



**BRUNA LILIAN ALIANO
FABIANA STIEGLITZ SILVA PIO DE ABREU
FREDY TREVISAN WERNECK
JULIANE PEREIRA LAPOLA
PRISCILA MABA ALVES FERREIRA**

CRENÇAS LIMITANTES NO SETOR COMERCIAL BANCÁRIO

Trabalho apresentado ao curso de 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 obtenção do título de especialista.

Orientador: Gianfranco Muncinelli

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,

CRENÇAS LIMITANTES NO SETOR COMERCIAL BANCÁRIO, elaborado por Bruna Lilian Aliano 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, 26 de setembro de 2019.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

CRENÇAS LIMITANTES NO SETOR COMERCIAL BANCÁRIO, elaborado por Fabiana Stieglitz Silva Pio de Abreu 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, 26 de setembro de 2019.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

CRENÇAS LIMITANTES NO SETOR COMERCIAL BANCÁRIO, elaborado por Fredy Trevisan Werneck 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, 26 de setembro de 2019.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

CRENÇAS LIMITANTES NO SETOR COMERCIAL BANCÁRIO, elaborado por Juliane Pereira Lapola 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, 26 de setembro de 2019.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

CRENÇAS LIMITANTES NO SETOR COMERCIAL BANCÁRIO, elaborado por Priscila Maba Alves Ferreira e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 26 de setembro de 2019.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Bruna Lilian Aliano, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG9-Curitiba (2/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 17/11/2017 a 26/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Crenças Limitantes no Setor Comercial Bancário, é autêntico e original.

Curitiba, 26 de setembro de 2019.

Bruna Lilian Aliano

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Fabiana Stieglitz Silva Pio de Abreu, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG9-Curitiba (2/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 17/11/2017 a 26/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Crenças Limitantes no Setor Comercial Bancário, é autêntico e original.

Curitiba, 26 de setembro de 2019.

Fabiana Stieglitz Silva Pio de Abreu

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Fredy Trevisan Werneck, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG9-Curitiba (2/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 17/11/2017 a 26/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Crenças Limitantes no Setor Comercial Bancário, é autêntico e original.

Curitiba, 26 de setembro de 2019.

Fredy Trevisan Werneck

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Juliane Pereira Lapola, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG9-Curitiba (2/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 17/11/2017 a 26/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Crenças Limitantes no Setor Comercial Bancário, é autêntico e original.

Curitiba, 26 de setembro de 2019.

Juliane Pereira Lapola

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Priscila Maba Alves Ferreira, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG9-Curitiba (2/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 17/11/2017 a 26/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Crenças Limitantes no Setor Comercial Bancário, é autêntico e original.

Curitiba, 26 de setembro de 2019.

Priscila Maba Alves Ferreira

Agradecimentos

A todos aqueles que de alguma forma estiveram e estão próximos de nós, fazendo esta vida valer cada vez mais a pena. Queremos agradecer a nossa família, por ter nos apoiado em todo nosso período de curso.

RESUMO

O presente trabalho trata de identificar quais as crenças limitantes dos líderes e colaboradores da área bancária. Com metas cada vez mais ousadas, as pessoas tendem a ter muito mais dificuldades de alcançá-las. Saber quais os pontos de melhoria ajuda o indivíduo a entregar seus resultados com muito mais qualidade e rapidez. Neste trabalho, foi utilizada uma pesquisa de campo quantitativa, para identificar quais os pontos positivos e negativos da organização. Entendendo as maiores crenças que limitam as pessoas é possível ressignificá-las para que consigam chegar no melhor resultado. Principalmente buscar formas de auxiliar as pessoas que trabalham neste ambiente estressante para que possa crescer ainda mais em suas carreiras e manter o foco na entrega.

Palavras-Chave: Pessoas. Resultado. Conhecimento. Mudança.

ABSTRACT

The present work tries to identify the limiting beliefs of the leaders and collaborators of the banking area. With increasingly bold goals, people tend to have much more difficulty reaching them. Knowing what points of improvement helps the individual deliver their results with much more quality and speed. In this work, a quantitative field survey was used to identify the positive and negative points of the organization. Understanding the larger beliefs that limit people is possible to restrict them so that they can reach the best result. Primarily seek ways to assist people working in this stressful environment so that you can grow even more in your careers and stay focused on delivery.

Key-Words: People. Result. Knowledge. Change.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Processo de coaching	45
Figura 2: Processo com psicodrama	46
Figura 3: Questão 1 - Numa escala de 1 a 5 qual é o seu nível de satisfação com a empresa onde trabalha?	50
Figura 4: Questão 2 - Como você avalia seu tempo gasto com burocracia dentro de sua área X tempo gasto em produtividade.....	51
Figura 5: Questão 3 - Você acredita que sua presença dentro da equipe, é notada de forma valiosa para o atingimento das metas do mês?	52
Figura 6: Questão 4 - Você é reconhecido pelos seus pares quando supera os resultados?.....	53
Figura 7: Questão 5 - Como está seu nível de comprometimento junto a sua empresa?	54

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
1.1 PROBLEMA	17
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	17
1.4 JUSTIFICATIVA	17
1.5 FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	17
2. REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1 Crenças limitantes	19
2.1.1 Exemplos de crenças limitantes	20
2.1.2 Como se adquire uma crença limitante	20
2.1.3 Processo PAW	22
2.1.4 Como deixar as crenças limitantes	22
2.1.5 Exemplos de crenças limitantes no setor bancário	24
2.2 Programação neurolinguística	26
2.2.1 Rapport	29
2.3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	31
2.3.1 O que é inteligência emocional?	31
2.3.2 Herança genética da inteligência emocional	31
2.3.3 O profissional bancário e a inteligência emocional	32
2.3.4 Como a inteligência emocional é convertida em resultados no ambiente profissional	34
2.3.5 A influência no ambiente de trabalho x a inteligência emocional	34
2.3.6 Usando inteligências racionais, emocionais e espirituais para realizar transformações	34

2.3.7 Interação x Inteligência emocional	35
2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL	37
2.4.1 Definição de cultura organizacional	38
2.4.2 Os processos e a cultura organizacional	39
2.5 COACHING E PSICODRAMA	44
2.5.1 Coaching: o que é?	44
2.5.2 Psicodrama	46
2.5.3 Coaching com psicodrama	47
3. METODOLOGIA	49
3.1 Modo de investigação	49
3.1.1 Pesquisa descritiva e forma de abordagem	49
3.1.2 Procedimentos técnicos	49
3.1.3 Instrumentos de coleta de dados	49
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	50
5. CONCLUSÕES	56
6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS DO TRABALHO	59
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
8. ANEXOS	62

1. INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMA

Como administrar as crenças limitantes no setor comercial bancário?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar o nível de satisfação pessoal e de reconhecimento dos líderes do setor bancário da agência BMD- Bank Million Dolar.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar quais são as crenças limitantes.
- b) Apresentar formas de mudança.
- c) Identificar qual o impacto gerado nos resultados.
- d) Identificar o nível de satisfação pessoal dentro do banco.

1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Setor comercial bancário.

1.4 JUSTIFICATIVA

O setor comercial bancário impõe grandes reflexões na atualidade, uma vez que é uma carreira desafiadora, envolvente e complexa.

De acordo com o Especialista em Carreira Bancária, Xando Natsume, o principal desafio do bancário atualmente é o de criar mecanismos eficientes que ganhe a confiança dos clientes, para consequentemente efetivar a venda de produtos.

Assim, para oportunizar o atingimento das metas e dos resultados positivos, os líderes bancários precisam administrar suas próprias crenças limitantes.

1.5 FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Conforme explanado no decorrer do estudo, há diversos exemplos de crenças limitantes no setor comercial bancário.

Ainda, há métodos para avaliar as crenças limitantes, tendo a possibilidade de vencer as barreiras impostas.

Com isso, a primeira parte abordará o que são crenças, o que são crenças limitantes e de que maneira essas crenças nos impedem de realizar metas e traçar objetivos.

Em seguida, a segunda etapa conceituará a programação neurolinguística, como está técnica complexa e altamente eficaz auxilia na identificação e na ressignificação das crenças limitantes.

O terceiro abordará os conceitos e aspectos da inteligência emocional, mostrando de quais maneiras podemos desenvolvê-las no ambiente de trabalho.

O quarto tratará sobre a cultura organizacional, explanando sobre o comportamento humano e seus demais contornos dentro de uma organização, uma vez que o sistema comercial bancário envolve pessoas, personalidades, e níveis hierárquicos.

Por fim, o último tema demonstrará o coaching com psicodrama, discorrendo como crenças limitantes são individuais e podem ser transformadas com a ajuda de um profissional especialista com técnicas de coach mais uma linha da psicologia, sendo muito eficaz no processo.

O tema que será exposto justifica-se pela “dor” e possui uma relevância enorme em saber identificar e administrar da melhor maneira possível, diminuindo os impactos nos líderes bancários e no sistema como um todo.

Algumas considerações e métodos de como avaliar as crenças limitantes fecham os estudos realizados, evidenciando que as crenças limitantes podem trazer diversas dificuldades, caso não seja identificadas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Crenças limitantes

O termo “crença” denota uma convicção de que algo é verdadeiro e certo. É a ação de acreditar na verdade ou na possibilidade de alguma coisa. (MARQUES, 2019).

Para a Sociedade Brasileira de Coaching, (RASERA, 2014), “crença” é um estado mental que pode ser verdadeiro ou falso. Representa o elemento subjetivo do conhecimento, é aquilo que acreditamos e como filtramos a realidade.

O sistema de crenças é um conjunto de ideias e valores compartilhados por um mesmo grupo de pessoas. Surgem na infância através de nossos pais, escolas e sociedade. De forma gradativa nós vamos coletando informações e experiências que vão bordando o nosso sistema mental e a nossa trajetória. (MARQUES, 2018)

Nossas habilidades, relacionamentos e possibilidades são influenciados pelas nossas crenças sobre eles. Assim, formamos nossas crenças como resultado de nossas experiências.

De acordo com Andrea Lages e Joseph O’Connor (2012, p.111/117) crenças são as regras da vida, as regras pelas quais todos vivemos. Estas regras podem ser libertadoras e positivas, e lhe conferir permissão para atingir suas metas. Elas, também, podem ser impedimentos, tornando as metas impossíveis ou levando-o a acreditar que não é capaz de obtê-las.

Essas crenças que nos impede de realizar metas e traçar objetivos são definidas como crenças limitantes, nas quais atuam como regras que nos impedem de conseguir o que é possível, do que nós somos capazes e do que nós merecemos.

Lages e O’Connor (2012, p.118), tece comentário sobre a origem e contornos das crenças limitantes:

Crenças limitantes provavelmente surgem da infância quando copiamos nossos pais – os pais nunca são perfeitos. **Estas opiniões precoces, com frequência, permanecem ocultas e nós, conscientemente, não avaliamos quando adultos.** Nós ainda coletamos crenças limitantes da mídia.

Com isso, com o passar dos anos essas crenças vão adquirindo status negativos cada vez maiores dentro de nós.

Extrai-se que o ser humano, de maneira automática ou não intencional, esbarra nesses limites, conscientes e inconscientes, que se manifestam de maneira negativa no dia a dia.

2.1.1 Exemplos de crenças limitantes

Há diversos exemplos de crenças limitantes típicas, podendo citar como exemplo: “Eu não consigo viver sem aquele trabalho.”; “Sem esforço – sem ganho (No pain – no gain)”; “Eu preciso ser rico para ser feliz”; “Sucesso demanda um longo tempo”; “Eu não consigo confiar em ninguém”; “A maioria das pessoas tem mais sorte do que eu”; “Eu não consigo trabalhar com computadores”; “As outras pessoas são melhores do que eu”; “Eu atingi meus limites”; “Eu não consigo obter o que quero”; “Eu não sou uma pessoa flexível”; “Eu não mereço ser bem-sucedido”; “Eu não consigo ganhar sem que outras pessoas percam”; “Eu não posso mudar minha carreira porque estou muito velho”; “Eu não posso conhecer novas pessoas porque não sou sociável”.

De todas as frases expostas acima, podemos detectar um “problema” e uma “crença”, vejamos, por exemplo, a seguinte frase: “Eu não posso mudar minha carreira (problema) porque sou muito velho (crença)”.

Logo, toda vez que se estabelece uma crença autolimitante entre um problema e sua resolução satisfatória, estamos lidando com percepções altamente subjetivas e não necessariamente com fatos reais.

2.1.2 Como se adquire uma crença limitante

De acordo com Lima (2019), as crenças podem ser adquiridas das mais variadas formas, a partir de informações transmitidas por pais, professores, amigos, colegas de profissão, bem como, de experiências de dor/sofrimento vivenciadas, ou, ainda, a partir de experiências observadas.

