

**MICHELLE DE PAULA E SILVA MUCHENSKI DO VALLE STAMBUK**

**COMO CRIAR O HÁBITO DE SE AUTO MOTIVAR NO AMBIENTE DE  
TRABALHO DE UM SETOR FINANCEIRO**

**CURITIBA**

**2011**

**MICHELLE DE PAULA E SILVA MUCHENSKI DO VALLE STAMBUK**

**COMO CRIAR O HÁBITO DE SE AUTO MOTIVAR NO AMBIENTE DE  
TRABALHO DE UM SETOR FINANCEIRO**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios.

Orientador: Prof. Luiz Rogério Farias

**CURITIBA**

**2011**

## RESUMO

Houveram muitas mudanças nos últimos anos, principalmente no mercado de trabalho de um setor financeiro, a competição está cada vez maior. Hoje em dia, as pessoas precisam ter competências técnicas, domínio de informática, de línguas, coloco no plural por que já estamos na fase de que aprender um outro idioma não é mais o suficiente, e além de tudo, talvez o mais importante ter competências emocionais.

O que torna tudo mais difícil é que devido a alta competição as pessoas agem de acordo com a ética da personalidade, nome dado por Covey, para descrever como o sucesso tornou-se mais uma decorrência da personalidade, da imagem pública, das atitudes e comportamentos, das habilidades e das técnicas que lubrificam o processo de interação humana, quando o mais correto, ou melhor o caminho mais transparente e menos sofrido seria seguir pelo princípio da ética do caráter: integridade, humildade, fidelidade, temperança, coragem, justiça, paciência, simplicidade e modéstia e fazer aos outros o que desejamos que nos façam.

**Palavras-chave:** mudanças, competição, competências, personalidade, comportamentos.

**Dedico este trabalho com todo o meu coração,**

A **Deus** por ter me iluminado e me dado forças para realizar mais esta batalha;

A minha **Família**, que sempre me apoio, me guiou, me deu muito amor e me proporcionou a base que tenho para a realização deste trabalho;

E ao meu marido **Wagner**, o qual eu amo muito, que esteve muito presente neste momento importante da minha vida, me apoiando, me motivando, me dando forças para que eu conseguisse alcançar meus objetivos e o sucesso.

## AGRADECIMENTO

À **Universidade Federal do Paraná**, por proporcionar aos alunos a oportunidade da especialização em gestão de negócios.

Ao professor do Curso **Vicente Pacheco**, pela iniciativa e proatividade na organização e administração dos módulos, sempre trabalhando para que tudo funcionasse bem para os alunos do Curso.

Ao meu orientador **Luiz Rogério Farias**, o qual admiro muito, agradeço pela sua orientação impecável, por abrir meus horizontes e fazer com que eu chegasse a conclusão deste trabalho. Parabéns pela postura sempre ética e transparente.

Aos **Amigos** que conheci no curso, que tornaram os sábados mais alegres e divertidos. Agradeço pela força, pelo apoio, pela ajuda e pela amizade que tenho certeza que será para toda a vida.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>1. AUTO CONHECIMENTO .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 CONCEITO .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 ESCOLHA.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 PRODUTIVIDADE .....</b>	<b>10</b>
<b>1.4 AUTO CONTROLE.....</b>	<b>12</b>
<b>2. TENHA OBJETIVOS E METAS .....</b>	<b>15</b>
<b>3. ORGANIZE-SE.....</b>	<b>22</b>
<b>3.1 PRIMEIRO O MAIS IMPORTANTE .....</b>	<b>22</b>
<b>4. COMPORTAMENTOS .....</b>	<b>25</b>
<b>4.1 ESTRATÉGIA EFICAZ.....</b>	<b>25</b>
<b>5. COMPREENDA OS OUTROS.....</b>	<b>27</b>
<b>5.1 TÉCNICAS FUNDAMENTAIS PARA LIDAR COM PESSOAS.....</b>	<b>30</b>
<b>5.1.1 PRINCIPIOS DA COMPREENSÃO.....</b>	<b>30</b>
<b>5.1.2 COMO CONQUISTAR AS PESSOAS A PENSAREM DO SEU MODO.....</b>	<b>33</b>
<b>5.1.3 COMO MUDAR AS PESSOAS SEM OFENDÊ-LAS.....</b>	<b>37</b>
<b>6. SINERGIA .....</b>	<b>39</b>
<b>7. CUIDE DE SI MESMO .....</b>	<b>41</b>
<b>8. COMPORTAMENTO DO PRÓXIMO .....</b>	<b>44</b>
<b>9. PERFIL DE UM PROFISSIONAL DO SETOR FINANCEIRO.....</b>	<b>46</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>48</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>50</b>

