Carmelo (2013). A autora acrescenta: “os líderes de mindset de crescimento, valorizam o nós (equipe), em detrimento do eu”. Complementa: “as pessoas que trabalham com líderes de mindset de crescimento, tem mais confiança em sua empresa e maior senso de propriedade sobre seu trabalho”.

Segundo Dweck (2015) a jornada do desenvolvimento de mindset de crescimento percorre os seguintes passos:

Primeiro passo: dar se conta, abraçando seu mindset fixo. Todos têm um pouco desse mindset.

Segundo passo: percepção, ou seja, saber o que desencadeia seu mindset fixo.

Terceiro passo: observação, dar um nome a sua persona com mindset fixo. Persona é a personalidade da pessoa, como se sente e age, e assim, como isso afeta as pessoas ao seu redor.

Quarto passo: quanto mais ciente estiver dos gatilhos de seu mindset fixo, mais você poderá estar vigilante para a chegada de sua persona. Não a reprima ou a expulse. Apenas deixe-a se pronunciar. Sua persona de mindset fixo nasceu para protege-los e orientá-los. Então, segundo a autora: eduque a novas formas do mindset de crescimento que você gostaria que o ajudassem: assumindo riscos, aderindo a eles, revendo os erros e apoiando os outros para crescerem.

Após a revisão teórica, a seguir se apresenta as próximas etapas deste Projeto Aplicado.

2.2 Entendimento aprofundado do problema

Para que se possa propor a implementação de algumas práticas que promovam o engajamento das pessoas para que alcancem o estado de flow e por consequência o alto desempenho é necessário que se compreenda o ramo de atuação da empresa estudada.

Para responder à questão problema de como os membros de uma equipe podem ser orientados para que efetivamente sejam reconhecidas como equipes de alto desempenho, além da pesquisa bibliográfica apresentamos a seguir a descrição da empresa, os dados que foram levantados através de pesquisa e a proposta de intervenção.

2.2.1 Breve descrição da empresa

A empresa descrita nesse projeto, chamada de empresa “X”, no qual foi fundado em 1928, como banco público de crédito rural e hipotecário, cuja principal atividade era a realização de empréstimos em longo prazo com garantia hipotecária. Em 1990, passou a banco múltiplo, com carteira comercial, crédito imobiliário e crédito, financiamento e investimento.

Hoje a empresa X é uma sociedade anônima de capital aberto que atua sob a forma de banco múltiplo e opera nas carteiras comercial, de crédito, de financiamento e de investimento, de crédito imobiliário, de desenvolvimento, de arrendamento mercantil e de investimentos, inclusive nas de operações de câmbio, corretagem de títulos e valores mobiliários e administração de cartões de crédito e consórcios. As operações são conduzidas por um conjunto de Instituições que agem de forma integrada no mercado financeiro. Atua, também, como instrumento de execução da política econômico-financeira do Estado do Rio Grande do Sul, em consonância com os planos e programas do Governo Estadual.

Possui em torno de 10.725 colaboradores, conta com 518 agências, 181 PA (Posto de Atendimento) e 433 PAE (Posto de Atendimento Eletrônico), e abrange cerca de 4 milhões de clientes, estando presente em mais de 98% dos municípios gaúchos.

Missão: Ser o agente financeiro do Estado para promover o desenvolvimento econômico e social do Rio Grande do Sul.

Visão: Ser um banco público rentável, sólido e competitivo, integrado às comunidades, que presta serviços com excelência.

Valores: Transparência, ética, comprometimento, integração e eficácia.

Os desafios no segmento bancário é avançar cada vez mais no mundo digital, onde enfrenta uma grande concorrência das fintechs, ou seja, empresas presentes somente no mundo digital, onde tem acesso a empréstimos, seguros, consórcios, investimentos a um custo menor, pois a estrutura dessas empresas é bem enxuta. De acordo com os estudos da empresa Tracxn, só no começo de 2020, existam em torno de seiscentas fintechs que ofertam serviços financeiros. Assim, os bancos tradicionais estão se modernizando para estarem presentes nesse segmento. O que ainda é o trunfo, é a assistência em agências físicas, pois assim, o cliente ainda se sente um pouco mais seguro, porém, aos poucos estão migrando do banco tradicional para os aplicativos dos bancos digitais, conforme estudo do valor investe, de 06 de janeiro de 2020, dois a cada dez brasileiros tem conta em banco digital. E os bancos digitais ainda encontram uma certa dificuldade, na hora de sacar o dinheiro da conta, porém, a rede 24 horas está cada vez mais expandindo, e assim, facilitando o acesso ao saque.

Empresas como o Nubank, que faz 40 mil contas novas por dia, conforme balanço divulgado de 2019, esse é um dado altamente expressivo, pois

provavelmente estejam conquistando os clientes dos bancos tradicionais, inclusive do banco “X”. O que fomenta os custos de prospecção, são fundos de investimentos que aportam altos valores nessas fintechs, como o caso da Nubank, assim elas não têm pressão por dar lucro no curto prazo, e sim, captar o máximo de clientes possível. Esses fundos, estão dispostos a abrir mão dos lucros no curto prazo, em detrimento do crescimento da quantidade de clientes, e assim, projetar dar lucro somente após vários anos operando no prejuízo.

