



UBALDO MARTINS COSTA JUNIOR

**O MOMENTO EM QUE FOI CRUCIAL BUSCAR NOVOS
CONHECIMENTOS PARA O DESENVOLVIMENTO PESSOAL**

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 GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, O momento em que foi crucial buscar novos conhecimentos para o desenvolvimento pessoal, elaborado por Ubaldo Martins Costa Júnior 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: Curitiba, 17 de maio de 2019.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Ubaldo Martins Costa Júnior, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES8-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 (O momento em que foi crucial a busca de novos conhecimentos para o desenvolvimento pessoal), é autêntico e original.

Curitiba, 17 de maio de 2019.

Ubaldo Martins Costa Júnior

“Dedico o presente trabalho a minha esposa Patricia Gaudencio da Silva, meu filho Artur Martins Costa e minha filha Yasmin Martins Costa, por compreenderem a minha ausência durante esse curso e projeto tão importante para o meu desenvolvimento pessoal e profissional, pois foram 22 finais de semana de dedicação e preparo. ”

“Agradeço a Dra. Rachel de Castro Villar por ter me conduzido de forma tão cuidadosa em meu primeiro processo de Coaching e ter me apresentado ao curso para Desenvolvimento Humano de Gestores”

RESUMO

O presente trabalho vem com o objetivo de demonstrar através das ferramentas do curso DHG - Desenvolvimento Humano de Gestores, como potencializar habilidades de gestão e determinados momentos da minha carreira, desde 1991, quando estava no início da minha adolescência até os tempos atuais. Relato fatos de grande importância pessoal no início da minha jornada e como usei cada desafio para meu próprio crescimento, demonstrando inclusive através de minha trajetória onde ocorreu uma mudança significativa de comportamento e as consequências que geraram o crescimento pessoal e profissional. Busco colocar a importância que o desenvolvimento pessoal e intelectual tem na formação do gestor, relatando casos específicos e exemplificando situações que fizeram parte do meu crescimento profissional. Ressalto mudanças importantes, geográficas e comportamentais que fizeram de mim a pessoa que sou hoje. Vou destacar habilidades que julgo necessárias para atuar na gestão e como desenvolvê-las, assim como as ferramentas que me foram apresentadas no curso DHG – Desenvolvimento Humano de Gestores e como aplicá-las. Através do *Storytelling* irei demonstrar as fases nas quais foram fundamentais para o meu crescimento pessoal. Ressaltarei o momento que decidi me tornar Gestor de pessoas, os principais desafios que encontrei, a maneira como fui de certa forma influenciado e a importância do desenvolvimento pessoal em prol da gestão de pessoas.

Palavras Chave: Desenvolvimento. Gestor. Crescimento. Pessoas.

Abstract

The present work comes with the aim of demonstrating moments of my career, from 1991, when I was in the beginning of my adolescence until the present time. I report facts of great personal importance at the beginning of my journey and how I have used every challenge for my own growth. I try to place the importance that the personal and intellectual development has on the training of the manager, reporting specific cases and exemplifying situations that were part of my professional growth. I highlight important, geographic and behavioral changes that have made me the person I am today. I will highlight skills that I deem necessary to act in the management and how to develop them, as well as the tools presented to me in DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES- DHG and how to apply them. Through Storytelling I will demonstrate the phases in which they were fundamental for my personal growth. I will highlight the moment I decided to become a People Manager, the main challenges I encountered, the way I have been influenced in a way, and the importance of personal development for the management of people.

Keywords: Development. Manager. Growth. People.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – AS PASSAGENS DE GESTÃO.....	14
FIGURA 2 – DIAGRAMA DO PROCESSO DA COMUNICAÇÃO.....	20
FIGURA 3 – TABELA DE SÓCIOS ESTILO.....	21

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. O APRENDIZADO ATRAVÉS DA VIVÊNCIA	15
3. A RELAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES COM PRÁTICA PROFISSIONAL.....	18
4. DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES NECESSÁRIAS PARA O CRESCIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL.....	29
6. CONCLUSÕES	34
7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	36
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37

1. INTRODUÇÃO

1.1 Problema:

Qual o momento certo para a busca de novos conhecimentos?

1.2 Objetivo Geral:

Analisar dentro das ferramentas apresentadas no curso uma forma de potencializar as habilidades de gestão adquiridas, com o objetivo do crescimento profissional.

1.3 Objetivo Específico:

- * Relatar momentos importantes da minha trajetória profissional;
- * Relacionar o Desenvolvimento Humano de Gestores com minha prática de trabalho;
- * Apresentar as habilidades atuais que fizeram com que chegasse ao patamar de gestão atual.

1.4 Delimitação do tema:

Demonstrar dentro da minha trajetória onde ocorreu uma mudança significativa de comportamento, que em consequência gerou crescimento e amadurecimento profissional.

1.5 Justificativa:

Com a ideia de passar adiante conhecimentos adquiridos ao longo do tempo, decidi sistematizar de forma objetiva minha carreira profissional. Nesse contexto, este trabalho mostrará pontos positivos e negativos do trabalho de gestão, desafios e conquistas realizados ao longo do tempo. Ao ler, poderá ser analisado comportamentos que tive quando ainda era apenas um adolescente e como cada etapa desse início foi importante para meu crescimento e chegar onde estou, e onde ainda almejo chegar. Ressalto pontos favoráveis e desfavoráveis que

em momentos me fizeram pensar em desistir. O foco, portanto, é mostrar aquilo que consegui agregar na minha carreira utilizando o Desenvolvimento Humano de Gestores e a inteligência emocional adquirida ao longo do tempo para meu desenvolvimento profissional.

1.6 Metodologia

Este trabalho consiste em relatar minha trajetória profissional, mudanças ocorridas ao longo do tempo e de como atuo profissionalmente nos tempos atuais.

Em 2017 busquei consultoria de gestão com o objetivo de esclarecer dúvidas, buscar novas fontes de informação e aconselhamento para buscar aprimorar meu trabalho como gestor. Creio que ficará claro e algumas vezes até repetitivo de como encontrei, muitas vezes sozinho, uma maneira de lidar com situações conflitantes, desmotivadoras, porém de grande aprendizado.

No livro *Mindset*, Carol S., 2017, busca mostrar revelações sobre como alcançar o sucesso lidando com nossos objetivos. Ela nos apresenta dois tipos de mindset, sendo um fixo e outro de crescimento. Basicamente o mindset fixo é característico de uma pessoa que acredita em suas habilidade e talentos, porém de uma forma limitada, já no mindset de crescimento as pessoas acreditam possuírem também habilidades e talentos se utilizando de seu esforço e experiência. Onde quero chegar com essa teoria: que com trabalho, desenvolvendo boas estratégias e principalmente uma boa orientação, podemos atingir nossos objetivos ou até ir além.

“Gestores com um mindset de crescimento acham bom ter talento, mas entendem que esse é apenas o ponto de partida. Esses gestores são mais comprometidos com o desenvolvimento de seus funcionários, e com o próprio. Dão muito mais treinamento em desenvolvimento, notam melhoras no desempenho dos funcionários e recebem bem suas críticas” (CAROL S., 2017, pg 187)

A gestão é um objetivo desde o início de minha carreira bancária, até este objetivo ser alcançado eu não medi esforços em me dedicar ao cargo em que ocupava no momento, pois sabia que conseqüentemente chegaria a algum lugar que me deixaria mais próximo do meu alvo.

