

WEBINÁRIO

# As novas habilidades para os gestores do varejo

Com Olegário Araújo

12/09/2024 • 09h00 às 10h30 • Evento Online: Microsoft Teams





## Olegário Araújo

Arquiteto e mediador de diálogos e possibilidades, tendo a informação como linguagem comum

- ✓ Foco em transformar dados em conhecimento acionável, conectando os pontos por meio do diálogo e construção conjunta de Objetivos e Resultados-Chave
- ✓ Foi gerente de contas, gerente nacional e diretor de varejo na NielsenIQ
- ✓ Cofundador da inteligência360; pesquisador do FGVcev; curador de conteúdo, conselheiro consultivo, Inteligência competitiva e mediador de diálogos
- ✓ Graduado em adm pela PUCSP; MBA em gestão pela FIA USP; mestrado acadêmico pela FGV EAESP, Conselheiro consultivo pelo CELINT e; pós-graduado em Neurociências e Comportamento Humano pela PUCRS

**NÃO** existe uma **ÚNICA SOLUÇÃO!** Toda ideia precisa ser ajustada ao seu contexto e as **QUATRO DIMENSÕES DA CULTURA**

EDGAR H. SCHEIN  
com Peter Schein

5ª EDIÇÃO  
**CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA**

atlas

Ritual

Comportamento

CADA CULTURA É ÚNICA!

Clima

Valores

**A ORGANIZAÇÃO**  
dirigida por **Valores**

Liberando o potencial humano para a performance e a lucratividade

Richard Barrett

ATLAS

Prof. Dr. Paulo Sérgio  
Presidente da Diretoria Executiva, Atlas RJ

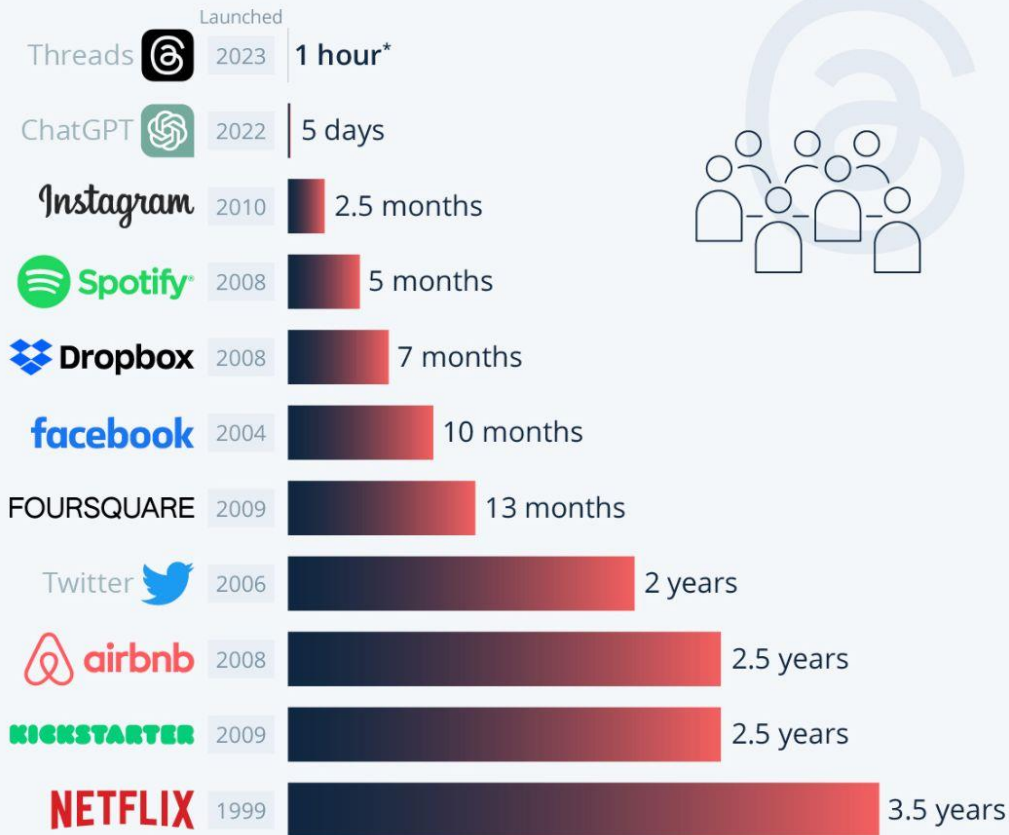
“Nós não estamos no mesmo barco, mas estamos na mesma tempestade!”

# Aceleração tecnológica, ciclos mais curtos...



# Threads Shoots Past One Million User Mark at Lightning Speed

Time it took for selected online services to reach one million users



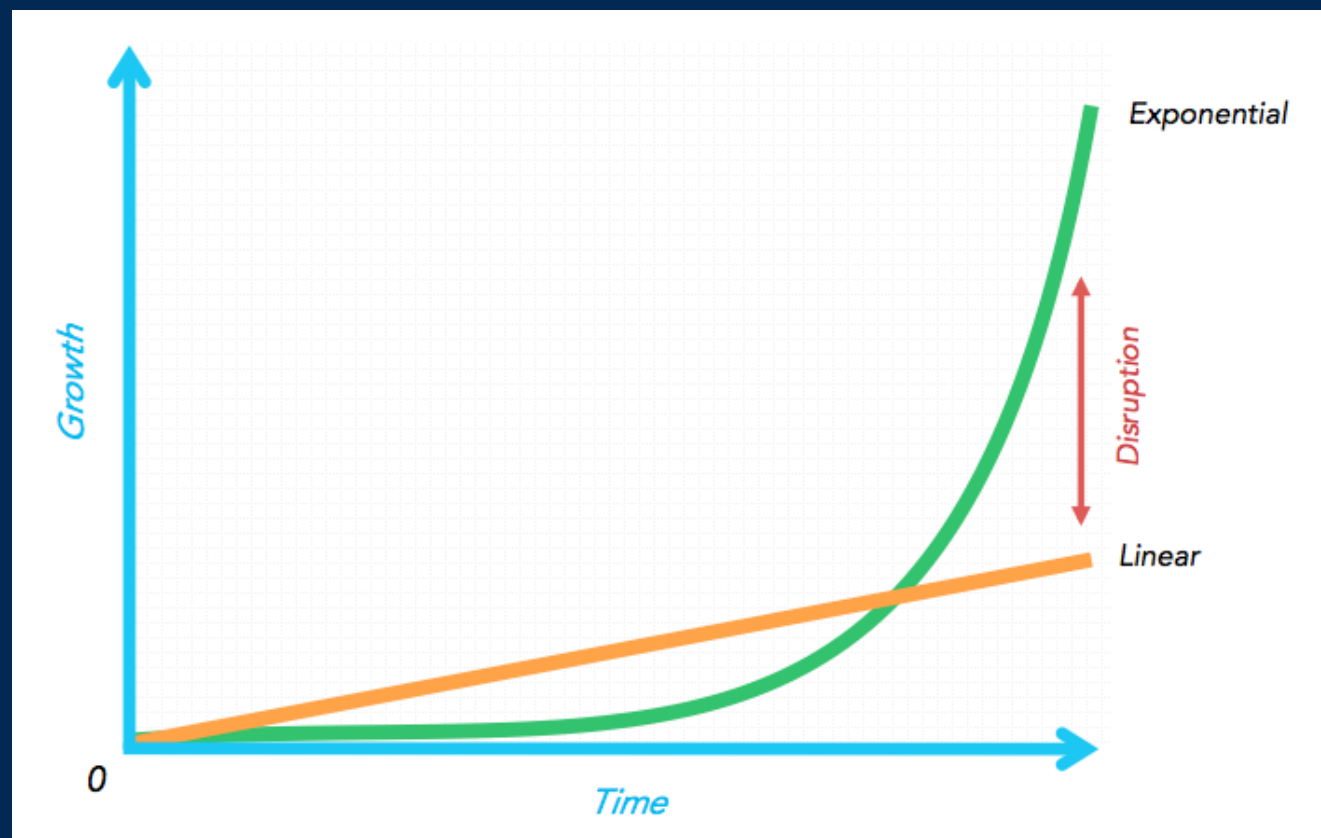
Refers to one million backers (Kickstarter), nights booked (Airbnb), downloads (Instagram/Foursquare)

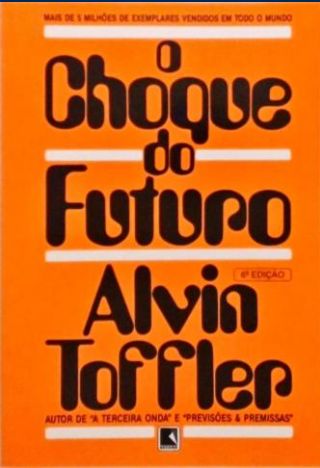
\* Two million signups in two hours

Source: Company announcements via Business Insider/LinkedIn



*Novas tecnologias mudam comportamentos de muitas pessoas em um tempo menor e nos desafia a aprender diariamente!*





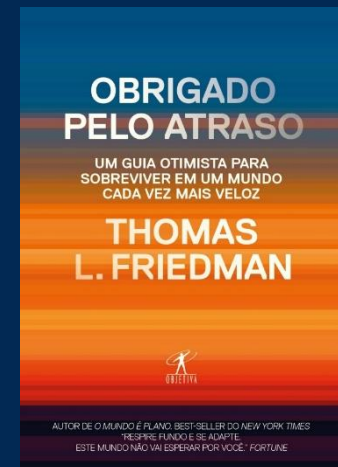
# Não estamos conseguindo acompanhar o ritmo

**CHOQUE DO FUTURO (A DOENÇA DA MUDANÇA)** surge da crescente defasagem entre o ritmo de uma mudança ambiental e o ritmo limitado da resposta humana.

