



GREICE FLOR GERMANO

KATHLEEN ANDREA GIRON

LÍDERES E AS DIFERENTES GERAÇÕES NA EQUIPE

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

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,

Líderes e as diferentes gerações na equipe,

elaborado por Greice Flor Germano 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.

Curitiba, 17 de maio 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,

Líderes e as diferentes gerações na equipe,

elaborado por Kathleen Andrea Giron 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.

Curitiba, 17 de maio de 2019.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Greice Flor Germano, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG8-Curitiba (1/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 07/07/2017 a 03/02/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Líderes e as diferentes gerações na equipe**, é autêntico e original.

Curitiba, 17 de maio de 2019.

Greice Flor Germano

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Kathleen Andrea Giron, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG8-Curitiba (1/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 07/07/2017 a 03/02/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Líderes e as diferentes gerações na equipe**, é autêntico e original.

Curitiba, 17 de maio de 2019.

Kathleen Andrea Giron

Dedicamos este trabalho à nossas famílias, por terem sido essenciais no incentivo às nossas buscas por conhecimento e compreender nossas ausências, e aos professores do curso de DHG da FGV por compartilharem seus conhecimentos e experiências.

Agradecimentos

Queremos agradecer a Deus pela benção da sabedoria concebida, também aos colegas de turma que a cada encontro nos enriqueceram com suas experiências e contribuições tão importantes para nosso enriquecimento pessoal e profissional. Aos professores do curso de DHG que ministraram as aulas brilhantemente nos fazendo rever tanto nossas vidas profissionais como pessoais, nos transformando.

Resumo

O objetivo desse trabalho tem como finalidade propor um plano de ação para facilitar a comunicação e o engajamento dos líderes com as diferentes gerações em uma equipe de agência bancária de varejo do setor financeiro. Um líder tem papel fundamental na influência da equipe, e impacta diretamente o comportamento de seus liderados. Uma boa comunicação, relacionamento interpessoal e trabalhar assertivamente com a diversidade de gerações em sua equipe são fatores essenciais para a efetivação do processo de liderança. Neste trabalho, será apresentada as gerações Baby Boomers, X, Y, Z, suas características, expectativas e particularidades, teorias de liderança e comunicação, e também ferramentas de gestão como Janela de Johari, Princípio de Pareto, Matriz de Liderança e Sócio Estilo alinhadas ao trabalho de um *coaching*, para elaborar um Plano de Desenvolvimento Profissional o qual bem aplicado e acompanhado, fará com que os líderes estejam capacitados para lidar com divergências comportamentais, as expectativas, motivações e habilidades interpessoais de cada geração, ter autoconhecimento, inteligência emocional, saber se comunicar e resolver conflitos.

Palavras Chave: Geração. Liderança. Comunicação. Engajamento.

Abstract

The objective of this paper is to propose a plan of action to facilitate the communication and the engagement of the leaders with the different generations in a branch team of retail banking of the financial sector. A leader plays a key role in influencing the team, and directly impacts the behavior of its people. Good communication, interpersonal relationships and working assertively with the diversity of generations in your team are essential factors for the effectiveness of the leadership process. In this work, we will present the Baby Boomers, X, Y, Z generations, their characteristics, expectations and particularities, leadership and communication theories, as well as management tools such as Johari Window, Pareto Principle, Leadership Matrix and Style Partner aligned to work of a coaching, to elaborate a Professional Development Plan which well applied and followed, will make leaders able to deal with behavioral divergences, expectations, motivations and interpersonal skills of each generation, have self-knowledge, emotional intelligence, knowledge communicate and resolve conflicts.

Keywords: Generation. Leadership. Communication. Engagement.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – JANELA DE JOHARI.....	15
FIGURA 2 – PRINCÍPIOS E REFLEXÕES.....	17
FIGURA 3 – PRINCÍPIOS E AÇÕES.....	18
FIGURA 4 – DIAGNOSTICANDO O NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO	19
FIGURA 5 – MATRIZ DE LIDERANÇA SITUACIONAL	20
FIGURA 6 – FLEXIBILIZANDO O ESTILO DE LIDERANÇA.....	21
FIGURA 7 – SÓCIOS ESTILOS.....	22
FIGURA 8 – PALAVRAS QUE FACILITAM O DIÁLOGO	23

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	7
RESUMO.....	8
ABSTRACT	9
1. INTRODUÇÃO	1
2. GERAÇÕES	2
3. TEORIAS SOBRE LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO.....	5
3.1 LIDERANÇA	5
3.2 COMUNICAÇÃO	8
4. RESILIÊNCIA E INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	10
5. FLEXIBILIDADE	13
6. ASSERTIVIDADE.....	14
7. FERRAMENTAS DE DESENVOLVIMENTO PARA OS GESTORES	15
7.1 JANELA DE JOHARI	15
7.2 PRINCÍPIO DE PARETO	16
7.3 MATRIZ DE LIDERANÇA	19
7.4 SOCIO ESTILO.....	21
7.5 COACHING	23
8. PLANO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.....	25
9. CONCLUSÃO	27
10. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	28
11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	29

1. INTRODUÇÃO

O cenário hoje nas agências bancárias de varejo do setor financeiro é de equipes desintegradas, com baixo desempenho grupal, baixa produtividade, conflitos, desmotivação e a perda de talentos para o mercado de trabalho. A satisfação com o trabalho que realiza e o clima organizacional, são fatores motivacionais muito mais relevantes que a remuneração. Um líder tem papel fundamental na influencia da equipe, e impacta diretamente o comportamento de seus liderados. Uma boa comunicação, relacionamento interpessoal e trabalhar assertivamente com a diversidade de gerações em sua equipe são fatores essenciais para a efetivação do processo de liderança.

Percebe-se hoje, a necessidade de maior capacitação desses líderes para trabalharem esses fatores essenciais. Esse trabalho contribuirá na capacitação de líderes mobilizadores, capazes de construir e sustentar relacionamentos de forma a permitir que sua equipe tenha um alto desempenho com resultados sustentáveis.

O objetivo geral desse trabalho é propor um plano de ação para facilitar a comunicação e o engajamento do líder com as diferentes gerações de uma equipe de agência bancária de varejo do setor financeiro.

Os objetivos específicos desse trabalho são:

- Apresentar as principais teorias sobre gerações;
- Apresentar teorias de liderança e comunicação;
- Apresentar conceitos de resiliência e inteligência emocional;
- Apresentar conceitos sobre flexibilidade;
- Apresentar conceitos sobre assertividade;
- Trazer ferramentas para identificar os estilos de comunicação do líder com a equipe e de desenvolvimento para os gestores;
- Montar um Plano de ação de Desenvolvimento Profissional para um líder de agência bancária.

2. GERAÇÕES

As Gerações podem ser definidas como um grupo de indivíduos nascidos na mesma época, influenciados por um contexto histórico e que causam impacto à sociedade no que diz respeito à evolução. Cada geração possui características que estão diretamente ligadas ao seu comportamento, costumes e valores.

Hoje, em muitas empresas, diferentes gerações convivem no mesmo ambiente de trabalho. São os Baby Boomers (nascidos entre 1940-1959), Geração X (de 1960 a 1979) Geração Y ou Millenials (1980 a 1994) e Geração Z (1995 a 2010). Nesse cenário, os gestores tem o papel fundamental de entender as necessidades de cada grupo para evitar conflitos entre as gerações, otimizar a produtividade e ainda reter talentos.

Baby Boomers é a geração dos nascidos após Segunda Guerra Mundial até a metade da década de 1960. Viveram a Ditadura Militar do Brasil, regime instaurado em 1 de abril de 1964 e que durou até 15 de março de 1985, e as promessas do milagre econômico com grandes oportunidades de trabalho ligadas à estabilidade dentro de grandes indústrias. Essa geração passou por uma transformação cultural onde a ascensão da TV foi um influenciador na alteração do comportamento dos jovens da época.