A autoconfiança também foi um fator determinante nesse processo, ela se deve a alguns gestores que na ocasião me deram muitas orientações e ensinamentos. Essa autoconfiança hoje conheço por outro nome: Inteligência Emocional.

“... a inteligência emocional: por exemplo, a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante.” (Daniel Goleman, 2012, pg 58)

Com base em teorias e muitas práticas eu decidi colocar de uma forma simples minha história profissional, descrevendo detalhes importantes no início da carreira, posso dizer neste momento que muitos dos objetivos traçados no início da minha carreira foram atingidos até aqui.

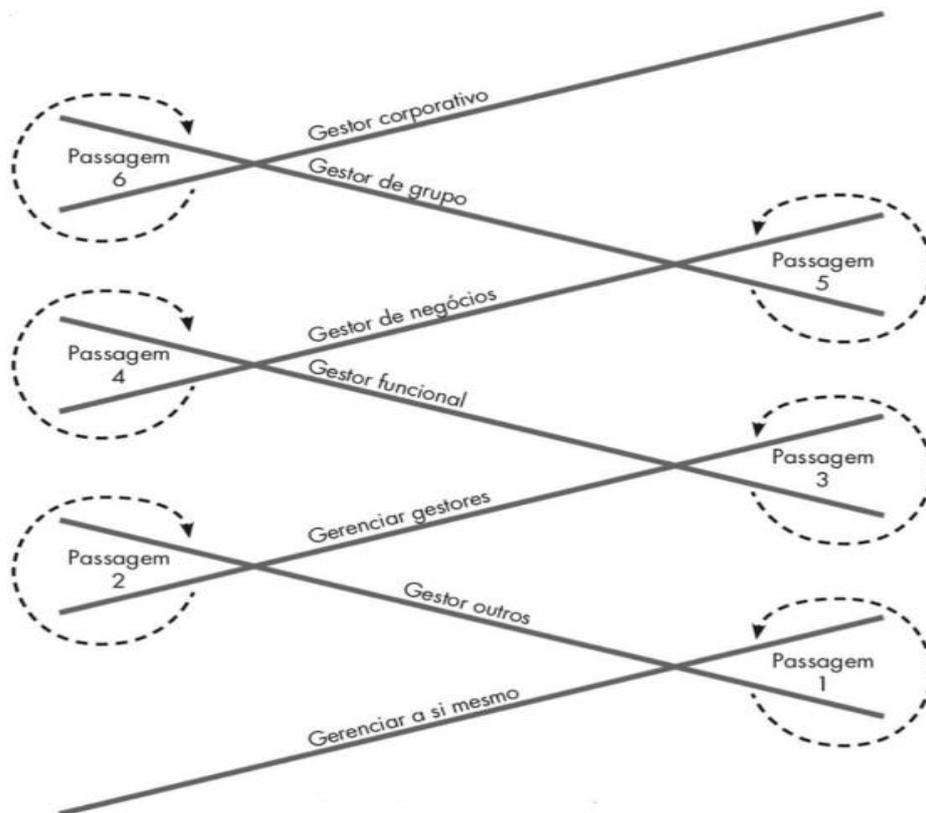
Atualmente ocupo a posição de Gerente Comercial Empresas, efetuando a gestão direta de Gestores de Agências e Gestores de carteiras de clientes, essa função é compartilhada com um Superintendente Regional, para elucidar melhor essa posição utilizei as seis passagens da liderança do escritor Ran Charan, 2012, onde me encontro na transição da segunda para a terceira passagem conforme figura 1.

Passagem 2: De gerenciar outros a gerenciar gestores

Essa passagem de liderança costuma ser ignorada, especialmente em relação à passagem anterior (em que a transição para novas responsabilidades é mais evidente). Poucas empresas lidam diretamente com essa passagem em treinamentos, apesar de se tratar do nível no qual as bases da administração da empresa são formadas; gestores de segundo nível selecionam e desenvolvem as pessoas que, mais cedo ou mais tarde, se tornarão os líderes da empresa.

Talvez a maior diferença em relação a passagem anterior é que, aqui, os gestores devem trabalhar exclusivamente na gestão. Antes disso, as contribuições individuais ainda fazem parte da descrição de cargo. Agora os líderes precisam abrir mão das tarefas individuais. As principais habilidades que devem ser dominadas nessa nova transição incluem selecionar as pessoas que deverão percorrer a Passagem, atribuir tarefas gerenciais e de liderança a elas, mensurar seu progresso na gestão e orientá-las. Esse também é o ponto no qual os gestores devem começar a pensar além de suas funções e se voltar às questões estratégicas que sustentaram o negócio como um todo. (Ran Charan, 2012, pg 18 e 19)

Figura 1. Passagens profissionais em uma grande organização de negócios



Fonte: (Ran Charan, 2012, pg 8)

A Regional onde estou inserido hoje possui 27 Agências com uma extensão territorial que abrange uma parte do Município de Santa Catarina, a Região Metropolitana de Curitiba e o Litoral Paranaense, a mesma faz parte de uma Rede que abrange todo o Paraná e parte de Santa Catarina e é composta por 113 Agências distribuídas em quatro Regionais, além destas o Banco possui o projeto de interiorização que consiste em aumento da capilaridade do Banco, o objetivo é inaugurar mais 20 Unidades ainda no ano de 2019 nesse Região, hoje o conceito da empresa é de proximidade dos gestores junto as suas Unidades, com esse incremento a Rede terá que redistribuir suas Regionais e que podem sair de quatro para seis, e é ai onde posso encaixar a oportunidade como Superintendente, obviamente que para isso preciso manter uma entrega de objetivos de forma consistente e diferenciada, para estar apto a assumir a função desejada ainda este ano.

Saliento que desde meu ingresso no segmento bancário, utilizo a ferramenta PDI – Plano de Desenvolvimento Individual que consiste em definir as prioridades, tais como: próximos passos, para onde ir, quando ir, e o mais importante, como.

Outro método usual que utilizo para definir os próximos passos é a metodologia SMART - Termo em Inglês que significa: *Specific* (Específica), *Mensurable* (Mensurável), *Attainable* (Alcançável), *Relevant* (Relevante) e *Timely* (Prazos). Saliento que não encontrei registros no Google sobre quem criou tal ferramenta, ou seja, é uma sigla em inglês que ao longo dos anos vem se aperfeiçoando e sendo utilizada em várias áreas de conhecimento.

2. APRENDIZADO ATRAVÉS DA VIVÊNCIA

Iniciei minhas atividades profissionais em 1991 com 12 anos de idade tendo como objetivo principal a busca de recursos para aquisição de itens de consumo que não tinha acesso através de meus pais, depois de muita procura consegui um emprego junto a uma fábrica de imagens sacras de plástico, onde a função básica era retirar a rebarba das peças e efetuar o acabamento das mesmas para a pintura, trabalhava 9 horas, porém com um boa sensação de conquista, pois foi como meu esforço e dedicação que consegui tal façanha, passados 30 dias na função achei que era normal estar recebendo a remuneração pelos serviços prestados, porém o empregador veio até mim e disse que a empresa passava por algumas dificuldades e que iria me pagar após mais 30 dias, pois bem não fiquei satisfeito com o argumento mais continuei e acatei tal argumento, após dois meses já na primeira experiência tive o primeiro ensinamento fundamental para a minha formação, onde acabei não recebendo o que foi combinado de salário inicial, neste momento veio a primeira grande lição, registrar tudo é fundamental para que tudo saia conforme o combinado, a propósito nesse momento tive que envolver o meu pai no caso, mais não adiantou nada naquele momento.