“**ACELERAÇÃO** social é o sentimento da sociedade se movendo mais rápido, o que deixa as pessoas se sentindo como se não estivessem acompanhando.”

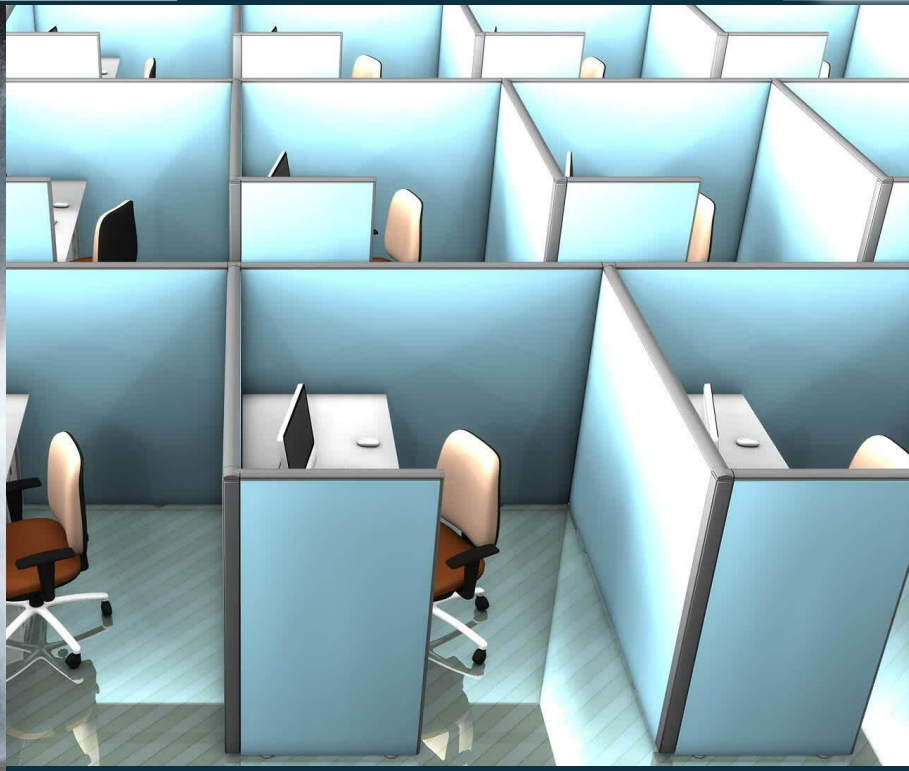
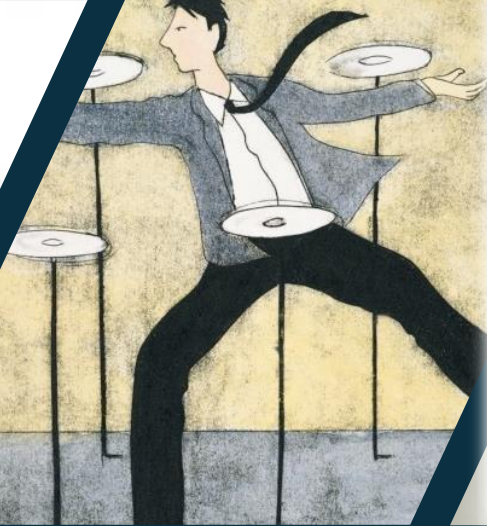


**EXISTE EFETIVAMENTE UM DESCOMPASSO** entre o ritmo da mudança e nossa capacidade de desenvolver sistemas de aprendizagem, sistemas de treinamento, sistemas de administração, redes de segurança social e regulamentação governamental...



Um dado determinante para o aumento do estresse é o fato de **A NATUREZA DO NOSSO EMPREGO TER MUDADO de forma mais radical e mais rápida** que o treinamento recebido e a nossa capacidade de lidar com o trabalho.



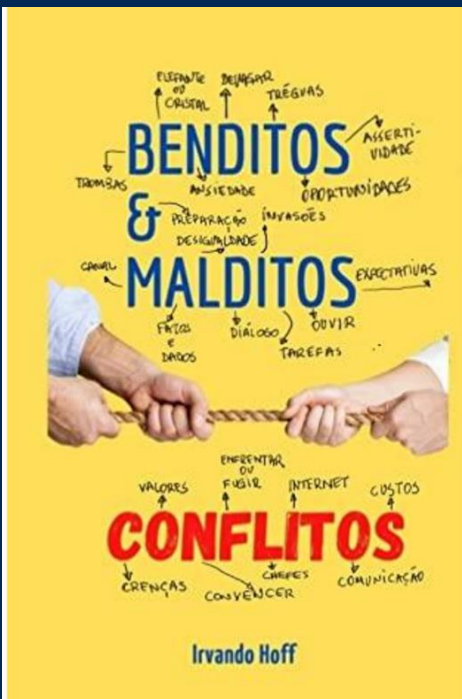


Junta-se tudo  
isso a correria  
do dia a dia do  
varejo

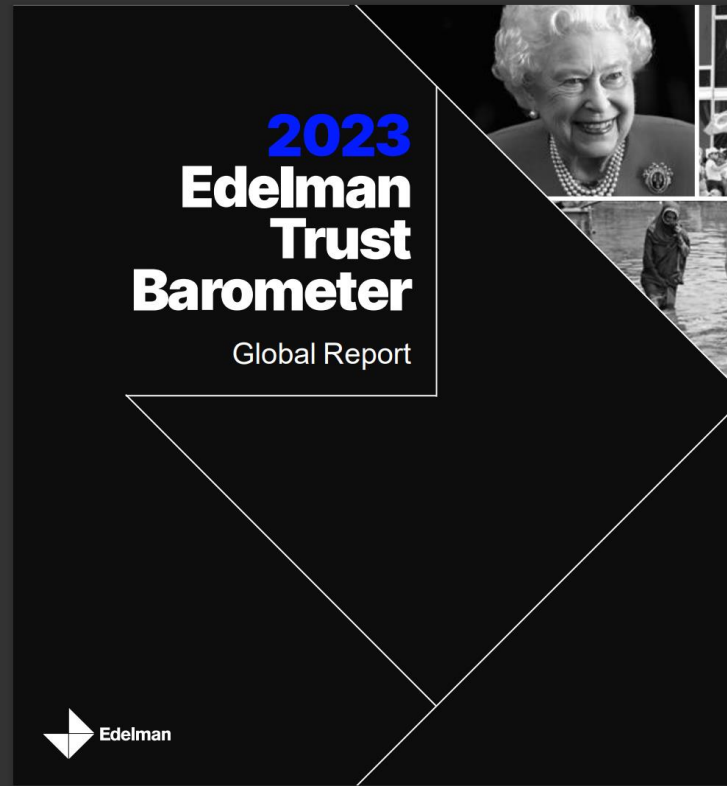


# O que compromete o diálogo: A pressa nos julgamentos é amiga dos erros e irmã das injustiças

“Estamos divididos e, em vez de buscarmos soluções para problemas comuns, estamos bastante empenhados em criticar, em acusar e em julgar os culpados pelo problema”