Em suma, podemos dizer que as crenças limitantes operam como um “programa” no inconsciente de cada pessoa, moldando a forma como vê e interpreta o mundo, interferindo de forma decisiva nas escolhas. A realidade de cada um é um reflexo direto das crenças carregadas internamente.

Conforme explanam Lages e O'Connor em seu livro "Coaching com PNL", na maioria das vezes as pessoas não estão cientes de suas crenças limitantes. Desta forma, é necessário deixá-las em aberto através da linguagem, para poder examiná-las. Para tanto, propõe uma planilha de trabalho para que seja possível identificar as crenças limitantes, analisemos:

Peça ao cliente para pensar sobre uma meta importante. Peça-lhe, enquanto retém aquela meta na mente, para dizer em voz alta cada uma das seguintes sentenças. Em cada caso solicite para que ele mencione sua real meta quando a sentença expressar "minha meta".

Quando ele fizer isso, tanto você como o cliente devem conferir uma pontuação de 1 a 10. Um (1) indica que ele não acredita na declaração, e dez (10) representa que ele acredita totalmente na declaração.

1. "Eu mereço atingir [minha meta]."

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não acredito					Acredito totalmente				

2. "Eu tenho as aptidões e habilidades necessárias para atingir [minha meta]."

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não acredito					Acredito totalmente				

3. "É possível atingir [minha meta]."

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não acredito					Acredito totalmente				

4. "[Minha meta] é clara."

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não acredito					Acredito totalmente				

5. "[Minha meta] é desejável."

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não acredito					Acredito totalmente				

6. "[Minha meta] vale a pena."

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não acredito					Acredito totalmente				

Este exercício revela que pontuações baixas (menores do que 7) revelam indícios de uma crença limitante. Isto posto, deverá fazer uso da linguagem para questionar as pontuações e por que a pessoa/cliente não está atingindo suas metas.

2.1.3 Processo PAW

Para possibilitar que as pessoas acreditem que podem alcançar suas metas, é necessário a união de 3 (três) coisas: possibilidade, habilidade e merecimento.

Essas três palavras são a chave para a realização de metas, conhecido também como “Processo PAW”.

Primeiramente, a “possibilidade” consiste na pessoa acreditar que suas metas são possíveis, são realizáveis. Caso contrário, a mesma nem tentará atingi-las.

Lages e O’Connor (2012, p.121) aduzem que todos os seres humanos possuem limites físicos, porém nós não sabemos quais são esses limites, nem podemos saber o que eles são até atingi-los. É corriqueiro a confusão entre possibilidade e competência, uma vez que pensamos que algo não é possível se ser atingido quando, na verdade, simplesmente não sabemos a maneira de fazê-los.

Já a “habilidade” é quando uma pessoa acredita que sua meta é possível ou pelo menos está no jogo de ser alcançada de alguma forma, mas ao mesmo tempo a pessoa crê que é incapaz de obter tal meta, colocando um autolimites.

Lages e O’Connor (2012, p.121) explica que o pensamento positivo (acreditar que você pode) atrelado ao fato de manter a mente aberta sobre suas habilidades, é fundamental nestes casos, observemos:

O único modo pelo qual você prova que é capaz de atingir uma meta é quando a atinge. Até então você não sabe, portanto é melhor acreditar que você pode. É apenas um pensamento tão realista acreditar que você pode como acreditar que não pode. Você nunca consegue provar que não pode atingir uma meta porque é impossível provar um fato negativo. Você somente pode dizer que **ainda** não a atingiu.

Destarte, o único modo de provar que é capaz de atingir uma meta é quando a atinge.

Por último e não menos importante, o “merecimento” revela que as pessoas devem acreditar que elas merecem atingir suas metas.

2.1.4 Como deixar as crenças limitantes

Para isso ocorrer geralmente é necessário deixar de lado algumas crenças, conforme pontua Andrea Lages e Joseph O’Connor (2012, p.128):

(...) há uma crença deixada de lado na infância de que a pessoa não merece nada pela qual não se esforçou muito. Ou a crença pode ser que a pessoa apenas obtém as coisas devido à generosidade dos outros, não por seus próprios méritos. Algumas pessoas acreditam que outras pessoas devem fracassar a fim de que elas sejam bem-sucedidas, e isso as torna incongruente com o sucesso.

Logo, as pessoas precisam sentir que merecem coisas, que merecem obter as metas pretendidas, e não o contrário.

Desta maneira, as crenças limitantes normalmente podem se enquadrar nas três categorias expostas no item anterior, vejamos através de exemplos citados por Lages e O'Connor (2012, p. 129):

Possibilidade: Pensamos que a meta é impossível

Habilidade: Pensamos que não somos capazes de atingi-la.

Merecimento: Pensamos que não merecemos atingi-las.

Acreditar na possibilidade, na habilidade e no merecimento é a chave para a realização, para a concretização de metas sólidas e positivas.

As nossas crenças não permanecem intactas, sofrem transformações no decorrer da vida. Assim, o processo é constante e deve ser seguidas etapas para possibilitar a mudança das crenças limitantes.

De acordo com Andrea Lages e Joseph O'Connor (2012, p.125), o processo se dá da seguinte forma:

- 1º. Insatisfação com os eventos atuais;
- 2º. Dúvida da crença existente;
- 3º. Querer crer em algo diferente;
- 4º. Uma nova crença;
- 5º. A antiga crença se reúne ao grupo das crenças obsoletas.

É através desse processo que é possível mudar/alterar as crenças limitantes. Por isso, mudar crenças é tão importante e poderá abrir o caminho para uma mudança mais significativa, e, conseqüentemente, progredir na direção de alcance das metas.

A partir de todo o exposto até o momento, conseguimos adentrar crenças limitantes na prática, como por exemplo, no setor comercial bancário.

O sistema comercial bancário por si está abarcado em uma cultura do preconceito, uma vez que os clientes possuem uma percepção na maioria das vezes distorcida da realidade, achando que sempre estão sendo “enganados” ou “passados para trás” pelos bancos, sejam privados ou públicos.

Esse pré-conceito, definido também como uma crença limitante, está enraizado na sociedade e dificulta a atuação dos líderes do setor.

2.1.5 Exemplos de crenças limitantes no setor bancário

Há diversos exemplos de crenças limitantes no setor comercial bancário, podendo citar as metas ousadas, a ética negocial, a concorrência e seus demais contornos.

A crença limitante baseada na meta ousada refere-se ao fato do líder internalizar que determinada meta é impossível ou difícil de ser alcançada. Exemplos: “Eu não consigo bater essas metas.”; “Essas metas são impossíveis.”; “Se ele não conseguiu, eu não vou conseguir também.”

Para COLOMBI, KREIN, GEHM(2015) no setor bancário a gestão por metas é um mecanismo que permite o aumento da produtividade, buscando também envolver os bancários com os objetivos das empresas.

Neste caso, é uma crença limitante achar que não é capaz de atingir as metas estabelecidas, uma vez que o líder antes mesmo de trabalhar para alcançar as metas, já estará com o pensamento de que não irá conseguir atingi-las.

Por outro lado, a concorrência interna entre os líderes e demais membros da equipe também pode ser considerado uma crença limitante, na medida em que o líder fica desmotivado ao pensar na concorrência existente. Exemplos: “Não consigo novos clientes.”; “É uma área de muita concorrência.”.

Ademais, o líder acha que não irá obter sucesso na carreira e no desempenho das funções por ter muita concorrência.

A concorrência mencionada refere-se à concorrência interna e externa, interna com relação aos demais líderes de uma agência bancária e externa com relação aos outros bancos no mercado.

Os líderes se desmotivam na medida em que internalizam a crença limitante que a concorrência é desleal e que por este motivo não conseguirão obter sucesso e realizar suas atividades com excelência.

Ainda, a ética negocial também pode ser vista como uma crença limitante. Muitos líderes internalizam a ideia que precisam vender o produto/serviço a qualquer custo, não medindo as consequências que tal atitude poderá acarretar, por exemplo: “Eu preciso agir sem ética para bater metas.” ou “Eu preciso vender o produto/serviço.”

Assim, muitos líderes empurram o serviço para o cliente somente para conseguir alcançar metas em curto prazo. Muitas vezes vendem algo que não é verdadeiro ou que não será possível de concretizar futuramente.

Porém, a honestidade e a transparência são requisitos fundamentais de um líder. A credibilidade de seu discurso se relaciona diretamente com o nível de confiança estabelecido. (BIZSTART, 2015)

2.1.5.1 Comunicação como resultado

Assim, para evitar esses resultados negativos, é necessária muita comunicação entre líder-cliente e líder-equipe.

A comunicação é imprescindível para o processo de liderança, pois é através dela que se permite que o trabalho de um bancário cause impactos positivos nos outros.

O líder bancário nos dias atuais precisa ser um profissional resiliente, ter boa comunicação para atender a demanda e conseguir atingir suas metas profissionais, bem como pessoais.

Para um líder administrar essas crenças limitantes num primeiro estágio é preciso saber lidar com o seu interior, devendo estar no melhor estado interior para desempenhar qualquer tarefa.

Daniel Goleman em seu livro “O cérebro e a inteligência emocional novas perspectivas” (2012, p.25) explica que todo estado interior tem suas vantagens e desvantagens, vejamos:

(...) por exemplo, pesquisas mostram que as vantagens de estar de bom humor são de que somos mais criativos, **melhores na resolução dos problemas**, temos melhor flexibilidade mental e podemos ser **mais eficientes na tomada de decisões** de muitas maneiras.

Logo, esse exercício de ter autodomínio/autoconsciência permite que os líderes sejam melhores na resolução dos problemas no ambiente de trabalho.

Para possibilitar que líderes atuem de forma positiva e desconstrua suas crenças limitantes, é preciso que estejam motivados. Assim, existe uma estreita ligação entre liderança e motivação, conforme explica Goleman (2012, p. 53)

A palavra “motivação” partilha sua raiz com “emoção”: ambas vêm do latim *motere*, mover. Nossas motivações nos dão nossas metas e o ímpeto de alcança-las. Qualquer coisa motivadora nos faz sentir bem.

As motivações ditam onde as pessoas encontram os prazeres, porém quando se trata de perseguir metas e alcançar objetivos, a vida normalmente apresenta dificuldades (crenças limitantes).

Para um líder desempenhar um bom trabalho deve existir uma combinação de excelência, na qual exige atuação com seus melhores talentos e em contrapartida, um senso de propósito, significado, almejando o que se quer construir.

Na visão do psicólogo David McClelland (apud GOLEMAN, 2012, p. 55) existem três principais motivadores para as pessoas:

A primeira é a necessidade de poder, no sentido de influenciar e impactar outras pessoas. A segunda é a necessidade de se associar, ter prazer em estar com pessoas. Quando se trabalha para um bem comum, as pessoas motivadas pela associação encontram energia no fato de que todos vão se sentir bem quando atingirem essa meta. Ótimos membros de equipe podem ser impulsionados pela motivação da associação. E depois há a necessidade de realização, alcançar uma meta plena de sentido.

No setor comercial bancário é a mesma lógica, o líder deverá impulsionar toda a sua equipe a buscar a excelência, impactando de forma positiva na vida dos clientes e ao mesmo tempo buscar sua própria realização, sua meta plena de sentido.

Desta maneira, a arte de administrar as crenças limitantes no setor bancário é fundamental e poderá ter um saldo muito além do positivo, uma vez que os líderes estarão preparados para identificar as crenças, operar mudanças e ser mais eficientes na tomada de decisões.

2.2 Programação neurolinguística

O segredo do sucesso das empresas não está em renovar inteiramente a estrutura da organização, mas sim, em reprogramar de dentro para fora sua forma de pensar e suas atitudes. Segundo COSTA, CAMPOS (2016, p. 11) a Programação

Neurolinguística, mais conhecida como PNL, surgiu na década de 70, tendo como precursores Richard Bandler e John Grinder, e nos permite reprogramar nossa maneira de pensar.

O nome Programação Neurolinguística é derivado de três partes: a Programação (computação por parte de Bandler), que seria uma espécie de Software mental, a maneira como organizamos nossos pensamentos e referindo-se à linguagem para estruturarmos nosso comportamento e comunicação com as pessoas. Neuro é referente à parte cerebral, podemos dizer que é o hardware que irá “rodar” o programa e permitir que a linguagem funcione, respondendo aos nossos processos neurológicos e como representamos o mundo através dos cinco sentidos. (COSTA, CAMPOS. 2016, p. 12)

Dentre as muitas definições de PNL, podemos destacar algumas:

- Manual de como usar o cérebro.
- Um enfoque revolucionário de comunicação.
- Neurologia, comunicação e comportamento.
- Modificar e atualizar a versão de software mental.
- Mudar o que a pessoa sente através de palavras.
- Dar às pessoas maior controle sobre sua mente.
- Uma metodologia que ajuda os indivíduos a serem mais competentes no que fazem.

