

**ZEZIELA GONÇALVES DIAS IWANKIO**

**PRÁTICAS DE GESTÃO E LIDERANÇA JUNTO AOS  
FILHOS DA FAMÍLIA X**

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

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Gianfranco Muncinelli**

**Orientador**

**Cidade Curitiba-PR**

**2019**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**Práticas de gestão e liderança junto aos filhos da família X,**

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

Data da Aprovação: Curitiba, 17/05/2019.

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Zeziela Gonçalves Dias Iwankio, 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 **Práticas de gestão e liderança junto aos filhos da família X**, é autêntico e original.

Curitiba, 17/05/2019.

---

Zeziela Gonçalves Dias Iwankio

Ao meu marido Alexandre e meus filhos Helena e Arthur.

## Agradecimentos

Em primeiro lugar a Deus por renovar sua misericórdia na minha vida a cada manhã;

Ao meu marido Alexandre por seu apoio incondicional, cumplicidade e companheirismo durante todo esse tempo;

Aos meus filhos, por me inspirarem a tornar-me uma mãe e uma pessoa cada vez melhor;

Ao Banco Itaú por patrocinar meu desenvolvimento pessoal e profissional;

Aos professores do Programa FGV Management, que generosamente compartilharam seu conhecimento e me desafiaram a fazer o meu melhor.

## Resumo

Um dos desafios dos pais diz respeito a como criar e educar os filhos de forma assertiva no mundo atual. Os costumes mudaram, e por vezes fica difícil compreender o que deve ser feito para educar os filhos da maneira adequada. Mecanismos usuais e frequentemente utilizados no passado recente, como a punição física, hoje são proibidos em lei. Essa realidade gera insegurança nos pais, que por vezes são incoerentes no trato com os filhos, que por sua vez ficam sem um norte preciso. O objetivo deste trabalho foi propor práticas de gestão e liderança que possam ser aplicadas junto aos filhos da família X, a partir da identificação do papel dos pais na liderança junto aos filhos, da descrição das especificidades da família X e da apresentação de algumas das principais práticas de gestão e liderança apresentadas no MBA Desenvolvimento Humano de Gestores. Foram abordadas 8 diferentes disciplinas do MBA, nas quais foi possível observar e avaliar a aplicação ao contexto familiar de uma série de práticas de gestão e liderança. Ao final desse trabalho, foi possível identificar diversas práticas de gestão e liderança do mundo corporativo que podem ser aplicadas na liderança dos filhos da família X, proporcionando-lhes um desenvolvimento saudável e sustentável, com autonomia e responsabilidade.

**Palavras Chave:** Liderança. Gestão. Educação. Parentalidade.

## Abstract

One of the challenges parents face is how to raise and educate their children assertively in today's world. The customs have changed, and sometimes it is difficult to understand what should be done to educate the children properly. Usual and frequently used mechanisms in the recent past, such as physical punishment, are now prohibited by law. This reality creates insecurity in parents, who are sometimes inconsistent in dealing with their children, who are without a precise north. The objective of this work was to propose management and leadership practices that can be applied to the children of the family X, from the identification of the parents' role in the leadership with the children, the description of the specificities of the family X and the presentation of some of the main management practices and leadership presented in the MBA Human Development of Managers. Eight different MBA subjects were addressed, in which it was possible to observe and evaluate the application to the family context of a series of management and leadership practices. At the end of this work, it was possible to identify several practices of management and leadership in the corporate world that can be applied in the leadership of the children of family X, providing them a healthy and sustainable development, with autonomy and responsibility.

**Key Words:** Leadership. Management. Education. Parenting.

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 - GENOGRAMA DA FAMÍLIA X .....	10
---	----

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 - CORRELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS DE GESTÃO E LIDERANÇA E AS ESPECIFICIDADES DA FAMÍLIA X .....	24
---	----

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	1
2. O PAPEL DOS PAIS NA LIDERANÇA JUNTO AOS FILHOS .....	4
3. ESPECIFICIDADES DA FAMÍLIA X .....	9
4. PRINCIPAIS PRÁTICAS DE GESTÃO E LIDERANÇA APRESENTADAS NO MBA DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES .....	12
5. CORRELAÇÃO ENTRE AS PRINCIPAIS PRÁTICAS DE GESTÃO E LIDERANÇA APRESENTADAS NO MBA DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES COM AS ESPECIFICIDADES DA FAMÍLIA X .....	24
6. CONCLUSÕES .....	26
7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS .....	28
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	29

## 1. INTRODUÇÃO

No mundo atual, um dos desafios dos pais diz respeito a como criar e educar os filhos de forma assertiva, amando e ao mesmo tempo colocando limites. É natural que se queira criar filhos emocionalmente saudáveis, com uma inteligência emocional bem desenvolvida, com iniciativa para enfrentar a vida, com uma autoestima elevada, um profissional de sucesso... Enfim, filhos felizes!

Gerações passadas de pais seguiam a linha que tinham aprendido e entendiam ser a correta, com a punição, o castigo físico. Eles acreditavam que estavam fazendo da forma correta, e em certa medida, deu certo. Talvez, porque eles passassem segurança para os filhos de que esta era a forma adequada de educar.

Os costumes mudaram, e por vezes fica difícil compreender o que deve ser feito para educar os filhos da maneira adequada. Mecanismos usuais e frequentemente utilizados no passado recente, como a punição física, hoje são proibidos em lei. Essa realidade gera insegurança nos pais, que por vezes são incoerentes no trato com os filhos, que por sua vez ficam sem um norte preciso.

Hoje, observam-se as crianças envolvidas com o avanço da tecnologia, o acesso a informação em quantidade cada vez maior, a estimulação desde cedo com várias atividades, escola, o consumismo cada vez mais exacerbado, entre outras variáveis do cotidiano, fazem com que os pais tenham que trabalhar muito mais para conseguir bancar os desejos das crianças, como festas de aniversário, brinquedos, roupas, viagens, esportes, aulas de outras línguas e tantas outras demandas. As crianças desafiam os pais ao testar seus limites, causando relacionamentos conflituosos entre pais e filhos.

Para Mondin (2008), a educação autoritária não é a mais positiva nos dias atuais, em que a sociedade prima pela flexibilidade e espírito crítico de seus membros. Já a adoção de práticas educativas permissivas representa um grande perigo ao desenvolvimento psicológico das crianças. Para a autora, a complexidade social atual e os riscos com os quais a família se depara (ambiente) impõem uma atenção particular ao papel dos pais.

Cabe ressaltar que as crianças são reflexo da educação provida por seus pais, portanto o desafio que se propõe aos pais é adotar práticas educativas que formem bons cidadãos.

Diante do cenário exposto, ao cursar as disciplinas do MBA Desenvolvimento Humano de Gestores, foi possível notar semelhanças entre os papéis de gestores e de pais. Assim, o presente trabalho aborda o estudo de algumas das principais práticas de gestão e liderança apresentadas no curso, de modo a propor algumas dessas práticas na educação dos filhos para se exercer uma liderança eficaz por parte dos pais.

## **1.1 PROBLEMA**

Que práticas de gestão podem ser aplicadas na educação dos filhos para se exercer uma liderança eficaz?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 OBJETIVO GERAL**

Propor práticas de gestão e liderança que possam ser aplicadas junto aos filhos da família X.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar o papel dos pais na liderança junto aos filhos.
2. Descrever as especificidades da família X.
3. Apresentar algumas das principais práticas de gestão e liderança apresentadas no MBA Desenvolvimento Humano de Gestores.
4. Correlacionar as práticas de gestão e liderança apresentadas no MBA Desenvolvimento Humano de Gestores com as especificidades da família X.