Carol Dweck, no livro “Mindset, 2017, “A nova psicologia do sucesso” ressalta a importância dos pais e professores em mandar mensagens de crescimento para seus filhos ou alunos, naquele momento eu não recebia incentivos de nenhum dos lados, porém relutei em não desistir.

(...) Nenhum pai ou mãe pensa: “Que será que posso fazer hoje para prejudicar meus filhos, subverter seus esforços, afastá-los do aprendizado e limitar suas realizações? Claro que não. Pensam: “Eu faria qualquer coisa, daria tudo, para que meus filhos sejam bem-sucedidos”. Mas muitas das coisas que fazem tem efeito contrário. Seus prestimosos julgamentos, suas lições e suas técnicas de motivação frequentemente dão o recado errado. (CAROL S., 2017, pg 187)

Minha segunda experiência aconteceu em 1993 como assistente de eletricista para motores elétricos, após muita insistência de meu pai que queria que aprendesse uma profissão, onde o mesmo considerava o estudo pouco valorizado e o trabalho mais importante, iniciei a nova jornada de trabalho sem remuneração alguma, trabalhava 8h por dia e ainda tinha que almoçar em casa, o trabalho era cansativo, pois exigia muito esforço com as mãos além de ter

que trabalhar em pé, resisti por alguns meses e inclusive aprendi boa parte das funções, porém neste momento veio o segundo ensinamento, estude para não ser explorado por ninguém.

Após as duas experiências frustrantes resolvi me dedicar mais aos meus estudos para mais tarde efetuar uma tentativa mais assertiva, porém mesmo estudando continuei efetuando outros trabalhos com o intuito de angariar recursos e ganhar vivência em algum tipo de profissão. Claro as tentativas foram frustradas e curtas, pois me envolvi com trabalhos braçais onde eram pouco remunerados, foi quando percebi que estava no momento focar nos estudos e no capital intelectual, porém como faria isso? Não tinha recursos para pagar cursos caros de especialização, procurei então saber o que o Estado/Município poderia fornecer, neste momento descobri os cursos da FAS – Fundação de Ação Social que é um projeto social oferecido pela Prefeitura Municipal de Curitiba, o primeiro curso que fiz foi o de Datilografia, segundo Auxiliar Administrativo, o terceiro foi Contabilidade e o quarto foi o de Computação, neste momento já estava finalizando o colegial, era uma época difícil devido ao alistamento militar onde quase ninguém aceitava o jovem devido ao período de incerteza, novamente lá estava eu efetuando trabalhos temporários para ter uma remuneração mínima, passado o alistamento consegui um emprego de digitador em uma Associação de Municípios, enfim um emprego com carteira assinada e renda formal, gostava muito da função, pois tive a oportunidade de conhecer novos Municípios do Paraná e várias pessoas diferentes, apesar de ter uma exposição muito positiva era muito mal remunerado, como queria continuar os estudos através de uma faculdade particular o salário oferecido não dava metade de uma mensalidade, foi então que comecei a me destacar e fazer o trabalho cada vez melhor, com o reconhecimento fui colocando pressão em meu empregador para aumentar minha remuneração e de fato isso foi acontecendo gradativamente, mais mesmo aumentando em 100% meu salário ainda era muito pouco para todas as minhas despesas e ambições, comecei ganhando R\$ 250,00 e aumentaram para R\$ 500,00, foi então que resolvi ir em busca de novos horizontes, certo dia resolvi ir ao centro da cidade de Curitiba, mais especificamente da rua Marechal Deodoro onde o movimento é intenso, ali encontrei um local para sentar e observar as pessoas que ali transitavam, fiquei ali por bastante tempo e não conseguia pensar em algo que poderia fazer e ser bem remunerado, foi então que der repente vi um homem sair de um Banco, ele se apresentava muito bem, com um terno impecável, barba bem feita, sapatos brilhantes e com uma pasta de couro em uma das mãos, foi em direção de uma carro do ano e muito bacana, e assim vi vários deles saírem dos bancos que ficavam no centro de Curitiba, ali resolvi buscar mais informações sobre como

poderia entrar em uma dessas empresas, após algumas pesquisas resolvi escolher o Banco que tinha mais afinidade, após a escolha iniciei a busca entre meus amigos que trabalhavam em Banco, e de fato encontrei uma pessoa que trabalhava exatamente na instituição que havia escolhido, imediatamente entrei em contato e lhe perguntei como faria para trabalhar na instituição, após as instruções no outro dia já estava em uma Agência que ficava no Bairro Juvevê, pois fiquei sabendo que a Agência precisava de um novo profissional, estava muito decidido e focado, entreguei meu currículo ao Gerente Geral da unidade e já fui impondo meu estilo um pouco agressivo, no primeiro momento ele estranhou e já me disse que não tinha vaga nenhuma, já interpelei o mesmo quando teria e como faria para entrar no Banco, nesse momento ele já me encaminhou para a pessoa que recrutava os profissionais no Paraná, na sequência já entrei em contato e já perguntei o que precisava fazer para entrar no Banco, e assim foram 3 meses de muita persistência junto ao Banco, fiz várias entrevistas e testes, em dado momento cheguei a esmorecer e desistir, porém no terceiro mês resolvi utilizar a minha principal característica que é a persistência, então dei uma cartada final no último entrevistador, liguei para o mesmo e lhe perguntei: Depois de tanta conversa e vários testes, enfim você vai ou não vai me contratar? Para mim era tudo ou nada e para minha surpresa me chamou novamente para conversar, sem perceber eu estava sendo contratado, dois dias após a nossa conversa o mesmo me liga e me diz: você começa dia 03/09/2001, e assim iniciei a minha relação com o segmento bancário.

3. A RELAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES COM PRÁTICA PROFISSIONAL

Durante o processo de formação no Desenvolvimento Humano de Gestores, pude encontrar ferramentas que vieram de encontro às minhas necessidades de trabalho.

3.1 FERRAMENTAS APRESENTADAS NO CURSO

- a) Apresentação em público: Aspectos da Inteligência Emocional;
- b) Comunicação interpessoal: Diagrama do processo de comunicação;
- c) Delegação e Empowerment: APP (Avaliação de Potencial Perfil);
- d) Teorias comportamentais, competências emocionais e motivação: Competências conforme modelo CHA;
- e) Psicodrama Organizacional: Sócio estilo, papéis psicológicos.

3.2 UTILIZAÇÃO DAS FERREMANANTAS

As ferramentas do Desenvolvimento Humano de Gestores são fundamentais para que consiga alcançar os objetivos, e o mais importante é saber em que momento a utilização será de extrema necessidade, vejo que acaba se tornando um conjunto de elementos que juntos auxiliam no desenvolvimento pessoal e profissional.