A PNL apresenta alguns princípios básicos que sustentam um pensamento mais livre, como uma orientação para compreensão dos trajetos percorridos e o sucesso ou não das ações.

Os pressupostos da PNL dão norte a ações guiando para atingirmos aos objetivos com maior eficiência. Segundo Alexandre Alves de Campos (2016), alguns dos principais pressupostos da PNL são:

a) O mapa não é o território:

Para PNL, Mapa refere-se à forma como enxergamos determinada situação, todavia, não corresponde a tudo que nele existe. Então, se não conseguimos perceber tudo o que envolve nossa experiência, também não vamos conseguir expressá-la de forma completa.

b) Todo comportamento possui uma estrutura:

Tudo o que pensamos ou julgamos é resultante da forma como aprendemos a fazê-lo, portanto não configura uma verdade absoluta, e sim a maneira como aprendemos que seria correto.

c) Se uma pessoa pode fazer algo, todos podem aprender a fazê-lo também:

Se uma pessoa pode fazer algo, então todos podemos fazer também. Se uma pessoa afirma não conseguir, é porque muitas vezes nem tentou ou não conhece a maneira como fazê-lo. Seja qual for a questão, há um caminho a ser percorrido para realização, e o início é conhecer o mapa da pessoa que o fez, e a partir disso, desenvolver seu próprio caminho.

d) Corpo e mente formam um mesmo sistema:

Mente e corpo trabalham igualmente, o pensamento influencia nosso corpo, sejam em estímulos que afetam diretamente os sentidos, sejam em ações que influenciam os pensamentos.

e) As pessoas já possuem todos os recursos de que necessitam:

Com exceção de deficientes, podemos considerar que todos temos as mesmas condições básicas, podemos falar, andar, ouvir, pensar e sentir. Desta forma, todos possuímos dons e conhecimentos básicos, basta aprendermos a usá-los de maneira mais ampla para desenvolvermos grandes habilidades.

f) É impossível não nos comunicarmos:

Seja através de palavras, gestos ou expressões faciais, estamos nos comunicando o tempo todo.

Segundo Alexandre Alves de Campos (2016), ao nos depararmos com alguma crença limitante, uma das técnicas que podem ser utilizada chama-se Prestidigitação, que significa fazer algo desaparecer e dar um novo significado a ela. Para ele, a técnica é composta de treze perguntas padrões que podemos fazer a nós mesmos ou ao nosso liderado para desconstruir uma crença limitante.

Aqui, utilizaremos da crença limitante no setor bancário de que “É impossível bater minha meta” como exemplo de prestidigitação fazendo as seguintes perguntas:

- Pergunta de busca de exceção: Você se lembra de alguma meta que conseguiu atingir?
- Buscar a origem da informação: Como você sabe que não atingirá a meta?
- Buscar a meta crença: Será que você acredita nisto por se considerar incapaz de alcançar resultados?

- Mostrar a intenção positiva: Isto demonstra sua disponibilidade em fazer o necessário?
- Mostrar o efeito: Será que pensar assim, não está o impedindo de atingir seus resultados?
- Mudar a cultura: Você sabia que as empresas hoje procuram metas cada vez maiores por conhecerem o mercado?
- Mudar o foco: Você já ouviu falar em fracionar a meta em pequenas partes para atingir aos poucos a montante final?
- Olhar no espelho: Será que por acreditar nisto você gera um grande esforço e sacrifício para obter resultado?
- Ressignificar: Até que ponto acreditar nisto não o está impedindo de realizar um bom trabalho para atingir suas metas?
- Metáfora: Muitas vezes, portas são abertas para realizarmos grandes feitos. Aproveite a porta aberta, já imaginou quantas oportunidades podem vir?
- Segmentação para baixo: Quanto de esforço é necessário para atingir sua meta?
- Segmentação para cima: Você já imaginou que se grandes metas fossem impossíveis de serem atingidas, nunca teríamos grandes feitos?
- Critério mais alto: O que é mais importante o esforço ou o resultado obtido?

Para ressignificar uma crença não é necessário utilizar de todas as perguntas apresentadas. O importante aqui é gerar um pensamento que desconstrói a crença limitadora e dá chances de se imaginar em outro cenário, onde as metas são possíveis e realizáveis.

Utilizando desta técnica, o próprio funcionário ou seu gestor têm grandes chances de reverter o quadro de pensamento negativo e limitante a respeito de seus objetivos. As perguntas de prestidigitação podem ser elaboradas de acordo com o objetivo e a crença observada, pode ser feita em uma ou mais etapas, de acordo com o desenvolvimento de pensamento da pessoa.

2.2.1 Rapport

Para facilitar o processo de desconstrução de crença limitante pode-se criar rapport com funcionário.

Rapport é umas das coisas mais importantes quando nos referimos à comunicação entre as pessoas, sua tradução significa “relação” e essa palavra tem origem francesa. Ela representa muito mais que uma simples comunicação, ela representa uma interação que permite que as pessoas realmente sejam capazes de se entenderem e ter uma ligação profunda. (COSTA, CAMPOS. 2016, p. 53).

Rapport permite “entrar” no mundo de outra pessoa para compreendê-la melhor, gera o sentimento de confiança, de ser ouvido, respeitado, entendido, gera uma participação livre e sem resistência. (COSTA, CAMPOS. 2016, p. 54)

Rapport pode ser construído conscientemente através de técnicas simples. Basicamente ter consciência na construção de frases e comportamento na comunicação.

Algumas maneiras para se ter atenção na interação com outras pessoas:

- **Mostrar interesse:** No diálogo com alguém, demonstrar interesse, fazer perguntas sobre o que se está sendo contado e realmente querer conhecer mais sobre o assunto.
- **Ouvir e responder:** Ouça o que a pessoa tem a dizer e faça com que ela se sinta importante, dar a garantia de que escuta com atenção às ideias e argumentos.
- **Contato visual:** Olhar aos olhos da pessoa demonstra interesse e atenção, apenas cuidado para não parecer arrogante ou em uma guerra.
- **Em um primeiro momento, esqueça sua opinião:** De início vale escutar sem julgamentos e fazer mais perguntas para entender ao certo o que se está sendo dito, somente após isso vale dizer seu argumento sem atacar a pessoa.
- **Linguagem corporal:** Procure prestar a atenção em sua postura e se manter com gestos parecidos ao do outro, de maneira sutil você pode copiar movimentos. Isso se chama *espelhar* e dá a sensação de ser igual, assim as pessoas se sentem mais a vontade.
- **Sorria:** Sim, muito simples. Manter uma linguagem facial com um sorriso torna a conversa mais harmoniosa e simples, a pessoa se sente confiante em continuar a se expressar bem como aceitam com maior facilidade suas ideias.

- Cuidado com a intimidade: Manter o interesse no assunto é muito importante, mas é preciso cautela para não ser grosseiro e perguntar coisas que possam deixar o outro desconfortável ou ser invasivo.

O rapport é à base da confiança entre duas pessoas, do respeito. Manter um rapport com o funcionário pode facilitar muito o processo de crescimento e construção de boas crenças.

2.3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

2.3.1 O que é inteligência emocional?

A inteligência emocional se explica na possibilidade da pessoa aprender a lidar com as próprias emoções e usa-las em benefício próprio. Aprender, identificar e compreender os sentimentos e comportamentos alheios. A necessidade e importância é para a vida de qualquer pessoa.

A essência se dá quando conseguimos conciliar o lado emocional e racional, neutralizando as emoções negativas, as quais nos fazem gerar comportamentos infelizes, então, potencializa as emoções positivas para gerar os resultados desejados. (FEBRACIS, 2019)

De acordo com a psicologia, ela é a capacidade que um ser humano tem de compreender e gerenciar as suas emoções e também de aprender a lidar com elas, e com os sentimentos das pessoas a sua volta, e tem objetivo de alcançar resultados positivos na vida como um todo. (MARQUES, 2018)

2.3.2 Herança genética da inteligência emocional

Segundo Golleman,(1995, p. 13), nossa herança genética nos molda de muitos referenciais que determinam nosso temperamento. Entretanto os circuitos cerebrais envolvidos são flexíveis; temperamento não é destino. As emoções que aprendemos e sentimos na infância, modelam os circuitos emocionais, nos tornam mais aptos, ou inaptos, nos quesitos da inteligência emocional.

Ainda de acordo com Daniel Golleman, (1995, p. 46) Como alguém de inteligência tão evidente possa ter agido de forma tão irracional tão estúpida em determinadas situações? Resposta: o que aprendemos academicamente quase não tem ligação com a vida emocional. As pessoas mais brilhantes podem sofrer impulsos enormes e ter muitos problemas na vida pessoal. O que não é ainda muito

dissipado, mas já é sabido, é o local do cérebro onde mora a inteligência e a capacidade desse órgão para torna-la maior.

2.3.3 O profissional bancário e a inteligência emocional

Para chegarmos ao ponto de como o profissional da área bancária e financeira se adaptou as mudanças organizacionais partimos do seguinte ponto:

Antonio, Celso (1995, p. 31) traz que sua inteligência não é como seu apetite que pode variar o que varia é o como você faz sua medição, é por isso que essa métrica pode mudar. Se fizemos uma anotação em uma agenda de seus próprios resultados e, um mês ou mais depois, cogitando sobre os itens Confiança, Curiosidade, Intencionalidade, Autocontrole, Capacidade de se Relacionar, Capacidade de se Comunicar e Cooperatividade, eles irão mudar. Mas, uma coisa é muito importante, se você não trabalhar esses itens dentro de você, procurando melhorar seu desempenho, seus resultados não mudarão, ainda que sua média possa variar pela mudança do critério utilizado.

Hoje acabou se tornando uma condição indispensável para o as atividades empresariais no que se refere à liderança, gestão e organização, e trabalho em equipe. Compreender a si mesmos e ao próximo, tendo ainda mais empatia, motivando-se constantemente no sentido de alcançar bons resultados negócios.

Existem três categorias básicas de processos empresariais: os processos de negócio (ou de cliente) são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo; os processos organizacionais ou de integração organizacional são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio; e os processos gerenciais são focalizados nos gerentes e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização. (GARVIN, 1998 apud GONÇALVES, 2000 p.10)

Frisam SLACK, CHAMBERS, JOHNSTON (2012) que as tecnologias de processos são as máquinas e equipamentos que ajudam na transformação de informações de forma agregar valor e atingir os objetivos estratégicos na produção, todos os processos utilizam a tecnologia desde máquinas, dispositivos e pessoas que desempenham tarefas corriqueiras de forma muito mais rápida.

Beatriz Rustiguel da Silva (2017) ensina sete maneiras de desenvolver sua inteligência no trabalho, quais sejam:

1. Analise seu comportamento

Reveja suas próprias atitudes diárias. Autoconhecimento é o primeiro passo para o controle emocional. Repense como lida com os sentimentos e com situações que pedem o controle sobre eles.

2. Domine as emoções

Não deixe que os seus sentimentos te dominem. Tente não tomar decisões impulsivas que se arrependa. Como forma de cultivar a calma e o equilíbrio desenvolva o hábito de meditar.

3. Aprendendo a lidar com as emoções negativas

Lidamos com bons e maus momentos. Saber a lidar com as emoções negativas é muito importante para que você não se deixe abalar por elas. Aprenda a lidar com fracasso e decepções de forma positiva e desenvolva a sua resiliência.

4. Aumente sua autoconfiança

A autoconfiança é muito importante, pois é preciso que você acredite em você para vencer desafios diariamente.

5. Aprenda a lidar com a pressão

O estresse e a pressão são coisas inevitáveis nas empresas. É de extrema importância que você saiba lidar com essas situações de muita pressão de maneira rápida, dinâmica e sadia.

6. Não tenha medo de se expressar

Não podemos confundir controle de emoções com esconder emoções. Expressar o que está sentindo ou pensando é primordial. Quanto mais você segura esses sentimentos, maior será o impacto quando eles vierem à tona.

7. Desenvolva a empatia

Tão importante quanto compreender os próprios sentimentos, é colocar-se no lugar dos outros. As pessoas a sua volta também possuem emoções, e cabe a você tentar entender e compreendê-las para melhorar seus relacionamentos.

Celso, (1995, p. 31) ensina que de você treinar sua memória diariamente, você não acha que ela pode melhorar? Você pode aprimorar sua inteligência intrapessoal, praticando. O mesmo acontece com sua memória, seu peso ou outro referencial, a melhora não será infinita e nem a mesma para todas as pessoas, mas ocorrerá uma melhora sempre mais expressiva praticando.