# Este contexto nos leva a uma sociedade rica em estímulos, desconfiada, com medo e polarizada



2023 Edelman Trust Barometer

P. 17

## Drivers de polarização:

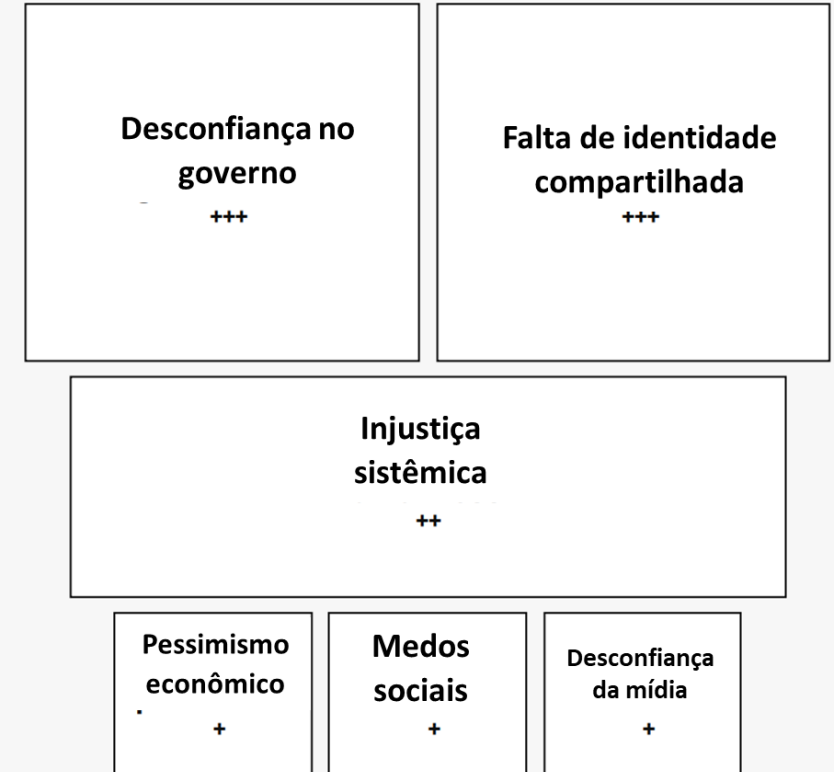
Desconfiança, Tecido Social Fraco, Injustiça, Desconfiança no governo

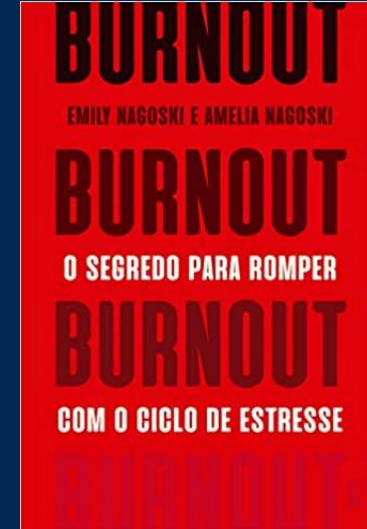
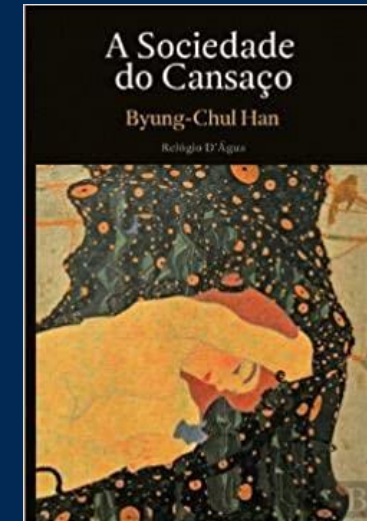
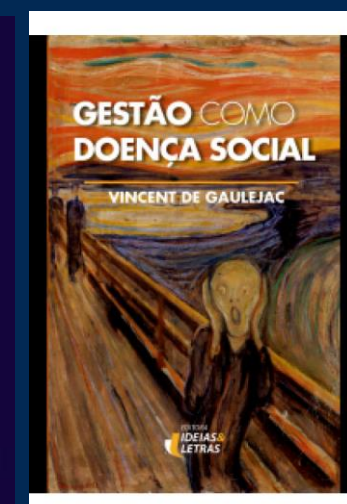
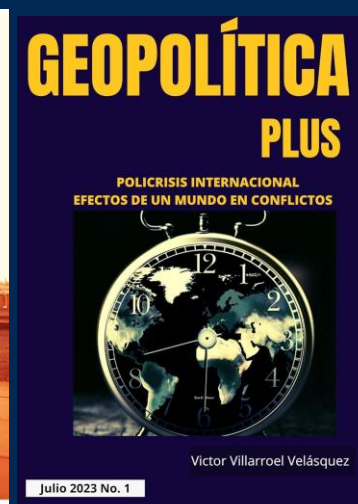
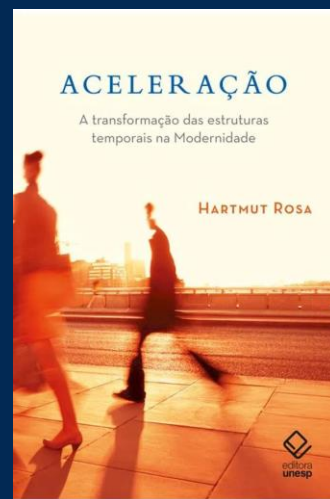
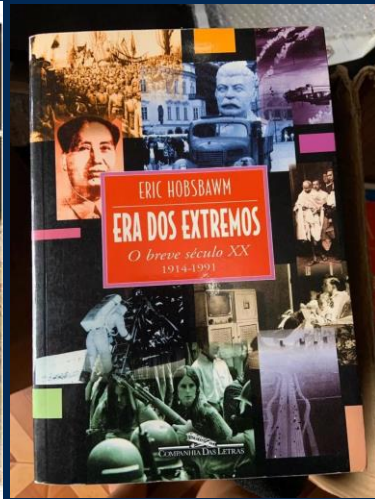
Size of impact on respondent's perception of polarization

+ Less than .20 ++ .20 to .30 +++ More than .30

Only significant drivers of polarization are shown

2023 Edelman Trust Barometer. Regression analysis conducted on several questions. For a full explanation of how this data was calculated, please see the Technical Appendix.