## **1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA**

Relações familiares da família X, composta por pai, mãe e dois filhos.

## **1.4 JUSTIFICATIVA/RELEVÂNCIA**

Uma liderança eficaz na educação dos filhos pode proporcionar adultos com maior inteligência emocional.

## **1.5 METODOLOGIA**

Trabalho de análise teórica qualitativa de caráter indutivo e tipologia aplicada, com análise de conceitos já consagrados sobre a relação entre pais e filhos e sobre as principais práticas de gestão e liderança. Estudo de caso para observação, análise e descrição das especificidades da família X, de modo a possibilitar a proposição de práticas de gestão para se exercer uma liderança eficaz dos pais junto aos filhos.

## **1.6 FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO**

Este documento está estruturado em 6 capítulos. No Capítulo 1 são apresentados a introdução e os objetivos da pesquisa. No Capítulo 2, é abordado o papel dos pais na liderança junto aos filhos, enquanto no Capítulo 3 se trata das especificidades da família X. No Capítulo 4 são apresentadas algumas das principais práticas de gestão e liderança apresentadas no MBA Desenvolvimento Humano de Gestores. No Capítulo 5 é feita uma correlação entre as práticas de gestão e lideranças apresentadas no MBA Desenvolvimento Humano de Gestores com as especificidades da família X. O Capítulo 6 é dedicado às conclusões do trabalho, enquanto o Capítulo 7 apresenta possíveis desdobramentos desse trabalho.

## **2. O PAPEL DOS PAIS NA LIDERANÇA JUNTO AOS FILHOS**

É possível definir a família como sendo um núcleo facilitador e promotor do desenvolvimento da criança, uma vez que as pessoas que a constituem partilham um projeto em comum, com fortes sentimentos de pertença e um compromisso pessoal entre os seus membros (GOMES, 2017).

Na estrutura familiar, os pais têm um papel muito importante na educação e desenvolvimento dos filhos. Conforme Shaffer (2005) a família é um sistema permeável, influenciado pelo contexto e pela sua organização, com cada família apresentando um dinamismo específico que determina os níveis de autonomia e individualidade. Portanto, cada família possui suas especificidades, não cabendo generalizações sobre comportamentos, práticas e aspectos de relacionamento.

De acordo com Palácios e Rodrigo (1998), os pais são essenciais no processo de desenvolvimento dos filhos, promovendo cenários que possibilitam aos filhos a construção da sua identidade adulta, com sentido de si mesmo e um determinado nível de autoestima, cabendo aos pais proporcionar situações em que os filhos aprendam a enfrentar desafios e a assumir responsabilidades e compromissos, orientando-os na direção de uma dimensão produtiva, com realizações e projetos integrados no meio social; e a formação de uma rede de apoio social para as diversas transições importantes que os filhos deverão realizar.

Para Lubi (2003), os pais são fonte de influência no desenvolvimento dos filhos, o que lhes atribui grande responsabilidade, uma vez que são os grandes reforçadores, fontes de afeto e modelos de aprendizagem para os filhos.

Hoghughhi (2004) define o papel pertinente aos pais como o conjunto de atividades realizadas intencionalmente, com o objetivo de promover a sobrevivência e o desenvolvimento dos filhos, tornando-os indivíduos mais autônomos. O autor propôs um modelo integrativo dos papéis que cabem aos pais, no qual apresenta elementos que incluem diferentes aspectos, como as saúdes física e mental, o comportamento social e o funcionamento educativo e social (HOGHUGHHI, 2004):

- Saúde física: diz respeito ao estado de saúde físico da criança, com suas necessidades de sobrevivência e bem-estar. O papel dos pais é prevenir danos e o fornecer oportunidades para um crescimento positivo.

- Saúde mental: as práticas adotadas pelos pais impactam de forma significativa na resiliência da criança, com reflexos em questões clínicas, como o caso de problemas comportamentais e depressões.
- Comportamento social: cabe aos pais promover o desenvolvimento social infantil, com o desenvolvimento de posturas adequadas nos relacionamentos sociais, passando pelo reconhecimento e internalização de normas legais e também culturais.
- Funcionamento educativo e social: é papel dos pais proporcionar atividades que auxiliem as crianças a adquirir conteúdos acadêmicos e a desenvolver competências educacionais, de trabalho e de resolução de problemas, potencializando um bom funcionamento intelectual.

É importante lembrar que, além das regras, os comportamentos dos pais são observados e copiados por seus filhos. De acordo com Caballo (2001), as crianças observam como os pais interagem com elas e com as outras pessoas e aprendem seu estilo. Tanto os comportamentos verbais como os não-verbais podem ser aprendidos pela modelação durante a infância, período em que o papel desempenhado pelos pais é de fundamental importância para o desenvolvimento futuro de seus filhos, como líderes da família.

No que diz respeito à liderança, o *coaching* se constitui em um processo focado, no qual o treinador (*coach*) orienta seu treinando (*coachee*) no desenvolvimento do seu desempenho (PORCHÉ e NIEDERER, 2002). O líder *coach* inspira e encoraja sua equipe para desenvolver o seu melhor potencial e fazer entregas de resultados surpreendentes.

A liderança *coaching* é uma forma de liderar na qual o gestor estimula os colaboradores a usarem todo o seu potencial na realização de suas atividades, empodera e os desenvolve para tomarem decisões com responsabilidade pelos resultados. Ser agente de transformação e de poder de sua vida significa que o ser humano não é o objeto em uma mudança, mas sim o sujeito dela, e que a mudança só ocorrerá se ele assim o desejar (TEIXEIRA, 2012).

O líder *coach* é aquele que faz perguntas contribuindo para que os liderados encontrem as respostas. Esta atitude faz com que os liderados aprendam a pensar e a encontrar as soluções por si mesmos, usando seu potencial e tornando-se agentes de transformação de si e das organizações às quais pertencem.

Para Krausz (2007), o líder *coach* é aquele que cria novos horizontes, a fim de aumentar as competências atuais e proporcionar vantagens para o futuro, contribuindo para que as pessoas se transformem e reflitam a respeito de sua visão de mundo, de seus valores e crenças.

Araújo (1999) ressalta que o líder *coach* é um facilitador da aprendizagem, que se compromete a apoiar o *coachee*, através da estimulação do seu potencial, para alcançar os resultados por ele almejados.

Para Araújo (2011), é papel do líder *coach*:

- Dedicar tempo e reconhecer as capacidades das pessoas;
- Incentivar as pessoas a aprender;
- Solicitar sugestões, dar e receber *feedback*.

Adicionalmente, cabe ressaltar que o líder *coach* assume a responsabilidade de maximizar a consciência e a autoconfiança, e não apenas expande as habilidades e competências, mas também motiva, potencializa e enriquece o trabalho em equipe (WOLK, 2008).

Para adotar o estilo *coaching* de liderança é preciso que paradigmas sejam alterados e que os líderes adotem novas condutas e novos papéis, que são basicamente: ouvir e instigar a resolver os problemas, incentivar a buscar o próprio caminho e questionar. Para isso, torna-se necessário valer-se de novas condutas, como: postura inspiradora e orientadora, fazer perguntas que levem à reflexão e à ação e sair do foco do problema, colocando-o na solução (TEIXEIRA, 2012).