2.3.4 Como a inteligência emocional é convertida em resultados no ambiente profissional

Segundo Chris Melchiades (apud, Fellipelli, 2018), as organizações podem lucrar mais quando a inteligência emocional de seus colaboradores é desenvolvida.

Quando as pessoas estão com as suas inteligências emocionais desenvolvidas, cria-se um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Ao invés de desprendermos tempo e energia com o que é irrelevante, vamos focar no que de fato importa para a organização.

2.3.5 A influência no ambiente de trabalho x a inteligência emocional

A diversidade de pensamento é muito rica para colaboradores e para a tomada de decisão, pois as diferenças enriquecem as ideias.

A pluralidade nas empresas é um convite à criatividade e inovação, mas também ao conflito, já que é necessária muita maturidade para lidar com opiniões divergentes a sua.

Quando uma líder acresce sua inteligência emocional, também amplia seu poder de influência no gerenciamento de times mais complexos e de diferentes perfis de profissionais, que são ao mesmo tempo complementares pois quanto maior sua capacidade de compreensão, maior sua tolerância ao outro.

2.3.6 Usando inteligências racionais, emocionais e espirituais para realizar transformações

Segundo Antunes (1995, p. 7), certamente que a identidade começa com nome, sobrenome, filiação e outras do tipo. Entretanto sirva para marcar a individualidade, não é muito importante definir quem sou eu, com tantos outros problemas que terei na vida. Na verdade, meu eu tem o tamanho dos meus problemas.

Zohar, Danah e Marshall (2006, p. 15), ensina que o capital espiritual é a riqueza com qual podemos viver, o que acrescenta em nossas vidas. É a riqueza que tiramos dos valores e princípios, propósitos importantes e motivacionais, na busca de um modo de encaixa-los em nossa vida pessoal e profissional.

Ainda, Zohar, Danah e Marshall (2006, p.17) traz que as pessoas, empresas e diferentes culturas que possuem capital espiritual se tornam mais sustentáveis, pois

desenvolvem qualidades mais macro em longo prazo, desde que façam um bom uso dessa situação diariamente.

Todas as mudanças de consciência ou cultura exige sempre a compreensão sobre as consequências negativas de ficar estagnados, e dos motivos que nos colocaram nesse lugar. (Zohar, Danah e Marshall. 2006, p. 57).

Para, Zohar, Danah e Marshall (2006, p. 58) são quatro as motivações que estimulam o mundo empresarial de hoje em dia, são elas que formam a cultura do ambiente empresarial: autoafirmação (competitividade), raiva, ganância e medo. A cultura é quase sempre competitiva, e aqueles profissionais que enfrentam a competição acabam ganhando a maioria das recompensas. A raiva existe porque as pessoas sentem a sensação de injustiça, falta de reconhecimento e se frustram por se considerarem inúteis nas organizações. A ganância, por exemplo, é a primeira força do mundo das grandes empresas. O medo aparece do receio de cometer erros, conjunto com o desconforto de pensar em desemprego.

2.3.7 Interação x Inteligência emocional

De acordo com Daniel Goleman (1995, p.126), madurar as capacidades particulares acaba sendo eficaz na relação com as outras pessoas, ou melhor, na falta dessas aptidões que pode fazer com que, mesmo aqueles que são considerados brilhantes intelectualmente, acabem afundando em seus relacionamentos pareçam arrogantes ruinosos ou insensíveis. Essas aptidões sociais nos permitem ter um relacionamento melhor com todos, e até construir pontes a novos.

Sempre que interagimos enviamos sinais emocionais esses sinais são percebidos por outras pessoas com as quais nos relacionamos diariamente. Quanto maior as capacidades que temos nas relações melhor controlaram os sinais que enviamos, essa seria a forma mais saudável com que se comporta sociedade desenvolvida, apenas um meio de assegurar que os relacionamentos serão saudáveis e duradouros (uma regra social que, quando utilizada nos relacionamentos íntimos é sufocante). Inteligência emocional abrange a influência dessa interação, muito e encantador são termos que utilizamos para qualificar pessoas com as quais gostamos. Pessoas capazes de ajudar outras para avaliar seus próprios sofrimentos possuem uma delicadeza emocional, são as chamadas almas para as quais se voltam às outras quando se encontram em dificuldades.

Todos podem fazer parte dos recursos utilizados por outrem para alterar seu estado de espírito, para melhor ou para pior. (Goleman, Daniel. 1995, p.128)

De acordo Goleman (1995, p.131), são componentes da inteligência interpessoal:

Organizar grupos – aptidão essencial do líder, que envolve iniciar e coordenar os esforços de um grupo de pessoas. É o talento que se vê em diretores ou produtores de teatro, oficiais militares e chefes efetivos de organização e grupos de toda espécie. Nas brincadeiras, líder é a criança que toma a dianteira ao decidir o que todos vão fazer, ou se torna capitão da equipe.

Negociar soluções: o talento do mediador, que evita ou resolve conflitos. As pessoas que têm essa aptidão são excelentes em fazer acordos, arbitrar ou mediar disputas, podem fazer carreira na diplomacia, arbitragem ou na advocacia ou como intermediários ou gerentes de incorporações. São as crianças que resolvem as brigas nas brincadeiras.

Ligação pessoal: Isso facilita estabelecer um relacionamento ou reconhecer e reagir adequadamente aos sentimentos e preocupações das pessoas- a arte do relacionamento. Essas pessoas dão bons jogadores de equipe, cônjuges confiáveis, bons amigos ou bons parceiros comerciais, no mundo dos negócios, dão-se bem como vendedores ou gerentes, ou podem ser excelentes professores.

Análise social: para detectar e incluir sentimentos, motivos e preocupações das pessoas. Esse conhecimento de como os outros se sentem leva a uma fácil intimidade ou senso de relação. Aperfeiçoada, essa aptidão nos torna terapeutas ou conselheiros competentes – ou se combina com algum dom literário, talentos, romancistas ou dramaturgos.

Ainda, segundo Goleman (1998, p. 123/124), a influência conduz de forma natural ao aprimoramento, por duas razões: as pessoas aprendem melhor quando estão plenamente engajadas no que estão fazendo e, quanto mais uma pessoa praticar uma tarefa, melhor será capaz de desempenhá-la. O resultado é uma motivação contínua (desfrutando a fluência) para vencer novos desafios.

E, quando a pessoa não se sente fluindo num emprego, até mesmo o êxito pode causar um curioso mal-estar, já que antes era excitante passa a ser enfadonho. O perigo de estagnação aumenta de forma aguda quando um trabalho já

foi dominado. Isso pode explicar por que a meia-idade é uma época notória pelas mudanças de carreira.

O que faz com que uma equipe tenha melhor desempenho do que a melhor pessoa que faz parte dela? Essa é a questão chave. O desempenho destacado de uma equipe eleva o QI do grupo, a soma total dos melhores talentos de todos os membros da equipe exercida no seu mais alto grau. Para Goleman, (1998, p. 221), quando as equipes operam no seu ponto máximo, os resultados podem, mais do que apenas somar, se multiplicar. Os melhores talentos de uma pessoa catalisam os melhores de outra e de mais outra, para produzir resultados muito além do que qualquer uma delas poderia conseguir individualmente.

Colaboração e cooperação, para Goleman (1998, p.227) é trabalhar com outras pessoas buscando atingir metas comuns, e pessoas com essa competência, mantêm o equilíbrio entre a concentração nas tarefas e o cuidado com os relacionamentos, colaboram entre si, trocando planos, informações e recursos, promovem um clima amistoso e de cooperação e identificam e alimentam oportunidades de colaboração.

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

A Cultura Organizacional refere-se ao modo como os valores da organização são

(...) disseminados, absorvidos e propagados pelos colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais, pode ser entendido como pode ser entendido como (...) o sistema de leis e normas das organizações, quando em contato com os princípios morais, éticas e culturais dos seus colaboradores propicia o desenvolvimento de um complexo sistema de relações de leis, costumes e valores que dará procedência ao comportamento organizacional, único de cada organização. (NEWSTROM 2008, APUD.LIMA et. al,2004, p.5).

Um traço importante da Cultura Organizacional é que a cultura por si só não é estática, mas em movimento, sujeita a modificações no decurso do tempo. Variáveis ambientais e culturais são responsáveis por estas alterações. O funcionamento da tríade disseminação-absorção-propagação permite aos administradores um ponto importante no desenvolvimento estratégico de cada ciclo organizacional.

2.4.1 Definição de cultura organizacional

Basicamente a cultura organizacional se reflete nas relações tanto de trabalho quanto pessoais dentro de uma empresa. É alinhada aos valores, o código de ética e a missão da empresa.

(...) a cultura pode ser expressa através do código de ética, declaração da visão, missão e dos valores da organização, dos seus slogans, e finalmente, através do comportamento da empresa e do comportamento dos seus colaboradores, salientamos aqui a influência do meio sócio-cultural ao qual a organização está inserida. Para que a cultura da organização seja compartilhada entre os membros que a compõe, faz-se necessário que os gestores estimulem seus colaboradores a alcançarem os objetivos básicos da organização. A compreensão possibilita-nos refletir que tais objetivos, são as atividades essenciais que cada membro da organização deve realizar para o alcance das metas organizacionais. (LUZ, 2003, p.12)

No pensamento de Barney (1985) a cultura organizacional é uma conjuntura complexa de valores, crenças, pressupostos e símbolos que define o modo através do qual a firma conduz seus negócios.

Fleury e Fischer (1989) apud Lima et. al,(2004) definem a cultura organizacional: Um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como também ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. Além do estabelecimento de relações complexas, a cultura organizacional possibilita o desenvolvimento de regimentos que governam o comportamento destes que fazem parte da organização.

A cultura é considerada não como uma rede de comportamentos concretos e complexos, mas como um conjunto de mecanismos que incluem controles, planos, receitas, regras e instruções que governam o comportamento (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 416).

A citação acima se traduz em uma sentença de que a partir da cultura organizacional é que se administra uma empresa. Sim, pois é a partir dos valores da empresa e a disseminação destes valores a todos os funcionários que se cria um ambiente fundamentado na cultura da empresa.

Para se definir de forma mais explicita minuciosa e elucidativa o termo Cultura Organizacional, será recorrido primeiramente ao conceito de cultura.

Segundo Robbins (2005) cultura é a conjuntura de valores que alguns funcionários praticam e compartilham dentro da empresa. Aquilo que a empresa tem de diferencial é atribuída a cultura organizacional. Nesta linha de pensamento, Chiavenato (2004) realiza o comparativo da cultura organizacional com um iceberg, visto que aquilo que é expressamente explícito fica fácil identificar. Assim aquilo que é de concreto na organização, como por exemplo, a forma de organização dos objetos. Na parte inferior encontram-se as partes de mais difícil identificação. “Nessa parte estão as decorrências e aspectos psicológicos e sociológicos da cultura” (CHIAVENATO, 2004, p. 122). Este efeito comparativo é muito importante, e tem por finalidade identificar que as organizações possuem métodos específicos que permitem ao colaborador se inteirar sobre o decurso dos processos no ambiente corporativo.

A cultura pode ser expressa, representada pela forma como a empresa se apresenta aos seus clientes e fornecedores. As organizações devem estimular seus colaboradores aprender os processos cujo cerne destes é a Cultura organizacional. A análise de tais fatores possibilita a organização orientar os indivíduos de uma determinada cultura sobre como estes devem agir, pensar e a tomar suas decisões.

Desta forma, insere-se mais um componente que, por suposição pode nos revelar outras questões relevantes a respeito da cultura organizacional. Ela pode estar representada, por exemplo, no modo de pensar, de agir e sentir de cada organização, e que, esta forma particular de ser advêm dos princípios que seus antecessores imaginaram, “uma vez estabelecidos, os comportamentos considerados apropriados são apresentados e transferidos às gerações futuras de dirigentes e aos demais integrantes da comunidade organizacional, como o modo certo de conceber a realidade” (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 425-427).

2.4.2 Os processos e a cultura organizacional

No início da década de 80, Buscou-se, por meio de investigações sobre teorias, fundadas na prática de organizações uma plausível explicação para o ganho de competitividade dos japoneses, o foco foi verificar a influência da cultura nacional na cultura da organização.

Neste panorama, estudos sobre cultura organizacional buscam explicar o comportamento humano dentro das organizações, para que isso possa levar ai entendimento dos aspectos de resistência às mudanças.