## Mundo VUCA:



Volátil



Incerto



Complexo



Ambíguo

UOL edtech  
TECNOLOGIA PARA EDUCAÇÃO

**BANI**

Brittle  
Frágil



**BANI**

Anxious  
Ansioso



**BANI**

Nonlinear  
Não linear



**BANI**

Incomprehensible  
Incompreensível

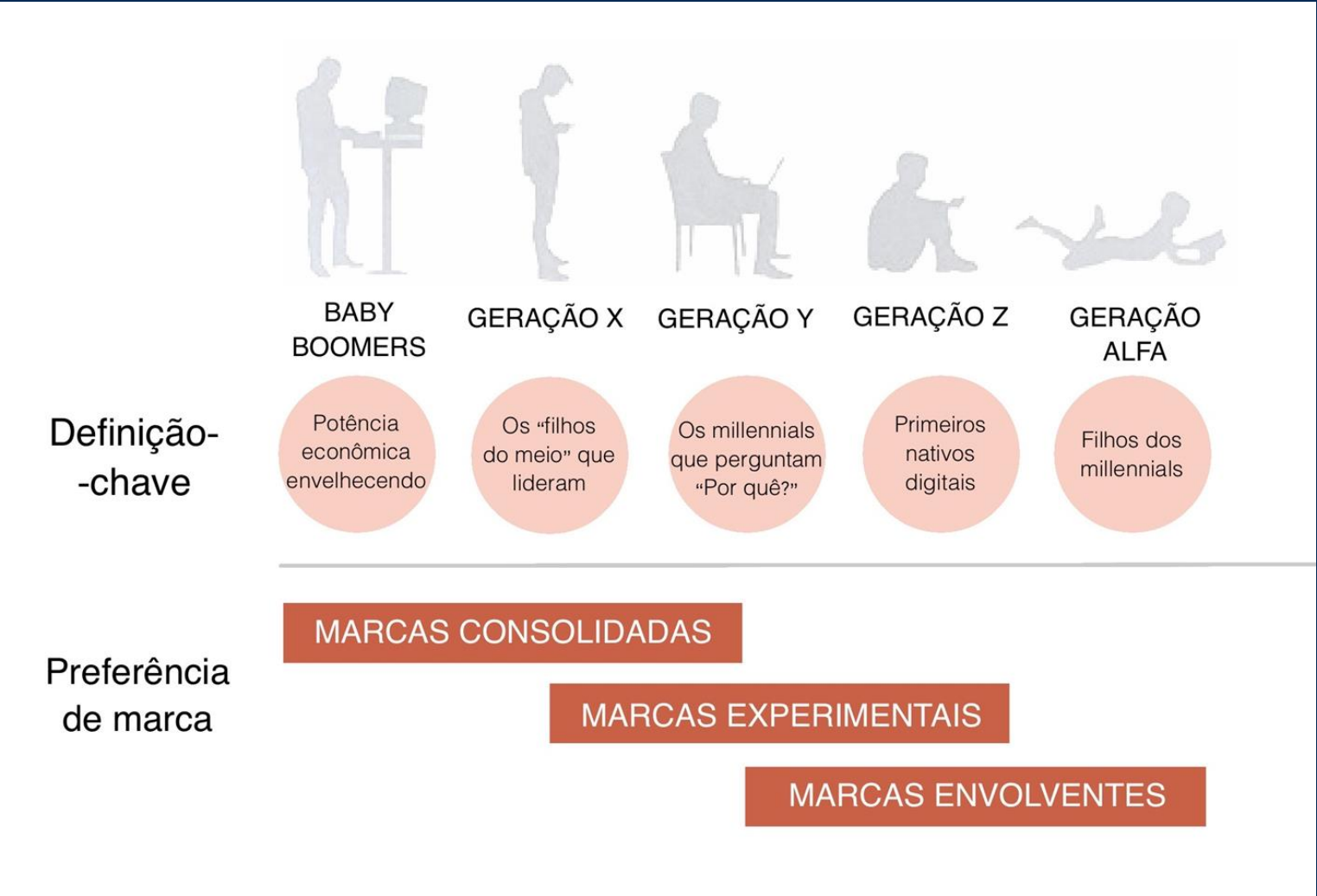
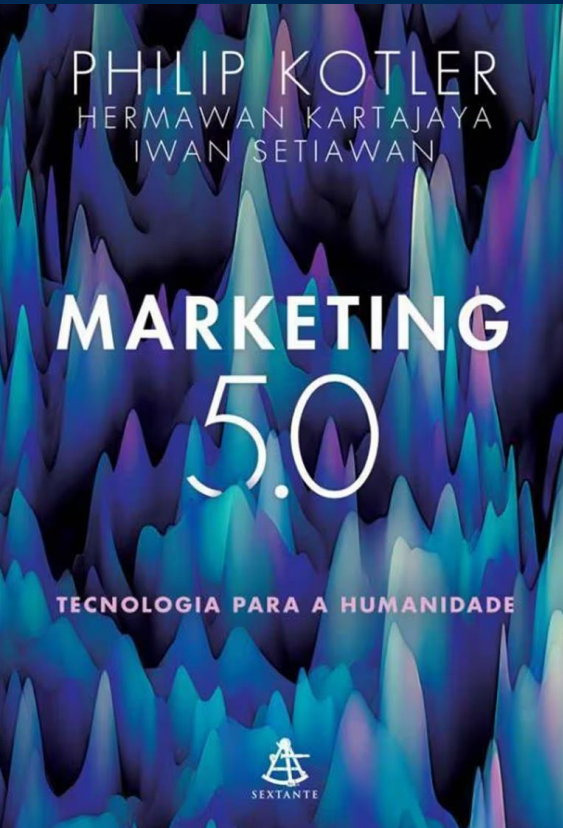


# O desafio humano e necessidade humana



SITUAÇÃO SOCIAL	CONDIÇÃO HUMANA	NECESSIDADE HUMANA
Desintegração social	Instituições tradicionais não refletem de maneira adequada os valores humanos fundamentais	“Fortaleça, reforce e ratifique meus valores pessoais”
Crescente incapacidade de acompanhar o ritmo da vida	Aumento do estresse, culpa e ansiedade	“Ajude-me a sobreviver psicológica e emocionalmente”
Proliferação das tecnologias de informação e comunicação	Consumidores informados e conscientes, porém cínicos e confusos	“Esclareça minhas opções, permita que eu me sinta satisfeito com minhas escolhas”

# E nesse ambiente, o que todas as pessoas com as quais interagimos, em especial a Geração Z, ESPERAM DOS LÍDERES?



# Desafio da liderança



## desafio

Necessidade de reinventar os negócios em um cenário **competitivo de talentos, uma força de trabalho exausta** e pressão para controlar custos e aumentar produtividade.

ressignificado  
do trabalho

espaço que  
ocupa na vida

## As empresas estão prontas para receber a Geração Z na liderança?

Por [Redação Mundo RH](#) 82 Visualizações 4 Min. de Leitura

Última atualização: 09:56 de 25/07/2024



Business photo created by jannoon028 - www.freepik.com

**Especialista oferece insights sobre a geração Z: Empresas devem focar em feedbacks, mentorias e acolhimento.**

# As empresas estão prontas para receber a Geração Z na liderança?

- Uma pesquisa da McKinsey revela que 25% da **GERAÇÃO Z SE SENTE EMOCIONALMENTE ANGUSTIADA**, quase o dobro em comparação com as gerações Y e X
- “Empresas que realmente se dedicam à diversidade, inclusão e equidade têm mais facilidade em acolher essa nova geração. A liderança que sabe **LIDAR COM TIMES DIVERSOS CONSEGUE OUVIR, ENTENDER, MENTORAR E DESENVOLVER INTENCIONALMENTE**”
- “**PRECISAMOS ENTENDER DE ONDE VEM O DESCONTENTAMENTO DESSA GERAÇÃO**, pois aprenderam com as gerações anteriores que trabalhar intensamente sem reconhecimento não vale a pena”
- “É necessário **TORNAR O AMBIENTE DE TRABALHO MAIS SEGURO E DIVERTIDO**, eliminando práticas desnecessárias como politicagem e processos complexos. Questões como saúde mental e diferenças geracionais devem ser abordadas de forma madura e correta”





# Os três fatores que mais influenciam o engajamento dos colaboradores

1. CONFIANÇA NA LIDERANÇA

2. SIGNIFICADO DO TRABALHO

3. CULTURA DO FEEDBACK



# O que os milênios e geração Z esperam dos líderes?

**THERESE HUSTON**

Um modelo inovador para quem deseja fornecer feedbacks de alta qualidade

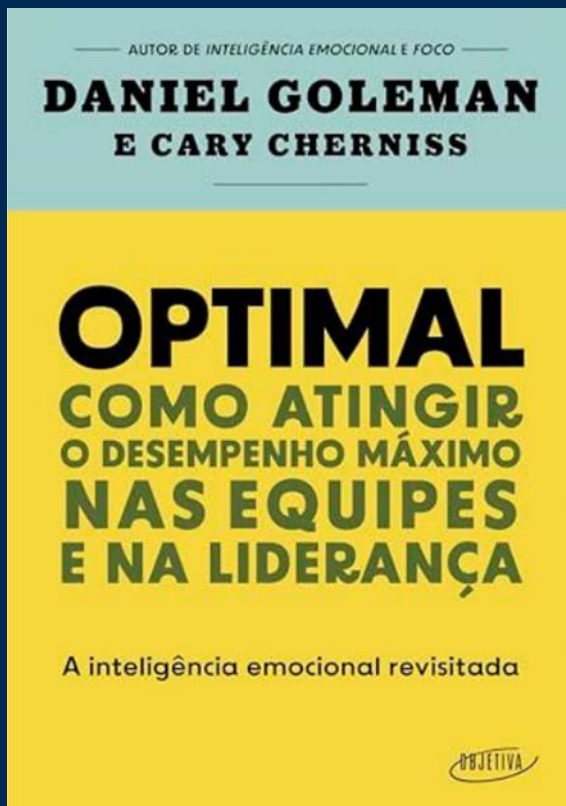
## FEEDBACK PARA TODOS

Transforme conversas difíceis em oportunidades de crescimento

Benvirá

“Os millennials – pessoas nascidas entre 1980 e 1995 – querem receber feedback com mais frequência do que os trabalhadores que eles estão substituindo. A maioria dos millennials prefere receber feedback uma vez por mês e alguns uma vez por semana”

“o que a geração Z mais quer é um plano personalizado para desenvolver seu próprio conjunto de habilidades. Se você não os orientar, eles procurarão um chefe que o faça.”



A essência da liderança se resume a influenciar outras pessoas de alguma forma

...os líderes globais sabem que precisamos fazer diferente...