Iniciei o Desenvolvimento Humano de Gestores quando estava em minha terceira gestão e em meu principal desafio de carreira que ocorreu de 2015 a 2017, e a primeira ferramenta a qual fui apresentado e que utilizei foi: Aspectos da Inteligência Emocional que foi passada na matéria Apresentação em Público, pela professora Aline Castro, confesso que apesar de já ter uma vasta experiência, esse era um tema que me incomodava sempre, porém as técnicas que foram apresentadas na matéria me fizeram ajustar algumas arestas que tinha, consegui corrigir a minha postura, entonação de voz e organizar os assuntos a serem apresentados em público, e que o autocontrole é fundamental para o sucesso em uma apresentação, o método apresentado na matéria foi o:

A.C.A.L.M.E.-S.E

1. Aceite a sua ansiedade – O mais importante para lidar com a ansiedade é aceitá-la plenamente. Aceitar o que não podemos mudar é a melhor maneira, e o primeiro passo, para haver alguma mudança. Aceitar não é acomodar, desistir ou não fazer nada. É parar de lutar contra algo diante do qual é impotente. Permaneça no presente, isto porque pessoas ansiosas vivem no futuro e perdem o presente. Elas vivem no “E se isto vier a ocorrer?”, “E se eu não conseguir?”, “E se não encontrar alguém que me ame?”, etc. Aceite as sensações em seu corpo. Não lute contra elas. Lembre-se que você já fez exames médicos revelando que não existem lesões físicas em seu corpo. Tudo está normal nele. É a ansiedade que produz tais sintomas físicos. Pense nisto. Diga para sua ansiedade: “Se você quer ficar por aqui por um tempo, então pode ficar, mas eu vou seguir minhas atividades agora!”. Aceitar a ansiedade faz com que ela desapareça. Lutar contra ela para evitá-la, faz com que ela aumente.
2. Contemple as coisas em sua volta – Depois deste rápido diálogo sobre o que sente, evite ficar olhando para dentro de você se concentrando no que sente. Confie que seu organismo irá cuidar de tudo muito bem. Olhe fora de si mesmo. Descreva para si o que você observa no exterior. Isto ajuda a afastar-se de sua observação interna. Lembre a si mesmo: “Não sou essa ansiedade!”. Você é um observador da ansiedade. Você está com ansiedade, mas não é a ansiedade.
3. Aja com sua ansiedade – Continue agindo como se não estivesse ansioso. Diminua o ritmo com que faz as coisas, mas mantenha-se ativo. Não fuja das tarefas que está fazendo ou irá fazer. Se fugir, a ansiedade abaixa, mas o medo aumenta e da próxima vez poderá ser pior. Continue agindo, devagar, mas agindo.
4. Libere o ar de seus pulmões – Respire devagar, calmamente, inspirando o ar pelo nariz e expirando longa e suavemente pela boca. Ao inspirar conte até três bem devagar e ao expirar conte até seis devagar também. Faça o ar ir para o seu abdômen, estufando-o ao inspirar e deixando-o encolher-se ao expirar. Ao expirar não sobre, mas deixe o ar sair lentamente por sua boca. Pessoas evitam crises de pânico com este exercício.
5. Mantenha os passos anteriores – Repita-os. Continue a aceitar sua ansiedade; contemplar o exterior; agir com ela como observador e respirar calmamente.
6. Examine agora seus pensamentos – Você deve estar antecipando coisas catastróficas. Lembre-se de que nas outras vezes em que se sentiu assim elas simplesmente não aconteceram. Examine o que você está dizendo para si mesmo e reflita racionalmente para ver se é verdade mesmo o que você pensa de catástrofe. Você tem provas sobre se o que pensa é verdade? Pode entender o que ocorre de outra maneira? Lembre-se: você está ansioso. Isto é desagradável mas é diferente de ser perigoso! Você pode estar pensando que está em perigo, mas você tem provas reais e definitivas disso?
7. Sorria, você conseguiu! – Você merece todo o seu crédito e todo o seu reconhecimento. Usando estes recursos, sozinho, conseguiu acalmar-se e superar este momento desagradável, assustador. Não é uma vitória contra um inimigo, porque não há inimigo real! Você está aprendendo a lidar com sensações desagradáveis em si mesmo que existem por alguma razão emocional. Pequenos estímulos no corpo ou fora dele geram ansiedade, a qual gera concentração no corpo, disparando sintomas (taquicardia, sudorese, tontura, etc.), que aumenta a ansiedade, que gera pânico. Tudo imaginação ansiosa. Não há um inimigo real. Da próxima vez lembre-se disto!
8. Espere o melhor – Evite o pensamento fantasioso de que nunca mais terá ansiedade. Ela é necessária para viver sem que precise ficar alta demais. Lembre-se que ela é uma resposta normal diante de algo que o ameaça (real ou imaginariamente). O que pode estar errado é o que você começa

a pensar quando percebe a presença da ansiedade. Da próxima vez que a experimentar saberá que ela é um “amigo” que avisa que há algo perturbando e não um inimigo que vai matá-lo ou enlouquecê-lo! Você acabou de dar um importante passo em direção à realidade. Da próxima vez pode ser bem mais fácil.

(Apostila Apresentação em Público, Aline Castro, pg. 7,8, adaptado de Beck, Emery e Greenberg (1985) por Bernard Rangé, professor de Psicoterapia Cognitivo-Comportamental da UFRJ)

Esse conjunto de elementos, mostrou que para transmitir a mensagem ao público não é necessário ter um dom específico, mais sim estar preparado é fundamental para que a comunicação ocorra da melhor forma possível, e isso passa por conhecer a plateia, o ambiente que em que estamos inseridos, e que ponto fundamental é conhecer do tema que iremos tratar e que naturalmente devemos tratar a apresentação como uma conversa.

A maioria dos especialistas em comunicação hoje concorda que uma boa palestra e uma boa apresentação deveriam soar mais como uma conversa. Granville Toogood, um respeitável coach de comunicações executivas, sugere a abordagem conversacional em vez de um espetáculo no estilo discurso. “Pare de pensar que toda vez que se levantar para falar algo, você está fazendo um discurso – porque você não está. O que você está realmente fazendo é ter uma conversa prolongada”, diz Toogood em *The Articulate Executive* (McGraw-Hill, 1996).

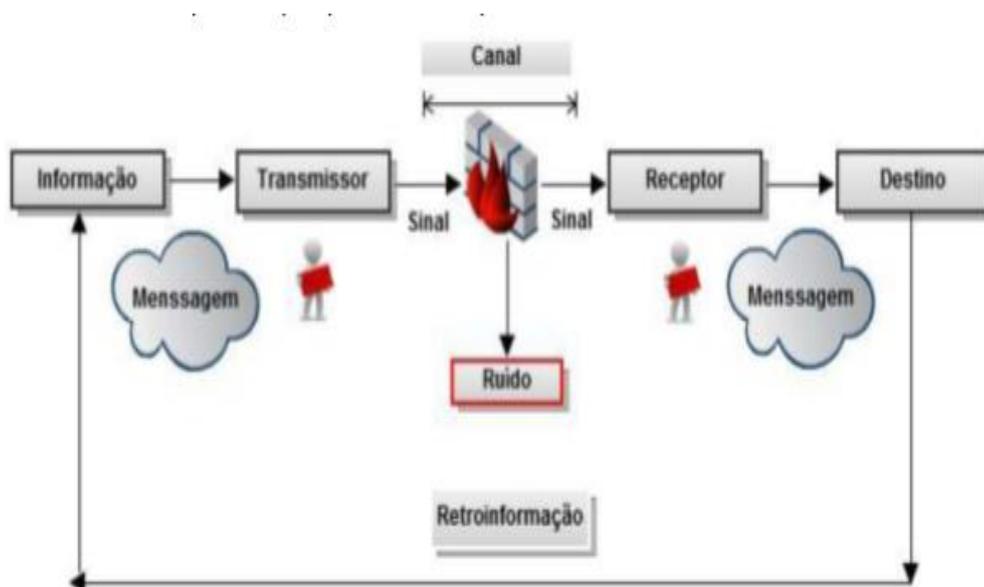
A aplicabilidade do método foi fundamental para avançar em meus objetivos, me auxiliou a me adaptar bem ao ambiente em que iremos atuar, e que o controle da ansiedade é fundamental para conseguirmos passar a mensagem da melhor forma possível, inclusive separando por tipo de plateia, na época já havia consolidado meu trabalho junto a instituição naquele momento e na posição de Gerente Geral, um dos principais gap’s e que me faziam ter muito receio era me expor perante ao público, aprendi a utilizar mais a Autoconsciência, Autocontrole, Automotivação, Empatia e a Sociabilidade, esse conjunto me ajudou a potencializar todas as minhas interações com pequenos, médios e grandes públicos.