(...) a necessidade de mudanças e os fatores de resistência a elas poderão ser melhor compreendidos por meio da percepção de um mapa cultural que delimite os padrões de comportamento de determinado agrupamento social. (...) a temática cultura organizacional é relevante a todos que se interessam compreender o comportamento humano dentro das organizações, uma vez que os valores básicos compartilhados influenciam a maneira como os membros sentem, pensam e agem (LIMA et al.2004, p.7).

Embora o conceito de cultura possua gênese antropológica, na psicologia, a cultura pode ser concebida como fonte de expressão do inconsciente humano, como forma de cognição que caracteriza diferentes comunidades, como símbolos que são compartilhados, ou ainda como valores básicos profundamente arraigados que influenciam e explicam os comportamentos e as formas de agir dos indivíduos e dos grupos. (Zanelli et al., 2004).

A administração do contingente humano de uma organização e a condução dele ao sucesso exige que os processos de inovação e mudança sejam implementados sob estratégias de gerenciamento. Essas estratégias devem atuar sobre os valores desenvolvidos dentro da cultura da organização, uma vez que estes próprios valores foram desenvolvidos pelo grupo ao aprender como lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, funcionando suficientemente bem para serem considerados válidos e repassados aos novos membros do grupo (Schein, 1992, apud LIMA et al.2004, p.9)

Na citação do autor, percebe-se que para a consolidação de parâmetros para a Cultura Organizacional, exige principalmente a vivência e o aprendizado de seus administradores e funcionários, para que então se crie e se estabeleça um padrão a ser seguido, o que neste caso corresponde ao embrião do processo de formação da cultura de uma organização.

A cultura organizacional neste caso possui papel protagonista na viabilização de estratégias organizacionais e processos de mudança, de sorte que ela é referência para seus membros. A divulgação incisiva da cultura organizacional contribui para que se tenham ferramentas e insumos com rumo aos objetivos organizacionais. Aqui a cultura organizacional se faz necessária dentro do processo de melhoria da organização.

A partir da década de 1980, estudos sobre a cultura organizacional convergem para duas correntes teóricas: cultura como algo que a organização é e cultura como algo que a organização tem, o que significa tomar a cultura como metáfora de raiz ou como uma variável.

Os observadores podem descrever o que veem, mas não podem reconstruir, a partir da própria visão, a sua significância em determinado grupo. Valores e crenças, segundo nível, orientam a condução da organização e são estabelecidos pelos líderes, gestores ou fundadores. Representam as estratégias, metas e filosofia, refletindo as racionalizações ou aspirações das organizações. As normas e regras estabelecidas como valores podem ou não refletir a realidade organizacional (LIMA et al.2004, p.10).

O processo de formação da cultura é complexo e leva tempo, a assimilação da cultura por um grupo de pessoas não é uma coisa que se consegue do dia para a noite, neste sentido apenas pode fazer parte do processo de formação da cultura da empresa quem efetivamente é membro da empresa. Pessoas de fora não podem, por exemplo, reconstruir a realidade cultural de uma organização em outra, pois a cultura é a essência da empresa, é o seu diferencial, sua marca e é a partir do momento em que se realizem estudos, testes positivos, é que a cultura é disseminada dos membros mais antigos para os mais novos dentro de uma organização.

Corresponde também ao estudo acerca da cultura organizacional os padrões de comportamento, que representam os padrões de atividades, mecanismos de tomada de decisão, coordenação e comunicação, e as normas comportamentais, que remetem às expectativas da organização de como os membros devem se comportar.

No pensamento de Skinner (1953, apud LIMA et al.2004, p.13), o comportamento humano é mutável em diversas situações, sendo que ele assume incumbências distintas no tempo e em condições específicas.

Skinner sugere ainda que o comportamento operante, para ter atingido o atual estágio nos seres humanos, deve ter evoluído por meio de quatro estágios. Toda a complexidade que o modelo descritivo envolvido no condicionamento operante adotado apresenta deve-se à complexidade dos fenômenos que a ele se refere. Os estágios envolvem uma ideia de interdependência entre os níveis de seleção

filogenético e ontogenético, como descrito anteriormente. O comportamento operante, em toda sua complexidade – controle de estímulos, controle aversivo, controle verbal dentre 44 outros aspectos – é resultante de características genéticas selecionadas ao longo do processo evolutivo da espécie.

O primeiro estágio especificado por Skinner, para o surgimento do comportamento operante, envolve o efeito da suscetibilidade ao reforço pela retirada de eventos aversivos do ambiente. O segundo estágio evolutivo acontece quando a suscetibilidade ao reforço deve-se à possibilidade de mudar o ambiente incorporando eventos ao ambiente em questão, isto é, se um comportamento passa a ter a capacidade de produzir mudanças no ambiente, e essas mudanças aumentem as chances de sobrevivência.

Quando os eventos reforçadores se tornam parte do repertório comportamental de um indivíduo, novos eventos poderão se associar aos reforçadores. A suscetibilidade à aproximação de eventos (reforçamento positivo) ou ao afastamento (reforçamento negativo) possibilita o emparelhamento a outros eventos que ocorram temporalmente próximo aos reforçadores. Deste emparelhamento, novas formas de consequências surgirão, ampliando, com isso, as possibilidades de suscetibilidade a eventos. O último estágio para o surgimento do comportamento operante, inferido por Skinner (1984), envolve uma característica básica dos seres humanos, a existência de respostas indiferenciadas, ou seja, de respostas que fazem parte do repertório de um indivíduo, porém não exercem nenhuma função aparente. Por exemplo, o balbuciar de um bebê humano apresenta uma gama muito ampla de variações sonoras.

Através da citação acima se percebe a complexidade do processo em que se enquadra a cultura organizacional. O comportamento humano na verdade é um grande desconhecido tamanho é a quantidade de variáveis envolvidas neste processo. Primeiro o homem sobrevive, no primeiro estágio, em seguida reúne elementos para tentar modificar o ambiente, e neste enlace acontece o fenômeno da suscetibilidade aos eventos, podendo ter o efeito de aproximação ou afastamento. Em seguida deste emparelhamento, como num movimento dialético, surge novas formas, novos eventos, para que no último estágio aconteça o comportamento operante, podendo ser aqui representado pela ação do indivíduo perante os eventos e o ambiente onde esteja.

Com relação às práticas culturais e a transmissão destas para a geração seguinte, no pensamento de Skinner (1971, p.25):

- a) quando uma prática é de certa forma repetida por uma nova geração, quer dizer que essa prática sob as condições ambientais em que se encontra é capaz de produzir um produto cultural (consequências que sejam compartilhadas);
- b) algumas práticas culturais podem ser resultantes de um processo seletivo diferencial de contingências ontogenéticas que compõem práticas preexistentes, e que irão produzir também produtos culturais;
- c) novas práticas podem passar a produzir produtos culturais, práticas estas que são frutos de modificações e/ou de seleções de novos operantes por um certo grupo social que viabiliza de maneira mais eficaz a aquisição das consequências para a manutenção de suas condições de vida.

Especificando melhor a citação do autor, primeiramente se tem uma prática, em seguida ela é transmitida à geração seguinte, disso se obtém um produto cultural. Existem práticas que são resultantes de um processo e são resultantes de práticas pré-existentes, este movimento também produz um produto cultural. Em um segundo momento, novas práticas passam a produzir produtos culturais, resultantes da seleção ou modificações de novos agentes (pessoas).

Trazendo esta relação para dentro de uma organização, percebe-se o quanto é difícil mensurar o comportamento humano e no ambiente corporativo, dentro deste enredo existe a tentativa dos gestores e ou funcionários mais antigos em introduzir e difundir a consciência a respeito da cultura organizacional.

Posteriormente, com a transmissão maciça do que aqui pode ser chamado de "pilares da cultura organizacional" aos colaboradores, fica mais fácil traçar as estratégias e objetivos da empresa no curto prazo, e o mais importante, poder compartilhar isso com todos os envolvidos no processo, de modo que estes, por estarem inseridos no contexto da cultura organizacional entenderão estas estratégias e objetivos, e o melhor, poderão dar sugestões de melhorias, ou ajustes na linha de frente do serviço, já que são eles que detêm o conhecimento especializado do serviço desempenhado em cada área da empresa. Entendo que a melhoria dos processos passa pela comunicação, e que todos os envolvidos saibam os seus papéis dentro do processo, isso agrega valor ao trabalho, o funcionário se

vê valorizado e sabe que seu serviço bem desempenhado irá refletir nos rumos traçados pela empresa.

Em suma, não só a Cultura organizacional, mas o termo cultura propriamente dito é complexo e subjetivo, pois envolve o comportamento humano e como foi explanado durante o trabalho, dentro de uma organização isso se torna ainda mais difícil, pois envolve diferentes pessoas, personalidades, desempenhando diferentes funções, níveis hierárquicos, etc. A Cultura organizacional é a essência da empresa, é o seu diferencial, aquela marca, que a difere das demais.

Estratégias e campanhas são traçadas a partir do estudo da cultura da empresa, por isso é muito importante que ela seja difundida, os valores, a missão, o código de ética, a todos os funcionários, para que estes se sintam parte do processo e se orgulhem em vestir a camisa da empresa.

2.5 COACHING E PSICODRAMA

2.5.1 *Coaching*: o que é?

Nos bancos, as cobranças em excesso para maiores resultados trazem estresse aos colaboradores e líderes em geral. As grandes instituições bancárias fazem diversos trabalhos para motivação dos seus funcionários, mas muitas vezes não se percebe que a limitação para entrega está nas crenças que cada indivíduo tem. Isto de fato atrapalha no desempenho das pessoas.

Entender o perfil do colaborador, saber seus pontos fortes e fracos é o que difere um líder de uma equipe.

A utilização de ferramentas para trabalhar o indivíduo para um melhor desempenho é um ponto fundamental. O coaching e o psicodrama são ferramentas que podem ajudar o indivíduo e a organização.

Mais hoje com toda essa exposição do Coaching, o que de fato isto é? Segundo Chiavenato (2002, p.41) “É um tipo de relacionamento na qual o coach se compromete a apoiar ajudar o aprendiz para que este possa atingir determinado resultado ou seguir determinado caminho”.

Conforme cita Idalberto Chiavenato (2002), o processo além de levar o colaborador a buscar o seu melhor, ele agrega valor, não só ao colaborador e sim a empresa.

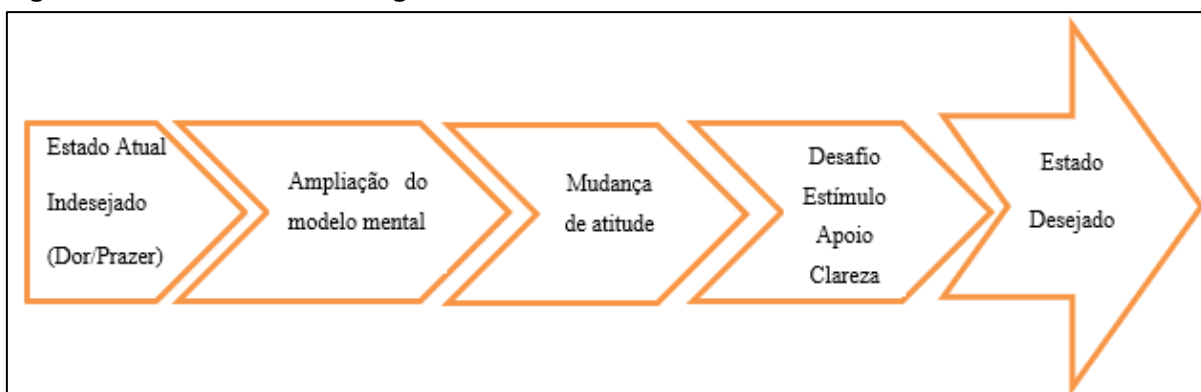
Este processo é feito em forma de ciclos, onde se percebe o diagnóstico, inicia um planejamento e finaliza com a ação e reflexão. O principal é promover o autoconhecimento para que a melhoria seja contínua, sendo assim podendo chegar ao resultado esperado.

No ambiente empresarial, mais do que nunca, cada vez somos cobrados e comparados. Isso nos faz sair da zona de conforto, mais ao contrário nos coloca em situações onde não conseguimos pensar além. As crenças limitantes provocam essa sensação de estar estagnado, sem possibilidade de visão do futuro.

Existem diversas ferramentas no coaching que auxiliam no desenvolvimento e também na visão de que é possível atingir os resultados.

A estrutura de um processo de coaching, é:

Figura 1: Processo de coaching



Fonte: O autor (2019).