## INTRODUÇÃO

O sonho de consumo de todos os profissionais é trabalhar com algo que proporcione satisfação, no sentido de gostar do que se faz, assim como melhores condições de vida. Porém nas duas vertentes tanto fazendo algo que ame ou fazendo algo onde a recompensa é o dinheiro, vários são os problemas que ocorrem, desmotivando esses profissionais.

No setor financeiro a cobrança está cada dia maior para a antecipação dos resultados, porque são através deles que os executivos analisam se a estratégia utilizada foi adequada ou não. Quanto mais rápido sair esse resultado mais rápido esse executivo poderá mudar a estratégia caso a mesma não tenha sido adequada. Para essa agilidade na entrega, e com essas metas cada vez mais exigentes fica complicado para os gestores trabalharem com a performance da equipe, para exercerem o papel de coaching e não de executor de tarefas. Os funcionários sentem muito com essa pressão e com a falta de atenção por parte desses gestores, por isso o primeiro problema encontrado é:

- Problemas com o chefe; Cada profissional tem uma postura diferente e as pessoas não se colocam no lugar uma das outras, simplesmente julgam, isso falando nos dois lados, tanto no lado dos subordinados como no lado dos chefes. O problema é maior observando o comportamento dos chefes, por que eles já foram subordinados e sabem todos os problemas, deveriam ser líderes e entender e conhecer a fundo os anseios da equipe e ainda deveriam dar coaching ensinar, mostrar os melhores caminhos, porém por vários motivos isso não ocorre, ou por que aquele chefe tem o perfil muito técnico, ou por causa da pressão do dia a dia, as diversas metas que tem que cumprir, a falta de tempo para se dedicar aos funcionários, enfim, como não é possível mudar os outros, o ideal é focar nos próprios defeitos.

- A competição também é um problema, pode ser algo positivo pois o estimula a crescer e ser melhor, qual a graça de vencer um jogo se jogamos sozinhos, mas o problema é quando não se tem as ferramentas para ganhar essa competição. Em primeiro lugar é necessário o auto conhecimento, saber quais os objetivos, ter metas, saber o que quer, o marketing pessoal a boa comunicação também são ótimas ferramentas para conquistas os objetivos profissionais.

Além de muitos outros, como emoções no trabalho, como lidar com situações que envolvem outras pessoas, como criar momentos oportunos, como ter o perfil que todos procuram e precisam. Esses tópicos serão trabalhados através de pesquisas e referencial teórico.



## 1. AUTO CONHECIMENTO

### 1.1 – CONCEITO

*“Conheça o inimigo e conheça a si mesmo. Você vai poder travar cem batalhas e sair vitorioso em todas elas. Se você desconhece tanto o inimigo quanto a si mesmo, você certamente vai perder.”<sup>1</sup>*

Segundo o entendimento de MICHAELSON, “uma autopercepção exata é a chave de ouro para se atingir o sucesso. Para identificar corretamente suas características pessoais existem dois principais perfis: os “racionais” que tendem a basear suas decisões na lógica. Seu interesse recai em analisar dados factuais que dizem respeito à situação específica. E os “sentimentais” que tomam decisões baseadas em valores pessoais e nas emoções. Os “sentimentais” não se preocupam tanto com dados concretos, mas sim em como sua decisão afetará os outros.”<sup>2</sup>

Descobrir e aceitar sua personalidade, suas qualidades e defeitos poderão ajudá-lo tanto na carreira, como na vida pessoal, com a família, com o cônjuge. O autor mencionado acima, citou em sua obra um teste específico que pode ser feito para identificar essas características, o “Indicador de Tipologia Myers-Briggs”. Esse indicador é uma ferramenta criada por Katherine Cook Briggs (1875 – 1968) e sua filha Isabel Briggs Myers (1897 – 1980) que indica os tipos psicológicos, sendo que segundo elas são quatro escalas de preferências e dezesseis tipos distintos de personalidades.