A segunda ferramenta utilizada, foi o Diagrama do Processo da Comunicação, apresentado da matéria de Comunicação Interpessoal, pela Professora Cristina Goldschmidt em Outubro/2017, utilizei no processo de comunicação eficaz junto aos meus pares e as minhas equipes, pois devemos seguir a sequência correta para que uma mensagem seja ela qual for, deve ser interpretada da forma que de fato é, portanto definir o Emissor, Canal e o Receptor será mais assertivo o feedback, o resultado tende a ser mais claro quando o processo é bem definido, conforme figura 2.

O Processo de Comunicação: tipologia, elementos, canais e barreiras

Etimologicamente, a palavra “Comunicação” tem origem no Latim “Communicatio” que significa “ação de tornar algo comum a muitos”. A comunicação ocorre quando o emissor traduz a sua ideia para uma linguagem ou código que possa ser compreendido pelo receptor. Com o objetivo de ampliar o conceito e determinar assertivamente fases da comunicação humana, muitos estudiosos têm formulado teorias e modelos de representação gráfica, que têm como base o modelo proposto pelos norte-americanos Claude Elwood Shannon e Weaver Warren (conhecido como mother of all models), que se tornou referência para as pesquisas no campo das Ciências Sociais:

Figura 2 – Diagrama do processo de comunicação



Fonte: Apostila sobre Comunicação Interpessoal, Cristina Goldschmidt, 2017 (Adaptado de Shannon e Weaver, 1949)

Percebemos que para o processo de comunicação é fundamental termos uma estrutura bem definida, pois faz parte de um processo de codificação que nada mais é que a mensagem a ser transmitida, onde temos duas formas de transmissão, a verbal e não verbal e as formas a serem recebidas pelos outros indivíduos e que ocorre de três formas possíveis: Visual, Auditivo e Cinestésico. Utilizei a ferramenta principalmente junto as minhas equipes, onde percebi que o feedback correto era fundamental para o desenvolvimento das pessoas e conseqüentemente a evolução das minhas operações através dos objetivos bem definido junto aos meus subordinados.

O canal de comunicação refere-se ao meio onde a mensagem é transmitida (do emissor ao receptor) caracterizando-se em três aspectos: Visual – Auditivo – Cinestésico.

Neste sentido, o processo de comunicação decorre da seguinte estrutura:

O código é um sistema de significados comuns aos membros de uma cultura ou subcultura. O resultado dessa codificação é a mensagem, seja ela verbal ou não verbal, que pode ser emitida e/ou interpretada independentemente da vontade. A linguagem engloba os diferentes sinais corporais e, quando fala do sistema “não verbal”, aponta os seguintes canais: Expressão facial – olhar – gestos e movimentos posturais – contato corporal – comportamento espacial – e aspectos físicos. Ou seja, o código é constituído por um conjunto de sinais de natureza distinta entre o emissor e o receptor da mensagem. (Apostila de Comunicação Interpessoal, pg. 9)

Além das formas de comunicação que vimos anteriormente, é importante saber que os diferentes tipos influenciam também no processo de comunicação entre emissor e receptor, conforme citação a seguir:

Os Tipos de Comunicação

Na literatura de Straubhaar e LaRose (2004) encontramos uma classificação da comunicação delimitada em categorias, que incluem: • a comunicação intrapessoal • a comunicação interpessoal • a comunicação em grupos (pequenos grupos, grandes grupos) • a comunicação de massa.

Segundo os autores, cada modo de comunicação pode envolver ou não o uso dos meios mecânicos ou eletrônicos para a transmissão do fluxo de comunicação e quando esses meios são utilizados, dizemos que a comunicação é mediada.

A comunicação intrapessoal é aquela que a pessoa tem consigo própria no âmbito de seu diálogo interior, enquanto a comunicação interpessoal caracteriza-se pela troca de informações entre duas ou mais pessoas durante o ato comunicativo. Na seqüência, a comunicação em grupos (pequeno ou grande) geralmente se refere a situações nas quais três ou mais pessoas estão em processo comunicativo. Categorizamos a comunicação de massa como “um para muitos ou ponto a multiponto”. “Nesse caso, uma mensagem é comunicada de única fonte para centenas de milhares

de receptores, com relativamente poucas oportunidades para a audiência comunicar-se de volta com a fonte” (STRAUBHAAR & LAROSE, 2004, p.9).

Para auxiliar no crescimento como gestor, é necessário buscar o autoconhecimento, utilizando conforme apresentado na matéria de Delegação e *Empowerment* a teoria da Análise Transacional, que foi desenvolvida pelo psiquiatra Eric Berne, a cada passo das matérias apresentadas no curso, a teoria ia se encaixando na prática, porém precisava além de tudo identificar o tipo de Liderança que estava exercendo e qual seria o melhor caminho, foi então que conheci os “Estados do Ego” conforme Berne (1985) que são três:

ESTADO DO EGO PAI P – Um conceito aprendido de vida

ESTADO DO EGO ADULTO A – Um conceito pensado de vida

ESTADO DO EGO CRIANÇA C – Um conceito sentido de vida

O diagrama P – A – C tem, ainda, algumas outras considerações referentes ao estado de EGO PAI, ADULTO e CRIANÇA.

Conforme Berne (1985) o estado do ego PAI contém atitudes, condutas e conceitos que foram aprendidos pela pessoa, de fontes externas, principalmente de seus pais e outras figuras significativas da infância. É formado pelo conjunto de informações registradas no nosso cérebro, tais como: preconceitos, crenças, regras de conduta, etc

Berne (1961) afirma que o estado CRIANÇA divide-se em três partes distintas: CRIANÇA LIVRE (CL), CRIANÇA REBELDE (CR) e CRIANÇA SUBMISSA (CS). Diz que a CRIANÇA LIVRE aparece claramente no comportamento da pessoa, quando esta explode em sentimentos, emoções, quando revela raiva ou quando tem arrebatamentos de alegria e satisfação. Ou, então, quando a pessoa se mostra curiosa em aprender algo. (Apostila Delegação e Empowerment, pg 13)

Após conhecer mais sobre a importância da formação Ego em nossa personalidade, pude entender onde estava enquadrando os variados tipos de liderança e o que fazer em determinados momentos de gestão, e que os estímulos psicológicos tem papel fundamental para o desenvolvimento dos indivíduos, todo ser humano tem a necessidade de receber estímulo, porém cada um tem necessidades diferenciadas de estímulo desde a infância até a fase adulta.

Ao longo dos anos o estilo de liderança vem se transformando e é notório que além de saber liderar, precisamos saber delegar para obter os melhores resultados, pois esse é um dos principais diferenciais na atualidade e inclusive é reconhecido pelas equipes como um ponto bem positivo dentro das organizações, e o que é Liderar?