No mercado de trabalho, são aqueles que sempre buscaram estabilidade e segurança na carreira. Profissionais fiéis às companhias, chegavam a trabalhar 20, 30 anos em uma mesma empresa. Para esta geração o mais importante era ser reconhecida por sua experiência do que pela criatividade, inovação e empreendedorismo, muito diferente dos profissionais das gerações posteriores. Mas isso não significa que eram acomodados e sem perspectivas de futuro.

Os Baby Boomers representam uma época diferente, onde havia menos concorrência no mercado de trabalho, a economia era diferente e as opções de profissões não eram tantas como agora. Assim, ter estabilidade na carreira era o que todos queriam. Chegaram a cargos de chefia em que agora precisam administrar conflitos geracionais com as gerações X, Y e a Z, que apresentam diferentes perspectivas sobre vida e carreira.

A Geração X é marcada por acontecimentos políticos e sociais, como o impeachment do presidente Fernando Collor de Melo, a queda do muro de Berlim, vivenciou diferentes planos econômicos, os quais procuravam solucionar as crises de inflação e se deparou com o aparecimento da AIDS.

As novidades tecnológicas, como o surgimento do videocassete, do computador

pessoal, da internet, celulares foram vivenciadas por essa geração. Começaram a prosperar na sua juventude e continuam num ritmo acelerado nos dias atuais (OLIVEIRA, 2008, p.32). Representantes da Geração X são responsáveis por inventar as ferramentas dominantes de comunicação do mundo atual. As organizações que inovaram na internet, com Google, Amazon e YouTube, ícones da Web 2.0, foram geradas por pessoas dessa geração (OLIVEIRA,2008, p. 63).

Os indivíduos da Geração X são individualistas e independentes. Trabalham para viver, mas não vivem para o trabalho. Prezam o dinheiro, mas procuram conciliar sua vida pessoal e profissional, buscando sempre o equilíbrio, podendo deixar seus empregos almejando mais qualidade de vida ou guiados pelas necessidades da família. Carrara, Nunes e Sarsur (2013, p.5) afirmam que os membros da Geração X vivenciaram tempos turbulentos de ordem econômica, que os tornaram mais práticos e focados em resultados individuais que lhes garantissem uma vida equilibrada. Estes profissionais, não se apegam demasiadamente em cargos ou empregos, estando mais abertos a mudanças e às movimentações de carreira desde que atendam a seus objetivos. Buscam um trabalho que tenha sentido claro, com autonomia e liberdade.

Geração Y ou Millenials é a geração que cresce no país que suscita uma democracia e uma economia aberta e nos anos 90, vivenciou a aderência do Brasil ao plano real.

Conhecida como a geração que nasceu na “era digital”, momento que as barreiras geográficas caíram por terra, foram acostumados a ser o centro das atenções e corriqueiramente são avessos a regras. Estão sempre conectados, preferem computadores a livros e vivem em redes sociais. São indivíduos versáteis, individualistas, competitivos, dotados de autoconfiança, inquietação, independência, e ousadia. São ávidos pela inovação, habituados a realizar escolhas, criando novos conteúdos, e não apenas recebendo pronto. (Carrara, Nunes e Sarsur, 2013).

São profissionais questionadores, impulsivos, impacientes, que querem subir na carreira rapidamente. Trocam de trabalho com mais frequência, procurando sempre novas oportunidades e desafios. Interessam-se mais com suas próprias carreiras, do que com o bom funcionamento das empresas. O que determina a permanência dos talentos da geração Y nas organizações é a clareza de suas funções desempenhadas, constantes desafios, o reconhecimento, realização pessoal e os valores da instituição.

A força de trabalho atual mais significativa está representada pelos Millenials. De acordo com a revista Best Life, eles representarão 75% da força de trabalho ativa até 2025.

Educados a partir do lema “siga seus sonhos”, este grupo é bastante confiante, e freqüentemente são considerados narcisistas, afinal, é a geração do *selfie*. Diferentemente de seus antecessores, a Geração X e os Baby Boomers, os Millenials acrescentam substancialmente valor à relação entre trabalho e qualidade de vida. Eles efetivamente preferem o bem-estar à remuneração.

A Geração Z é possui de forma natural a internet. Conhecidos por “nativos digitais”, estão muito familiarizados com a world wide web, com o compartilhamento de arquivos, com conexão com as outras pessoas também de forma móvel com os *smartphones*. É uma geração extremamente atenta, conectada, com espírito empreendedor, preocupada com o meio ambiente, sustentabilidade e responsabilidade social.

Como profissionais são imediatistas, buscando um encarecimento rápido, individualistas, e podem ser avessos à hierarquia. Seu compromisso principal é o desenvolvimento da própria carreira, autorrealização profissional e estilo de vida.

Com relação aos líderes, eles esperam que os estes fomentem a cultura da mudança constante e do uso pleno da tecnologia, com processos automatizados ou robotizados que permitam a otimização contínua das atividades. Eles também requerem autonomia, sem microgerenciamento, livres das hierarquias e, em geral, gostam de procurar seus próprios recursos e encorajar outros à busca da informação em tempo real, evitando *conference calls* ou reuniões formais. Há entre eles um senso de “estamos nisso juntos e podemos ajudar-nos mutuamente” e é exatamente assim que eles querem ver a liderança: alguém que é parte do grupo.

Cada geração possui fatores motivacionais e aspirações específicos ao adentrar no mercado de trabalho, dessa forma as organizações que estão atentas a necessidade de reter seus talentos devem identificar esses “motivadores para ter elementos que permitam explorar novas abordagens e atuar nos principais fatores de retenção de pessoas que contribuem para seu crescimento e posicionamento competitivo no mercado” (Carrara; Nunes; Sarsur, 2013, p. 5).

3. TEORIAS SOBRE LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO

3.1 LIDERANÇA

Liderança é um tema de em constante discussão e alvo de muitos estudos no contexto das ciências sociais e humanas. É um tema complexo, com várias definições, porém com a mesma essência: capacidade de influenciar de forma positiva o comportamento de pessoas, grupos e coletividade, levando-as aos melhores resultados. É a arte de inspirar.

Segundo Robbins (2010), liderança se caracteriza por ser um processo no qual alguém determina o propósito para uma ou mais pessoas, fazendo com que todos se mobilizem em alguma direção de maneira eficaz, e com total envolvimento por parte da equipe.

Goleman, Daniel et al, 2006, em seu livro “Liderança - os melhores artigos da Harvard Business Review”, reforça o conceito da liderança, onde o papel do líder é estabelecer estratégia, estimular a motivação das pessoas, criar missões e construir uma cultura, onde em uma equipe madura, o real papel do líder é construir resultados junto com sua equipe para a organização.

Nas últimas décadas, houve um avanço no progresso tecnológico e digital que transformaram o mercado, levando as empresas a grandes desafios no campo da gestão de recursos humanos. Conseguir gerir as diversas mudanças a partir da preparação de seus líderes é essencial para as organizações. Cavalcanti *et al.*, (2009 p.18) afirma, que independente da importância da atividade, se braçal, operacional, intelectual, o que importa é a motivação e o envolvimento das pessoas com o trabalho.

Um verdadeiro líder deve estar preparado para lidar com a agilidade das informações, mensurando experiências conhecimentos obtidos no passado para soluções no presente e futuro, com tomadas de decisões rápidas e assertivas; saber lidar com divergências comportamentais, as culturas e habilidades interpessoais; ter autoconhecimento, inteligência emocional; saber ouvir e se comunicar e resolver conflitos. Deve saber lidar com a pressão mercadológica, focando nos resultados sem deixar de lado as pessoas, potencializando-as, compreendendo e investindo em suas equipes para mantê-las engajadas e motivadas, com um ambiente que proporciona contribuição criativa e pro atividade. O líder é um espelho para sua equipe. As suas ações refletirão nos resultados de seu time.

Segundo Maximiano (2007, p. 277), “Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou

temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de produção que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muitos longes e que têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente”.