O MBA Desenvolvimento Humano de Gestores apresentou em diferentes disciplinas uma série de práticas que podem ser empregadas na liderança *coaching*, conforme sintetizado abaixo e detalhado no Capítulo 4:

- Teorias comportamentais, competências emocionais e motivação: disciplina apresentou as dez competências de liderança do Fórum de Davos, das quais chama a atenção a inteligência emocional, que apresenta alguns atributos intrapessoais (autoconhecimento, autocontrole, automotivação) e interpessoais (empatia, relacionamento interpessoal);
- Papéis e atuação – facilitador, *coaching* e *mentoring*: *coaching* e *mentoring* são estratégias que potencializam a transferência de conhecimentos, experiências, suporte

emocional, encorajam o pensar e o agir num movimento de profunda parceria. Constituem-se em ferramentas que podem ser utilizadas no desenvolvimento dos atributos de inteligência emocional de natureza intrapessoal e interpessoal;

- Assertividade, *feedback* e solução de conflitos: a assertividade diz respeito à capacidade de afirmar ou fazer asserções de maneira positiva, direta e clara, enquanto o *feedback* é a realimentação da comunicação a uma pessoa ou grupo, fornecendo informações sobre como sua atuação afeta outras pessoas ou situações e conflito é o afloramento da discordância entre indivíduos, podendo variar de um leve atrito até uma confrontação emocional (RAJ et. al, 2006);
- Negociação e administração de conflitos: o diálogo é a primeira competência na solução de conflitos, onde se exercem a assertividade, o controle emocional e o uso de perguntas abertas. Segunda competência na solução de conflitos, a negociação consiste no uso do poder e consenso em processo de comunicação bilateral para se chegar a uma decisão conjunta;
- Comunicação interpessoal, liderança e poder: o poder ocorre em todas as relações sociais e está presente em qualquer sociedade, sendo um fenômeno social, não pessoal;
- Delegação, *empowerment* e equipes: a disciplina apresentou o conceito de *script*, um programa de vida da pessoa que determina o que ela espera da vida e como pretende chegar lá. Nesse sentido, cada pessoa pode apresentar determinados papéis culturais, subculturais, familiares e psicológicos. Outro tema abordado foi o da delegação e do *empowerment*, com delegação de tarefas e estímulo à autonomia;
- Programação neuro-linguística – PNL: estudo de como se representa a realidade na mente e de como perceber, descobrir e alterar essa representação, de modo a atingir os resultados desejados e modelar a excelência de forma que possa ser duplicada;
- Psicodrama organizacional: os papéis têm aspectos coletivos e diferenças individuais, desenvolvendo-se em agrupamentos e seguindo uma certa dinâmica, configurando os chamados *clusters*, que significam conjuntos de papéis que inter-relacionados que assumem proporções e características que conduzem as pessoas em suas atitudes.

No que concerne ao papel dos pais na liderança junto aos filhos, a liderança *coaching* parental pode ser utilizada por pais e mães com filhos de todas as idades e se apresenta como instrumento de auxílio aos pais gestores, uma vez que valoriza o que os membros da família têm de bom e permite que cada pai e mãe descubra o que faz mais sentido para si e sua família

(COELHO, 2017). Assim, torna-se possível aos pais valerem-se de técnicas e ferramentas de outras áreas de conhecimento na educação de seus filhos, inclusive práticas de gestão e liderança encontradas no mundo corporativo.

Os pais, enquanto líderes *coachs* de seus filhos, exercem diferentes níveis de influência, uma vez que lideram, orientam, guiam, aconselham, desenvolvem, treinam, estimulam e impulsionam seus filhos, enquanto estes aproveitam o impulso e a direção para aumentar seus conhecimentos, aprimorar o que já sabem, aprender coisas novas e estimular seu desenvolvimento. Entre os benefícios que os pais obtêm quando utilizam a liderança *coaching* para a educação de seus filhos, pode-se destacar o desenvolvimento da criatividade e segurança dos filhos, que não estarão submetidos a ações centralizadoras, de controle excessivo ou de autoritarismo (GASPAR e PORTÁSIO, 2015).

### **3. ESPECIFICIDADES DA FAMÍLIA X**

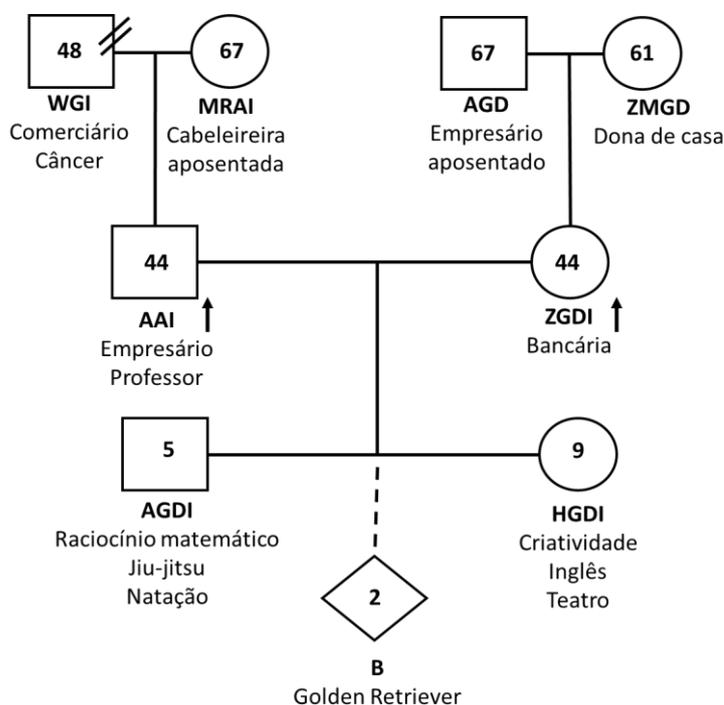
Para descrever as especificidades da família X, utilizou-se a metodologia do Genograma Familiar, que é uma representação gráfica da família em estudo e pode ser utilizada em diversos contextos.

Com origem na teoria dos sistemas familiares de Bowen, o Genograma Familiar foi adaptado por Guerin em 1972 para auxiliar a coletar e organizar importantes dados sobre o sistema familiar multigeracional (CARVALHO WENDT e CREPALDI, 2008).

O Genograma representa o mapeamento gráfico do padrão de uma família, mostrando sua estrutura básica, o funcionamento e os relacionamentos dessa família, configurando-se como um gráfico sumário dos dados coletados (MCGOLDRICK et al., 1995).

Para elaborar o Genograma da família X, utilizou-se o conjunto de símbolos e siglas proposto por McGoldrick et al. (1995), onde o quadrado representa o sexo masculino e o círculo o sexo feminino, com os números no interior dessas formas indicando as idades de cada membro da família. As linhas horizontais mostram as relações de irmãos e irmãs ou relações conjugais, enquanto as setas verticais indicam a paternidade e a maternidade e os dois traços paralelos e inclinados indicam falecimento. Linhas tracejadas indicam relação com animais de estimação, representados por losango. As informações abaixo de cada sigla, que representa as iniciais do nome e sobrenome do membro da família, indicam suas características pessoais, enquanto a seta ao lado das iniciais indica se tratar de pessoa foco do estudo.

Figura 1: Genograma da família X



Fonte: a autora (adaptado de McGoldrick et al., 1995)

A família X, objeto de estudo deste trabalho, é composta por pai e mãe com 44 anos de idade, uma filha de 9 anos e um filho de 5 anos.

Trata-se de família de classe média, na qual os pais possuem formação superior e atuação profissional ativa. Dadas as suas atribuições profissionais, os pais passam grande parte do tempo fora de casa, contando com o auxílio de uma empregada doméstica para os cuidados com a casa e os filhos.