### 1.2 – ESCOLHA

Existe um passo muito importante antes de ir atrás de psicólogos que façam esses testes, as pessoas precisam aceitar e entender que só conseguiram mudanças se optarem por mudar. Alguém pode até aplicar esse teste para um grupo, as pessoas receberão os resultados, mas se elas não estiverem envolvidas com a causa, se elas não estiverem interessadas em se

---

<sup>1</sup> APUD – MICHAELSON, G. SUN TZU PARA O SUCESSO / GERALD MICHAELSON, STEVEN MICHAELSON. SÃO PAULO, ED. CULTRIX 2003.P.66

<sup>2</sup> MICHAELSON, G. SUN TZU PARA O SUCESSO / GERALD MICHAELSON, STEVEN MICHAELSON. SÃO PAULO, ED. CULTRIX 2003.P.67

conhecer, saber qual é o seu tipo psicológico, conhecer seus defeitos e escolher por mudá-los, escolher por mudar suas atitudes, de nada adiantará o esforço.

Querer se conhecer querendo ser autor de sua própria vida, querendo escrever sua história, só será possível para quem abrir a mente e os olhos e escolher pela mudança.

SCHUTZ citou SETH em seu livro profunda simplicidade ao escrever a frase “Se você está com a saúde abalada, pode remedia-la. Se seus relacionamentos pessoais são insatisfatórios, você pode torná-los melhores. Se você está na miséria, poderá ver-se rodeado pela abundância... Todos vocês, independente da posição, do status, das circunstâncias ou das condições físicas, estão no controle de suas próprias experiências.” Também citou GREENWALD, “Veja cada problema não como uma coisa que simplesmente lhe aconteceu, ou que você é assim por acaso: (1) algo que você decidiu fazer; (2) um jeito que você decidiu ser; (3) uma forma que você decidiu optar para ver as outras pessoas. Em outras palavras, veja seu problema como uma decisão que você tomou.”

Segundo o entendimento de SCHUTZ sobre escolhas; “Escolho tudo o que faz parte de minha vida e sempre o fiz. Escolho o meu comportamento, meus sentimentos, meus pensamentos, minhas enfermidades, meu corpo, minhas reações, minha espontaneidade, minha morte. Uma vez que aceitamos a responsabilidade pela escolha de nossas vidas, tudo fica diferente. Temos poder. Decidimos. Estamos no controle.”

### **1.3– PRODUTIVIDADE**

Segundo COVEY, “a produtividade significa muito mais do que tomar a iniciativa. Implica que nós, como seres humanos, somos responsáveis por nossas próprias vidas. Nosso comportamento resulta de decisões tomadas, não das condições externas. Temos a capacidade de subordinar os sentimentos aos valores. Temos iniciativa e responsabilidade suficientes para fazer os fatos acontecerem. Pense na palavra responsabilidade – responsabilidade - , a habilidade para escolher sua resposta. Pessoas superproativas acostumam-se com a responsabilidade. Não colocam a culpa por seu

comportamento em circunstâncias, condições ou condicionamentos. Seu comportamento é produto de sua própria escolha consciente, baseada em valores, não resultado de um condicionamento, baseado em sentimentos.

Uma vez que somos, por natureza, proativos, nossa vida só será consequência das condições e dos condicionamentos se deixarmos que estes fatores controlem nossa mente, por decisão consciente ou omissão. Se essa foi nossa opção, tornamo-nos reativos.