Os benefícios para a organização:

1. Promove aprendizado e desenvolvimento, construindo melhores resultados de forma mais eficiente e melhor utilização de pessoal, habilidades e recursos;
2. Desenvolvimento das Lideranças e das Equipes, além de pessoas alinhadas com os objetivos empresariais;
3. Mais tempo para o gerente;
4. Mudança de cultura;

Para o profissional:

1. Aumentar a Consciência e o Autoconhecimento;
2. Melhoria do Aprendizado, Desempenho e Produtividade;
3. Melhoria dos Relacionamentos e da Qualidade de Vida;

4. Ideias mais criativas, mais flexibilidade e adaptabilidade às mudanças;
5. Mais motivação, Responsabilidade e Comprometimento;
6. Prepara as pessoas para lidar com mudanças e adversidades, usando mais do seu potencial;

2.5.2 Psicodrama

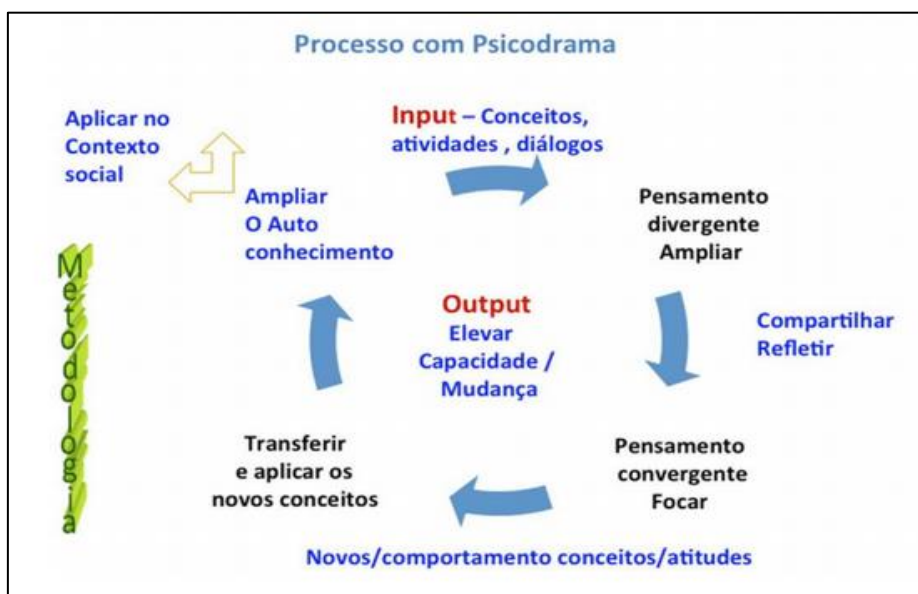
De acordo com JOCELI, BOUCINHAS, BIDART (2012, p. 27), o Psicodrama nos possibilita ir além. A intervenção psicodramática é rápida e eficaz em trabalhar dificuldades e inadequações no desempenho dos papéis, mas também visa mudar o tipo de observador que o Coach é. Ao se conectar à sua emoção, ele pode deixar emergir questões não resolvidas que estavam cristalizadas e, ao revivê-las com nova consciência, pode atualizar o que já não é adequado, porque agora pode exercer novas escolhas. Isso amplia a sua percepção e libera sua espontaneidade, ou seja, a busca é em direção a mudar o seu olhar para as pessoas e as situações e, assim, renová-las. Isto é feito sem fórmulas prontas e em parceria com o Coach.

Ele desenvolve a inteligência emocional, faz a pessoa se tornar responsável por ele próprio.

A própria palavra Psicodrama já traz na sua tradução “Eu na Ação”. Sua base de trabalho é o SER e o SABER. (JOCELI, BOUCINHAS, BIDART (2012, p. 32).

Processo utilizando o Psicodrama funciona conforme fluxo apresentado em aula pela Professora Joceli Drummond:

Figura 2: Processo com psicodrama



Fonte: Joceli Drummond (2019).

Pode ser aplicado também com três modelos de estratégia, o primeiro é o chamado de Jogos Dramáticos, onde o trabalho será em grupo para diagnosticar situações de conflito ou relacionamento. O segundo é Jogos de Papeis, onde se interpreta personagens distintos e por ultimo a Inversão de papeis, onde um assume a posição do outro, sentindo e agindo como ele, isso facilita o entendimento estando do outro lado.

2.5.3 Coaching com psicodrama

No processo, muitas vezes o coach sabe o que não quer, mais quando perguntamos sobre o futuro, ele não sabe.

Quando ele sabe aonde quer chegar, tem um objetivo claro, é hora de iniciar um processo de coaching. Este objetivo deve ser desafiador, porém acessível.

Etapas do coaching com psicodrama:

Etapa 1: Contrato: O que se quer? Aonde se quer chegar?

Etapa 2: Sessão Psicodramática.

Etapa 3: Saída saudável: Tarefa e plano de ação.

Etapa 4: Avaliação e autoavaliação

Com as etapas definidas, é possível fazer um processo de forma simples e com resultados extremamente positivos.

Segundo JOCELI, BOUCINHAS, BIDART (2012, p. 231), os 12 passos para o Coaching com Psicodrama, são:

- 1º. Prestar atenção às primeiras falas na sessão, sobre todas as outras.
- 2º. Cuidar do ser sem máscaras, acolhendo o humano nele, respeitando os seus momentos de emoção e recolhimento, olhando-o com os olhos dele.
- 3º. Olhar o campo das imagens além das observadas pelo *coach*.
- 4º. Focar o lado mais saudável dos papeis, para aumentar as possibilidades de novas saídas.
- 5º. Manter o foco no objetivo contratado. Evitar ser terapeuta ou conselheiro.
- 6º. Não cortar suas falas. Não antecipar conclusões.
- 7º. Ler objetos intermediários e não interpretar.
- 8º. Respeitar limites. Ficar no campo do profissional ou organizacional se isto foi contratado.
- 9º. Caminhar no tempo e ritmo do *coach*.
- 10º. Não avançar sobre o desenvolvimento de papeis não contratados.

- 11º. Começar e terminar pelo *grounding*, que vai além do *feedback*.
- 12º. Ao final, fazer o *sharing*: compartilhar aprendizagem e experiências, para ambas refletirem sobre as questões tratadas no *coaching*.

O maior benefício em utilizar as ferramentas em conjunto é a possibilidade de antecipar condutas que podem ser melhoradas para chegar ao resultado final.

Conhecer cada colaborador, entender os papéis, cluster que o psicodrama traz. Com a ajuda coaching fazer um planejamento e ter ações para chegar ao objetivo, faz do líder e seus liderados, uma equipe diferenciada, podendo atingir suas metas juntos, de forma clara e objetiva.

Fazer disso uma oportunidade de melhoria conjunta, trazendo para si próprio a responsabilidade de ajudar o próximo, explorando conhecimento e a inteligência interpessoal.

3. METODOLOGIA

De acordo com Demo (1981, apud SANTOS, 2012 p.1) “metodologia significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência. É uma matéria instrumental, a serviço da pesquisa”. Este diagnóstico foi realizado com uma amostra de 96 funcionários de bancos, e se caracteriza como sendo uma pesquisa conclusiva. Neste trabalho, utilizará da metodologia de natureza quantitativo, que a escolha se justifica pelo nível sendo ele de 1 a 5, no qual 1 seria o nível mais crítico e 5 o melhor cenário para se trabalhar em níveis psicológicos.

3.1 Modo de investigação

De modo a acompanhar o desempenho do teste aplicado, foi criada uma planilha no aplicativo Google Drive (ANEXO I) e distribuído via e-mail e Whatsapp, na qual todas as 5 perguntas continham 5 alternativas, para assim possibilitar uma avaliação constante e adequar necessidades e estratégias do grupo.

3.1.1 Pesquisa descritiva e forma de abordagem

O método de pesquisa utilizado para realização deste trabalho será através do método quantitativo. A Pesquisa Quantitativa é apropriada para medir tanto opiniões, atitudes e preferências como comportamentos.

3.1.2 Procedimentos técnicos

Os instrumentos utilizados para pesquisa foram estudados a partir de material já publicado, levantamento de dados com uma pesquisa conclusiva.

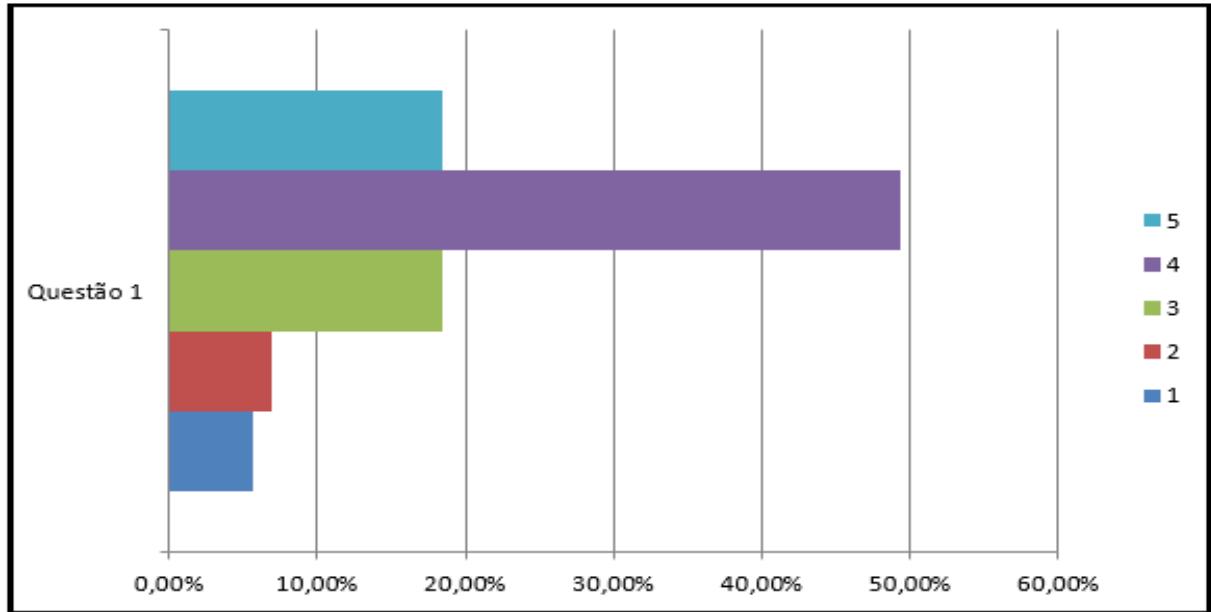
3.1.3 Instrumentos de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados utilizado foi a realização de pesquisa com referencial teórico em livros indicados, e o método principal é o levantamento da pesquisa no Google Drive, no qual foram elaboradas questões objetivas. O objetivo destas pesquisas foi entender o processo atual e entender como os colaboradores do BMD se sentem rotineiramente os pontos positivos e negativos da área, pelos próprios colaboradores. Com essas informações é possível identificar e ter uma visão macro do tema principal abordado, crenças limitantes no setor.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Utilizando a referência de sendo 1 a menor nota e 5 a maior nota, a primeira pergunta queria saber qual era o nível de satisfação do funcionário com a empresa onde trabalha. (FIGURA 3)

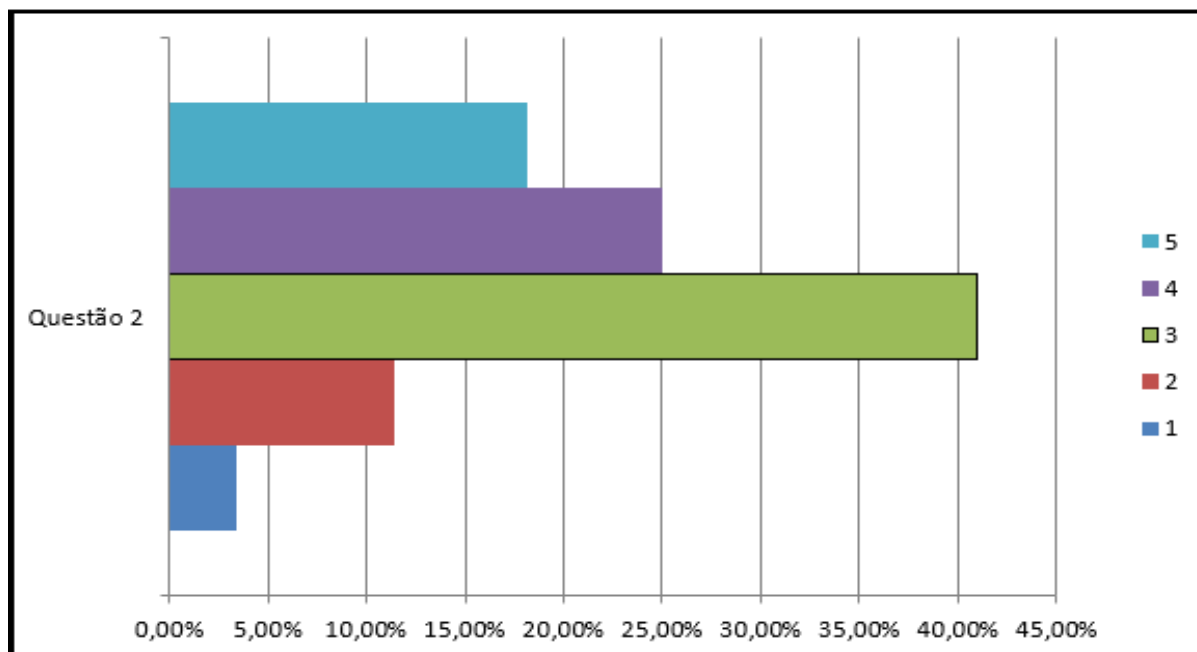
Figura 3: Questão 1 - Numa escala de 1 a 5 qual é o seu nível de satisfação com a empresa onde trabalha?