Em uma primeira abordagem de teoria de liderança, eram levadas em consideração traços pessoais do líder. O mesmo deveria possuir características de personalidade especiais, desde aspectos físicos, intelectuais e sociais que seriam facilitadoras no desempenho da liderança. Partia-se da suposição que um seletivo grupo, geralmente de homens, teria nascido para liderar. Segundo Vergara (2005), nessa teoria eram enfatizadas qualidades intrínsecas das pessoas. A conclusão era que os líderes já nasciam como tal, não havendo a probabilidade de treinar essas competências posteriormente por meio do uso de técnicas de desenvolvimento pessoal. Por esse motivo, essa teoria foi perdendo espaço e aceitação, abrindo caminho para novos conceitos sobre liderança.

Sendo assim, pesquisadores apresentaram um novo conceito, a teoria dos Estilos de Liderança, que afirma que os comportamentos que tornam o líder eficaz podem ser aprendidos e através de suas experiências, características desenvolvidas. Para Vergara (2005), a teoria dos Estilos de Liderança mostra que existem diferentes estilos que podem fazer o líder mais eficaz.

A teoria dos Estilos de Liderança são as diferentes formas que um líder pode atuar no que diz respeito às estratégias utilizadas para motivar, organizar e interagir com os seus liderados. Cada estilo com vantagens e desvantagens, efetivos em determinadas situações, mas em outras. Não existe o melhor estilo, e sim o mais adequado a cada situação, por isso, o líder deve observar a situação apresentada para prever aquele que será mais eficaz.

Alguns estilos de liderança:

- **Liderança autocrática:**

É centralizada e estruturada. Diretrizes e decisões estratégicas são tomadas pelo líder, com base no seu conhecimento e julgamento, sem abertura para a equipe se posicionar, questionar ou contribuir com idéias ou sugestões. O líder é dominador, aponta críticas diretas sem cuidado na utilização de palavras. Pode ser utilizada em situações que exigem alto nível de controle de processos, ou em que o liderado necessita de mais direcionamento pela falta de experiência, ou equipes muito grandes ou com posições de baixa qualificação. Equipes com colaboradores mais especializados e experientes tendem a sentir desconforto e desmotivação perante esse líder.

- **Liderança democrática:**

Ela aceita contribuições, participação e sugestões da equipe. É uma postura incentivada pelo líder. O líder estimula bons relacionamentos na equipe, comunicação aberta, e está sempre preocupado com a motivação e satisfação de seus liderados. O estilo de liderança democrático é capaz de gerar novas idéias para o negócio. Funciona com membros de equipe com alto nível de maturidade, visto terem mais responsabilidades por participarem das decisões, e é eficiente em situações em que o líder não se sente seguro para determinadas decisões e necessita de contribuições de outras pessoas.

- **Liderança liberal:**

Delegação é a palavra de ordem. É uma liderança na qual as equipes possuem capacidade de autogestão. O líder parte do pressuposto que as pessoas não precisam tanto dele, pois possuem um nível de maturidade elevado. A equipe fica mais a vontade sem acompanhamento constante. É um estilo menos burocrático, mas não significa que o líder é omissos. Ele ainda possui responsabilidades, como a organização, delegação de tarefas e motivação da equipe. É eficaz em equipes experientes, com profissionais especialistas que trabalham com autonomia. Nesse estilo as relações interpessoais precisam ser maduras e comunicação entre os membros da equipe muito eficaz.

- **Liderança situacional:**

Paul Hersey e Kenneth Blanchard (1986) foram os responsáveis por desenvolver a técnica da liderança situacional. Para isso, levaram em consideração o nível de maturidade das equipes para estabelecer o comportamento ideal do líder. É um modelo de gestão em que o líder toma decisões e consegue se ajustar ao que as situações exigem e ao momento no qual seus liderados se encontram. A liderança situacional é muito importante para o resultado positivo das empresas, visto a exigência do mercado em ter líderes que se adaptam a vários contextos, seguindo as demandas e o ambiente, contornando e reduzindo problemas, e que possuam competências para saber guiar e propor soluções conforme o perfil de cada funcionário que faz parte da equipe.

Um bom líder, com os melhores resultados, é aquele que não possui um estilo de liderança definido. Ele tem a capacidade de combinar características de todos os estilos, e detectar rapidamente que tipo de ações e medidas requer determinada situação.

3.2 COMUNICAÇÃO

Comunicação é uma palavra derivada do latim "*communicare*", que significa partilhar, tornar comum, e seu sucesso consiste na interpretação correta da mensagem pelo receptor.

Pimenta, (2009, p.15) descreveu sobre o processo de comunicação:

Seu processo não é entendido no momento em que se dissemina uma informação, mas quando é interpretada pelo receptor. Uma ferramenta de integração, instrução, troca mútua e desenvolvimento de extrema importância.

Para o psicólogo e pesquisador austríaco Paul Watzlawick, que estudou o tema da comunicação bem sucedida, embora não estejamos inteiramente conscientes, a comunicação desempenha um papel fundamental em nossas vidas. Desde o início da nossa existência, participamos do processo de aquisição de suas regras, inseridas em nossos relacionamentos. Onde falta comunicação, ou há interpretações erradas das mensagens, sobra espaço para a imaginação; e esta, infelizmente, nem sempre será empreendida de forma construtiva.

Existem dois tipos de comunicação. Quando a comunicação se realiza por meio de uma linguagem falada ou escrita, denomina-se comunicação verbal. A comunicação não-verbal recorre a sistemas de sinais não-linguísticos, como gestos, expressões faciais, imagens. Na maior parte do tempo, o que gera maiores interpretações, é a comunicação não-verbal.

Para Straubhaar e LaRose (2004), a comunicação é dividida nas categorias: intrapessoal, que é aquela que a pessoa tem consigo mesma, interpessoal, que promove a troca de informações entre duas ou mais pessoas, em grupos (pequeno ou grande) quando três ou mais pessoas estão no processo de comunicação, e em massa, onde uma única pessoa comunica para centenas de receptores.

A comunicação permeia praticamente todos os processos de uma gestão. Uma boa comunicação é essencial para que o gestor consiga contribuir com o desenvolvimento do negócio sendo o instrumento fundamental para promover interação e gerar laços de confiança com equipe, pares, e clientes. Uma das características de um bom líder é ser um bom ouvinte e comunicar-se bem. Sempre comunicar com clareza suas expectativas em relação ao desempenho e ao comportamento do colaborado e o propósito das coisas. Isso vai gerar atitude, motivação e engajamento, além de trazer resultados transformadores e vantagens competitivas.

O líder precisa tomar consciência dos seus padrões de comunicação, dos sinais e reações dos liderados, pedindo sempre a opinião deles. É importante também adaptar a comunicação ao tipo de interlocutor, tendo consciência sempre que, entre o estímulo e a reação, deve estar o empenho em fazer o que é certo. Precisa ter certeza que ao conversar com alguém, é de fato compreendido.

Investir na melhoria do processo de comunicação é investir em relacionamento, engajamento e assertividade das ações de liderança.

4. RESILIÊNCIA E INTELIGENCIA EMOCIONAL

Resiliência é um termo oriundo do latim *resiliens* e significa a capacidade de voltar ao seu estado natural, principalmente após alguma situação crítica e fora do comum. Seu conceito veio da Engenharia de Materiais e é utilizado na psicologia, física, administração.

No conceito da psicologia, a resiliência é a capacidade que o ser humano possui para lidar com problemas, adaptar-se a mudanças, superar obstáculos ou resistir à pressão de situações adversas, sempre encontrando soluções estratégicas para enfrentá-las. Quanto mais resiliente, mais forte a pessoa estará para lidar com as adversidades da vida.

A resiliência é considerada uma importante competência para o sucesso profissional. Líderes de equipes de alto desempenho são profissionais resilientes pois lidam bem com o estresse e tensões do ambiente de trabalho moderno. São pessoas focadas, possuem uma visão clara dos objetivos, demonstram segurança, sempre olham as adversidades como oportunidades positivas, sabem gerenciar adversidades e obstáculos com maestria e são proativos.

O mundo não é mais linear, as ações e seus efeitos são praticamente simultâneos. O sucesso do líder não será a capacidade de evitar problemas e sim lidar com eles, e uma das competências mais importantes é a capacidade de compreender as emoções e comportamentos, seus e de seus liderados.