Além dos bancos digitais, a concorrência é forte entre os bancos tradicionais, somente no município onde este estudo foi realizado, existe a concorrência dos bancos públicos Banco do Brasil e Caixa, cooperativas de crédito Sicredi e Sicoob, e os bancos privados como Santander, Itaú e Bradesco. Então, é necessário crescer a carteira de crédito, que significa aumentar o volume de empréstimos, produtos e serviços aos clientes já existentes ou novos que serão prospectados com ações específicas. Aumentar o Market Share não é fácil, pois existem no mínimo 8 bancos no município, o que gera uma alta competitividade, dando poder pleno ao cliente, que pode escolher onde terá a melhor a proposta, inclusive pode ser assediado pelos bancos digitais, aumentando ainda mais a concorrência, conforme explicado acima.

Uma pesquisa do grupo Gallup sobre engajamento, em 2019, apontou que no mundo, apenas 15% dos colaboradores são engajados, já nos países Sul Americanos, o índice de engajados é de 27% e o de desengajados é de 73%. O que encarece a empresa X, replica a pesquisa acima, de acordo com a percepção e observação do pesquisador, é o engajamento das pessoas. Também conta com defasagem de pessoal, que ficou muito tempo sem fazer concurso, fez recentemente, contratou novos colaboradores, entraram com motivação, porém, os funcionários antigos são muitos, estão desmotivados em sua grande maioria, e influenciam negativamente os novos, via observação e percepção do pesquisador. E não podem ser demitidos, somente administrados, gerando um problema enorme para o banco manter a sustentabilidade ao longo do tempo, frente ao cenário difícil com alta concorrência, seja nas agências físicas ou digitais. Assim, conforme percepção do pesquisador, é vital para manter o banco rentável e sustentável, é construir equipes de alto desempenho, que elevem o padrão de atendimento aos clientes, melhore os processos e consiga atender a todos com eficácia e eficiência, atendo aos anseios da sociedade. Somente com pessoas, fazendo um atendimento

diferenciado, onde os clientes se sintam valorizados, que é possível fazer frente a esse cenário altamente competitivo.

Com a crise do governo estadual, existe a possibilidade de privatizar o banco, para fazer caixa, e honrar os compromissos do Estado, que está com saúde financeira frágil, tanto que já estão parcelando o salário dos servidores estaduais. Assim, se o banco manter a sustentabilidade e rentabilidade, com equipes de alto desempenho alavancando os resultados, seria um dos argumentos possíveis para manter o governo como maior acionista, gerando o desenvolvimento social e econômico do RS. Pois, o banco é utilizado em diversas vezes, como instrumento para alavancar a economia e desenvolver o estado, e gerando uma participação dos lucros a cada ano, injetando dinheiro no estado, para que sobre mais para investir para o bem estar da população em geral.

A economia brasileira, já estava com dificuldades, e irá registrar uma queda de 4,11% no ano de 2020, conforme previsão do relatório Mercado Focus, assim, não gera novos investimentos, porque não tem consumo para crescimento e expansão. A maioria dos empresários estavam preocupados em manter a empresa adimplente. Já as pessoas físicas, estariam com pouco poder de consumo, devido ao excesso de endividamento, de acordo com a CNC, 66,6% das famílias estão endividadas. Para o segmento bancário, isso representa que o risco de crédito aumenta, gerando pouco crescimento ou retração no volume de empréstimos, e isso significa, que teria mais concorrência, e teria que se fazer mais esforço para manter a carteira de crédito.

Para agravar a situação econômica, existe uma crise no momento, desde março de 2020, que é oriundo da pandemia global COVID 19, onde o comércio teve que fechar as portas, para evitar a proliferação do vírus, ficando somente postos de combustíveis, farmácias, mercados, que são serviços essenciais, abertos, porém, de forma reduzida, para evitar aglomeração de pessoas. Com essa crise ainda, o crescimento do Brasil no ano de 2020 que seria de 2,5%, projetado pela CNI, será queda de 4,2% projetados, representando que muitos comércios seriam atingidos, onde seus fluxos de caixa já estavam apertados, significa que muitos podem fechar as portas, se essa crise persistir, principalmente, de pequenos negócios locais. E as pessoas estão enfrentando graves problemas financeiros, pois não estão conseguindo trabalhar, assim, sua renda fica prejudicada, podendo não ter o suficiente para se alimentar, e pagar suas contas mensais.

2.2.2 Levantamento e análise dos dados da pesquisa

Alguns dados importantes que podem fundamentar nossa pesquisa, principalmente é a rotatividade de pessoal. A equipe deveria ser 3 colaboradores e 1 estagiário, porém segue os dados de julho/19 até março/2020.

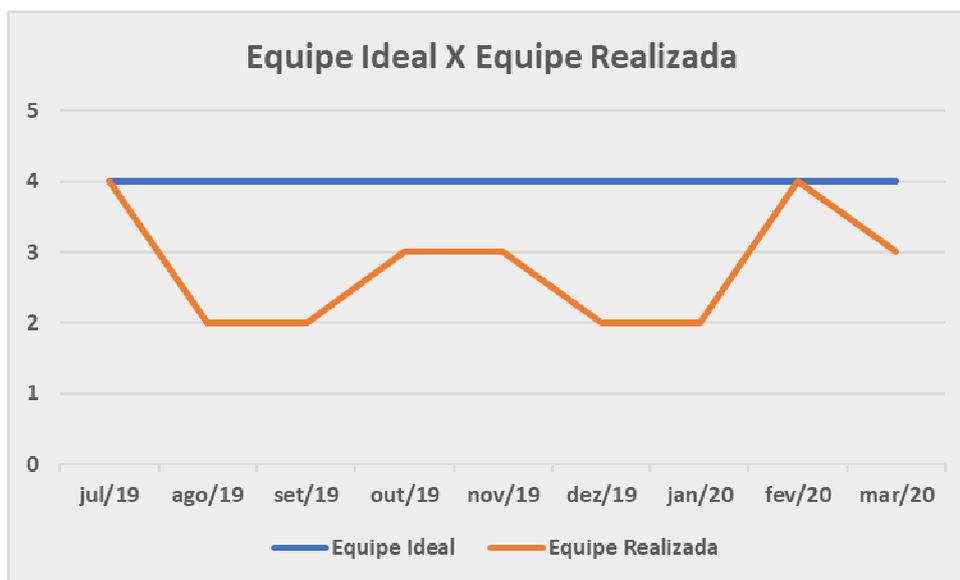
Tabela 4: Histórico da Equipe Ideal X Equipe Realizada