As pessoas reativas são afetadas somente pelo ambiente físico. Se o tempo está bom, elas se sentem bem. Caso contrário, mudam a atitude e a performance. As pessoas proativas carregam o tempo dentro de si. Faça chuva ou faça sol, não interessa, elas avançam graças aos seus valores. E um de seus valores é realizar um trabalho de qualidade, ela não depende de o tempo estar bom ou não. As pessoas reativas também são afetadas pelo ambiente social, pelo clima social. Quando as pessoas as tratam bem, sentem-se bem. Quando acontece o contrário, assumem uma postura defensiva ou protetora. As pessoas reativas constroem sua vida emocional em torno do comportamento dos outros, permitindo que a fraqueza alheia as controle.

Os proativos continuam sendo influenciados pelos estímulos externos, sejam estes sociais, físicos ou psicológicos. Mas a resposta aos estímulos, consciente ou inconsciente, é uma escolha ou resposta baseada em valores.

Tomar a iniciativa não significa ser abusado, desagradável ou agressivo, e sim reconhecer a responsabilidade de fazer com que as coisas aconteçam.

Muita gente espera que algo aconteça, ou que alguém tome conta delas. Mas as pessoas que acabam conseguindo os melhores empregos são os proativos que apresentam soluções, para os problemas, e não mais problemas, que aproveitam a iniciativa para fazer tudo que é preciso, em harmonia com seus princípios, para que as tarefas sejam cumpridas.”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> COVEY, S. OS SETE HÁBITOS DAS PESSOAS ALTAMENTE EFICAZES. RIO DE JANEIRO, ED. FRANKLIN COVEY 2009. P. 91

Linguagem REATIVA	Linguagem PROATIVA
Não há nada que eu possa fazer.	Vamos procurar alternativas.
Sou assim e pronto.	Posso tomar outra atitude.
Ela me deixa louco.	Posso controlar meus sentimentos.
Eles nunca vão aceitar isso.	Vou buscar uma apresentação eficaz.
Tenho de Fazer isso.	Preciso achar a resposta apropriada.
Não posso.	Eu escolho.
Eu preciso.	Eu prefiro.
Ah, se eu pudesse.	Eu vou fazer.

#### 1.4– AUTO CONTROLE

As pessoas, podem através das escolhas, definir se serão proativas ou reativas. Se escolherem por serem proativas não será fácil, a escolha certa, está atrelada a mudança que como consequência está atrelada a hábitos novos que como consequência está atrelado a controle.

Se a sua escolha for à mudança, então a primeira coisa a ser feita é cuidar dos seus pensamentos, por que é neles que existem os inúmeros EUs que existem dentro cada um, ou seja as milhões de faces que existem e que são responsáveis por conduzir as atitudes.

WEOR, em seu livro mostra a teoria de que dentro de cada um existem vários Eus psicológicos, por esse motivo que certa hora as pessoas se comportam e agem de uma maneira e em outra agem totalmente diferente, no primeiro momento elas estavam sendo guiadas por um de seus EUs e no outro momento por outro, a chave como é compreender esses EUs e controlá-los para que eles não guiem a vida de cada um. Uma comparação que pode ser feita entre esses EUs é com os elementos indesejáveis da Ira, Cobiça, Luxúria, Inveja, Orgulho, Preguiça, Gula.

Para controlar esses Eus é necessário que constantemente haja uma auto observação, é preciso despertar e perceber todas as coisas ao redor e ao perceber todos os detalhes á volta e todas as atitudes e pensamentos, pode-se controlar as reações, não deixando um Eus dominar mais que outro naquele momento.

Realmente não é uma tarefa fácil, mas fazendo esse exercício da auto observação aos poucos, cada dia é uma conquista. "Quando alguém recorda

de si mesmo, quando trabalha sobre si mesmo, quando não se identifica com todos os problemas e sofrimentos da vida, de fato está trilhando a Senda Vertical\* (Escada vertical com vários degraus, cada vitória é um degrau a mais que subimos a caminho do sucesso).

WEOR diz que "é evidente que as pessoas reagem mecanicamente diante das diversas circunstâncias da vida. As pessoas costumam sempre se converterem em vítimas, sorriem quando alguém lhes adula, sofrem quando alguém lhes humilha. Insultam se são insultadas, ferem quando são feridas, nunca são livres, seus semelhantes têm o poder de levá-las da alegria à tristeza, da esperança ao desespero. Quem aprende a transformar as reações mecânicas, de fato vai pelo caminho vertical.