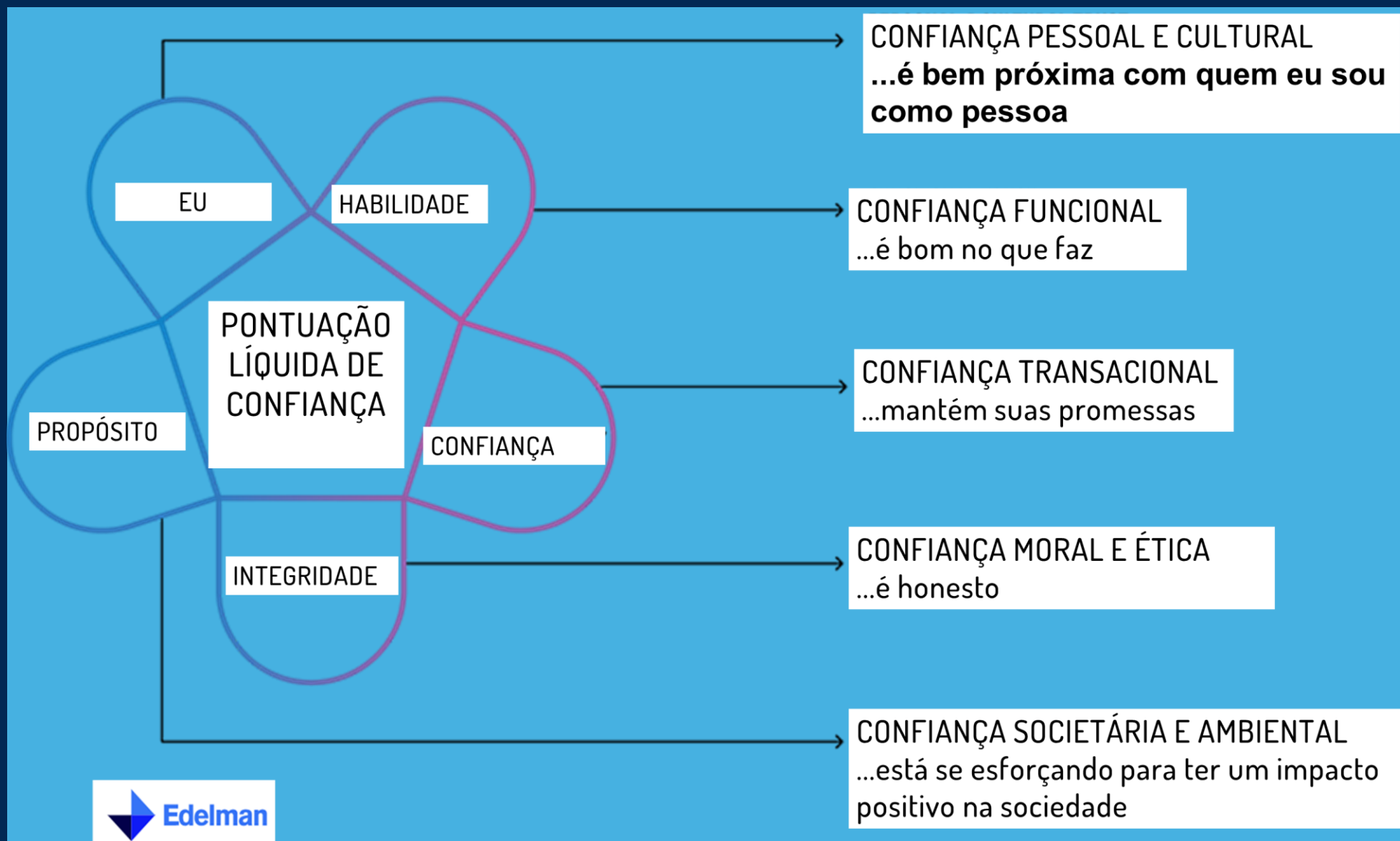
Em um mundo fragmentado e polarizado, o desafio do líder é construir a cooperação.

## O PAPEL DOS LÍDERES

Facilitar o diálogo tão necessário sobre confiança, propósito e ação.

E a consciência de nossa empresa – nosso caráter corporativo – serve cada vez mais como um importante e diferenciador

# Construção da **CONFIANÇA** deve ser a **PRIORIDADE DO LÍDER**

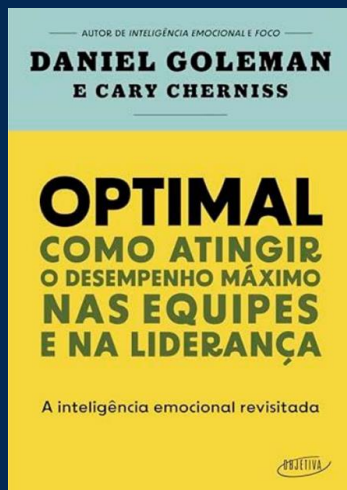


Os quatro domínios a Inteligência emocional: autoconsciência; autogestão; consciência social; interação social.



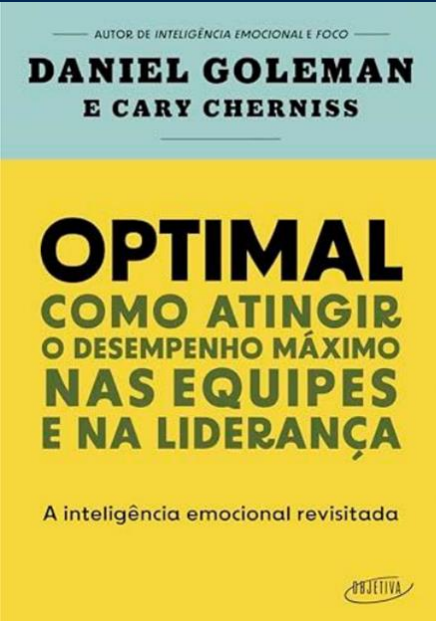
**A AUTOCONSCIÊNCIA** nos proporciona uma percepção contínua do que sentimos a cada momento, da causa de nossas reações emocionais e de como elas moldam nossos pensamentos, sentimentos e impulsos para agir.

**A AUTOGESTÃO** nos permite usar essa consciência interior para lidarmos efetivamente com as emoções: impedir que as emoções perturbadoras interfiram em nossa atividade, ressaltar os sentimentos positivos, ajudar na recuperação de aborrecimentos, manter o foco nos objetivos a despeito das distrações e ser ágil nas respostas aos desafios em transformação



# A empatia é fundamental. Os três tipos de empatia

- 1) A EMPATIA COGNITIVA** nos permite compreender como uma pessoa pensa, a linguagem que usa e sua perspectiva, capacitando-nos a formular a mensagem de formas que ela compreenderá melhor.
- 2) A EMPATIA EMOCIONAL** significa que percebemos como a pessoa se sente. Ter esse tipo de empatia significa que nossa mensagem causará impacto no outro. A preocupação empática significa que também nos importamos com a outra pessoa. Mostrar esse tipo de empatia fortalece a confiança e o respeito dela por nós, assim como o relacionamento.
- 3) A CONSCIÊNCIA ORGANIZACIONAL** utilizando a inteligência social para interpretar as redes de amizade e influência por trás das formalidades, seja na família, seja nos negócios.





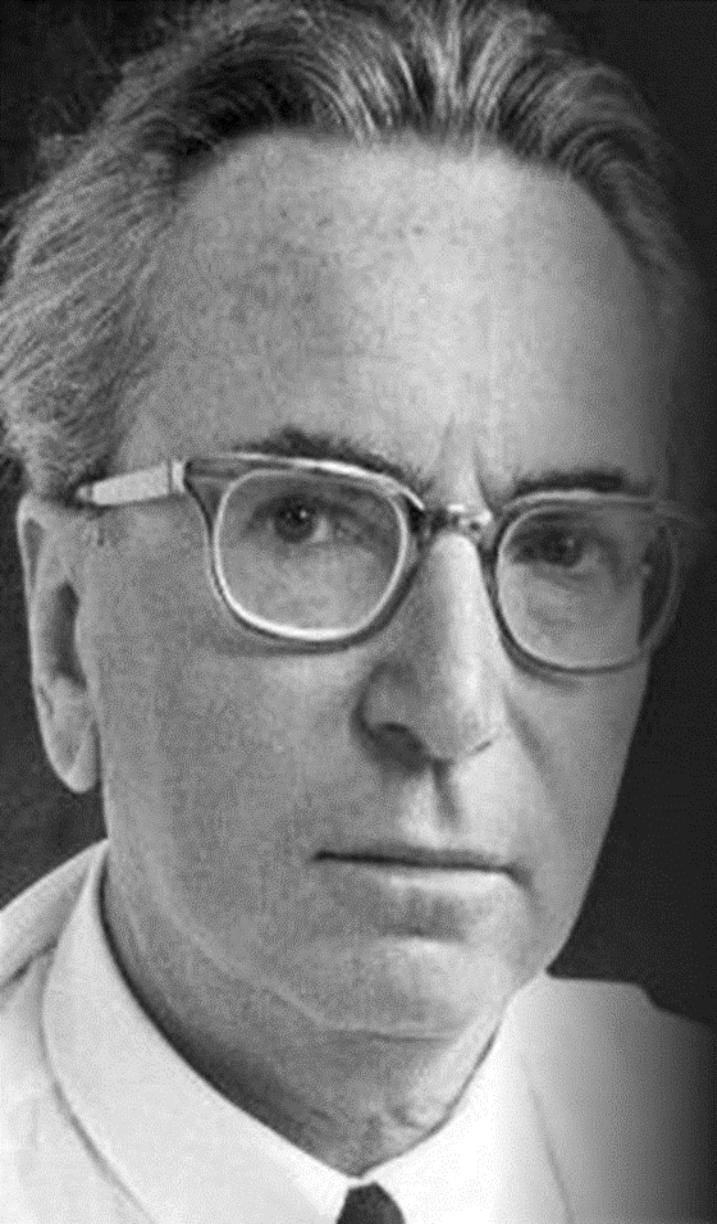
# CONEXÃO EMOCIONAL

ESTUDOS DA CONSULTORIA GARTNER INDICAM QUE FOCAR A PROXIMIDADE EMOCIONAL DOS FUNCIONÁRIOS, E NÃO A FÍSICA, É MAIS EFICAZ PARA FORTALECER A CULTURA CORPORATIVA

Se faz sentir,  
faz sentido!