DATA	Equipe Ideal	Equipe Realizada	Colaborador	Estagiário	Histórico
jul/19	4	4	3	1	equipe completa
ago/19	4	2	1	1	1 colaborador pede demissão e férias de 1 colaborador
set/19	4	2	1	1	1 colaborador sai de atestado até janeiro de 2020, e a vaga do colaborador não foi repostada
out/19	4	3	2	1	1 colaborador vem emprestado da pessoa física
nov/19	4	3	2	1	1 colaborador assume na PJ e sai da PF
dez/19	4	2	2	0	Estagiária sai (novo emprego), e fica 1 colaborador e vem 1 colaborador do projeto verão.
jan/20	4	2	2	0	Volta o colaborador de atestado, porém sai de férias
fev/20	4	4	3	1	estagiária contratada, equipe completa
mar/20	4	3	3	0	estagiária sai (novo emprego)

Fonte: autor.

A seguir gráfico que demonstra a relação entre a equipe ideal e equipe realizada.

Figura 2: Gráfico Equipe Ideal x Equipe Realizada



Fonte: Autor.

Porém, em contraste com a falta de pessoal, segue os dados de produtividade, até dezembro/19, onde se completa as metas semestrais da empresa. Existem três principais indicadores de produtividade: indicador de adimplência de crédito, volume de crédito e a quantidade de novos produtos.

O primeiro indicador é a quantidade de novos produtos, no qual foi atingido pontuação máxima, o que demonstra que a equipe superou as expectativas nesse quesito, conforme dados levantados pelo autor. Na adimplência de crédito, a equipe teve um pouco mais de dificuldades, um cliente teve grande pendência que impactou nesse índice, assim, as ações da equipe não afetariam de maneira positiva o resultado, de acordo com informações do gerente de mercado da carteira. O último quesito, é o volume de crédito, onde a carteira superou as metas, alcançando resultados extraordinários no semestre em questão, conforme dados levantados pelo pesquisador desse projeto.

Os dados demonstram que apesar da rotatividade constante, a equipe conseguiu resultados produtivos. Avalia-se o que a equipe conquistou no semestre passado, para medir o atual estado e o que ela precisa fazer para alavancar seus resultados, chegando a uma equipe de alto desempenho.

Algumas ações adotadas durante o semestre para potencializar os resultados:

- Reunião de equipe semanal, passando direcionamento necessário para atingimento de metas;

- Encontros mensais, fora do horário de trabalho, para um happy hour, tornando a equipe mais próxima;
- Reconhecimento de quem está produzindo, parabenizando na reunião semanal, e foram conquistados prêmios durante o semestre;
- Reunião diária de 10 minutos para motivar, direcionar e construir um dia produtivo.

Nesse projeto será feito o levantamento de dados, através de pesquisa direta com os gestores da agência e com a equipe, aplicando formulários específicos.

Para os colaboradores, estagiária e os gestores da agência, será aplicado questionário que está no apêndice em anexo, pesquisa quantitativa, com escala de lickert, sendo medido a frequência, como nenhum, pouco frequente, frequente, muito frequente e sempre, e no final, a pergunta se considera um colaborador de baixa, média ou alta performance, com uma pergunta aberta, pedindo justificativa da pergunta acima. Será aplicado a todos que participaram da equipe no II Semestre de 2019, para medir como foi o semestre passado.

O questionário seguiu um padrão por tema ou teoria, onde se fará um confronto entre os que os colaboradores e os gestores responderam, para assim, fazer uma análise precisa de cada tema, e no final, fazer um resumo com soluções e apontar caminhos para formar uma equipe de alto desempenho.

Foi encaminhado email para os colaboradores, estagiária e os gestores da agência, com o formulário em anexo. Assim que conseguiram responder o questionário, retornaram em anexo via email.

Para melhor visualizar as respostas, o retorno é consolidado na tabela abaixo.