Os filhos estudam em uma escola particular nas proximidades da residência da família. A filha está no 4º ano do ensino fundamental e o filho na educação infantil. A filha demonstra maior habilidade em aspectos relacionados à criatividade, tendo como atividades extracurriculares inglês e teatro. Já o filho apresenta bom raciocínio matemático e frequenta aula de natação e jiu-jitsu.

A família é cristã, com os filhos participando de atividades específicas para suas faixas etárias de forma regular na igreja em que a família congrega.

A família ainda conta com um cão como animal de estimação.

As crianças têm grande convivência com a avó paterna, visitando-a semanalmente e frequentemente passando algumas noites em sua casa aos finais de semana. A convivência com os avós maternos é menor, uma vez que os mesmos moram em outra unidade da federação e as visitas não são frequentes.

É preocupação constante dos pais a educação dos filhos, que frequentemente entram em atrito entre si, muitas vezes por questões banais. Também é frequente uma postura desrespeitosa e de rebeldia dos filhos em relação aos pais, que têm dificuldade em adotar práticas que sejam efetivas para a educação dos seus filhos, de modo a estabelecer um ambiente harmonioso no lar.

Diante desse quadro, a adoção de algumas práticas de gestão e liderança pode ser útil aos pais da família X na educação de seus filhos.

#### **4. PRINCIPAIS PRÁTICAS DE GESTÃO E LIDERANÇA APRESENTADAS NO MBA DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES**

Neste capítulo, são apresentadas algumas das principais práticas de gestão e liderança estudadas no MBA Desenvolvimento Humano de Gestores. Ao longo do capítulo, há a avaliação das práticas apresentadas como possíveis instrumentos para serem utilizados por pais e mães com filhos de diferentes idades, de modo a exercer a liderança *coaching* parental para liderar, orientar, guiar, aconselhar, desenvolver, treinar, estimular e impulsionar os filhos em seu desenvolvimento.

##### **4.1 TEORIAS COMPORTAMENTAIS, COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS E MOTIVAÇÃO**

Essa disciplina apresentou as dez competências de liderança do Fórum de Davos. Dessas competências, para o papel dos pais como líderes chama a atenção a inteligência emocional.

A inteligência emocional apresenta alguns atributos intrapessoais (autoconhecimento, autocontrole, automotivação) e interpessoais (empatia, relacionamento interpessoal), que podem ser desenvolvidos nos pais para a liderança dos filhos:

- Autoconhecimento: trata-se de uma profunda percepção das próprias emoções, pontos fortes e fracos, necessidades e impulsos. Com autoconhecimento elevado, os pais têm condições de perceber o impacto que os filhos têm sobre o seu humor e as razões de sua frustração. Pais com bom nível de autoconhecimento também demonstram autoconfiança, o que passa mais segurança aos filhos. Portanto, é de fundamental importância os pais buscarem elevar seu autoconhecimento, com autopercepção e reflexão pessoal, além do *feedback* de outras pessoas. Tendo a capacidade de fazer uma autoavaliação correta, os pais se tornam capazes de fazer o mesmo por seus filhos;
- Autocontrole: trata-se da capacidade de controlar e canalizar os sentimentos e impulsos biológicos, por meio de um diálogo interno constante. Pais que têm controle sobre seus sentimentos e impulsos são capazes de criar um ambiente de confiança e justiça, reduzindo atritos e brigas em família. Quando os pais são calmos, a tendência é que os filhos também sejam. Em caso de mudanças e novidades, o autocontrole evita julgamentos precipitados, busca informações e ouve os envolvidos para melhor

compreensão da realidade. O autocontrole também contribui para a honestidade na relação entre pais e filhos;

- **Automotivação:** pais automotivados mostram uma energia inesgotável para fazer as coisas de forma cada vez melhor, de modo a proporcionar um bom modelo para os filhos. A automotivação possibilita aos pais não desistir de seus objetivos quando os filhos não se comportam de forma adequada, de acordo com os valores e princípios ensinados pelos pais. Esses pais mantêm sua visão direcionada ao objetivo futuro, não à dificuldade do presente. Portanto, uma visão positiva da vida, aprendendo com seus fracassos e mantendo uma postura de iniciativa e proatividade, possibilitará aos pais demonstrar aos filhos um bom exemplo de automotivação para suas próprias vidas;
- **Empatia:** pais empáticos levam em consideração seriamente os sentimentos dos filhos, junto com os demais fatores no processo de tomada de decisões. Deve-se perceber e compreender os pontos de vista de todos os filhos em diferentes circunstâncias do cotidiano familiar, principalmente em situações de conflitos e estresse. O uso da empatia fortalece os laços familiares e a união entre pais e filhos;
- **Relacionamento interpessoal (ou sociabilidade):** diz respeito à capacidade dos pais administrarem seu relacionamento com os filhos, de modo a impulsioná-los na direção desejada. A sociabilidade é considerada uma habilidade-chave de liderança, dada a capacidade de influência que ela confere. Os pais são capazes de fazer seus filhos compreenderem que a família é uma organização na qual cada membro é importante, com necessidade de conhecer e respeitar as características e pontos de vista de cada um para um relacionamento saudável.

Hoje a inteligência emocional bem desenvolvida tem sido determinante para o sucesso das relações humanas em diferentes âmbitos, seja familiar, profissional, social.

#### **4.2 PAPÉIS E ATUAÇÃO – FACILITADOR, COACHING E MENTORING**

*Coaching* e *Mentoring* são estratégias que potencializam a transferência de conhecimentos, experiências, suporte emocional, encorajam o pensar e o agir num movimento de profunda parceria. Constituem-se em ferramentas que podem ser utilizadas pelos pais no desenvolvimento dos atributos de inteligência emocional de natureza intrapessoal e interpessoal.

O *Coaching* contribui para o processo de auto investigação que auxilia os pais a desenvolverem suas competências, com o intuito de ampliar sua capacidade de agir em direção aos seus objetivos na educação dos filhos. No processo, autoinvestigação e reflexão são geradas por meio de diálogos estruturados, *feedback* e apoio que levarão os pais a reconhecer seu modelo mental (crenças, valores e pressupostos) que definem seu comportamento perante os filhos. O processo de *Coaching* visa gerar uma poderosa autoconsciência e lucidez, que serão a base para as mudanças comportamentais que os pais efetuarão, com o apoio de um plano de ação que os levará a melhorar seu desempenho na liderança dos filhos.

Em uma outra perspectiva, os pais podem assumir o papel de líder-*coach* junto aos filhos, criando condições para que os filhos aprendam e se desenvolvam, aumentando sua iniciativa e criatividade. Os pais devem observar constantemente o comportamento dos filhos, buscando identificar os pontos fortes e fracos, direcionando-os para a busca de melhorias pessoais e desenvolvimento.

No *Mentoring*, os pais exercem um papel de suporte, direção, *feedback* relacionados ao desenvolvimento pessoal dos filhos. Essa mentoria ocorre de maneira informal, com os pais desempenhando fundamentalmente duas funções:

- Função psicossocial: aceitar os filhos como eles são, acolhendo-os sem julgamentos, deixando-os à vontade para ser como são. Os pais devem praticar a escuta ativa, reflexiva, ouvindo com profundidade e a partir daí desenvolvendo diálogos em que vai construindo um aconselhamento. Na medida em que a relação acontece, os filhos passam a perceber a dedicação que os pais têm para desenvolvê-los, aumentando assim a confiança entre eles e a profundidade da relação entre pais e filhos;
- Função modelar: os pais exercem o papel de modelo, de exemplo para seus filhos, que admiram o conhecimento e conduta que os pais têm e querem assimilar todo aquele conhecimento e maneira de se comportar.