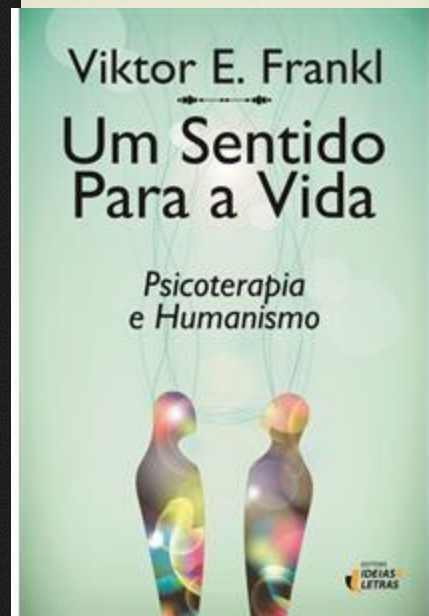
“A tese de Victor Frankl é de que

## UM PROPÓSITO NA VIDA NOS AJUDA A SUPERAR AS PIORES COISAS

Como ele afirma, citando uma de suas frases favoritas do filósofo alemão Friedrich Nietzsche,

**“SE A PESSOA SABE POR QUE  
VIVER, CONSEGUE AGUENTAR  
QUASE QUALQUER COMO”**

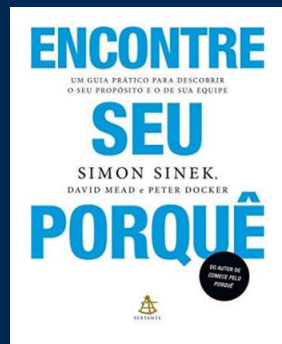
Fonte: Optimal: Como atingir o desempenho máximo nas equipes e na liderança" Daniel Goleman, Cary Cherniss, Cássio de Arantes Leite)



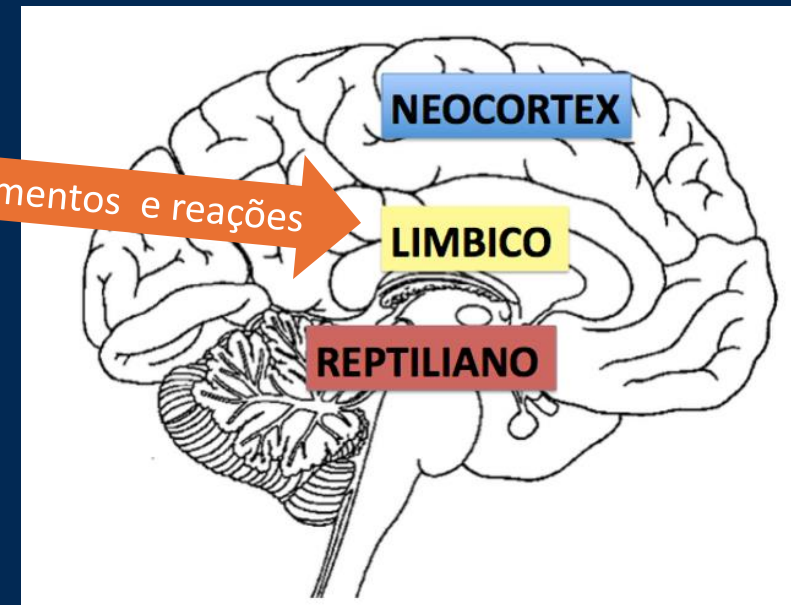
# LIDERANÇA E INFLUENCIA SOCIAL

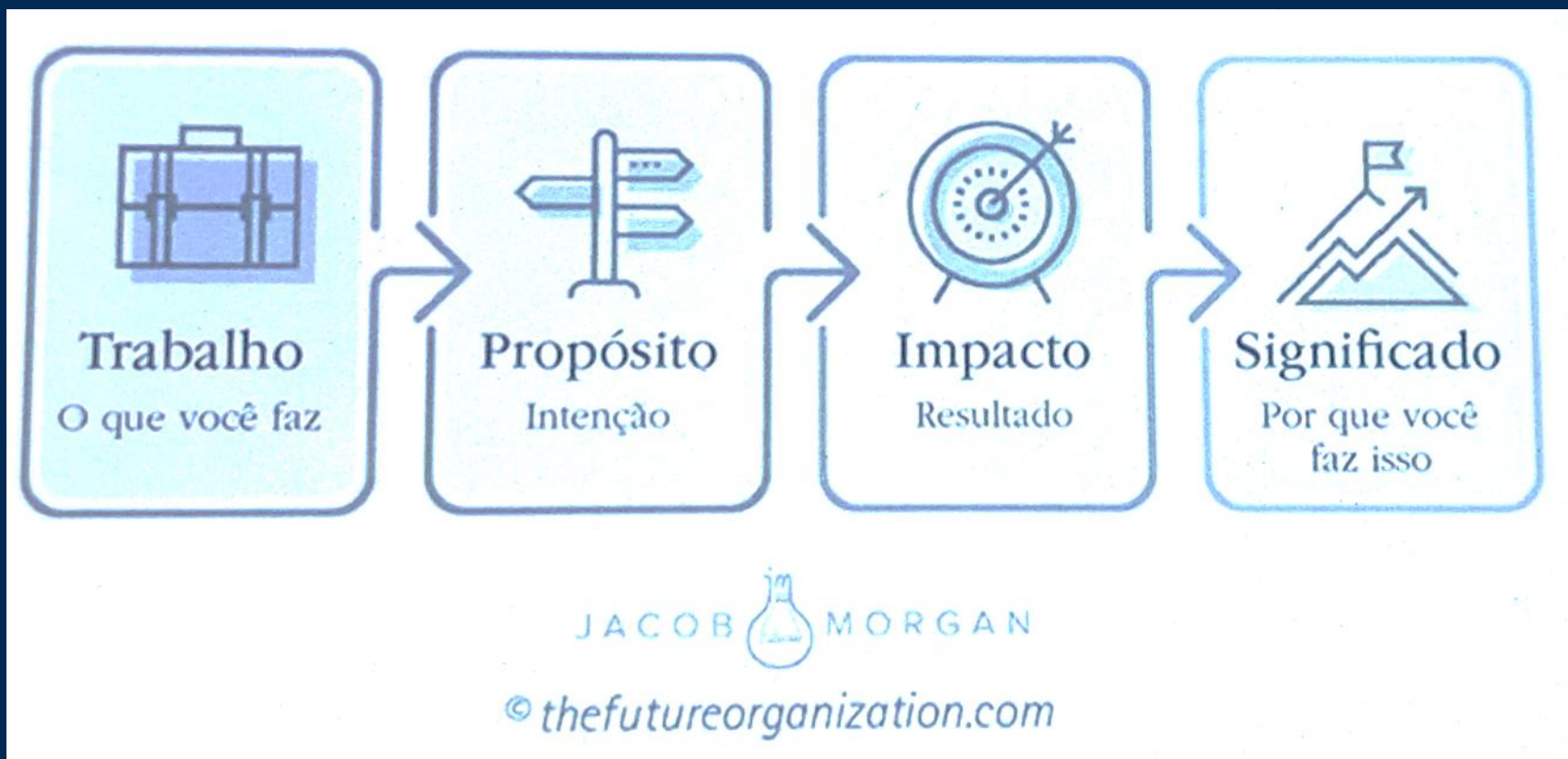
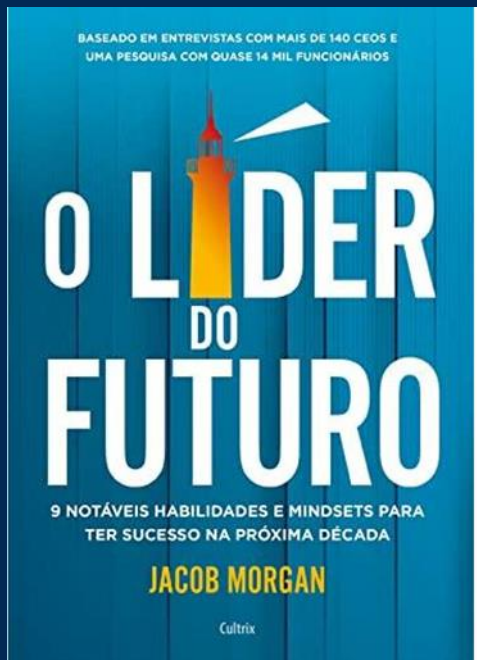
## O “PORQUE” é o destino!