Inteligência Emocional é estar atento aos sentimentos é uma das maneiras mais simples de desenvolver a capacidade emocional para enfrentar as adversidades, e ser mais ágil na busca daquilo que efetivamente nos faz bem, como evitar situações que nos fazem mal. Resiliência é a alma da Inteligência Emocional.

Mayer e Salovey (1997, p. 15) descreveram sobre Inteligência Emocional:

A inteligência emocional envolve a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.

Rodrigo Fonseca, fundador da Sociedade Brasileira de Inteligência Emocional (SBIE), define a Inteligência Emocional como a “capacidade de reconhecer em si mesmo e no outro as emoções, bem como a interação e o impacto delas na vida de cada um, além de saber como redirecionar cada uma delas para gerar melhores resultados para todos”.

Quem tem Inteligência Emocional, sabe pensar, sentir e agir de forma inteligente e consciente, sem deixar que as emoções controlem suas vidas, muitas vezes causando traumas.

De acordo com Goleman, (2006) a inteligência emocional pode ser subdivida em cinco habilidades específicas:

- **Autoconhecimento**

Autoconhecimento é a tomada de consciência do indivíduo a respeito de si mesmo, uma busca interior para descobrir quem você de fato é. É reconhecer suas próprias emoções e como elas afetam seus pensamentos e comportamento para ter melhores condições de se auto gerenciar. Sem o autoconhecimento, as pessoas desconhecem suas potencialidades e deixam passar grandes oportunidades por medo ou falta de confiança nas suas capacidades. Processo de coaching é uma das atividades que trabalham e auxiliam muito no processo de autoconhecimento, pois consiste em um instrutor (*coach*) auxiliando o seu treinando (*coachee*) a evoluir em alguma área da sua vida através de processos de autoconhecimento.

Por meio do autoconhecimento, vem a confiança necessária para liderar. Um líder que não conhece a si mesmo não pode pressupor ser dono de si, nem tampouco imaginar-se responsável por outras pessoas. É preciso ter a consciência de que pessoas diferentes têm necessidades diferentes para, então, ser assertivo nas suas posições.

- **Autocontrole**

Autocontrole é uma habilidade que o ser humano possui de controlar os impulsos emocionais e canalizá-los de maneira útil, não se precipitando em julgamentos, analisando e refletindo as questões antes de expor seus sentimentos e opiniões.

O autocontrole faz com que a pessoa não seja refém dos seus próprios sentimentos e impulsos, característica essencial para um líder de equipe. Mesmo nas piores circunstâncias, é o autocontrole que mantém líderes equilibrados, e estes conseguem manter um clima positivo na equipe.

- **Automotivação**

Trata-se da capacidade do ser humano encontrar dentro de si mesmo uma força para fazer o que precisa ser feito, agir de maneira positiva frente às dificuldades, com a consciência que suas ações podem trazer resultados importantes.

As organizações valorizam muito os profissionais capazes de realizar seu trabalho com entusiasmo. Para os líderes de equipe, a automotivação é de extrema importância, pois quando sua equipe está desestimulada, seus integrantes tendem a prestar mais atenção no seu

líder. Se ele estiver motivado, as pessoas acabam revendo suas posições. Um líder automotivado é mais feliz, mais produtivo, e mantém relacionamentos mais saudáveis e duradouros.

- **Empatia**

Consiste em tentar compreender sentimentos e emoções, procurando experimentar de forma objetiva e racional o que sente outro indivíduo. É o sentimento de quem é capaz de se colocar no lugar do outro indivíduo. É o sentimento de quem é capaz de se colocar no lugar do outro. A empatia leva as pessoas a ajudarem umas às outras. Está intimamente ligada ao altruísmo.

Para Daniel Goleman, líderes fazem uma organização prosperar quando conseguem transmitir entusiasmo e formar conexões reais com os colaboradores. Uma liderança empática dosa firmeza, afetividade conhece bem a sua equipe, suas necessidades e as competências mais desenvolvidas de cada um.

- **Relacionamento Interpessoal**

É o talento do indivíduo de lidar com as emoções nos relacionamentos entre duas ou mais pessoas em um mesmo círculo. Reflete a forma que os indivíduos se tratam e relacionam, bem como a qualidade dessas relações. Nos relacionamentos interpessoais, as pessoas precisam aprender a perceber e a respeitar as diferenças. O conceito de relacionamentos interpessoais em um meio corporativo está associado à conduta do profissional diante de crises, conflitos, superação de obstáculos e a forma com que ele lida com diferentes perfis.

Pessoas que aprendem a lidar com a Inteligência Emocional sabem pensar, sentir e agir de forma inteligente e consciente, e não permitem que as suas emoções administrem sua vida e se acumulem de forma a atrapalhar seu trabalho.

5. FLEXIBILIDADE

A palavra flexível nos remete a algo maleável, fácil de manejar. Segundo o pai da teoria da evolução das espécies, Charles Darwin, as espécies que sobreviveram não foram as mais fortes, nem as maiores. Foram as que melhor se adaptaram à mudança!

Ser flexível não significa perder sua autenticidade, cedendo a tudo e a todos. É ter a capacidade de adaptar-se positivamente às mudanças, ajustando suas atitudes de acordo com as mais diferentes e conflitantes situações, e diante de um obstáculo, buscar soluções inovadoras para atingir os resultados desejados. No seu maior nível de flexibilidade essas pessoas são também criativas e inovadoras. A flexibilidade existe quando o profissional se sente confiante e seguro para correr riscos. Ele se torna capaz de questionar, de expor suas idéias de diferentes formas, através de sugestões e articulações, pontuando suas reivindicações, mas sem deixar de ter empatia pela opinião dos demais no seu ambiente de trabalho.

O mundo mudou. A globalização, o avanço tecnológico, a competitividade, todas as gerações convivendo no mesmo ambiente de trabalho exige muita flexibilidade do líder.

Flexibilidade é uma característica de profissionais com um grande senso de autoconhecimento, e quando o líder coloca essa competência em prática, ele maximiza sua capacidade de ouvir novas idéias e opiniões potencializando sua visão estratégica, tendo como ponto referencial o bom senso e o respeito pelo outro; lida com as adversidades e mudanças de forma assertiva; aumenta suas habilidades de comunicação e relacionamento interpessoal; tem empatia pelo outro; compreende suas perspectivas e expectativas; trabalha com responsabilidade, alcançando excelentes resultados.

6. ASSERTIVIDADE

Ser assertivo é ter a capacidade de afirmar ou fazer asserções de maneira positiva, clara e direta, o que torna a comunicação mais eficaz e fortalece o papel da liderança. (França e Leite, 2007)

Assertividade não está ligada ao que é certo ou errado. É uma postura comportamental diante das pessoas e de situações cotidianas e está ligada à maneira de expor e defender posições. Pessoas assertivas resistem às tentativas de manipulação, e se posicionam de maneira firme, decidida e convincente, sem ser autoritárias ou prejudicar relacionamentos. O desequilíbrio da assertividade pode refletir tanto na passividade quanto na agressividade.

Quando se trata de liderança, um comportamento assertivo é fundamental para que o líder seja respeitado pela sua equipe e tenha credibilidade para conduzi-la aos resultados almejados.

O líder assertivo busca desenvolver a própria inteligência emocional para lidar com a pressão por resultados e orienta-se para o resultado em equipe. Ouve todos com respeito e promove um ambiente propício a cooperação e colaboração de idéias. Busca desenvolver e capacitar a equipe, com feedbacks assertivos baseados em fatos e dados para reorientá-los. Acredita que o ser humano é o principal recurso de uma empresa, seus resultados são sempre superior ao esperado por todos.

7. FERRAMENTAS DE DESENVOLVIMENTO PARA OS GESTORES

Um líder tem papel fundamental na influencia da equipe, e impacta diretamente o comportamento de seus liderados. Os líderes das agências bancárias de varejo do setor financeiro estão com dificuldades de construir resultados de alta performance devido a falta de engajamento e falha de comunicação com as diferentes gerações presentes em sua equipe.

Segue ferramentas que auxiliarão na capacitação desses líderes para atingirem os resultados almejados.