O processo de *Coaching* e *Mentoring* deve ser contínuo ao longo da vida dos filhos, cabendo aos pais um papel determinante para o sucesso dessas iniciativas.

### 4.3 ASSERTIVIDADE, *FEEDBACK* E SOLUÇÃO DE CONFLITOS

A assertividade diz respeito à capacidade de afirmar ou fazer asserções de maneira positiva, direta e clara, tornando a comunicação mais eficaz e fortalecendo o papel da liderança (FRANÇA E LEITE, 2007). O comportamento assertivo representa um equilíbrio entre a agressividade e a passividade, apresentando pouca resistência.

O *feedback* é a realimentação da comunicação a uma pessoa ou grupo, fornecendo informações sobre como sua atuação afeta outras pessoas ou situações. O *feedback* pode ser considerado um processo que promove mudanças de atitudes, comportamentos e pensamentos, ajudando pessoas e grupos a melhorarem seu desempenho (MATOS, 2007).

Conflito é o afloramento da discordância entre indivíduos, podendo variar de um leve atrito até uma confrontação emocional (RAJ et. al, 2006).

Na relação entre pais e filhos, os conflitos são frequentes. Muitas vezes esses conflitos são fruto de uma comunicação inadequada ou incoerente por parte dos pais, como também da rebeldia dos filhos. *Feedbacks* mal conduzidos e falta de assertividade não permitem aos pais exercer o verdadeiro papel da liderança junto aos filhos, gerando uma relação autoritária.

Na disciplina em que foram abordados os temas de assertividade, *feedback* e solução de conflitos, foi possível observar que um conjunto de fatores podem ser empregados na liderança junto aos filhos, de modo a se obter uma comunicação eficaz e com minimização de conflitos:

- Contrato psicológico: estabelecer as regras de convivência da família, com clareza e consonância de direitos e deveres de pais e filhos. Essas regras devem ser coerentes com os valores familiares;
- Comunicação não violenta: levar em consideração se o que os outros dizem é enriquecedor para nossa vida - observação; o que sentimos com o que nos é dito - sentimento; que necessidades estão ligadas ao que sentimos - necessidades; o que esperamos da outra pessoa para enriquecer nossa vida – pedido;
- Roteiro para solução de conflitos: criar um bom clima; esclarecer as percepções; focalizar necessidades individuais e comuns; gerar alternativas com diálogo aberto e atitudes proativas de ambos os lados; desenvolver os passos para a ação, incorporando pontos de vista de diferentes perspectivas; estabelecer acordos de benefícios mútuos e firmar um compromisso;

- *Feedback* com amor, objetivando o crescimento; elogiando publicamente; criticando em particular; ouvindo sem se defender; confrontando a percepção do outros com a sua própria.

Além desses fatores, ao longo do MBA foram apresentadas outras variáveis relacionadas a conflitos, de modo a se conferir complementariedade de conteúdos.

#### **4.4 NEGOCIAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS**

O diálogo é a primeira competência na solução de conflitos, onde os pais devem exercer a assertividade, o controle emocional e o uso de perguntas abertas.

Negociação é a segunda competência na solução de conflitos, e consiste no uso do poder e consenso em processo de comunicação bilateral para se chegar a uma decisão conjunta. A negociação eficiente pressupõe uma relação de respeito entre pais e filhos, que devem atuar de maneira firme contra o problema, porém sendo gentis e cooperativos entre si, estabelecendo *rapport*, conexão e sintonia em uma relação de ganha-ganha, integrando outras variáveis na negociação (negociação distributiva).

Os resultados da negociação sofrem influência da percepção, conforme os sentimentos de perda e ganho dos envolvidos. Em uma negociação, usa-se a razão para os meios, mas a decisão final sempre tem caráter emocional.

As habilidades que os pais devem desenvolver na negociação com os filhos são a escuta ativa, perguntas abertas e o conhecimento dos estilos de negociador, que foram apresentados na disciplina com base nos conceitos de Herrmann:

- Inovador – ar: visionário, orientado para ideias, empreendedor, criativo, persuasivo, é influenciado pelo reconhecimento de outras pessoas;
- Apoiador – água: orientado para relacionamentos, cooperativo, bom ouvinte, tem dificuldade em dizer não, valoriza a aceitação das pessoas e as relações humanas, tem necessidade de aprovação dos outros;
- Analítico – terra: orientado para tarefas e procedimentos, organizado, cuidados, perfeccionista, pode ser indeciso e lento na tomada de decisões, gosta de fazer perguntas e de muitas informações;

- Realizador – fogo: orientado para resultados, decidido, eficiente, rápido e objetivo, pode ser autoritário, crítico e impaciente; valoriza cumprimento de metas e resultados e considera pessoas como recursos para realizar tarefas.

Ao se administrar os conflitos com os filhos em um processo de negociação, os pais devem atacar o processo com perguntas abertas (metamodelo) e com amortecedores, e nunca os filhos.

A utilização da linguagem hipnótica por meio do uso do Modelo Milton – segmentando a linguagem para cima, tornando-a inespecífica, gerando deleções, distorções e generalizações, indo direto para o inconsciente - pode ser um recurso efetivo a ser utilizado pelos pais em um processo de negociação com os filhos, procurando seguir determinadas etapas:

1. Planejar e preparar: conhecer o assunto, avaliar o que se pretende negociar e determinar os limites e um plano alternativo, avaliar possíveis implicações de longo prazo;
2. Abrir a negociação (*Rapport*): valorizar os vínculos entre pais e filhos;
3. Explorar interesses e necessidades: utilizar perguntas abertas para identificar os aspectos objetivos (posição) e subjetivos (interesse) dos filhos. Os pais não devem permitir que a emoção interfira em sua capacidade de julgamento, pois isso transfere o poder para os filhos;
4. Apresentar as propostas e evidências: valer-se de comunicação clara e objetiva para expor o ponto de vista aos filhos, praticando empatia;
5. Esclarecer os pontos: tratar eventuais objeções, utilizando perguntas de metamodelo de forma suave e buscando assertividade;
6. Fazer o fechamento: estabelecer o acordo em torno do que foi ajustado.

Negociações bem planejadas e conduzidas pelos pais, possibilitarão obter sucesso na resolução de conflitos com os filhos, com resultados mutuamente benéficos.

#### **4.5 COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL, LIDERANÇA E PODER**

O poder ocorre em todas as relações sociais e está presente em qualquer sociedade, sendo um fenômeno social, não pessoal. Os pais exercem naturalmente um papel de liderança e poder sobre os filhos. A base social do poder dos pais é o poder legítimo, e pode se manifestar por meio de ao menos três componentes: a força, ou coerção, a autoridade e a influência.

Tratando-se especificamente da influência, na disciplina foram conceituados diferentes tipos de influência interpessoal, que se fazem presentes também na relação entre pais e filhos. Algumas dessas influências são categorizadas como divergentes (intimidação, manipulação, inferiorização, pressão, influência passiva, punição).

Deve-se procurar exercer o poder através das influências convergentes, a saber:

- Influência direta: processo em que os pais comunicam aberta e diretamente os efeitos de influência que se quer que os filhos manifestem, como no caso de ordens aceitáveis, pedidos e dar o exemplo;
- Compensação: proposição aberta ou sutil de uma troca com os filhos, como um presente em troca de determinada tarefa;
- Reforço: os pais acrescentam algo bom para os filhos logo após um comportamento que se deseja intensificar. Elogiar ou premiar logo após um bom comportamento ou atitude, por exemplo;
- Persuasão: é a melhor forma de influência, leva tempo, mas é sustentável. É o processo em que os pais buscam fazer com que os filhos desejem manifestar espontaneamente um comportamento.