O **PORQUE** vai muito mais fundo para compreender o que nos motiva e nos inspira. Ele é o propósito, a causa ou a crença por trás de toda organização e da carreira individual de cada um. **Por que a sua empresa existe? Por que você levantou da cama hoje de manhã? Por que deveríamos nos importar com isso?**



Sistema nervoso: emoções, julgamentos e reações





Construir consenso em torno de valores, princípios e padrões.

"Em minha carreira já vi vários modelos de marketing surgirem e morrerem. Este veio para ficar." – Philip Kotler



Prefácio de Jaime Troiano

HSM  
Editora



“Na *Intersecção* dos *talentos* de sua organização e as *necessidades* do mundo, encontra-se o propósito de sua organização”

TREND  
WATCHING 

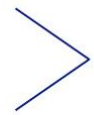
- ✓ Se você quer mudar a cultura de sua organização, comece por construir uma história
- ✓ As histórias apelam para o “cérebro” e para o “coração” dos funcionários
- ✓ A mudança cultural precisa que você seja a cultura que deseja criar, ao agir de maneira condizente com a cultura nova e inconsistente com a cultura atual
- ✓ Para alcançar o nível mais alto de desempenho, as estratégias e a cultura precisam estar alinhadas



“O líder do futuro deve acordar toda manhã e perguntar:  
“Como posso melhorar e como posso desbloquear a potencialidade  
do meu pessoal?”




# Empoderar as pessoas



## empoderamento individual

Esperam que as empresas apoiem no empoderamento e proporcionem experiências:



 É sobre o que as pessoas precisam para sentirem seguras sobre sua atuação e preparadas para enfrentar os desafios do futuro.



# Líder coach: uma liderança que dá suporte, orienta e desenvolve

Aprenda a  
fazer as  
perguntas  
certas

Rumo certo



**Vicky Bloch**

Gestor capaz de  
inspirar e engajar  
os colaboradores  
com sua ética,  
iniciativa, e  
criatividade

Substitui o  
comando e  
controle pela  
escuta, pela troca  
e pelo  
desenvolvimento  
das equipes

O dialogo  
substituiu a  
hierarquia

A solução de  
problemas se dá  
a partir de  
soluções  
conjuntas e  
diálogo aberto

**Vicky Bloch** é fundadora da Vicky Bloch  
Associados, professora do IBGC, da FIA  
e membro de conselhos de administração



# Quais são as duas habilidades para ser um líder coach sem perder o respeito da equipe?

Aprenda a fazer as perguntas certas

Rumo certo



**Vicky Bloch**

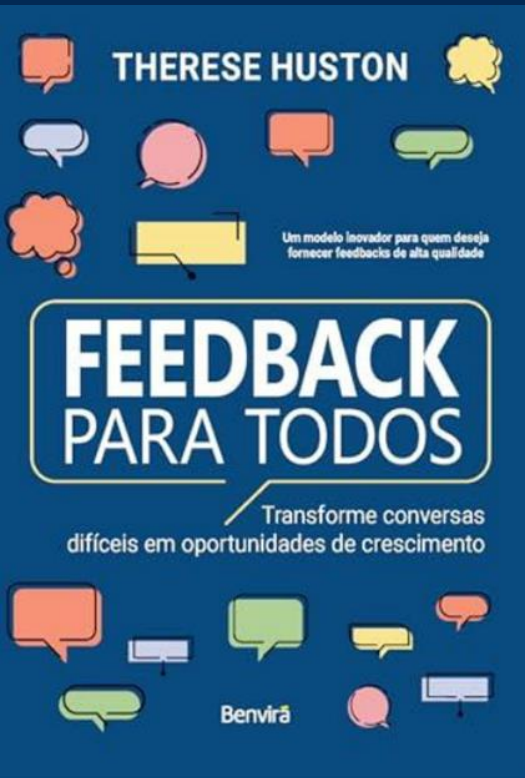
Vicky Bloch é fundadora da Vicky Bloch Associados, professora do IBGC, da FIA e membro de conselhos de administração

- Escuta ativa
- Fazer as perguntas certas para estimular e provocar o melhor das equipes
  - Fazer perguntas abertas para provocar o pensamento criativo. Perguntas que começam com “como”, “por que” e “o que” requerem explicações
  - “fale mais sobre essa ideia”
  - “Na sua opinião, o que podemos fazer para aumentar as vendas?”
- Os funcionários tendem a se sentir encorajados e empoderados quando sentem que sua opinião importa
- É importante ouvir sem julgamento e sem ficar na defensiva
- Aceite as opiniões e visões do mundo diferente das tuas

”Se você quer construir um navio, não reúna as pessoas para coletar madeira e atribuir-lhes tarefas e trabalhos, mas ensine-as a desejar a imensidão infinita do mar”  
ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY”



Cinco sinais demonstram que você precisa estar mais alinhado com a pessoa se quiser dar um feedback eficaz:



- 1) Você não sabe quais são os objetivos da pessoa
- 2) Você não sabe qual tipo de feedback a pessoa quer receber
- 3) Outras pessoas podem ouvir a conversa Se estiver dando um feedback de reconhecimento, pode não haver problema se alguém além do destinatário puder ouvir a conversa
- 4) O feedback é sempre mais eficaz se você tiver um diálogo com a pessoa, o que significa que precisa escutá-la também
- 5) Você não sabe como a pessoa enxerga a situação

# LIDERANÇA E INFLUÊNCIA SOCIAL + EMPATIA E ESCUTA ATIVA

## FEEDBACK COM EMPATIA E ESCUTA ATIVA:

- **AMBIENTE SEGURO:** Crie um espaço onde o funcionário se sinta confortável para receber o feedback, livre de julgamentos
- **ESCUA ATIVA:** Ouça atentamente a perspectiva do funcionário sobre a situação, demonstrando interesse genuíno em entendê-lo
- **LINGUAGEM POSITIVA:** Utilize uma linguagem clara e construtiva, focando em comportamentos e ações específicas, e não em características pessoais
- **VALIDAÇÃO DE SENTIMENTOS:** Reconheça os sentimentos do funcionário em relação ao feedback, mesmo que você não concorde com tudo
- **FOCO EM SOLUÇÕES:** Encerre o feedback com um plano de ação conjunto, buscando soluções e oferecendo apoio para o desenvolvimento do funcionário

# Os três tipos de feedbacks

- 1. RECONHECIMENTO (o quem mais valorizo no trabalho)** é o que a maioria de nós chama de feedback positivo, elogio ou apreciação. Ao expressar reconhecimento, você está demonstrando que percebe a maneira como os comportamentos, esforços e qualidades pessoais de um funcionário beneficiam o trabalho e a equipe
- 2. ORIENTAÇÃO** é um feedback destinado a ajudar a pessoa a se adaptar, aprender e crescer
- 3. AVALIAÇÃO (descobrir como está sendo o seu desempenho)** é o feedback que possibilita que a pessoa saiba como ela está indo, em que pé ela está

Feedback Para Todos - Transforme conversas difíceis em oportunidades de crescimento - 1 edição 2024" by Therese Huston]