Tabela 5: Resumo do retorno do questionário

TIPO	Colaboradores	Gestores
TEORIA DO BEM ESTAR		
Sentimentos Positivos	Sempre	Muito Frequente
Engajado	Muito Frequente	Muito Frequente
Pertencimento	Muito Frequente	
Realizado	Muito Frequente	Frequente
Relacionamentos Positivos	Muito Frequente	Frequente
FLOW		
Tarefas Aprofundadas	Muito Frequente	Frequente
Desafios Altos	Muito Frequente	Muito Frequente
Habilidades	Frequente	Frequente

LIDERANÇA TRANSCENDENTE		
Princípios Éticos	Sempre	Sempre
Pessoas São Importantes	Muito Frequente	Sempre
Engaja a Equipe	Muito Frequente	Muito Frequente
Confia e dá Autonomia	Muito Frequente	Frequente
Expandir seus Horizontes	Muito Frequente	Sempre
GESTÃO DA SINGULARIDADE		
Orienta Claramente	Frequente	Frequente
Expectativa Sobre Seu Trabalho	Frequente	Frequente
Objetivos Estrategicos	Frequente	Muito Frequente
Papeis E Responsabilidades	Frequente	Frequente
Feedbaack	Muito Frequente	Muito Frequente
Reconhece Desempenho	Sempre	Muito Frequente
Valoriza As Idéias	Sempre	
Define Valores E Normas	Muito Frequente	Frequente
Incentiva Novas Ações	Sempre	Muito Frequente
Comunica Informações Relevantes	Muito Frequente	Muito Frequente
Espaço Para Contribuir	Sempre	Muito Frequente
Treinamento Adequado	Pouco Frequente	Pouco Frequente
Suporte Operacional	Frequente	Frequente
Desenvolve Suas Habilidades	Muito Frequente	Muito Frequente
Assumir Mais Responsabilidades	Sempre	Frequente
Realiza Tarefas E Procedimentos	Frequente	Frequente
MINDSET DO CRESCIMENTO		
Equipe	Muito Frequente	Frequente
Gerente De Mercado	Muito Frequente	Sempre
PERFORMANCE		
Equipe	Média	
Gerente De Mercado	Alta	
Gestores		Média

Fonte: o autor.

De uma maneira geral, a resposta dos colaboradores, estagiária e gestores da agência são similares, mudando um nível apenas de frequência.

Na Teoria do Bem Estar, que mede os elementos necessários para florescer o desenvolvimento profissional e pessoal, se observa que as pessoas percebem que possuem oportunidade de florescer no trabalho, pois de acordo com as respostas consolidadas, os elementos estão bem desenvolvidos. A equipe conseguiu construir e potencializar esses elementos, através de ações específicas, já relatadas acima. Em observação, as respostas que foram mais positivas, são colaboradores que tiveram melhores resultados, dessa forma, a produtividade e o bem estar estão conectados, veremos na teoria abaixo. O gestor pode influenciar positivamente,

quando reconhece e valoriza o colaborador, motivando e inspirando ele. Mas pode impactar negativamente, quando cobra muita meta e não dá recursos necessários para a pessoa florescer.

Na Teoria do Flow, fica evidente que as atividades são aprofundadas e que os desafios são altos muito frequente, já as habilidades são altas frequente, sendo assim, conforme teoria pesquisada, enquadra-se a equipe como exaltada, faltando ainda um pouco de conhecimento e habilidades para que produzam o estado de fluxo, podendo ser um dos pontos a ser melhorados no plano de ação a ser desenvolvido.

No quesito Liderança Transcendente, nota-se que o gerente de mercado é percebido como uma liderança transcendente, que convida as pessoas a expandirem seus horizontes. Conforme Kofman, os seres humanos uma vez satisfeitos as suas necessidades, a motivação é por ter um propósito elevado, princípios éticos, pessoas são importantes e domínio pessoal, sendo assim, foram atendidos esses quesitos. Podemos citar como propósito desafiador da equipe, atingir resultados extraordinários, fazendo diferente, através de negociações mais profundas, trazendo verdadeiras soluções para os clientes. Podendo ter gerado uma pressão por habilidades novas na equipe, o que justifica na teoria do flow que as habilidades estavam ainda abaixo dos desafios e tarefas. Para melhorar as habilidades, a seguir a Gestão da Singularidade, para que cada um potencialize seus resultados, somando assim na equipe.

Na Gestão da Singularidade, nota-se que os itens que ficaram como frequentes, sendo os mais baixos é relativo a orientar claramente, expressar as expectativas, passar objetivos estratégicos, definir papéis e responsabilidades, assim, fica como plano de ação melhorar as reuniões semanais, para que seja definido melhor os papéis de cada colaborador e definir objetivos estratégicos, ainda, conforme teoria da Gestão da Singularidade, criar um painel de cada colaborador, orientar claramente, construir feedback, capacitações específicas e quais são as expectativas sobre seu trabalho. Vê-se que essas respostas estão de acordo com a avaliação de performance deles, validando o que a teoria preconiza sobre como motivar e engajar esses talentos.

Dando sequência, o gerente de mercado foi classificado como alta performance, e a equipe e os gestores foram classificados como média

performance. Conforme a teoria da Gestão da Singularidade, segue as ações que podem ser adotadas para mobilizar os talentos:

1. Esclareça intenção de retê-lo;
2. Reconheça e demonstre especificamente o que está fazendo bem;
3. Pontue as oportunidades de melhoria e foque em uma ou duas questões específicas, que sejam de prioridade estratégica;
4. Verifique se o talento precisa que você o ajude em algo.

Além das ações já citadas anteriormente. A seguir, como a mentalidade de crescimento pode ajudar a desenvolver essas potencialidades para que essas ações sejam eficazes tanto na gestão como na mentalidade, impactando diretamente nos resultados.

No Mindset do crescimento, o gerente de mercado teve frequência maior na avaliação do que a equipe, demonstrando que pode influenciar positivamente seus colaboradores a construir soluções e ter uma mente aberta para acreditar sempre nas melhores possibilidades. Conforme a teoria do Mindset do Crescimento, como ação prevista para a equipe, é incentivar e apoiar para que assumam mais riscos, oportunidade para que revejam os erros e apoiando os para crescerem profissionalmente.