Exercendo o poder de forma correta, os pais atuarão de forma positiva na formação de seus filhos, com resultados sustentáveis.

#### **4.6 DELEGAÇÃO, EMPOWERMENT E EQUIPES**

A disciplina apresentou o conceito de *script* ou papéis na Teoria da Análise Transacional de Berne, uma das principais teorias para o entendimento das relações interpessoais e o estudo da personalidade. Os *scripts* ou papéis são um programa de vida da pessoa que determina o que ela espera da vida e como pretende chegar lá. Nesse sentido, cada pessoa pode apresentar determinados papéis culturais, subculturais, familiares e psicológicos.

Esses papéis são fornecidos aos filhos nos primeiros anos de vida por seus pais, por meio de instruções e mensagens que são enviadas no dia-a-dia. Essas mensagens enviadas pelos pais podem ser de três tipos: construtivas, destrutivas e improdutivas. Tais mensagens levam os filhos a assumir uma dada posição de vida, assumindo papéis que reforcem a posição adotada. Portanto, cabe aos pais a responsabilidade de passar aos filhos mensagens de característica

construtiva, que as auxiliem a assumir papéis que futuramente determinarão uma vida adulta segura e equilibrada emocionalmente.

A importância das mensagens construtivas é reforçada pelos estados do ego de cada indivíduo. Quando nasce, o primeiro estado de ego que se estabelece é o estado do ego criança, um conceito sentido de vida onde se aprende a lidar com as emoções de medo, raiva, afeto, tristeza e alegria. Esse estado de ego criança ainda pode se caracterizar em três subtipos: criança livre (emoções autênticas), criança rebelde (transgressão de regras e normas de conduta) e criança submissa (conformidade às regras e normas de conduta). Para promover um equilíbrio entre esses três subtipos, além do uso de mensagens construtivas, deve-se promover a aplicação de um sistema de reconhecimento e estímulos positivos.

Como forma de estímulo positivo na relação entre pais e filhos, destaca-se o contato físico e reconhecimento: à medida que se desenvolve, a criança vai deixando de carecer dos estímulos físicos essenciais na fase de bebê (carícias), adquirindo maior necessidade de reconhecimento, como um sorriso, uma palavra, um movimento de cabeça. Os gestos vão de forma gradativa substituindo os estímulos físicos, com a linguagem corporal dos pais sendo cada vez mais compreendida e observada pelos filhos.

Outro aspecto importante apresentado na disciplina diz respeito aos impulsores, que se constituem em formas de conduta que os pais inculcem aos filhos por meio de mensagens verbais e não verbais e que formam o argumento de vida. Esse argumento de vida é uma maneira pré-determinada de agir e reagir perante as circunstâncias, e pode ser classificado em 5 diferentes categorias:

- Seja perfeito: pessoas que buscam a perfeição porque quando crianças tiveram suas capacidades desqualificadas. Esforçam-se para dominar a situação usando palavras categóricas e assumindo uma postura rígida e tensa. Para neutralizar ou amenizar esse impulsor, os pais devem orientar aos filhos que é suficiente fazer as coisas bem feitas, e não perfeitas. Devem corrigir os filhos somente quando absolutamente necessário e não ser exigente em questões de menor relevância, além de ensinar aos filhos a se perdoarem quando erram;
- Seja forte: pessoas que não demonstram suas emoções autênticas, e não pedem ajuda quando precisam, porque em sua infância recebiam ameaças dos pais quando demonstravam suas emoções, ou tiveram pais que não demonstravam suas próprias

emoções. Para minimizar essa característica, os pais devem ensinar aos filhos que eles podem sentir e mostrar o que sentem, sem deixar de cumprir com suas responsabilidades. Devem estimular os filhos a pedir ajuda e praticar o desabafo de suas emoções;

- Seja esforçado: pessoas que se esforçam de forma demasiada, mas não conseguem obter os resultados desejados, assumindo atitudes protelatórias e com dificuldade para concluir o que dão início. Cabe aos pais mostrar aos filhos uma forma de fazer as coisas que não lhe custe tanto, evitando as palavras “vou tentar”, “está difícil”, “não consigo”, além de estabelecer tempo e prazo para o lazer;
- Seja apressado: pessoas que sentem necessidade de terminar as coisas imediatamente e estão sempre preocupadas com demandas futuras. Os pais devem orientar os filhos para que tenham calma, fazendo suas tarefas com tranquilidade e uma atividade de cada vez;
- Seja agradável: procura fazer com que todos se sintam bem, porque não se considera suficientemente boa. Possui necessidade da aprovação de outras pessoas para seus atos. Os pais devem ensinar aos seus filhos que eles podem fazer o que gostam sem necessariamente precisar agradar a todas as pessoas, e que eles podem expressar se desagrado e dizer não quando não desejam fazer algo.

Ainda nessa disciplina, outro tema importante que foi abordado foi o da delegação e do *empowerment*. Naturalmente, os pais gradativamente delegam tarefas e dão maior autonomia aos filhos à medida em que os mesmos crescem, em especial quando há mais de um filho. Ao nascer um novo bebê, utilizamos da prática da delegação e do *empowerment* para as crianças que já fazem parte da família, delegando pequenas atribuições que sejam compatíveis com sua idade como forma de integrá-las ao novo momento e reduzir os ciúmes e a sensação que eles têm que estão perdendo espaço. Esse processo precisa ser feito em uma linguagem clara e quando ocorrerem erros enfrentar a situação pensando em uma solução, inclusive incentivando a criança a buscar a solução, analisar as causas evitando criticá-la e assegurar-se que ela compreendeu o que aconteceu e se sente segura para tentar novamente.

#### 4.7 PROGRAMAÇÃO NEURO-LINGUÍSTICA - PNL

A PNL é o estudo de como se representa a realidade na mente e de como é possível perceber, descobrir e alterar essa representação, de modo a atingir os resultados desejados e modelar a excelência de forma que possa ser duplicada.

A PNL traz autodesenvolvimento e mudança, e possui seis princípios básicos, conhecidos como os pilares da PNL e que podem ser aplicados ao papel dos pais (O'CONNOR, 2003):

- Você – estado emocional e nível de habilidade: ao se promover qualquer intervenção de PNL junto aos filhos, os pais são a parte mais importante. Quanto mais coerente os pais forem, no que diz respeito ao alinhamento das ações e palavras inerentes a metas e objetivos, crenças e valores, mais sucesso terá;
- As pressuposições – os princípios da PNL: são 13 princípios centrais que pressupomos como sendo verdadeiras e agimos como se fossem:
  1. As pessoas respondem a sua experiência, não à realidade em si;
  2. Ter uma escolha ou opção é melhor do que não ter;
  3. As pessoas fazem a melhor escolha que podem no momento;
  4. As pessoas funcionam perfeitamente;
  5. Todas as ações têm um propósito;
  6. Todo comportamento possui intenção positiva;
  7. A mente inconsciente contrabalança a consciente;
  8. O significado da comunicação não é simplesmente aquilo que você pretende, mas a resposta que você obtém;
  9. Já temos todos os recursos de que necessitamos ou então podemos criá-los;
  10. Mente e corpo formam um sistema;
  11. Processamos todas as informações através dos nossos sentidos;
  12. Modelar desempenho bem-sucedido leva à excelência;
  13. Se quiser compreender, aja.
- *Rapport*: é a qualidade do relacionamento que resulta em confiança e responsividade. Os pais conseguem *rapport* com os filhos compreendendo e respeitando a maneira pela qual eles veem o mundo;

- Resultado: os pais precisam ser claros sobre aquilo que querem dos filhos e ser capazes de saber deles aquilo que desejam. É necessário conhecer a situação atual, a situação desejada e planejar a estratégia adequada;
- *Feedback*: uma vez que se determinou o resultado desejado, os pais precisam saber o que fazer a seguir, prestando atenção aos seus sentidos, vendo, ouvindo e sentindo aquilo que está ocorrendo;
- Flexibilidade: se o que está sendo feito não funciona, os pais devem tentar outra estratégia. Quanto mais opções tiver de estado emocional, estilo de comunicação e perspectiva, melhores serão as possibilidades de se alcançar os resultados desejados.