# Em um contexto de incerteza, liderar implica em visualizar o futuro e construir conjuntamente o caminho

## FEEDFORWARD

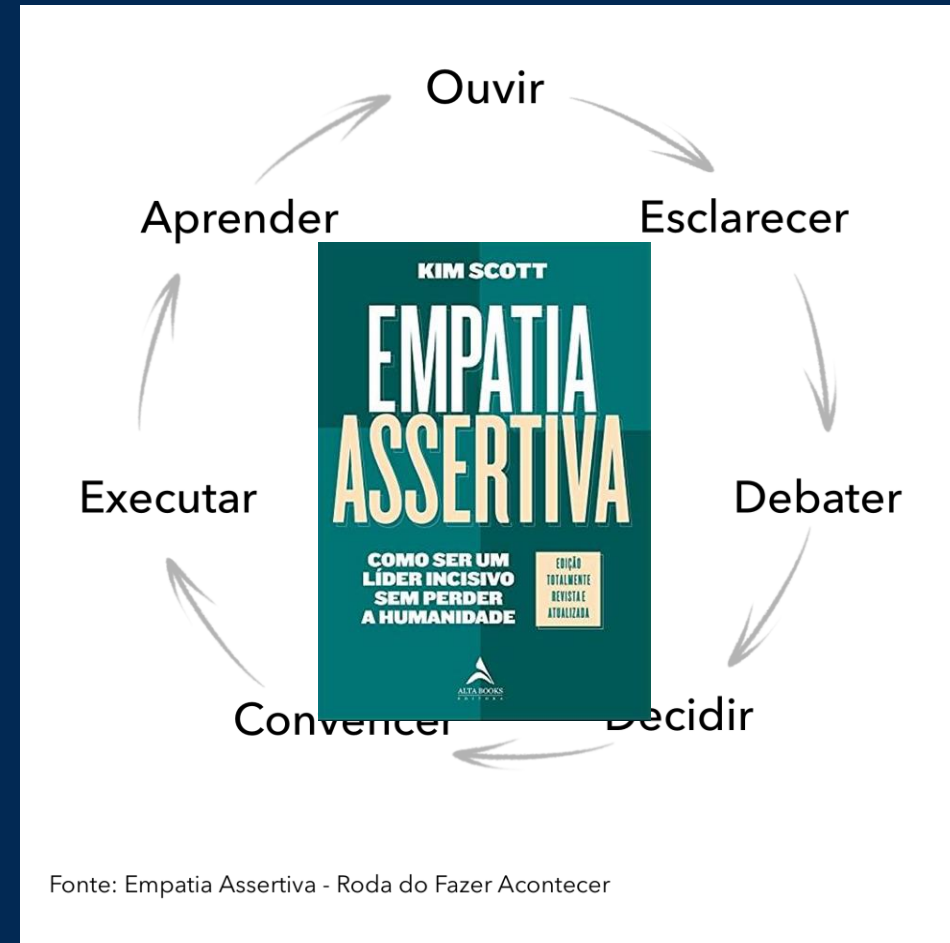
- **VISÃO DE FUTURO:** Concentre-se no futuro e nas possibilidades de crescimento e desenvolvimento do funcionário
- **OBJETIVOS COMPARTILHADOS:** Defina objetivos claros e mensuráveis em conjunto com o funcionário, alinhados com suas aspirações e com as necessidades da loja
- **PLANO DE AÇÃO COLABORATIVO:** Crie um plano de ação detalhado em parceria com o funcionário, incluindo recursos, treinamentos e suporte necessários para alcançar os objetivos
- **ACOMPANHAMENTO E RECONHECIMENTO:** Acompanhe o progresso do funcionário de forma regular, oferecendo feedback construtivo e reconhecendo seus esforços e conquistas
- **CELEBRAÇÃO DO SUCESSO:** Comemore os sucessos do funcionário, reforçando seus pontos fortes e incentivando seu desenvolvimento contínuo

O feedforward: desenvolvimento de competências profissionais dos colaboradores olhando para o futuro, em vez de analisar o passado. Feedforward é prospectivo e encorajador.

"À medida que o mundo mergulha num futuro de crises constantes, a empatia terá valor cada vez maior."

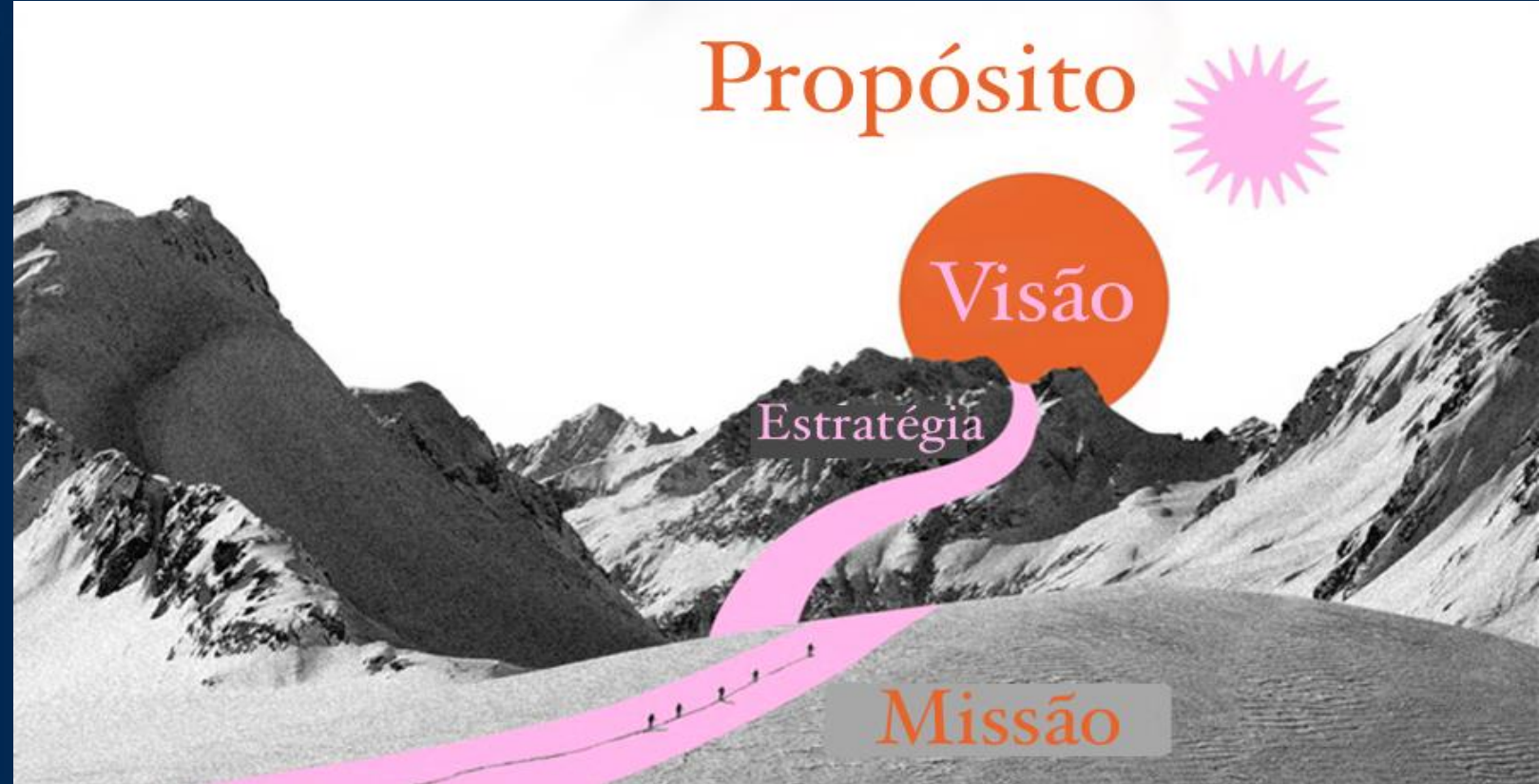
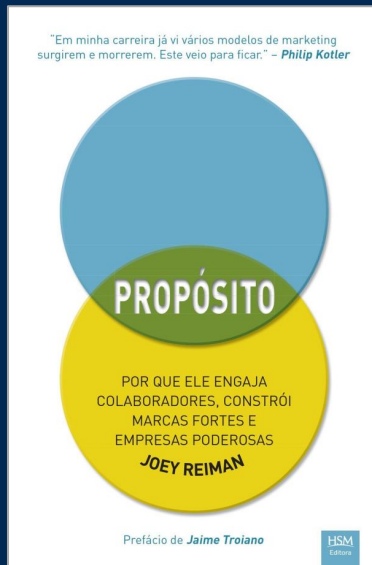
Fonte: Optimal: Como atingir o desempenho máximo nas equipes e na liderança

O modo como você trata as pessoas decide se elas se esforçarão para fazer um bom trabalho, se vão fazê-lo só por obrigação ou se vão se empenhar para sabotar você"



# Qual é o propósito do setor?

“Na *Intersecção dos talentos* de sua organização e as *necessidades* do mundo, encontra-se o propósito de sua organização”





# Dinâmica



# LIDERANÇA E INFLUÊNCIA SOCIAL

## Qual a razão de ser da sua empresa / loja?



Muito obrigado  
pela atenção!  
Olegário



“Não há progresso sem mudança. E, quem não consegue mudar a si mesmo, acaba não mudando coisa alguma”

George Benard Shaw