Fonte: O autor (2019).

Analisando o gráfico acima, identificamos que as maiores partes dos respondentes da classe bancária estão satisfeitos dentro do BMD. Porém há um empate entre os que se consideram estagnados e os muitos satisfeitos 18,4% dos respondentes. Abre um ponto a se pesquisar, porque está classe em notícias de jornais, internet, reclamam tanto de metas abusivas e mesmo assim permanecem nos bancos por tanto tempo? E quando saem de um banco acaba entrando em outro banco? Será que esta satisfação seria somente pelos benefícios atraentes da classe, como vale refeição e alimentação de valores maiores que o comum, planos de saúde e previdência, seguro de vida em grupo?

Figura 4: Questão 2 - Como você avalia seu tempo gasto com burocracia dentro de sua área X tempo gasto em produtividade.



Fonte: O autor (2019).

Estima-se que grande parte das pessoas do setor bancário e financeiro tem como grande “roubador de tempo” os temas burocráticos e operacionais, que acabam levando a certa desmotivação com o tempo gasto resolvendo assuntos não comerciais, preenchendo planilhas, reuniões desnecessárias, bem como tempo gasto com assuntos que poderiam ficar em segundo plano, focando no que realmente importa o cliente.

Ressaltamos que não se está afirmando no relatado neste texto, que as questões burocráticas e operacionais não são importantes, ao contrário, elas são necessárias, mas até o ponto em que a função do gerente comercial não seja comprometida, ou seja, não deveria ultrapassar mais que 20% de seu tempo, ficando 80% dedicados ao cliente, produtividade e eficiência.

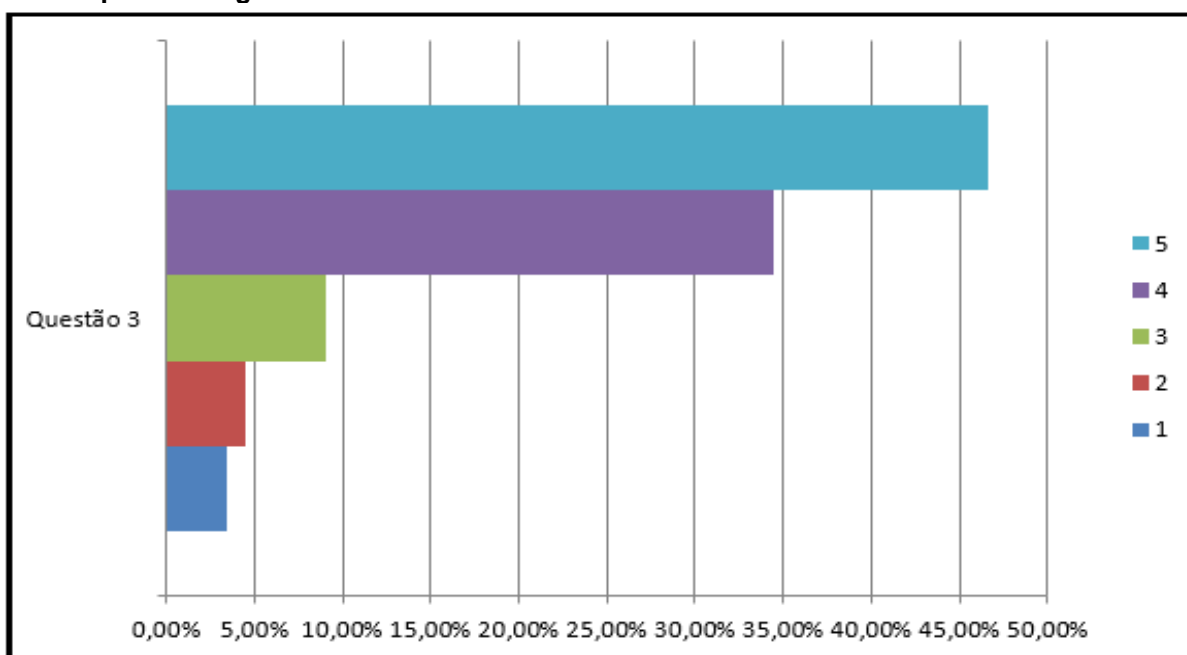
Conforme mostra a resposta à pergunta acima, é preocupante quando olhamos que o maior resultado está no item 3, correspondendo a 41% do tempo gasto com burocracia. Com a forte influência do mercado digital, estima-se que esta questão esteja com os dias contados. Quando analisamos os últimos dois anos, este tema vem ganhando cada vez mais espaço entre as grandes companhias, fazendo com que os clientes tenham cada vez mais acessibilidade, credibilidade ao usar um

serviço ou na contratação de algum produto, colocando apenas uma senha, ou que sua ligação seja gravada, com a resposta “sim”.

Automaticamente com o aumento desta demanda digital, contratos com suas mais de 20 folhas, assuntos delicados, de altos valores, temas sigilosos ou um simples contrato, que atualmente são via assinatura presencial, tendem a diminuir, fazendo com que a parte operacional do gerente, seja revertida em tempo dedicado ao cliente e aos negócios, os quais estão totalmente ligados ao relacionamento e ao momento de vida de cada cliente.

Temos esperança que este assunto seja incorporado não somente pelo mercado financeiro, mas também que outros segmentos tenham esta mesma visão cliente e possam acelerar neste grande passo para a desburocratização.

Figura 5: Questão 3 - Você acredita que sua presença dentro da equipe, é notada de forma valiosa para o atingimento das metas do mês?



Fonte: O autor (2019).

A maioria das pessoas acredita que a sua presença dentro da equipe é de extrema importância para o desenvolvimento das atividades e obtenção de melhores resultados, ou seja, um profissional que tenha um bom desempenho com os membros de sua equipe, irá fazer um bom trabalho e conseqüentemente atingir as metas mensais com mais facilidade.

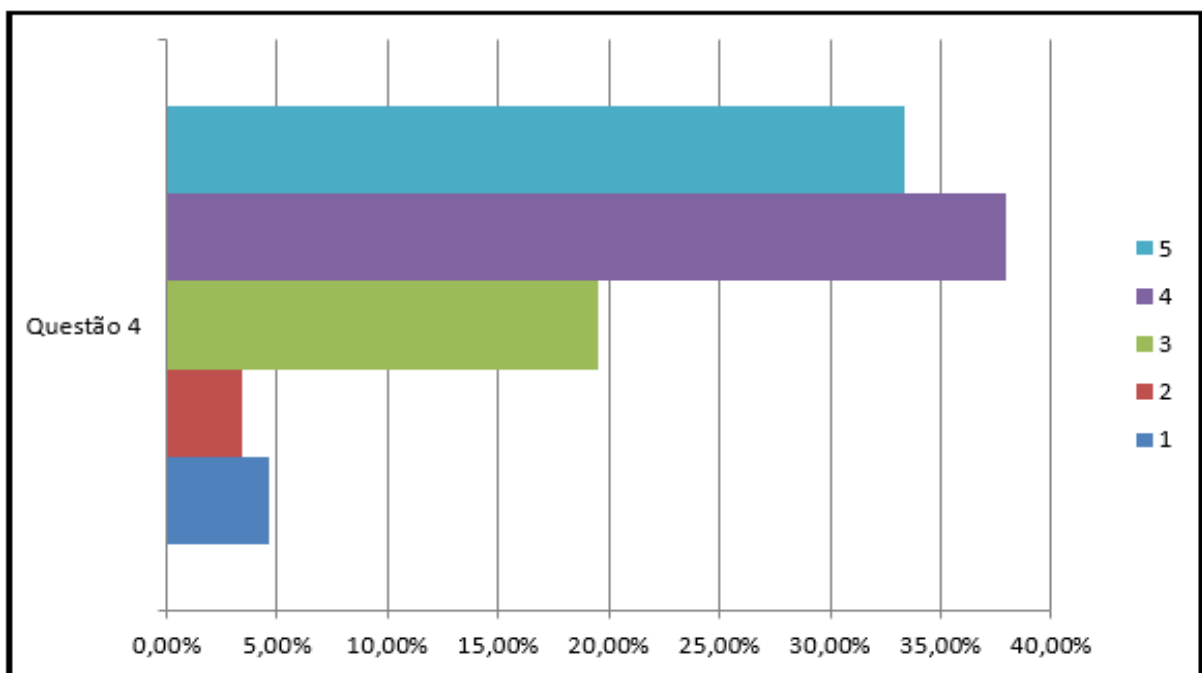
Segundo Howard Gardner, professor e especialista da Universidade de Harvard, conectar-se com a equipe é importante e a comunicação entre os membros é uma união entre credibilidade e confiança.

Assim, desenvolver o trabalho de forma compartilhada tornou-se vital para o atingimento de metas, uma vez que cada membro da equipe contribui de alguma forma.

O setor bancário, caracterizado por fatores como competitividade e produtividade, precisa fortemente da gestão participativa do trabalho em equipe para o desenvolvimento das atividades e atingimento das metas.

Desta forma, os profissionais deste setor atuam em conjunto para obter melhores resultados e crescimento profissional.

Figura 6: Questão 4 - Você é reconhecido pelos seus pares quando supera os resultados?

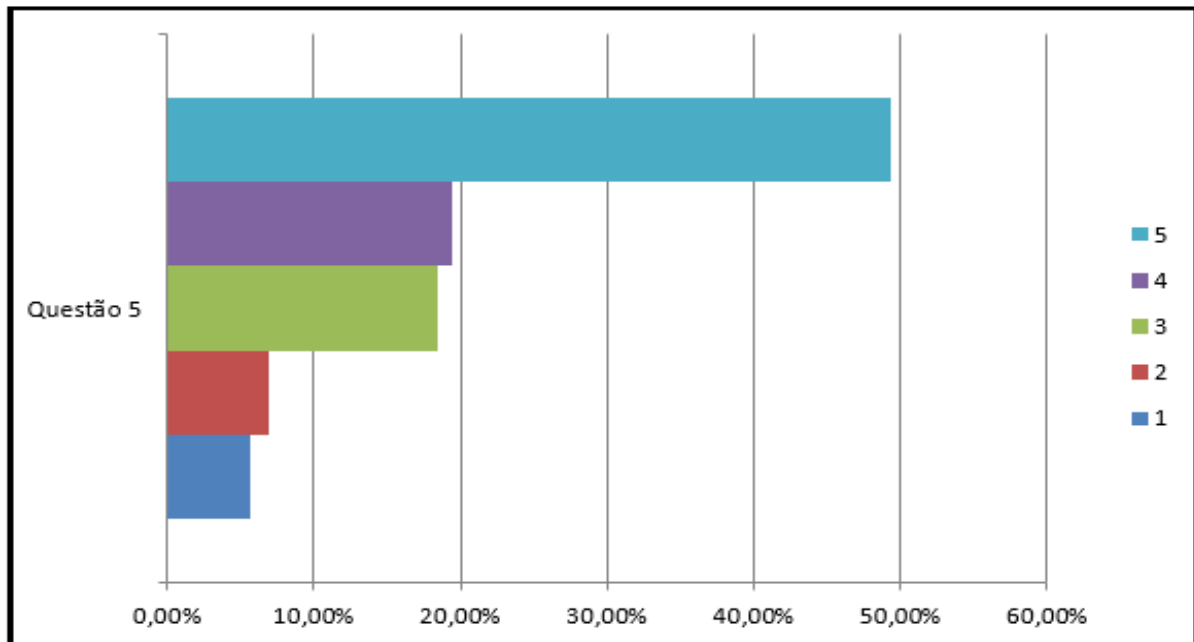


Fonte: O autor (2019).