O conceito de liderança vem evoluindo ao longo dos tempos. Nos anos 20 o sociólogo Max Weber identificava líderes burocráticos, detentores de patrimônio e carismáticos. Nos anos 40 houve um forte desenvolvimento nestes estudos com o apoio do exército dos EUA que os utilizaram na seleção dos seus oficiais e nos anos 50 muitos outros estudos surgiram nas ciências comportamentais, levando a abordagem da liderança para outros âmbitos e outros grupos. "atividade de gestão que por meio da comunicação e motivação do pessoal, leva o grupo a realizar as atividades necessárias para atingir os objetivos da empresa." (Apostila de Delegação e Empowerment, pg. 27)

Tipos de Liderança...

...a liderança autoritária e a liderança participativa, podendo, no entanto, haver líderes intermediários. Assim com uma liderança autoritária (mais à esquerda) o líder normalmente toma as decisões e anuncia-as, enquanto que numa liderança participativa existe uma maior independência e liberdade de ação pessoal, em que a equipe tem mais responsabilidades no processo de tomada de decisão e mais conhecimento para enfrentar os problemas. Nos pontos intermediários, por ex., o gestor pode começar por tentar "vender" as suas decisões, etc.

A arte de delegar é fundamental para ganharmos escala junto a nossas equipes, esse modelo é cada vez mais utilizado pelos líderes atuais, pois dessa forma além de chegarmos ao objetivo, conseguimos desenvolver ainda mais as nossas equipes através do senso de responsabilidade e execução, para que o processo ocorra de forma satisfatória é fundamental conhecermos nossos liderados.

E o que é *Empowerment*?

Empowerment é um conceito de Administração de Empresas que significa "descentralização de poderes", ou seja, sugere uma maior participação dos trabalhadores nas atividades da empresa ao lhes ser dada maior autonomia de decisão e responsabilidades. O termo empowerment pode ter um vasto leque de significados, interpretações, definições. Em sua forma literal, o termo inglês empowerment significa "empoderamento", um neologismo que designa as relações de poder dentro de uma sociedade. O *empowerment* como fenômeno sociológico está muitas vezes relacionado com membros de grupos que são discriminados pela sua raça, religião ou sexo. Ele se refere a um aumento de força política e social desse grupo ou de um único indivíduo discriminado, por meio do fortalecimento de suas próprias capacidades. Com relação à administração de empresas, o empowerment é uma ferramenta que visa lidar com a lentidão e burocracia em uma empresa. Para ser implementado na empresa, é necessário haver um compartilhamento extensivo das informações, com uma verdadeira autonomia de ações e uma diminuição dos padrões hierárquicos e burocráticos. O objetivo da delegação de poderes é ter trabalhadores mais motivados e envolvidos nas decisões da empresa. Ao sentirem que possuem mais responsabilidades, procuram soluções e tornam-se mais criativos porque sentem estão contribuindo para o rumo da empresa, e que pertencem de fato à organização. A autoconfiança, cooperação e proatividade do trabalhador também são estimuladas. O entusiasmo para desenvolver o trabalho aumenta porque a chefia é vista de forma diferente, aberta a sugestões, mas sem descuidar das suas próprias responsabilidades, porque continua a desempenhar o papel de liderança. (Apostila de Delegação e *Empowerment*, pg 32)

Na matéria de Delegação e *Empowerment* foi-me apresentado o sistema APP – Análise de Perfil Profissional conforme citação abaixo:

O método APP foi inspirado em outros inventários adotados nos Estados Unidos nos anos 60, em especial o KI (Kostick), desenvolvido pelo psicólogo americano e doutor em educação, Dr. Max Martin Kostick, no State College, Boston, USA. É um instrumento desenvolvido para ajudar os gerentes a entender os estilos administrativos proporcionando informação rápida e confiável sobre vinte dimensões do comportamento, relacionadas com o desempenho no trabalho.

O objetivo original do Doutor Kostick era projetar um instrumento que:

- Tivesse uma base teórica confiável
- Fosse simples de administrar e completo e que tivesse graus de medidas
- Pudesse ser usado por profissionais que não fossem psicólogos
- Evitasse interpretações e termos clínicos
- Contemplasse aspectos relevantes do local de trabalho
- Fosse uma ferramenta de aconselhamento e reflexão

O que lhe dá o caráter de inventário é precisamente o fato de trazer informação relativa a vinte dimensões do comportamento sobre aspectos conscientes de autoimagem que se relacionam com

situações de trabalho e que se enquadra em sete fatores gerais. (Apostila Delegation e *Empowerment*, pg. 33,34)

O método foi adaptado pela Dra. Maria Lucia Rodrigue Corrêa, onde a mesma reformulou as questões para a cultura brasileira, para a comprovação da eficiência do questionário, ao longo de 25 anos de aplicabilidade e mais de 20.000 questionários devidamente aplicados, inclusive registrado no INIP – Instituto Nacional de Propriedade Industrial sob o n.º 00820009494.

Afim de buscar identificar os pontos que necessitamos nos aprimorar, efetuei o APP (Avaliação de Potencial Perfil), que é uma ferramenta eletrônica composta por 100 questões de dupla escolha, que tem como objetivo o mapeamento do perfil que temos para a liderança, saliento que dentro das escalas apresentadas pelo questionário, me chamou a atenção onde pude identificar qual a tendência e perfil da minha gestão, pude notar vários pontos fortes e debilidades que preciso desenvolver, um dos pontos que me chamou a atenção no resultado é que tive um pontuação elevada para assumir cargos de alta liderança.

Cada vez mais me interessei pelos assuntos apresentados e vi que que era fundamental o aprimoramento de minhas habilidades, conhecimento e atitude, esse método é conhecido como CHA e foi ministrado na matéria de Teorias Comportamentais, Competências Emocionais e Motivação , pela Professora Denisa Atayde Dutra em Agosto/2017, utilizei o método na transição para o formato de uma nova Unidade, onde haviam profissionais com conhecimentos diferentes e segmentos diferentes, tive que mudar meu mindset rapidamente, pois precisavam muito da capacitação e tinham uma dependência muito grande da minha gestão, para mim um grande impacto, pois na Unidade anterior as pessoas já possuíam grande conhecimento.

Nesse novo ciclo entra então o aprendizado da matéria Psicodrama, ministrada pela Prof. Dra. Joceli Drummond, onde conforme Moreno...

Quem nos dera ter uma bússola para conseguir a mesma precisão de navegar para portos já predefinidos, seguindo o ponteiro para o qual devemos ir. Navegamos pela vida sem tantas certezas. Já que a nossa bússola não é a única que define todas as nossas relações, temos de considerar os caminhos e desejos dos outros seres com os quais nos relacionamos. Quantas vezes temos que voltar a aferir nossos nortes e crenças, pois percebemos que perdemos o rumo certo? O Psicodrama nos ajuda a perceber as atitudes e ações que orientam as inter-relações, para que, assim, possamos realinhar os objetivos e ações adequadas para alcançá-los. O Psicodrama nos auxilia a buscar o norte, nossos desejos, nas dinâmicas relacionais e a ação cabível para que isso aconteça. É composto de uma filosofia e de uma metodologia necessariamente inseparáveis: aquela constitui a base (a ideia que se tem do homem e do mundo); e esta constitui a própria construção da sociabilidade e de uma individualidade internamente combinadas, ou seja, Eu comigo e Eu no mundo. O Psicodrama trabalha as vincularidades das relações, e essas vincularidades são representadas por meio dos papéis sociais desempenhados pelas pessoas no seu dia a dia. Resignificando esses vínculos, possibilitamos a mudança efetiva de valores, e não apenas o treinamento para o desempenho de tais papéis. O trabalho com grupos é chamado Sociodrama. Valorizando como sujeito do Sociodrama o próprio grupo, Moreno tinha como foco a cultura como a rede relacional a ser trabalhada, e não o indivíduo privado. O autor propõe um método de ação profunda, analisando e provocando a catarse coletiva de problemas sociais, permitindo, também, uma análise ciosa das origens profundas das tensões e conflitos intergrupais (MORENO, 1993, citado na Apostila Psicodrama, Dra. Joceli Drummond).