2.3 Apresentação da solução

Considerando que no quadro tem uma ampla perspectiva do resumo de respostas dos colaboradores e gestores, foi construído um plano de ação para ajudar a potencializar a felicidade, os resultados e o flow na equipe.

O quadro foi construído a partir das maiores dificuldades apresentadas pela equipe e pelo gestor, se pode observar que a maior dificuldade é o treinamento e o suporte operacional adequado. Bem como implantar a gestão da singularidade, para definir o papel de cada um e suas responsabilidades, também, o treinamento ou capacitação necessária para exercer as atividades.

Tabela 6: Novas Ações 5W2H

NOVAS AÇÕES: 5W2H						
5W					2H	
O que? (What?)	Por quê? (Why?)	Onde? (Where?)	Quem? (Who?)	Quando? (When?)	Como? (How?)	Quanto? (How Much?)
Criar uma planilha com desempenho individual	para verificar as dificuldades e os acertos individuais, para dar o direcionamento, orientação, treinamento ou capacitação adequados, fazendo a gestão da singularidade.	Sala reunião agência	Gerente de Mercado	1 vez por semana, toda quinta-feira	feedback individual, assim verificando o desempenho de cada participante, e orientando, treinando ou capacitando para levar cada colaborador ao alto desempenho, criando plano de ação específicos, alinhados as metas semestrais da carteira.	30 minutos de cada membro da equipe.
Treinamento processos operacionais	Para dar mais segurança aos colaboradores nos procedimentos operacionais, sendo que nesse item estavam apresentando as maiores dificuldades.	Sala reunião agência	Gerente de Mercado	1 vez por semana, toda segunda-feira	levantar informações dos procedimentos com maior dificuldade, assim, fazer um treinamento a cada semana, para sanar as dúvidas e dificuldades.	20 minutos da equipe
Capacitação em Produtos e Serviços	para dar mais empoderamento na equipe na hora de ofertar os produtos e serviços, aumentando as habilidades para executar as tarefas.	Sala reunião agência	Gerente de Mercado	1 vez por semana, toda terça-feira	montar uma apresentação com as vantagens, benefícios, formas de colocação e abordagem de vendas.	20 minutos da equipe
Definir Papéis e Responsabilidades	para que alinhe mais a equipe, onde cada um fica extramamente claro o papel que vai desempenhar, e assim, conseguir alcançar níveis maiores de produtividade, sem distrações.	Sala reunião agência	Gerente de Mercado	1 única vez, definir data com equipe	Reunir a equipe, e discutir os papéis e responsabilidades, anotar, consolidar as informações e repassar impresso a todos, para que consigam se lembrar constantemente o que devem fazer.	30 minutos da equipe.

Fonte: o autor.

Foi desenvolvido um plano de ação também, para manter as boas práticas já adotadas, assim, mantendo e intensificando a motivação da equipe.

Tabela 7: Manter Ações 5W2H

MANTER AÇÕES: 5W2H						
5W					2H	
O que? (What?)	Por quê? (Why?)	Onde? (Where?)	Quem? (Who?)	Quando? (When?)	Como? (How?)	Quanto? (How Much?)
Reunião Semanal	Direcionamento, Objetivos e motivação para semana.	Sala reunião agência	Gerente de Mercado	1 vez por semana, toda quinta feira	reunião realizada com demonstrações de atingimento de metas, direcionamentos, e objetivos.	25 minutos da equipe
Happy Hour	Aumentar a conexão entre a equipe.	Local a ser definido	Gerente de Mercado	1 vez por mês, preferência a começo do mês	marcar num café, uma janta, ou algo, que possamos nos reunir.	1 hora, sem ser registrado no trabalho
Reconhecimento e Valorização	Alçar pontos fortes e o que está dando certo, elogiando abertamente o colaborador	Sala reunião agência	Gerente de Mercado	1 vez por semana, toda quinta feira	elogiar, premiar ou entregar uma carta assinada ao colaborador, reconhecendo seu desempenho	15 minutos da equipe

Fonte: o autor.

3 RETORNO PREVISTO DA SOLUÇÃO

A projeção de retorno para essas ações é de curto prazo, medindo novamente o questionário em janeiro de 2021, para verificar se o semestre foi atingido pelas novas ações e como alterou a produtividade e a felicidade dos colaboradores, para que consigam atingir o alto desempenho.

Como o gerente de mercado possui total autonomia para conduzir sua equipe, não precisa de autorização de um superior, assim, fica a critério dele implantar essas ações instantaneamente para que sua equipe consiga fluir e produzir resultados extraordinários.

4 APLICAÇÃO E/ OU AVALIAÇÃO DA PROPOSTA

Algumas práticas já estão sendo realizados para promover a motivação da equipe, conforme apontado no plano de ação acima.

Porém, para avaliar a aplicação da proposta, o plano de ação desenvolvido como solução direciona ao que a equipe está precisando para se tornar uma equipe de alto desempenho.

Apesar do conteúdo ser profundo, na maneira de mudar drasticamente ao que vinha sendo realizado, principalmente ao que envolve condução e incentivos, não se tem perspectivas de que haverá uma interrupção ou bloqueio na implantação da proposta, mas veremos o cenário a seguir que se vive.