A PNL consiste em um conjunto amplo de técnicas, e trata-se de tema que pode ser mais aprofundado em estudos futuros, de modo a proporcionar resultados ainda mais satisfatórios.

#### 4.8 PSICODRAMA ORGANIZACIONAL

Na teoria do psicodrama, os papéis têm aspectos coletivos e diferenças individuais. Desenvolvem-se em agrupamentos e seguem uma certa dinâmica, configurando os chamados *clusters*, que significam conjuntos de papéis que inter-relacionados assumem proporções e características que conduzem as pessoas em suas atitudes. Segundo a teoria de Dalmiro Bustos apresentada na disciplina, há quatro *clusters*, a saber:

- *Cluster 1* – Figura materna: nesta fase, aprende-se sobre segurança ou insegurança, desenvolvendo aspectos de dependência e confiança. Aprender a depender e confiar é essencial para o desempenho da vida adulta. Os pais devem utilizar de ternura para auxiliar os filhos no trato das emoções que afloram nessa fase, como voracidade e inveja, culpa, agressão e insaciabilidade. Os pais devem promover estímulos positivos, com honestidade e verdade, propondo jogos que necessitam de confiança, como exercícios que necessitem de auxílio mútuo;
- *Cluster 2* – Figura paterna: fase em as normas são aprendidas. Os pais atuam como norteadores das regras sociais, tendo como função auxiliar a estruturação a partir das normas vigentes dos filhos e do ambiente, sendo um mediador entre a criança e o ambiente. Quando esse *cluster* é bem vivenciado, os filhos saberão negociar as normas e regras. Quando não, os filhos se tornaram pessoas passivas ou agressivas, sem aceitar as regras determinadas. Cabe aos pais ajudar os filhos a redescobrir o

poder de “sim” e “não” de forma adequada, percebendo ganhos nas obrigações e se essas são de fato obrigações ou meios para se alcançar os objetivos propostos. Os pais devem usar seu poder com suavidade, gentileza, sabedoria e ternura;

- *Cluster 3 – Fraternal*: é quando se aprende a dizer o que deseja, trabalhando com a brecha entre a fantasia e a realidade. Também é onde se aprende a partilhar, momento no qual não é fácil abrir mão das conquistas, pois implica na renúncia da onipotência e da tirania. A negociação é essencial nas relações deste *cluster*, que possui as dinâmicas de competir, compartilhar e rivalizar, sendo que cabe aos pais promover a união dos filhos e alavancar parcerias para conquista dos desejos. As parcerias, a negociação e a espontaneidade nos vínculos devem ser desenvolvidos nos filhos pelos pais;
- *Cluster 4 – Eu comigo mesmo*: a partir dos outros três *clusters*, cria-se um espaço de consciência dos filhos que vai se percebendo internamente e interagindo nas relações. É onde se torna protagonista da própria vida.

Essas diferentes dinâmicas constituem possibilidades alternativas de todos os papéis. A forma como uma criança vive os aprendizados de um *cluster* influenciará na forma como ela vivenciará o *cluster* seguinte. A pessoa encontra seu alicerce no *cluster 1*, enquanto o pilar está no 2. O *cluster 3* é o resultado para o desenvolvimento do adulto e o 4 corresponde ao espaço da consciência, que se percebe internamente e interage nas relações.

## 5. CORRELAÇÃO ENTRE AS PRINCIPAIS PRÁTICAS DE GESTÃO E LIDERANÇA APRESENTADAS NO MBA DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES COM AS ESPECIFICIDADES DA FAMÍLIA X

A partir da identificação do papel dos pais na liderança junto aos filhos, considerando as especificidades da família X, a apresentação de algumas das principais práticas de gestão e liderança apresentadas no MBA Desenvolvimento Humano de Gestores permite estabelecer uma correlação simples e direta com a família em estudo.

Assim, torna-se possível identificar práticas que podem ser adotadas pelos pais da família X na liderança de seus filhos, conforme representado na Tabela 1 abaixo:

Tabela 1: correlação entre práticas de gestão e liderança e as especificidades da família X

DISCIPLINA DO MBA	PRÁTICA DE GESTÃO E LIDERANÇA	ESPECIFICIDADE DA FAMÍLIA X
Teorias comportamentais, competências emocionais e motivação	Autoconhecimento Autocontrole Automotivação Empatia Sociabilidade	Atritos entre os filhos Desrespeito e rebeldia dos filhos Dificuldade dos pais em estabelecer um ambiente harmonioso no lar
Papéis e Atuação – Facilitador, <i>Coaching</i> e <i>Mentoring</i>	<i>Coaching</i> <i>Mentoring</i>	Atritos entre os filhos Desrespeito e rebeldia dos filhos
Assertividade, <i>feedback</i> e solução de conflitos	Contrato psicológico Comunicação não violenta Roteiro para solução de conflitos <i>Feedback</i>	Atritos entre os filhos Desrespeito e rebeldia dos filhos Dificuldade dos pais em estabelecer um ambiente harmonioso no lar
Negociação e administração de conflitos	Perguntas abertas Escuta ativa Linguagem hipnótica Metamodelo	Atritos entre os filhos Desrespeito e rebeldia dos filhos Dificuldade dos pais em estabelecer um ambiente harmonioso no lar
Comunicação interpessoal, liderança e poder	Mensagens construtivas Influências convergentes	Desrespeito e rebeldia dos filhos Dificuldade dos pais em estabelecer um ambiente harmonioso no lar
Delegação, <i>empowerment</i> e equipes	Delegação de tarefas Estímulo à autonomia Neutralização de impulsores	Dificuldade dos pais em estabelecer um ambiente harmonioso no lar
Programação neuro-linguística	Princípios da PNL	Desrespeito e rebeldia dos filhos Dificuldade dos pais em estabelecer um ambiente harmonioso no lar
Psicodrama organizacional	<i>Clusters</i>	Dificuldade dos pais em estabelecer um ambiente harmonioso no lar

Fonte: a autora.

Nas diferentes disciplinas do MBA Desenvolvimento Humano de Gestores foi possível observar uma série de práticas de gestão e liderança que podem ser empregadas pela família X no que diz respeito às suas especificidades. Cabe ressaltar que mais de uma prática pode ser aplicada a cada questão específica da família em estudo, o que permite a adoção de uma ou mais práticas para cada situação.

Portanto, fica clara a possibilidade de se adotar práticas de gestão e liderança para auxiliar os pais da família X na educação dos seus filhos, especialmente no que concerne às suas maiores preocupações. Assim, há a possibilidade de se exercer a liderança *coaching* parental de forma efetiva, valorizando o que os membros da família têm de bom e permitindo que os pais da família X descubram o que faz mais sentido para a sua família, promovendo o desenvolvimento da criatividade e segurança dos filhos com a redução da rebeldia e dos atritos entre si e o estabelecimento de um ambiente harmonioso no lar.