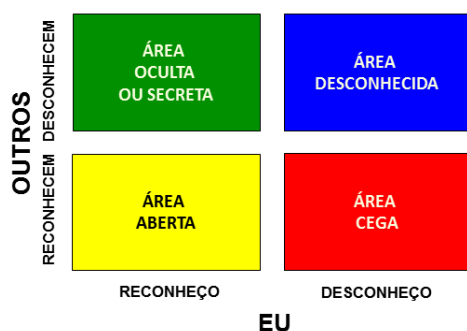
7.1 JANELA DE JOHARI

Em 1955, dois psicólogos americanos Joseph Luft e Harry Ingham, começaram a observar indivíduos que quando estavam em grupo se comportavam de maneira estranha. Buscaram, então, formas de aprimorar a comunicação desses indivíduos. Foi então que criaram a Janela de Johari.

A Janela de Johari é uma ferramenta conceitual que representa as relações interpessoais e os processos de aprendizagem em grupo. Seu propósito: entender como você se vê, como os outros te vêem e quais são os pontos cegos envolvidos nessas diferentes percepções.

É uma ferramenta de simples construção e que deve ser criada com base em um diagrama de 4 quadrantes. Conforme Figura 1, são eles:

Figura 1 – Janela de Johari



Cotidiano Paralelo (2013)

- Área oculta ou secreta: qualidades que você sabe que tem e os outros não. É o que a pessoa realmente é, mas esconde das demais;

- Área aberta: qualidades que você sabe que tem e os outros também. É uma espécie de retrato onde a pessoa se identifica assim como os outros a identificam;
- Área desconhecida: qualidades que nem você nem os outros sabem que você possui. É o que está presente no subconsciente, difícil de ser analisado e percebido.
- Área cega: qualidades que você não sabe que tem, mas os outros sim. A percepção das demais pessoas sobre você.

O líder da agência pode aplicar esta ferramenta através de uma dinâmica, na qual cada colaborador recebe um papel com quatro quadrados para colocar suas características. Depois, os papéis rodam, e todos os colaboradores preenchem. Depois disso, são colocadas para o grupo as qualificações de cada profissional. As percepções são discutidas com o grupo, principalmente as discrepâncias entre o que o profissional pensa de si, e a percepção do grupo, para que definam planos de melhorias.

Essa dinâmica aproximará a equipe, pois discussões em grupo são importantes para desenvolver cada membro, aumentar a sintonia entre todos e alinhar os objetivos individuais com os objetivos da equipe. As conseqüências disso são uma melhor conexão entre a equipe que, a partir do conhecimento real das características, habilidades e competências de seus membros, passarão a respeitá-los mais e saber como trabalhar com o melhor de cada um. Resultado: mais produtividade num ambiente harmonioso!

7.2 PRINCÍPIO DE PARETO

Vilfredo Pareto (1848 – 1923) matemático, economista italiano e sociólogo, defende que 80% das conseqüências tem origem em 20% das causas, o que significa que são poucas causas que originam a maioria dos problemas.

O Diagrama de Pareto é uma ferramenta que se tornou mais conhecida quando Joseph Moses Juran sugeriu o princípio e o nomeou em homenagem ao economista. É um gráfico de colunas que ordena os problemas, do maior para a menor, permitindo a priorização dos destes, procurando levar a cabo o princípio, isto é, há muitos problemas sem importância diante de outros mais graves. Através desse diagrama, um indivíduo seleciona vários itens ou fatores, de acordo com a ordem de importância.

O líder da agência pode aplicar esse princípio para seu desenvolvimento de conexão e comunicação mais eficaz com seu time.

Na matriz abaixo (figura 2), o líder escolherá os princípios que em sua auto avaliação são os que ele mais precisa desenvolver.

Figura 2 – Princípios e reflexões

Atribua uma nota de 1 (não faço isso bem) a 5 (faço muito bem) .

	Princípio	Reflexão	Nota
1	A Influencia	Eu me conecto bem com as pessoas e consigo exercer influencia de forma natural. Estabeleço vínculos interpessoais e tenho uma comunicação que me liga a meus interlocutores exerço uma conexão que estreita os Laços com gente . Isto faz parte de mim.	
2	O Interlocutor	Eu leio bem pessoas.Consigo validar seus talentos, valorizar suas contribuições e verbalizar elogios genuínos e merecidos	
3	O Não – Verbal	Tenho consciência e controle de meu não- verbal.Vario meu tom de voz , trago tempero para a fala , acelero e diminuo a velocidade da fala de acordo com a historia. Treino meus gestos e minhas expressões faciais e mantenho um forte contato visual	
4	A Energia	Sei que a comunicação pela conexão exige energia. Eu me preparo para comunicações importantes. Estudo o que vou dizer , ensaio e me esforço para ter uma introdução que chame a atenção,desenvolvo minhas idéias com concisão e clareza e concluo com uma proposta de valor.	
5	O Treino	Não diria que eu tenho um talento natural para comunicação. Mas , por causa de treino, hoje eu me percebo com maior desempenho nesta competência. Penso sobre os contextos em que me comunico com maior facilidade,sei a estrategias que dão certo e consigo planejar sobre como transferir esta experiência de sucesso para outros contextos comunicacionais típicos em minha vida corporativa.	
6	O Territorio Comum	Consigo ver o ponto comum que me une a meus interlocutores. Conheço o terreno que compartilhamos, o território em que nos encontramos. Falo de propósito, valores, missão. Isto me aproxima deles e nos torna mais parceiros.	
7	A Simplicidade	Consigo ser simples. Penso que eu me comunico de forma curta, direta e clara.As palavras que uso são de fácil compreensão, as frases vem na forma afirmativa, em estilo direto,sem inversão. Uso voz ativa e verbos fortes.	
8	A Experiencia	Consigo criar uma experiência prazerosa para meus interlocutores. Sei analisar o contexto para definir qual apelo utilizar: mais lógico,mais emocional,mais ético.Tambem sei definir, pela analise situacional da comunicação , se devo usar argumentos que resgatem mais o passado, descrevam mais o presente ou comuniquem minha visão de futuro.	
9	A Inspiracao	Sei que a conexão resulta da inspiração. Consigo fazer uma comunicação que fale ao coração das pessoas.Consigo contar bem uma historia, usar metáforas ou aplicar frases de impacto.Eu me sinto capaz de fazer uma comunicação que inspire meu time.	
10	A Autenticidade	Eu me vejo como autentico. Vivo o que prego e lidero pelo exemplo. O que comunico descreve quem sou. Falo o que sinto de forma adequada,polida e franca.	

Depois das notas atribuídas, o líder escolhe os 2 componentes com menor nota da matriz que ele julga mais importante para desenvolver.

- Após a escolha, ele utilizará a matriz abaixo (Figura 3)com as ações sugeridas para desenvolver sua comunicação e conexão com a equipe.