Porém atualmente se vive pandemia COVID 19, então, os direcionamentos comerciais podem alterar, de atender clientes e vender produtos, pode se passar por atender clientes e controlar a pendência das empresas, para que ela não aumente, devido ao fato que muitas ficaram um tempo fechadas, e estão retornando devagar as suas atividades, assim, seu fluxo de caixa poderia ficar comprometido, não conseguindo honrar alguns compromissos financeiros assumidos. Além da concorrência prospectando clientes, assim, provavelmente os esforços da equipe estão em manter o cliente fidelizado com a instituição, demonstrando capacidade em propor soluções financeiras complexas, e impedir que vá para a concorrência. Também, é importante verificar que o sistema de rodízio dos colaboradores e suas devidas férias, podem afetar a qualidade do atendimento e prestação de serviços, pois a demanda é alta, e pode se não ter o suporte necessário para atender com qualidade todos.

Com esse cenário relatado acima, talvez irá trazer dificuldades na implementação de construção de equipes de alto desempenho, conforme desenvolvido nesse projeto.

5 COMENTÁRIOS FINAIS

Com esse trabalho, expandiu muito minha consciência, e fiquei feliz que várias teorias voltadas a produtividade e bem estar não competem entre si, e sim, se complementam, para formar esse trabalho amplo sobre o tema pesquisado.

Acredito que exista um potencial enorme para desenvolver e se aprofundar nos temas estudados, no que envolve construir equipes de alto desempenho, e como isso afeta os resultados de uma instituição.

Como foi verificado durante a análise de dados do projeto, falta um pouco ainda, efetuar alguns ajustes na equipe, para atingir uma equipe de alto desempenho. Com o plano de ação, a equipe irá rumo a novos horizontes, e no semestre que vem, conforme Mihaly, deve se aumentar os desafios e as habilidades, para continuar expandindo o estado de fluxo.

Porém no cenário competitivo descrito, este pesquisador acredita que os desafios serão aumentados naturalmente, e assim, cabe ao gerente de mercado elevar as habilidades e o conhecimento da equipe, para chegar no alto desempenho.

Frente aos desafios que serão enfrentados, os principais serão relacionados a pandemia COVID 19, pois é uma pandemia que ainda não passou, assim, se tem os reflexos na economia até o momento, e o futuro ainda está incerto, e muitas empresas estão enfrentando problemas no fluxo de caixa, pois tiveram que ficar fechados em alguns momentos, em outros, o movimento começou a retomar, porém a qualquer momento se fecha novamente, ou pode ser restringido o fluxo de pessoas dentro do estabelecimento, não permitindo voltar ao movimento natural de clientes, e com isso, diminui drasticamente o faturamento, e em consequência, começarão as dificuldades financeiras em honrar seus compromissos.

Dentro dessa previsão, desenvolver equipes se torna cada vez mais fundamental, para não só atender os clientes, e sim, propor soluções financeiras que podem auxiliar o cliente a diminuir os impactos financeiros no seu estabelecimento. Em paralelo a essas dificuldades, existem empresas que estão conseguindo prosperar nessa crise, ampliando seu mix de produtos/serviços, ofertando delivery, e renovando a forma de atender seus clientes, bem como, buscando explorar oportunidades que antes não conseguiam enxergar, por exemplo, na cidade de Capão da Canoa, fortalecer o setor imobiliário, onde muitos moradores da região metropolitana, antes tinham uma casa ou apartamento somente para veraneio, e

agora estão percebendo que é possível trabalhar dessa cidade, e assim, desenvolver mais qualidade de vida, com a cidade ofertando soluções, desde gastronômicas até condomínios luxuosos, na qual tem estrutura talvez até melhor aos de Porto Alegre. Então, esses passam a adotar a cidade como moradia, e migrando de vez com a família. Isso amplia as pessoas que passam a residir na cidade, então, aumentará produtos e serviços para esses novos cidadãos.

Outro desafio importante nesse momento, é a competição entre bancos, para ofertar as melhores condições e conseguir fidelizar seus clientes, reduzindo seus custos e ampliando os serviços/produtos que melhor atendem sua demanda. Para isso, a equipe tem que estar fluindo em plenitude, para que todos clientes tenham impacto positivo no seu atendimento, e não aceitem ofertas de concorrentes.

No quesito liderança, o gestor vai ter que se adaptar a esses novos tempos, , para isso, é preciso que desenvolva as virtudes de uma liderança transcendente, conseguindo dar exemplo, e influenciando positivamente as pessoas, juntando o propósito individual ao coletivo, para aprimorar a experiência de flow em equipe. Da mesma importância, conforme Seligman na teoria do bem estar, o líder deverá procurar expandir os elementos da teoria, para que consiga alcançar o bem estar no seu trabalho, e em consequência, produzir resultados positivos e que alavanquem os lucros de sua instituição.

O desafio do segmento bancário, é diminuir sua estrutura física, e em consequência, acelerar o processo de digitalização, bem como potencializar os resultados da equipe de trabalho.

Primeiro passo, é acelerar a digitalização, para que os clientes consigam se auto atender, e assim, os produtos/serviços estejam disponíveis principalmente nos seus smartphones, onde a um clique, realizem todas movimentações de sua conta corrente, reduzindo a necessidade de atendimento presencial. Assim, as equipes vão sair do atendimento por demanda, e terão mais tempo, para ofertar soluções mais complexas e estreitando o relacionamento com o cliente, para que consiga fidelizar e assim, manter e ampliar o relacionamento dele com o banco.