Na ocasião foi-me apresentado uma ferramenta potente para conhecer mais a fundo o perfil das pessoas, o Sócio Estilo que representa cada perfil com cores diferentes e que se combinados os perfis podemos nos beneficiar como gestor de equipes se soubermos explorar os perfis diferentes de cada profissional, essa é a ferramenta que certamente me utilizo cada vez mais em minha atuação, pois me auxilia a identificar dentro das equipes que passo, as peças certas para cada tipo de tarefa, além disso na contratação de novos profissionais é bastante útil, conforme figura 3.

Figura 3 – Tabela dos Sócios Estilos

Tabela dos Sócios Estilos



Fonte: Matéria Psicodrama, ministrada em março/2018 Prof. Joceli Drummond

A tabela mostra variadas formas de comportamento e perfil de pessoas que convivemos no ambiente profissional e pessoal, de modo que percebemos que é fundamental trabalhar o clima em nossas equipes, iniciando pela aceitação do grupo para a melhor convivência, neste sentido o líder deve estar preparado para enfrentar as fragilidades humanas, buscando identificar junto aos indivíduos seus pontos fracos e fortes afim de potencializar sua capacidade produtiva, além disso a proteção é fator fundamental para proteger os membros da equipe de julgamentos morais e sociais do meio em que convivem e de si mesmos, lembrando que cada indivíduo possui seus próprios valores, portanto necessidades diferentes.

4. DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES NECESSÁRIAS PARA O CRESCIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL

Quando iniciei minhas atividades como Assistente de Gerente, basicamente efetuava todas as funções administrativas em um instituição financeira além de ter que comercializar os produtos da instituição, acabei me destacando e galgando alguns degraus em pouco tempo, em 2005 na mesma instituição já tinha o cargo de Gerente de contas Pessoa Jurídica, foi nessa época que comecei a me interessar pela Gestão de Pessoas, devido a minha boa performance resolvi me candidatar para a vaga de Gerente Geral de Agências, o Banco naquela época tinha um programa muito interessante e que oferecia uma formação de 90 dias toda custeada pelo Banco, tinha todos os pré-requisitos para o programa, porém ao final no momento da decisão o RH me comunicou que eu não havia sido escolhido, pois naquele momento a Agência onde eu era Gerente de contas não poderia ficar sem a minha expertise, ou seja, fui desclassificado porque havia resolvido todos os problemas da Agência e a mesma não poderia abrir mão naquele momento, fiquei muito frustrado como a postura da Instituição, continuei me trabalho com muito comprometimento apesar de estar frustrado, o interessante que aquele foi o melhor ano dentro da Instituição, almocei com o Presidente do grupo por três vezes consecutivas, pois ganhei as três campanhas oferecidas pelo Banco, mais já havia deixado claro ao meu Gestor que sairia na primeira oferta de mercado que tivesse.

(...) o mindset de crescimento permite que as pessoas, mesmo quando são alvo de rótulos negativos, utilizem e desenvolvam integralmente suas mentes. Elas não se prendem a pensamentos limitadores, a uma frágil sensação de adequação e a ideia de que outras pessoas possam defini-las. (CAROL S., 2017, pg 89)

Em 2008 recebi um convite de outra instituição financeira para atuar como Gerente de Relacionamento junto a médias empresas, atuei na mesma por aproximadamente um ano, na época tinha um cliente que atuava no ramo de telecomunicações e o mesmo gostou do meu formato de trabalho e me fez o convite para ser o seu Diretor Administrativo Financeiro, e decidi mudar de área, pois não concordava com o formato de gestão daquela instituição, a função básica era atuar com todas as finanças e processos da empresa, porém junto com essas atribuições veio a responsabilidade de gerenciar 150 funcionários, onde gostei muito da

experiência, a empresa teve um substancial crescimento após a minha condução, porém novamente me deparei com o mesmo problema da instituição anterior, a forma de gestão.

Como ainda tinha muitos contatos e um bom histórico profissional junto a instituições financeiras, acabei sendo convidado a trabalhar em 01/2010 em uma instituição financeira multinacional em função da minha reputação, atuando como Gerente de Relacionamento Empresas novamente, entrei na Instituição com um grande desafio, pois estava fora do mercado e precisava provar a todos o meu potencial, permaneci no cargo até 03/2012 onde novamente desenvolvi um bom trabalho apresentando resultados diferenciados, porém sentia que faltava algo que poderia me satisfazer como profissional, ou seja, gestão de pessoas, decidi então em uma das conversas que tinha com um amigo que já era Superintendente Regional lhe pedir que me indicasse um Unidade do Banco que precisasse de um novo gestor, após nossa conversa o mesmo já me direcionou a um par que estava à procura de um profissional para gerenciar uma Unidade do Banco na Cidade de Paranaguá, e este foi o momento que definitivamente resolvi aceitar o desafio da gestão de pessoas, o motivo claro da minha decisão foi embasado nas experiências passadas com vários tipos de gestores, pois não concordava com os formatos de gestão que passei, vale ressaltar que todos os gestores tinham suas respectivas qualidades, porém em minha opinião nenhum deles completo e todos com um formato de gestão ultrapassados.

Em 2012 assumi o primeiro cargo como gestor, iria gerenciar uma unidade de extrema importância para a instituição na Cidade de Paranaguá-PR com a exigência de mudança total de endereço, uma grande lição onde aprendi que as mudanças são oportunidades incríveis de crescimento, a Unidade era considerada de grande porte pelo Banco, tinha 20 profissionais para gerenciar, com perfis bem variados de atuação, além disso me deparei com um grande desafio junto as pessoas, ou seja, cada profissional tem seu formato de motivação, ali entendi que deveria tratar cada um com suas diferenças, buscando extrair o melhor de cada profissional, foi uma fase muito difícil de adaptação e não calculei todos os riscos e oportunidades que iria correr, porém deu certo devido a meu primeiro desafio como gestor de pessoas, sai da Unidade sendo bem reconhecido, pois tivemos 5 campanhas conquistadas e a Unidade não era reconhecida nesse nível há 15 anos.

No ano de 2014 fui convidado a assumir um novo desafio de gestão, na Cidade de Curitiba, ou seja, meu retorno a cidade onde iniciei a minha carreira bancária, e mais uma vez um desafio de recuperação da unidade e principalmente da autoestima das pessoas, assim o fiz aos poucos, sai da Unidade com três grandes conquistas de campanhas nacionais, neste momento passei por um dos momentos mais difíceis da minha carreira, pois a Instituição teve alguns problemas de imagem junto ao mercado e os rumores da venda eram eminentes, além disso passava por uma fase ruim junto ao gestor daquela época, mesmo apresentando bons resultados.