A maioria das pessoas considera ser reconhecida pelos pares. Isso dentro das empresas, principalmente bancos, é uma arma de extrema importância, pois um profissional que se sente valorizado e visto como exemplo pelos colegas produz mais e com muito mais qualidade. Na área de vendas bancárias o destaque com premiações, viagens são de extremo valor para os funcionários, pois quanto maior sua exposição diante os colegas significa maior empoderamento e autoconfiança para os mesmos. O sentimento de reconhecimento é caracterizado por satisfação e

minimiza os pensamentos geradores de crenças limitantes. O profissional reconhecido e automotivado induzem os demais colegas, a ajudarem toda equipe, transparecem energia e inconscientemente conseguem transmitir credibilidade.

Figura 7: Questão 5 - Como está seu nível de comprometimento junto a sua empresa?



Fonte: O autor (2019).

Com percentual elevado, a grande maioria das pessoas está comprometida com a empresa. Considerando o ambiente de alto “stress”, cobranças, metas e com nível elevado de reclamação de clientes, os funcionários vestem a camisa e trabalham de forma positiva.

Também podemos perceber que as grandes companhias conseguem motivar seus colaboradores, criando campanhas de incentivo, participação dos lucros e também com programas de desenvolvimento para galgar promoções.

Isso é utilizado de forma que torna o ambiente extremamente positivo e elevando o colaborador a satisfação por fazer do grupo.

Utilizando o coaching, o líder precisa ter uma inteligência emocional, isso faz com que ele possa lidar com situações críticas e reações negativas dos seus colaboradores. A emoção é um sentido indispensável. Deve sempre criar um ambiente de trabalho acolhedor e agradável, espírito de equipe.

E um dos trabalhos que os executivos devem fazer é formar coachs na empresa.

Isso pode ser feito criando contextos de aprendizagem com o grupo, saber identificar necessidades da empresa, identificar os colaboradores que tem potencial para se tornarem coaches, colocar as pessoas em primeiro lugar, confiar na equipe, delegar, eliminar barreiras e criar a cultura de aprendizagem. São pontos que vão auxiliar a tornar as pessoas ainda mais comprometidas.

5. CONCLUSÕES

O profissional que trabalha no setor bancário se vê em uma carreira extremamente desafiadora, complexa e que no dia a dia demanda de muitos atributos que extrapolam os conhecimentos especificamente técnicos, é necessário confiança no seu potencial de bater as metas impostas, o foco no objetivo, entre outras habilidades comportamentais, no entanto as crenças limitantes impedem que o profissional consiga alcançar seu objetivo ou o objetivo da empresa, impossibilitando assim o alcance das metas e apresentação de resultados positivos. Esse trabalho foi de suma importância para ampliar o conhecimento sobre o que são as crenças limitantes, como se adquire as crenças limitantes e discutir formas para deixá-las, dando sempre o enfoque nas crenças mais comuns entre os funcionários do BMD.

Partindo do objetivo de investigar o nível de satisfação pessoal e de reconhecimento dos líderes do setor bancário da agência BMD- Bank Million Dolar identificaram-se primeiro quais as crenças limitantes que estão atreladas ao setor bancário, a que impõe maior dificuldade é a cultura do preconceito enraizada na sociedade de que o sistema bancário, privado ou público, esta sempre enganando o cliente. No entanto, tal preconceito está diretamente ligado a ética comercial dentro das instituições, muitos profissionais tem a crença limitante de que só conseguirão bater as metas se agir sem ética, empurrando serviços desnecessários ao cliente ou serviço que não poderá ser entregue ao cliente, criando assim um ciclo de falta de ética que gera preconceito.

Já dentro do banco BMD, diretamente ligando a rotina dos profissionais, existe a crença limitante das metas impossíveis onde o profissional não acredita ser possível bater aquelas metas, uma segunda crença limitante encontrada está relacionada a concorrência em determinadas áreas, os líderes e equipes sentem-se desmotivados com a concorrência na área, internalizando essa crença e dificultando a conclusão do objetivo.

Assim, para que esse cenário de crenças limitantes possa ser extinto é necessária mudança, começando pela comunicação interpessoal com foco no resultado, é primordial uma comunicação clara e assertiva entre os líderes e suas equipes, no entanto para isso é de suma importância que os líderes tenham

inteligência emocional, praticando o exercício de autodomínio facilitando assim a comunicação e a resolução dos problemas no ambiente de trabalho.

Além da comunicação outra ferramenta que pode ser usada para combater as crenças limitantes é a programação neurolinguísticas, onde através de métodos utilizados nesta técnica é possível ressignificar as crenças limitantes da equipe, como por exemplo a técnica chamada de prestidigitação que significa fazer algo desaparecer e dar um novo significado a ela. Ainda dentro da programação neurolinguísticas existe o método de rapport, que está diretamente ligado a comunicação entre o líder e a equipe, através de técnicas de rapport o líder entra no mundo da equipe, criando assim uma interação entre líder e equipe que facilita a troca de informações.

Descobriu-se também que através do desenvolvimento da inteligência emocional dos colaboradores as instituições podem lucrar mais, isso se dá, pois com uma equipe com colaboradores com inteligência emocional a capacidade de se relacionar melhora, bem como tem mais facilidade em negociar soluções e organizar e coordenar grupos e pessoas. Assim as pessoas estão com os seus melhores talentos desenvolvidos de forma que catalisam os melhores talentos de outros membros da equipe e produzem resultados muito maiores do que conseguiriam sozinhos.

Bem como, a aplicação da ferramenta de coaching e psicodrama é fundamental no ambiente bancário, porque muitas vezes o funcionário está desmotivado por crenças limitantes pessoais que atrapalham o desenvolvimento das atividades laborais. E por isso é importante a ferramenta do psicodrama pois é quando o coach se conecta com a emoção do profissional, sendo possível resolver questões mal resolvidas e liberando a mudança de visão daquele colaborador, podendo ele se dedicar somente ao trabalho sem ter questões internas atrapalhando.

Como forma de ter uma visão macro de como os colaboradores se sentem diante da rotina analisando os pontos positivos de negativos, foi aplicado um questionário a 96 funcionários do banco BMD, o qual o resultado trouxe que a maioria dos respondentes estão satisfeitos com a organização onde trabalham, bem como acreditam que sua presença na equipe é fundamental para que a equipe atinja as metas do mês e que são reconhecidos pelos seus pares quando superam os

seus resultados, isso é de extrema relevância para a minimização do efeitos das crenças limitantes, haja vista que o reconhecimento não gera espaço para pensamentos limitantes.

Por fim, este trabalho esboçou um processo de administração das crenças limitantes dos quais as empresas do mercado financeiro e os líderes podem utilizar para ajudar na mudança de paradigma e extinção das crenças limitantes que impedem o desenvolvimento profissional dos colaboradores e o aumento de lucratividade e engajamento das empresas.

6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS DO TRABALHO

O trabalho como um todo, mas principalmente a parte da pesquisa pode se desdobrar para analisar os possíveis motivos dos coeficientes não terem atingido notas melhores, embora tenha sido satisfatório em alguns quesitos.

Em um segundo momento pode ser utilizado dentro da empresa para pesquisas de clima organizacional por exemplo. Esta parte estaria alinhada com o conceito de Cultura Organizacional, como fora mencionado.

Pode-se estender ainda mais, se relacionar, por exemplo, a capacidade de inovação das empresas e dos bancos e a pesquisa de clima, ou a cultura, que é uma questão muito mais profunda a ser considerada.

A pesquisa pode servir de base para a inovação de processos, abrindo aos funcionários do BMD para que verifiquem, informem e sugiram melhorias ou soluções para os mesmos. Eles estando na linha de frente da produção sabem muito bem as possíveis falhas.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Celso. **A inteligência emocional na construção do novo eu**. Editora Vozes, 1997.

BIZSTART. **10 habilidades que todo líder precisa para ter sucesso**. [S.I.]. 2015. <Disponível em: <http://bizstart.com.br/10-habilidades-que-todo-lider-precisa-para-ter-sucesso/>>. Acesso em: 26 de abril de 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo. Thomson, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de Talentos**. Editora Campos, 2002.

COLOMBI, Ana Paula Fregnani; KREIN, José Dari; GEHM, Taíse Cristina. **Trabalho bancário: o paradoxo entre o avanço na barganha coletiva e a crescente insegurança**. Revista da ABET, v. 13, n. 1, jan./jun. 2014.[S.I.]. 2015. Disponível em: < <http://www.dmtemdebate.com.br/trabalho-bancario-o-paradoxo-entre-o-avanco-na-barganha-coletiva-e-a-crescente-inseguranca/>>. Acesso em: 25 de abril de 2019.

COSTA, Marco Túlio Rodrigues. CAMPOS, Alexandre Alves. **A ARTE DA COMUNICAÇÃO ATRAVÉS DA PNL: Como se destacar no ambiente empresarial**, 1ª edição. São Paulo. Editora Leader, 2016.

FEBRACIS. **Os 5 pilares da inteligência emocional e como aplicar**. Portal Febracis. [S.I.].[2019?]. Disponível em: <www.febracis.com.br/blog/5-pilares-inteligencia-emocional/> Acesso em: 02 de maio de 2019.

FELLIPELLI. **O impacto da inteligência emocional no trabalho**. [S.I.]. 2018. Disponível em: <<https://www.fellipelli.com.br/2018/07/13/o-impacto-da-inteligencia-emocional-no-trabalho/>>. Acesso em: 04 de maio de 2019.

GARVIN, David. **The processes of organization and management**. Sloan management review. v. 39. n. 4. Summer, 1998.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional. A teoria que resume o que é ser**. PhD. Editora Objetiva, 1995.

GOLEMAN, Daniel. **O cérebro e a inteligência emocional: novas perspectivas**. tradução Carlos Leite da Silva. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência Emocional**. Editora Objetiva, 1998.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As Empresas são Grandes Coleções De Processos**. [S.I.]. 2000. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>>. Acesso em: 24 de abril de 2013.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Característica do trabalho no ambiente do escritório**. Trabalho apresentado no expomicro, São Paulo, jul de 1990.

JOCELI, Drummond; BOUCINHAS, Maria de Fátima; Bidart-Novaes, Marcos. **Coaching com Psicodrama**. Editora Wak, 2012.

LAGES, Andrea; O'CONNOR, Joseph. **Coaching com PNL: o guia prático para alcançar o melhor em você e em outros: como ser um coach máster**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora QualityMark, 2012.

LIMA, André. **O que são crenças limitantes**. Instituto EFT Brasil. [S.I.] 2019. Disponível em: <https://www.eftbrasil.com.br/artigo/geral/o-que-sao-crencas-limitantes-1/>. Acesso em: 22 de abril de 2019.

LIMA, Lucas de; DA SILVA, Lucas Eduardo P. HOROSTECKI, Marcelo F. **Cultura Organizacional**. VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.[S.I.].[2017?]

MARQUES, José Roberto. **Inteligência emocional do trabalho, por que ela é tão importante**. IBC Coaching. [S.I.]. 2018. Disponível em <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-e-psicologia/inteligencia-emocional-trabalho-importante/>> Acesso em: 02 de maio de 2019.

MARQUES, José Roberto. **O que são crenças**. JRM Coaching. [S.I.]. 2019. Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/o-que-sao-crencas/>>. Acesso em: 06 de junho de 2019.

MARQUES, José Roberto. **Sistema de crenças**. JRM Coaching. [S.I.]. 2018. Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/sistema-de-crencas-tudo-o-que-voce-acredita-se-torna-realidade-para-voce/>>. Acesso em: 21 de abril de 2019.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho**. Traduzido por José Calixto de Souza Pires. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

RASERA, Eline. **Crenças limitantes**. IBE.[S.I.]. 2014. Disponível em: <<https://www.ibe.edu.br/crencas-limitantes/>> Acesso em: 21 de abril de 2019

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, Beatriz Rustiguel. **7 técnicas para desenvolver a inteligência emocional no trabalho**. Mentalidade de Crescimento. [S.I.]. 2017. Disponível em: <<https://mentalidadedecrescimento.com.br/inteligencia-emocional-no-trabalho/>>. Acesso em: 04 de maio de 2019.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. In: SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos.

ZOHAR, Daniel; MARSHALL, Ian. **Capital Espiritual**. Editora Best Seller, 2006.

8. ANEXOS

ANEXO I – Questionário:

Em uma escala de 1 a 5 sendo 1 a menor nota e 5 a maior nota responda.

1. Numa escala de 1 a 5 qual é o seu nível de satisfação com a empresa onde trabalha?
2. Como você avalia seu tempo gasto com burocracia dentro de sua área X tempo gasto em produtividade
3. Você acredita que sua presença dentro da equipe, é notada de forma valiosa para o atingimento das metas do mês?
4. Você é reconhecido pelos seus pares quando supera os resultados?
5. Como está seu nível de comprometimento junto a sua empresa?