No segundo passo, as empresas precisarão repensar a gestão das pessoas, e como conseguir obter o máximo de produtividade de sua equipe, e esse trabalho, dá passos importantes para a construção de equipe de alto desempenho, onde poderão alavancar seus resultados, e assim, ter uma vantagem competitiva mais forte que as contas digitais, que é o atendimento presencial e personalizado.

No quesito desenvolvimento de equipes, um dos desafios é fazer a gestão da singularidade de cada colaborador, para que consiga conduzi-lo ao alto desempenho, monitorar, dar feedback constante, bem como criar um ambiente harmônico, onde consiga expressar sentimentos positivos, construir relacionamentos saudáveis, e buscar um propósito para sua realização profissional. Nesse sentido, é importante a influência de uma liderança transcendente, bem como uma comunicação adequada e fluida. Um outro desafio, nesse mundo líquido, é desenvolver a mentalidade de crescimento, onde os colaboradores possam entender que tudo muda, e assim, eles precisam constantemente aprender coisas novas, e procurar desenvolver suas potencialidades. É impossível nesse momento, ficar acomodado. O crescimento profissional e pessoal só ocorrerá quando tiver a clara percepção de que precisa aprender tanto com o sucesso como com o fracasso, e assim, aprender e tirar as lições necessárias para continuar prosperando.

Assim, o pesquisador finaliza esse projeto, afirmando que frente a concorrência, pandemia COVID 19, futuro incerto, só é possível uma empresa continuar prosperando, quando entender que as pessoas é a peça chave do seu negócio, e assim, elas precisam ser estimuladas, orientadas, engajadas e treinadas para que atinjam o máximo de sua potencialidade. Quando elas atingirem o topo, provavelmente irão continuar se expandindo, construindo uma mentalidade disruptiva, fazendo emergir novos produtos/serviços/mercados, pois o potencial humano é infinito.

Esse projeto oferece importantes contribuições para construir equipes de alto desempenho, através de diferentes teorias, que são complementares no quesito de condução e liderança de equipes, e visa provocar mais pessoas a estudarem e desenvolver esse tema, visto que existe um mercado exponencial a ser desenvolvido.

REFERÊNCIAS

CARMELLO, Eduardo. *Gestão da singularidade*. São Paulo: Editora Gente, 2013.

CARVALHO, Isabella. Por que 2020 será o ano das fintechs — e o impacto disso no mercado. **Portal StartSe**, 05 fevereiro 2020. Disponível em: <

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *A Descoberta do Fluxo*. Tradução Pedro Ribeiro – Rio de Janeiro: Rocco, 1999.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *Flow*. Editora Kairos: 15° Edição. Barcelona: 2016.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *Fluir en los negocios*. Editora Kairos: 4° Edição. Mallorca, Barcelona: 2016.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *Gestão Qualificada: a conexão entre felicidade e negócio*. Tradução Raul Rubenich – Porto Alegre: Bookman, 2004.

DWECK, Carol S. *Mindset: a nova psicologia do sucesso*. São Paulo: Objetiva, 2007.

GOLEMAN, Daniel. *Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso*. Tradução: Ivo Korytowski. 1° edição – Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

KAMEI, Helder. *Flow e psicologia positiva: estado de fluxo, motivação e alto desempenho*. Helder Kamei; participação especial José Roberto Marques. 2° edição. Goiânia: Editora IBC, 2016.

KOFMAN, Fred. *Liderança & Propósito*. Tradução: William Zeytounlain – 1° edição – Rio de Janeiro: Harper Collins, 2018.

MAXWELL, John C. *Todos se comunicam, poucos se conectam*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2010.

MEDEIROS, Israel; SENA, Jailson R. Pesquisa da CNC aponta que endividamento das famílias bate recorde em 2020. **Correio Braziliense**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2020/04/15/internas_economia,844706/pesquisa-da-cnc-aponta-que-endividamento-das-familias-bate-

recorde-

[em.shtml#:~:text=Uma%20pesquisa%20feita%20pela%20Confedera%C3%A7%C3%A3o,%20alcan%C3%A7ando%2066%2C6%25.>](#). Acesso em: 11 Junho 2020.

SELIGMANN, Martin E.P. *Florescer: uma nova compreensão da felicidade e do bem-estar*. Tradução: Cristina Paixão Lopes. 1º edição – Rio de Janeiro: Ojetiva, 2019.

SHINOHARA, Gabriel. Com pandemia, indústria projeta queda de 4,2% na economia em 2020. **O GLOBO**. Brasília, 2020. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/com-pandemia-industria-projeta-queda-de-42-na-economia-em-2020-1-24420880>>. Acesso em: 11 Junho 2020.