Em 2015 fui convidado a trabalhar na Instituição que estou até hoje, iria inaugurar uma unidade para atendimento a clientes alta renda, e que foi mais desafiador é que era uma unidade totalmente nova, onde eu poderia escolher os profissionais que iriam trabalhar comigo e o tipo de clientes que iria atender, um dos grandes desafios foi atuar em um segmento que eu desconhecia, pois sempre atuei com pessoa jurídica que era a minha especialidade, e ainda com a gestão de pessoas de alto capital intelectual e alta performance em outra instituição, onde aprendi que ser ousado é de extrema importância para o desenvolvimento pessoal, construímos toda a operação desde o ponto inicial e elevamos a unidade para uma das melhores do País em resultado e tamanho, neste momento em que senti a necessidade do desenvolvimento intelectual e em uma casualidade conheci uma profissional do ramo de Consultoria e *Coaching*, em algumas seções em que realizamos, a mesma me apresentou o curso de DHG – Desenvolvimento Humano de Gestores, pois identificamos que seria fundamental para o crescimento profissional.

Habilidades necessárias para atuar na gestão:

- a) Inteligência emocional;
- b) Comunicação interpessoal;
- c) Criatividade;
- d) Resiliência;
- e) Preparado para mudanças constantes;
- f) Inovador;
- g) Possuir uma comunicação clara e assertiva;

h) Escuta ativa;

i) Saber identificar, desenvolver e reter talentos.

Para chegar ao patamar de gestão atual preciso resgatar algumas passagens de minha carreira para demonstrar o desenvolvimento de habilidades que tem grande importância para o crescimento profissional, a primeira delas é a Inteligência Emocional que desde o meu primeiro emprego formal em 1991 tive que exercitar, o fato de ter trabalhado arduamente todos os dias do mês conforme contrato inicial e não ter recebido ao final do trabalho quase me fizeram desistir da ideia de que trabalhar era recompensador.

Ressalto a importância da inteligência emocional que ao longo desse tempo foi desenvolvida. Daniel Goleman, 2012, no livro *Inteligência Emocional a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*, destaca sua preocupação na capacidade de criarmos motivações para nós mesmos e de não desistir mesmo em casos que nos mostrem o contrário.

Neste momento ocorre a primeira fase da minha carreira onde constatei que é de extrema importância documentar tudo para o que fazemos ou que iremos fazer, pois se tivesse com o registro formal na carteira de trabalho, poderia requerer os direitos devidos junto aos órgãos oficiais.

Na segunda experiência de trabalho onde tive que atuar sem salário, descobri outra grande habilidade que é a resiliência, pois trabalhava sem nenhuma remuneração financeira, estava lá somente para aprender um ofício conforme meu pai queria, ou seja, não podia deixar de executar o trabalho mesmo sabendo que não seria remunerado por aquilo, meu chefe me cobrava como se tivesse me pagando, trabalho bem difícil devido a complexidade da parte elétrica que deveria ficar impecável para o devido funcionamento. Pensava muito em meu Pai e porque ele havia feito isso.

Para elucidar a terceira habilidade que é a comunicação assertiva, entro na época da minha primeira gestão que foi em 2012, queria muito aceitar o desafio proposto e dessa forma o fiz, assim que recebi a oferta prontamente aceitei, porém não medi todos os riscos envolvidos no momento, ignorei principalmente a parte de que teria que me mudar de endereço com a minha família, sendo que era uma exigência da empresa, e isso aconteceu conforme o combinado, na época meu filho mais novo iria completar um ano e minha filha três anos de idade, acabou não dando muito certo e minha família voltou a Curitiba após cinco meses, neste

momento ficava boa parte do tempo ausente, o que causou um impacto negativo nos meus filhos devido à ausência, inclusive na saúde de ambos, poderia ter negociado melhor a ida ou até mesmo esperado por uma oportunidade em Curitiba, que de fato apareceu após dois meses.

A quarta habilidade é a aceitação a mudança, pois precisamos enxergar de fato o que há de positivo em enfrentar novos desafios e pode ser em sua própria profissão, pois em 2015 quando fui convidado por outra instituição financeira multinacional, efetuei a composição de uma unidade nova, em um segmento completamente diferente e com o grande desafio de gerenciar pessoas com alto conhecimento de mercado financeiro, todos com no mínimo cinco anos atuando neste mercado.

6. CONCLUSÕES

Durante o processo de aulas, leitura e assessoramento profissional, posso concluir que cada objetivo trabalhado foi sendo atingido gradativamente. Meu início de trabalho ainda adolescente vem todos os dias mostrar o quanto a inteligência emocional e a maturidade são imprescindíveis para uma formação de carreira sólida, pois mesmo ainda muito jovem e sem saber exatamente como agir, já colocava em prática conceitos que pratico até hoje.

A busca do conhecimento e aprimoramento intelectual evoluíram desde o início do curso DHG – Desenvolvimento Humano de Gestor, quando iniciei os módulos de desenvolvimento apresentados no curso, tinha uma posição de liderança como Gerente Geral de uma Agência voltada ao público alta renda, onde possuía 15 liderados sob minha responsabilidade, essa unidade inaugurei em 2015 e permaneci na mesma até Setembro/2017 onde a mesma foi eleita entre as 3 melhores Agências do País e a maior do Sul, sai da mesma para assumir um desafio onde a Agência possuía todos os tipos de segmentos, ou seja, desde clientes com rendas massivas, alta renda e pessoa jurídica com faturamento até R\$ 30 MM ao ano, essa unidade tinha um lucro médio mensal de R\$ 600 mil/mês, composta por 18 colaboradores entre equipe comercial e administrativa, após 11 meses de trabalho nessa unidade, já estava com um lucro mensal acima de R\$ 1 MM/mês e em 2º Lugar da Rede Paraná & Joinville em resultado e performance, devido a performance apresentada fui escolhido para o Cargo de Gerente Comercial Empresas na Regional de Joinville e nesse cargo estou desde Setembro de 2018.

Conforme o avanço profissional que tive após o conhecimento obtido durante o curso e após usar o conjunto de ferramentas apresentadas, posso afirmar que foi e que está sendo fundamental para a minha ascensão profissional, o ponto principal da evolução está muito presente na forma de gestão com pessoas que aprimorei durante o curso com os conhecimentos obtidos, e que independente do conhecimento que temos, tudo é conquistado através de pessoas e entender os perfis e momentos de cada colaborador é fundamental para qualquer gestor obter resultados e suas organizações.

Concluo que o DHG – Desenvolvimento Humano de Gestores foi somente o início de um grande desafio em que todos os gestores tem se deparado nos dias atuais e que terei muitas oportunidades como gestor de colocar várias técnicas e demais aplicabilidades em minha forma de atuação como gestor, portanto o momento certo para a busca de novos conhecimentos, se dá a cada avanço na carreira, não podemos deixar que a soberba prevaleça a cada degrau que

subimos, muito pelo contrário, a prática da empatia deve estar inserida em nossa vida pessoal e profissional.

7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Além continuar com o objetivo fixo na carreira, ou seja, buscando sempre galgar degraus mais altos, vejo como grande oportunidade de atuar em outros formatos de trabalho, tais como palestras para grupos empresariais, ministrar cursos para pequenos públicos, atuar como Coach e Mentoring para outras pessoas que necessitem de direcionamento em suas carreiras.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DWECK, Carol S. **Mindset : a nova psicologia de sucesso.** São Paulo 1º ed. Objetiva, 2017

GOLEMAN, Daniel, ph.D. **Inteligência emocional:** a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro 2º ed. Objetiva, 2012

CHARAN, Ran, DROTTER, Stephen e NOEL, Jim. **Pipeline da liderança:** o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. São Paulo 2º ed. Elsever 2012

Questionário APP <http://www.appweb.com.br/perfil/?linguagem=br>