## 6. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi propor práticas de gestão e liderança que possam ser aplicadas junto aos filhos da família X, a partir da identificação do papel dos pais na liderança junto aos filhos, da descrição das especificidades da família X e da apresentação de algumas das principais práticas de gestão e liderança apresentadas no MBA Desenvolvimento Humano de Gestores.

O papel dos pais na liderança junto aos filhos fica evidente pela sua importância na educação e desenvolvimento dos filhos, promovendo cenários que possibilitam a eles a construção da sua identidade adulta, com sentido de si mesmo e um determinado nível de autoestima.

Cabe aos pais proporcionar situações em que os filhos aprendam a enfrentar desafios e a assumir responsabilidades e compromissos. Os pais são fonte de influência no desenvolvimento dos filhos, o que lhes atribui grande responsabilidade na promoção da sobrevivência e do desenvolvimento dos filhos, tornando-os indivíduos mais autônomos.

Cada família possui suas especificidades, não cabendo generalizações sobre comportamentos, práticas e aspectos de relacionamento. Nesse sentido, traçou-se um descritivo sobre as especificidades da família X, composta por pai e mãe com 44 anos de idade, uma filha de 9 anos e um filho de 5 anos e para a qual se propõe o objetivo desse estudo.

A partir da compreensão do papel dos pais e da identificação das especificidades da família X, passou-se a apresentação de algumas das principais práticas de gestão e liderança apresentadas no MBA Desenvolvimento Humano de Gestores. Foram abordadas 8 diferentes disciplinas do MBA, nas quais foi possível observar e avaliar a aplicação ao contexto familiar de uma série de práticas de gestão e liderança.

Algumas das práticas observadas podem ser aplicadas de forma imediata e contínua, dentre elas:

- Desenvolvimento da inteligência emocional dos pais (autoconhecimento, autocontrole, automotivação, empatia e sociabilidade);
- *Coaching* e *Mentoring*;
- Elaboração de um contrato psicológico da família;
- Uso de comunicação não violenta;
- Adoção de um roteiro para solução de conflitos;

- *Feedback*;
- Diálogo com perguntas abertas e escuta ativa;
- Uso de mensagens construtivas;
- Delegação de tarefas e estímulo à autonomia.

Outras práticas exigem um esforço mais estruturado para sua aplicação efetiva, muitas vezes necessitando de maior aprofundamento e estudo para o conhecimento e domínio dessas práticas, dentre elas:

- Exercer influências convergentes (influência direta, compensação, reforço, persuasão);
- Técnicas de negociação;
- Metamodelo;
- Linguagem hipnótica;
- Neutralização de impulsores (seja perfeito, seja forte, seja esforçado, seja apressado, seja agradável);
- PNL;
- Atuação nos *clusters*.

Ao final desse trabalho, portanto, foi possível identificar diversas práticas de gestão e liderança do mundo corporativo que podem ser aplicadas na liderança dos filhos da família X, proporcionando-lhes um desenvolvimento saudável e sustentável, com autonomia e responsabilidade.

## **7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS**

Esse trabalho identificou diversas práticas de gestão e liderança do mundo corporativo que podem ser aplicadas na liderança dos filhos da família X, algumas de caráter imediato e outras que exigem um maior aprofundamento e estudo para o seu conhecimento e domínio.

Do ponto de vista prático, alguns possíveis desdobramentos desse trabalho dizem respeito a efetiva aplicação das práticas apresentadas na liderança da família X, além da replicação em outras famílias, o que pode gerar a possibilidade de estudos comparativos quanto à eficácia das práticas adotadas por diferentes famílias.

No campo acadêmico, observa-se a possibilidade de desdobramentos para pesquisas mais aprofundadas quanto à aplicação de práticas como técnicas de negociação, linguagem hipnótica e PNL, entre outras, na liderança dos filhos.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO A. **Coach: um parceiro para seu sucesso**. São Paulo: Ed. Gente; 1999.
- ARAUJO, A. **Coach**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- COELHO, B. **Family Coaching–36 Desafios para Pais Extraordinários**. Leya, 2017.
- CABALLO, V. E. **El papel de las habilidades sociales en el desarrollo de las relaciones interpersonales**. In D. R. Zamignani (Org.), Sobre comportamento e cognição. A aplicação da análise do comportamento e da terapia cognitiva-comportamental no hospital geral e nos transtornos psiquiátricos (vol. 3, pp. 233-237). São Paulo: ESETEC – Editores Associados, 2001.
- CARVALHO WENDT, N.; CREPALDI, M. A. **A utilização do genograma como instrumento de coleta de dados na pesquisa qualitativa**. Psicologia: Reflexão e Crítica, v. 21, n. 2, 2008.
- FRANÇA, F. LEITE, G. **A comunicação com estratégia de recursos humanos**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2007.
- GASPAR, D. J.; PORTÁSIO, R. M. **Liderança e coaching: desenvolvendo pessoas, recriando organizações**. Revista de Ciências Gerenciais, v. 13, n. 18, p. 17-41, 2015.
- GOMES, S. O. **Estilos, práticas parentais e percepção das capacidades e dificuldades dos filhos: um estudo exploratório na população geral**. Mestrado em Psicologia Da Educação. Univ. Algarve, 2017.
- HOGHUGH, M. **Parenting: an introduction**. Disponível em: [http://books.google.pt/books?id=idNLe4mTFZkC&pg=PA1&hl=pt-PT&source=gbs\\_toc\\_r&cad=4#v=onepage&q&f=false](http://books.google.pt/books?id=idNLe4mTFZkC&pg=PA1&hl=pt-PT&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false). Acesso em 25/01/2019.
- KRAUSZ, R. R. **Coaching Executivo - A Conquista da Liderança**. São Paulo: Ed Nobe, 2005.
- LUBI, A. P. L. **Estilo parental e comportamento socialmente habilidoso da criança com pares**. In M. Z. Brandão, F. C. S. Conte, F. S. Brandão, Y. K. Ingberman, C. B. Moura, & V. M. Silva, et al. (Org.). Sobre comportamento e cognição Vol. 11: A história, os avanços, a seleção por consequências em ação. (pp. 536-541). Santo André: Esetec, 2003.
- MATOS, G. G. **Feedback: sem retorno não há comunicação**. Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/4879/feedback-sem-retorno-nao-ha-comunicacao.html>. Acesso em 25/01/2019.
- MCGOLDRICK, M.; GERSON, R.; SHELLENBERGER, S. **Genograms in family assessment**. New York: Norton, 1985.
- MONDIN, E. M. C. **Práticas educativas parentais e seus efeitos na criação dos filhos**. Psicologia Argumento, v. 26, n. 54, p. 233-244, 2008.
- O'CONNOR, J. **Pnl-Manual de programação neurolinguística: um guia prático para alcançar os resultados**. Qualitymark Editora Ltda, 2003.
- RAJ, P. P. et al. **Gerenciamento de pessoas em projetos**. Série Gerenciamento de Projetos. FGV Management, 2006.
- RODRIGO, M. J.; PALACIOS, J. **Familia y desarrollo humano**. Madrid: Alianza, 1998.

SHAFFER, D. **Developmental psychology: childhood and adolescence**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

TEIXEIRA, T. **A liderança coaching e sua aplicação na empresa**. In CARD, ECX. Recursos Humanos coletânea de artigos. 2012.

WOLK, L. **Coaching: a arte de soprar brasas**. Trad. de Maya Reyes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.