Figura 3 – Princípios e ações

	Princípio	Ação
1	A Influência	Para aumentar sua influência em todas as situações: Fale mais sobre a outra pessoa e menos sobre você; leve algo de valor como um ditado, uma história, um livro, ou CD para dar para outra pessoa; no fim da conversa, pergunte se há alguma coisa que você possa fazer para ajudar; procure modos de agregar valor às pessoas e naquilo que elas estão fazendo.
2	O Interlocutor	Para conectar-se com foco nos outros: Elogie de forma genuína a alguém do grupo pelos talentos, idéias, ações e papel no time; aplique a escuta ativa e descubra o que o outro valoriza; faça perguntas para entender o universo mental do outro; compartilhe os valores que você tem em comum com seus interlocutores; utilize estes valores comuns como terreno para construir seus relacionamentos.
3	O Não – Verbal	Veja como ir além das palavras: Varie o tom, o timbre e a tonalidade da voz para efeitos retóricos; varie a entonação e a velocidade da fala em função da mensagem; estabeleça contato visual, com amplo repertório de gestos e expressões faciais; conecte-se intelectualmente: faça perguntas, escute as respostas e leia os implícitos; conecte-se emocionalmente por meio do acolhimento, do reconhecimento e da recompensa; invista no crescimento das pessoas: demonstre o ponto em que elas se encontram e o que podemos fazer para alcançar um patamar mais alto.
4	A Energia	Veja como investir energia na comunicação: Prepare, planeje e ensaie sua comunicação; leve coisas significantes que aconteceram recentemente; traga-os para o assunto, fazendo com que eles compartilhem algo sobre o tema; tenha interesse genuíno na vida dos membros do time; termine perguntando a eles como você pode ajudá-los a ter mais sucesso ainda.
5	O Treino	Acredite: conectar-se na comunicação não é talento. É treino. Veja: Refleta sobre sua história de sucesso nos contextos de comunicação: onde você manda bem, que estratégias você usa e como você pode replicá-las em outros contextos corporativos?; Mostre interesse genuíno pela outra pessoa e ponha os interesses dela acima dos seus; valorize a pessoa por quem ela é e mostre-lhe gratidão; deixe claro que seu objetivo consiste em agregar valor para todos no grupo.
6	O Território Comum	Veja como detectar o ponto em comum: Mapeie quais são os territórios compartilhados, os valores consensuais; construa uma visão coletiva e consensual; estruture um exercício coletivo para a elaboração de um propósito do time; torne a interação um ganho para todas as partes; faça perguntas, troque experiências, compartilhe histórias e fale de emoções: o que nos une? Qual meta todos nós temos? O que nos move?; reconheça as habilidades das pessoas, a diversidade do time e como cada um pode contribuir para o sucesso coletivo.
7	A Simplicidade	Vista o complexo com simplicidade: Seja breve, coerente, claro. Use palavras adequadas, verbos fortes e frases curtas, diretas, ativas e afirmativas; ajuste sua comunicação ao perfil do interlocutor; peça comentários das pessoas para verificar o que elas entenderam do que você disse; sugira que as pessoas compartilhem aquilo que aprenderam; convide o grupo para compartilhar como eles passarão o conteúdo apresentado para todo time.
8	A Experiência	Crie uma experiência que todos apreciem: Analisar o contexto, pense se você deve usar um apelo mais lógico, emocional ou ético; comece de forma arrebatadora; comunique-se no mundo do outro; seja autêntico, direto e assertivo; use humor; faça perguntas que gerem participação; faça com que as pessoas se mexam e interajam; use recursos visuais.
9	A Inspiração	Engaje, motive, inspire: Use recursos retóricos: metáfora, frase de efeito, tríade aliterada gradativa, repetição, etc; deixe claro seu compromisso em servir o time e liderar pelo exemplo; compartilhe histórias que mostram batalhas e conquista; mostre como você se importa com o outro e acredita nele; fale de valores e agregue valor ao outro; comprometa-se a pedir para as pessoas fazerem aquilo que você mesmo já fez ou está disposto a fazer; defenda a tese de que o sucesso do time é muito mais importante do sucesso individual, inclusive o seu; assuma o compromisso de que eles terão crédito pelas conquistas e que as conquistas serão celebradas.
10	A Autenticidade	Viva o que você vende. Faça o que você fala: Seja autêntico; persevere no autoconhecimento. Conheça suas forças e suas fragilidades; saiba onde você precisa melhorar; seja vulnerável; reconheça, repare e aprenda com seus erros; faça com que sua liderança converse com sua vida e valores; conte sempre a verdade.

Como o diagrama de Pareto defende que 80% das conseqüências têm origem em 20% das causas. Realizar essa análise é importante para o gestor identificar o real impacto desses 20% de princípios, e, a partir daí, entender como eles afetam a eficiência da sua gestão em relação à comunicação e conexão com a equipe, e através das ações se desenvolver.

7.3 MATRIZ DE LIDERANÇA

O líder é um espelho para sua equipe. As suas ações refletirão nos resultados de seu time. Um verdadeiro líder deve estar preparado para lidar com a agilidade das informações, mensurando experiências conhecimentos obtidos no passado para soluções no presente e futuro, com tomadas de decisões rápidas e assertivas.

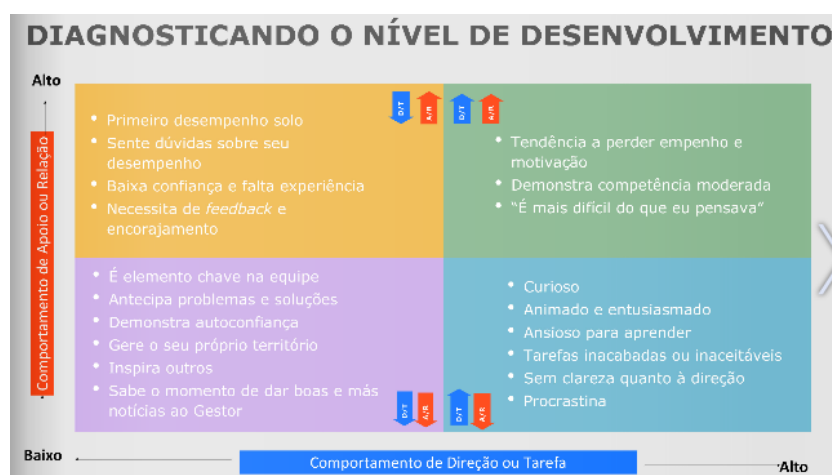
A liderança situacional exige líderes que se adaptam a vários contextos, seguindo as demandas e o ambiente, contornando e reduzindo problemas, e que possuam competências para saber guiar e propor soluções conforme o perfil de cada funcionário que faz parte da equipe. É um modelo de gestão em que o líder toma decisões e consegue se ajustar ao que as situações exigem e ao momento no qual seus liderados se encontram.

Segue abaixo, na figura 4, a matriz da liderança situacional, na qual o gestor identificará em qual quadrante cada colaborador da sua equipe se encontra, para então conseguir ajustar seu modelo de gestão para obter os melhores resultados.

- Diagnósticos.

Dentro dos quadrantes, o líder deve identificar o nível de cada colaborador e verificar sua posição na Matriz – D1 azul, D2 verde, D3 laranja ,D4 lilás.

Figura 4 – Diagnosticando o nível de desenvolvimento



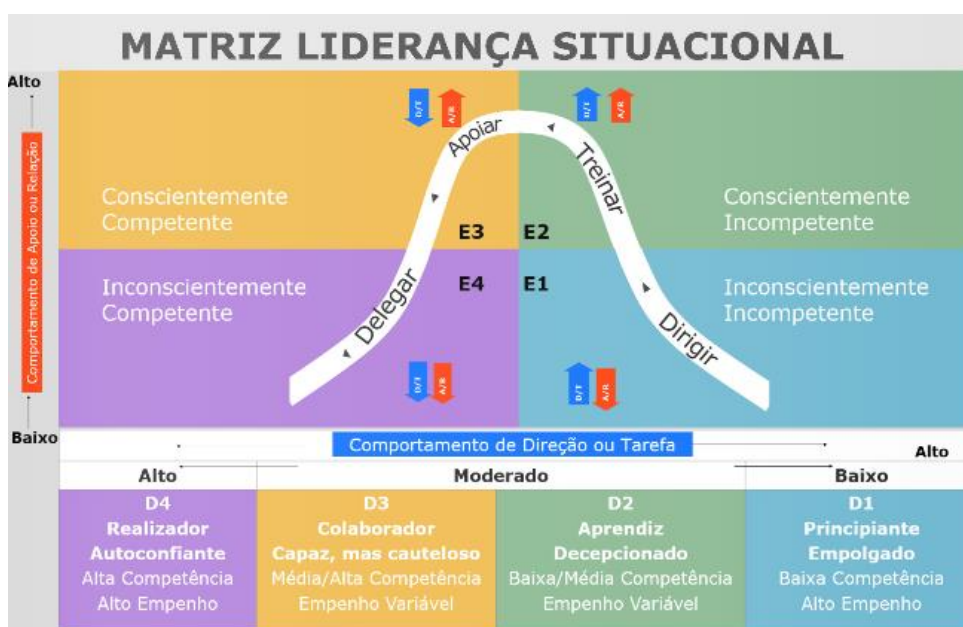
Blanchard (2007)

- Matriz Liderança Situacional

Após o diagnóstico, na matriz de liderança situacional (figura 5), os colaboradores devem ser plotados de acordo com seu nível de competência, para então ser identificado o melhor estilo de liderança para ele.