URY, William. *Como chegar ao sim com você mesmo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

VALOR INVESTE. 2 em cada 10 brasileiros têm conta em banco digital. **Valor Investe**. São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://valorinveste.globo.com/produtos/servicos-financeiros/noticia/2020/01/06/2-em-cada-10-brasileiros-tem-conta-em-banco-digital.ghtml>>. Acesso em: 11 Junho 2020.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES E ESTAGIÁRIA

Formulário Aplicado Aos Colaboradores/Estagiária					
Formulário desenvolvido com objeto de coleta de dados para o projeto aplicado, um estudo de caso sobre equipes de alto desempenho, na carteira pj, de uma agência bancária. Os dados serão consolidados de forma anonima, sem citação de nomes ou exposição de pessoas. Marque com um X na resposta mais adequada para a pergunta.					
TIPO/PERGUNTAS	Nenhum	Pouco Frequente	Frequente	Muito Frequente	Sempre
Teoria Bem Estar	0	0	0	0	0
Consegue expressar sentimentos positivos no trabalho?					
Você sente que está engajado com a equipe?					
Você se sente parte de pertencer de algo maior?					
Você se sente realizado no trabalho?					
Você constrói relacionamentos positivos no trabalho?					
FLOW	0	0	0	0	0
Você sente que pode se aprofundar e desenvolver as tarefas ?					
Você sente que os desafios são altos no trabalho?					
Você sente que suas habilidades são altas no trabalho?					
Liderança Transcendente	0	0	0	0	0
O gerente de mercado demonstra princípios éticos?					
O gerente de mercado demonstra que as pessoas são importantes no trabalho?					
O gerente de mercado convida e engaja você no trabalho?					
O gerente de mercado confia e lhe dá autonomia?					
O gerente de mercado incentiva você a expandir seus horizontes?					
Gestão da Singularidade	0	0	0	0	0
Gerente de Mercado orienta claramente sobre o que deve ser feito?					
As expectativas sobre seu trabalho são claras?					
O gerente de mercado comunica os objetivos estratégicos?					
O gerente de mercado define os papéis e as responsabilidades?					
O gerente de mercado proporciona feedback?					
O gerente de mercado reconhece e valoriza o desempenho de quem merece?					
O gerente de mercado valoriza as contribuições e idéias que você traz ao grupo?					
O gerente de mercado define os valores, normas e condutas ?					
O gerente de mercado incentiva e comunica novas iniciativas ?					
O gerente de mercado comunica e compartilha informações relevantes?					
Você tem espaço para contribuir com o grupo?					
Você recebe treinamento adequado para desempenhar suas funções?					
O gerente de mercado dá suporte operacional para seus processos?					
O gerente de mercado te incentiva a desenvolver suas habilidades?					
O gerente de mercado te estimula para assumir mais responsabilidades?					
Você se sente capaz para realizar as tarefas, valores e procedimentos?					
MINDSET DE CRESCIMENTO	0	0	0	0	0
Você se considera uma pessoa que tem mentalidade de crescimento?					
Você considera que o gerente de mercado tenha mentalidade de crescimento?					

Formulário Aplicado Aos Funcionários			
DESEMPENHO INDIVIDUAL	baixa	média	alta
Você considera seu desempenho de:			
Você considera o desempenho do gerente de mercado de:			
JUSTIFIQUE SUA RESPOSTA:			

APÊNDICE B – FORMULÁRIO APLICADO AOS GESTORES DA AGÊNCIA

FORMULÁRIO GESTOR					
Esse formulário visa fazer um estudo de caso na plataforma pj no II sem 19, em uma agência bancária, para buscar aprofundar o tema equipes de alto desempenho. Favor marcar um X na resposta que fica mais adequada. Sendo a escala de: Nenhum, Pouco Frequente, Frequente, Muito Frequente e Sempre.					
TIPO/PERGUNTAS	Nenhum	Pouco Frequente	Frequente	Muito Frequente	Sempre
TEORIA DO BEM ESTAR					
A equipe PJ tinha um ambiente positivo de trabalho?	0	0	0	0	0
A equipe PJ estava engajada no atingimento das metas?					
A equipe PJ demonstra realização ao realizar seu trabalho?					
A equipe PJ demonstra relacionamentos positivos no trabalho?					
FLOW					
A equipe PJ consegue desenvolver e aprofundar na tarefa a ser executada?	0	0	0	0	0
A equipe PJ teve altos desafios no trabalho?					
A equipe PJ tem habilidades para o trabalho?					
Liderança Transcendente					
O gerente de mercado demonstra princípios éticos?	0	0	0	0	0
O gerente de mercado demonstra que as pessoas são importantes no trabalho?					
O gerente de mercado convida e engaja as pessoas no trabalho?					
O gerente de mercado confia e dá autonomia para equipe?					
O gerente de mercado incentiva a equipe para expandir seus horizontes?					
Gestão da Singularidade					
O gerente de mercado deu orientação clara sobre o que deve ser feito?	0	0	0	0	0
O gerente de mercado comunica os objetivos estratégicos?					
O gerente de mercado define os papéis e as responsabilidades?					
O gerente de mercado proporciona feedback?					
O gerente de mercado reconhece e valoriza o desempenho de quem merece?					
O gerente de mercado direciona os valores, normas e condutas da instituição?					
O gerente de mercado incentiva e comunica novas iniciativas?					
O gerente de mercado comunica e compartilha informações relevantes?					
O gerente de mercado treina adequadamente sua equipe?					
O gerente de mercado dá suporte operacional para sua equipe?					
O gerente de mercado incentiva a equipe a desenvolver suas habilidades?					
O gerente de mercado estimula a equipe para assumir mais responsabilidades?					
O gerente de mercado capacita a equipe para realizar as tarefas, valores e procedimentos?					
MINDSET DE CRESCIMENTO					
A equipe da PJ (plataformistas e estagiária) teve mentalidade de crescimento durante o II Sem 19?	0	0	0	0	0
O gerente de mercado teve mentalidade de crescimento durante o II Sem 19?					

Formulário Aplicado GESTOR			
DESEMPENHO INDIVIDUAL	baixa	média	alta
Você considera seu desempenho de:			
JUSTIFIQUE SUA RESPOSTA:			