Figura 5 – Matriz de Liderança Situacional

Diagnóstico	Estilo de liderança
D1 azul Principiante empolgado	E1 azul Inconscientemente incompetente
D2 verde Aprendiz decepcionado	E2 verde Conscientemente incompetente
D3 laranja Colaborador capaz mas cauteloso	E3 laranja Conscientemente competente
D4 lilás Realizador autoconfiante	E4 lilás Inconscientemente competente



Blanchard (2007)

- Flexibilização do estilo de liderança

Após o diagnóstico e identificação de cada colaborador na matriz, cabe ao gestor flexibilizar o seu estilo de liderança conforme a necessidade de cada membro da equipe. Abaixo, na figura 6, estão as ações que devem ser tomadas para cada nível de competência.

Figura 6 – Flexibilizando o Estilo de Liderança



Blanchard (2007)

Essa ferramenta auxiliará o gestor a identificar o nível de competência de seus colaboradores, e atuar de forma assertiva seja delegando, apoiando, treinando ou direcionando cada um conforme suas necessidades, obtendo assim equipes engajadas, com alto desempenho e resultados sustentáveis.

7.4 SOCIO ESTILO

De acordo com as aulas de psicodrama do curso de DHG da Fundação Getulio Vargas ministrada pela professora Joceli Drummond, cada ser é único, com perfis dominantes diferentes.

Cada profissional de uma equipe possui um conjunto de valores e atitudes, além da sua personalidade. A comunicação assertiva entre gestor e colaborador é determinante para o nível de motivação, engajamento e aprendizagem de todos.

A ferramenta de estudo Sócios Estilos, auxiliará na orientação para o desenvolvimento do gestor.

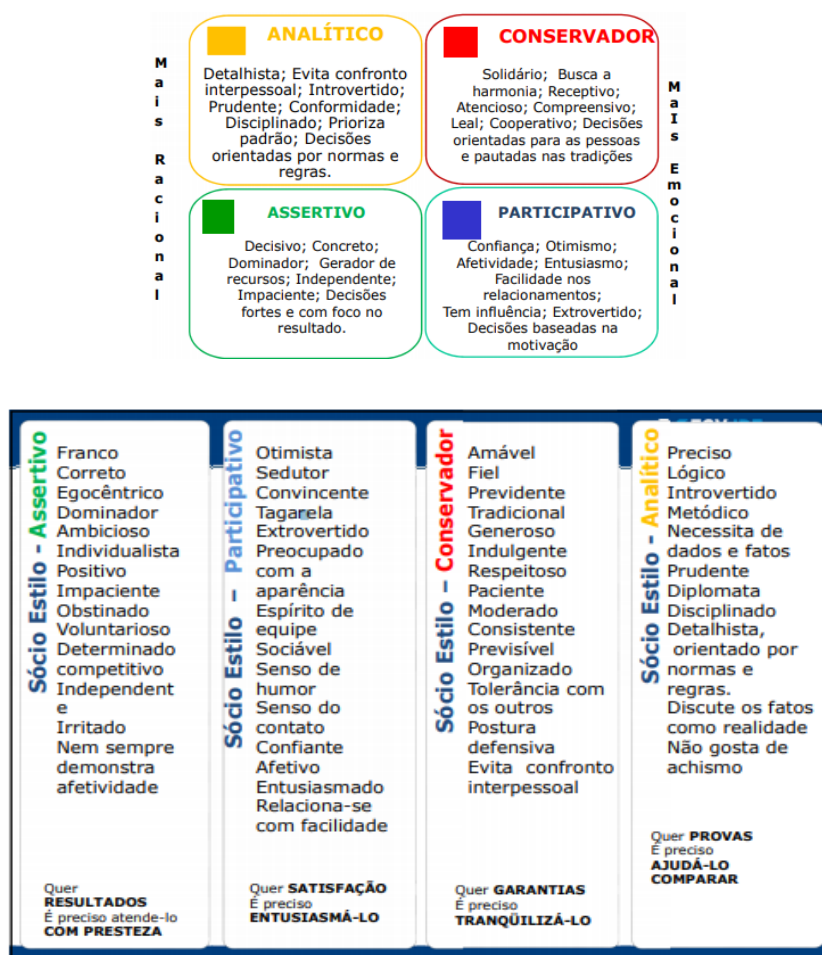
Essa ferramenta identifica através do comportamento individual, qual é o sócio estilo dominante de cada um. Em termos práticos, não existe um sócio estilo único e sim temos um

pouco de cada um deles. Existem características dominantes na maneira que nos relacionamos com o mundo, quando confrontados com um determinado tipo de situação.

Este levantamento de sócio estilo não tem o objetivo de rotular uma pessoa, mas auxiliar o líder a identificar o estilo predominante de cada membro da equipe. Isso facilitará a comunicação, ajudará a entender o que causa conflitos e aproxima ou afasta as pessoas e orienta sobre diferentes formas de dar feedbacks.

Na figura 7, está representada a ferramenta com os quatro estilos e suas características.

Figura 7 – Sócios Estilos



Abaixo, na figura 8, estão as palavras que facilitam o diálogo com cada Sócio Estilo.

Figura 8 – Palavras que facilitam o diálogo do gestor com cada Sócio Estilo .

As palavras que facilitam o diálogo:			
Assertivo	Participativo	Conservador	Analítico
Rapidez Benefícios Concreto Serviço Melhor Resultados Desempenho Competitivo Primeiro Ambicioso	Confiança Equipe Satisfação Participação Original Fácil Prazer Motivador Praticidade Dinâmico	Melhoria Conselho Honestidade Tradição Fidelidade Experiência Garantias Continuidade Permanência Simplicidade	Organização Compreensão Prudência Verificação Prova Comparação Método Precisão Informação Domínio
Se relaciona melhor com pessoas que:			
Concluem uma tarefa rapidamente com força e poder	Negociam, flexível, habilidades de comunicação, aceitação positiva	Aquilo que lhe complementa pela qualidade e relacionamento	Tem a razão como norteadora, idéias lógicas atenção a detalhes.
Pontos que podem virar dificuldades			
Impaciência, confronto, poder, independência agressividade.	Entusiasmo, otimismo, elogios e atuação pouco direta, impulsividade.	Teimosia modestia, repetição Conservadorismo. Falta de mkt pessoal	Análise excessiva aderência a normas, regras, procedimentos disciplina e senso muito crítico.

7.5 COACHING

De acordo com Araújo & Ferreira (2009), o *Coaching* não é meramente uma técnica a ser transmitida e aplicada rigidamente em determinadas circunstâncias prescritas, mas uma maneira de tratar as pessoas, uma forma de pensar, uma maneira de ser, é a capacidade essencial de lidar com uma equipe.

A palavra *Coaching* é uma palavra de origem inglesa que traduzida para o português significa treinamento. A essência do *Coaching* é libertar o potencial de uma pessoa para maximizar sua performance. Não é ensinar, é auxiliar o indivíduo a aprender.

No artigo esclarecendo *Coaching*, Carlos Legal descreve o *Coaching* como um processo que envolve um *coach* (pessoa qualificada e preparada para conduzir um processo de *coaching*) e um *coachee* (aluno). O foco é o desenvolvimento de competências do *coachee* que o ajudará a ampliar sua capacidade de agir em direção a seus próprios objetivos e metas.

O processo de *Coaching* acontece com reflexões geradas através da auto investigação por meio de diálogos estruturados, *feedback* e apoio entre *coach* e *coachee*, que levará o *coach* a reconhecer seus padrões mentais, crenças e comportamentos que o impedem de realizar seus objetivos. O objetivo do processo é gerar uma autoconsciência, que será a base

para as mudanças comportamentais que o *coachee* efetuará, com o apoio de um plano de ação e que o levará a melhorar seu desempenho.

É uma ferramenta para que líderes desenvolvam suas habilidades em gestão de pessoas e possibilita o aprendizado de técnicas necessárias para criarem um ambiente de confiança para sua equipe. O profissional fica preparado para assumir uma série de responsabilidades e postura proativa diante das adversidades, adotando atitudes adequadas em busca de resultados positivos.

O processo permite que o líder se torne mais efetivo, com habilidades e inteligência emocional mais refinada. Alguns benefícios dessa ferramenta são: aumento da flexibilidade e adaptação a mudanças, gerenciamento de tempo e conflitos, desenvolvimento de competências, maior utilização de talentos e identificação de *gaps* a serem desenvolvidos, com a maximização da performance e dos resultados.

8. PLANO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Plano de Desenvolvimento Profissional é um processo constituído por um plano de ações realizado com determinado profissional para impulsionar o seu potencial de maneira organizada e estratégica, como também as competências necessárias para assumir determinadas funções dentro da organização.

O Plano de Desenvolvimento Profissional é um método que proporciona resultados a curto, médio e longo prazo, fundamental para o desenvolvimento do líder.

Segue sugestão de um Programa de Desenvolvimento para líderes que possuem diferentes gerações em sua equipe.

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES

Público alvo: líderes das agências bancárias com diferentes gerações em sua equipe.

Responsável pelo acompanhamento: Superior Imediato junto a área de Gestão de Pessoas.

Objetivo: Desenvolver as habilidades e competências necessárias para facilitar a comunicação e o engajamento do líder com as diferentes gerações de uma equipe de agência bancária de varejo do setor financeiro.

O Programa: dividido em 3 fases com duração de 4 meses. Janeiro 2020 até Abril 2020.

- Fase 1 - Autoconhecimento do líder – 06/01/2020 até 31/01/2020

Nessa primeira fase, o líder utilizará a ferramenta Janela de Johari, aplicará a dinâmica em sua equipe nas agências para identificar as lacunas, aprender a se auto-analisar, e identificará o que é esperado de um gestor pela sua equipe.

Também será aplicada a Matriz Princípio de Pareto, na qual o líder identificará dentro dos princípios, os principais pontos que afetam a eficiência da sua gestão em relação à comunicação e conexão com a equipe, e através de ações bem elaboradas com seu *Coaching*, se desenvolver.

Com o auxílio de um *Coaching* fará um *Autofeedback* sobre si mesmo, na qual o *Coach* aplica perguntas que irão gerar reflexões e autoconhecimento sobre suas próprias emoções e como elas afetam seus pensamentos e comportamento para ter melhores condições de se auto gerenciar, e também identificando o seu perfil de liderança.

- Fase 2 - Conhecendo a Equipe – 03/02/2020 ate 28/02/2020.

Nessa fase a Matriz de Liderança será utilizada pelo líder para identificar o nível de competência de seus colaboradores, e com isso atuar de forma assertiva seja delegando, apoiando, treinando ou direcionando cada um conforme suas necessidades e habilidades.

A Ferramenta Sócio Estilo é utilizada para identificar através do comportamento individual de cada colaborador da equipe, qual é o sócio estilo dominante de cada um, o que facilitará posteriormente a comunicação entre gestor e colaborador, e auxiliará no entendimento da causa dos conflitos e orientará sobre diferentes formas de dar *feedbacks* assertivos.

- Fase 3 - Desenvolver Habilidades e Competências 02/03/2020 ate 30/04/2020

Nessa fase, será utilizado um processo de *coaching* para que os líderes desenvolvam suas habilidades em gestão de pessoas e aprendam técnicas necessárias para criar um ambiente de confiança para sua equipe.

O processo permitirá que o líder se torne mais efetivo, com o desenvolvimento de habilidades e competências que o farão com que ele identifique *gaps* a serem desenvolvidos na equipe, com a maximização da performance e dos resultados.

O foco do trabalho realizado com o *coaching* será no desenvolvimento da inteligência emocional, assertividade, flexibilidade, resiliência, comunicação assertiva que são fundamentais para o líder construir e sustentar relacionamentos de forma a permitir que sua equipe tenha um alto desempenho com resultados sustentáveis.

Esse Plano de Desenvolvimento Profissional será aplicado anualmente, e terá a duração média de 4 meses. Seu início será em 6/01/2020.

Seu sucesso depende do comprometimento do líder, do superior imediato e o acompanhamento efetivo dos resultados alcançados.

9. CONCLUSÃO

Quando se trata de liderança, um comportamento assertivo é fundamental para que o líder seja respeitado pela sua equipe e tenha credibilidade para conduzi-la aos resultados almejados. Um líder tem papel fundamental na influencia da equipe, e impacta diretamente o comportamento de seus liderados.

No cenário atual, encontram-se nas equipes das agências bancárias de varejo do setor financeiro, diferentes gerações cada qual com suas motivações, expectativas, propósitos, e cabe ao líder identificar esses motivadores capazes de construir e sustentar relacionamentos de forma a permitir que sua equipe tenha um alto desempenho com resultados sustentáveis.

É importante que o líder saiba retirar o melhor de cada geração, pois cada uma apresenta seus valores que somados podem ser de grande valia para a equipe.

O líder assertivo busca desenvolver suas habilidades e competências para lidar com a pressão por resultados e orienta-se para o resultado em equipe. Ouve todos com respeito e promove um ambiente propício a cooperação e colaboração de idéias.

Para facilitar o desenvolvimento desses líderes, o Plano de Desenvolvimento Profissional bem aplicado e acompanhado, fará com que os líderes estejam capacitados para lidar com divergências comportamentais, as expectativas, motivações e habilidades interpessoais de cada geração; ter autoconhecimento, inteligência emocional; saber ouvir e se comunicar e resolver conflitos.

O líder é um espelho para sua equipe. As suas ações refletirão nos resultados de seu time.

10. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Este Plano de Desenvolvimento Profissional foi realizado para gestores de agências bancárias de varejo do setor financeiro. Essas empresas no entanto, possuem outros segmentos como atacado, setores administrativos, os quais os gestores podem ter problemas semelhantes de equipes desintegradas, com baixo desempenho grupal, baixa produtividade, conflitos, desmotivação e a perda de talentos para o mercado de trabalho, e se beneficiarem aplicando esse Plano para se capacitarem para lidar com divergências comportamentais, as expectativas, motivações e habilidades interpessoais de cada geração

11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Afinal o que é inteligência emocional. Disponível em: <http://www.sbie.com.br/blog/afinal-o-que-e-inteligencia-emocional>. Acesso em 24/01/2019.

BASTOS, L.R. *et al.* **Manual para elaboração de projetos e relatórios de pesquisas, teses, dissertações e monografias.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

CAVALCANTI, V. L. *et al.* **Liderança e motivação.** 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

Comunicação. Disponível em: <https://www.significados.com.br/comunicacao>. Acesso em 17/01/2019.

MARQUES R. **Conflito de gerações e ambiente de trabalho.** Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/conflito-geracoes-ambiente-trabalho>. Acesso em 25/04/2019.

LEGAL C. **Esclarecendo o Coaching.** Disponível em: <http://www.carloslegal.com.br/2013/05/01/artigo-esclarecendo-o-coaching/#more-101>. Acesso em 28/04/2019.

FRANÇA, F.; LEITE, G. **A comunicação como estratégia de recursos humanos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

GARDNER, H. **Inteligências múltiplas: a teoria na prática.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores: A teoria e as Técnicas da Liderança Situacional.** São Paulo: EPU, 1986.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. **What is emocional intelligence?** In: SALOVEY, P.; D. J. SLUYTER (Org.). *Emotional development and emocional intelligence: Educational implications.* New York: Basic Books, 1997. p. 3-31.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2007

PERIARD G. **O que é o 5w2h e como ele é utilizado.** Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-5w2h-e-como-ele-e-utilizado>. Acesso em 20/02/2019.

PIMENTA, M. A. **Comunicação empresarial: conceitos e técnicas para administradores.**

Campinas, SP: Editora Alínea, 2009.

RUSTIGUEL B. **Resiliência.** Disponível em:

<https://mentalidadedecrecimiento.com.br/resiliencia>. Acesso em 24/01/2019.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

STRAUBHAAR, J. & LAROSE, R. **Comunicação, mídia e tecnologia.** São Paulo: Thompson, 2004.