Porém o desenvolvimento da Essência só é possível à base de trabalhos conscientes e sofrimentos voluntários. Quem não trabalha sobre si mesmo é sempre vítima das circunstâncias, é como um miserável tronco entre as águas tormentosas do oceano. O sábio pode estar alegre, mas nunca cheio de louco frenesi, triste, mas nunca desesperado ou abatido, sereno no meio da violência, abstinência na orgia, casto em momento de luxúria. A melhor arma que o homem pode usar na vida é um estado psicológico correto. Ao se auto observar é possível saber quais são os pensamentos negativos e eliminá-los no momento certo. Existem pensamentos negativos de distintas espécies: suspeita, desconfiança, má vontade para com outra pessoa, ciúmes passionais, ciúmes religiosos, ciúmes políticos, ciúmes por amizades ou de tipo familiar, cobiça, luxúria, vingança, ira, orgulho, inveja, ódio, ressentimento, furto, adultério, preguiça, gula.

Quem não vive sempre em estado de alerta novidade, alerta percepção, pensando que está pensando, facilmente se identifica com qualquer pensamento negativo. E quanto mais se identificar com um pensamento negativo, mais escravos as pessoas serão do correspondente Eu que os caracteriza. É interessante observar a recorrência diária, a repetição de palavras e acontecimentos na vida de cada pessoa. Essa repetição ou recorrência de eventos e palavras merece ser estudada por nos leva ao Auto conhecimento.

É necessário mudar a maneira de pensar, ser menos negligentes, tornar-se mais sérios e encarar a vida de forma diferente, em seu sentido real e prático.

Dentro de nossa pessoa vivem muitas pessoas, nunca somos idênticos. Às vezes se manifesta em nós uma pessoa mesquinha, outras vezes uma pessoa irritável, em qualquer outro instante uma pessoa esplêndida, benevolente, mais tarde uma pessoa escandalosa ou caluniadora, depois um santo, logo um trapaceiro.

A auto observação também ajuda na hora do pré julgamento de outras pessoas, normalmente, simpatiza-se com nós mesmos, nosso ego, e sente-se antipatia com quem não simpatiza conosco. Porém é necessário aprender a ver o ponto de vista alheio. É urgente colocar-se na posição dos outros.

Uma idéia para começar é mentalizar ou escrever antes de deitar, os fatos ocorridos no dia, as situações embaraçosas, as tristezas, as alegrias... Haveis pensado alguma vez na vida sobre o que mais vos agrada ou desagrada? Haveis refletido sobre os mecanismos secretos da ação? Por que quereis ter uma bela casa? Por que desejais ter um carro último modelo? Por que quereis estar sempre na última moda? O que mais vos ofendeu em um dado momento? Que é que mais vos lisonjeou ontem? Por que vos haveis sentido superior a fulano (a) em um determinado instante? Por que vos orgulhastes de relatar vossos triunfos? Não pudestes calar quando murmuravam de outra pessoa conhecida? Estais seguros de haver sido sincero naquela conversa?.”<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> WEOR, S. TRATADO DE PSICOLOGIA REVOLUCIONÁRIA. ED. DIVINA MÃE. P. 7

## 2. TENHA OBJETIVOS E METAS

COVEY em sua obra diz “todas as pessoas são capazes de usar a imaginação e a criatividade para escrever novos papéis, mais eficazes, mais de acordo com os valores mais profundos e com os princípios corretos que lhe dão sentido. Para que as pessoas possam construir um caminho diferente, para que consigam levar uma vida de acordo com seus princípios, é necessário que em primeiro lugar saibam quais são esses princípios, quais são seus valores, quais suas metas pessoais, seus objetivos, e sua missão de vida. Segundo Kriser<sup>5</sup>, os princípios dirigem as nossas decisões, às vezes até inconscientemente. São normas, regras que regem o nosso comportamento. O entendimento, a identificação e principalmente o estabelecimento de princípios pessoais são tarefas importantes para se atingir os objetivos na vida. Princípio está relacionado com causa, vontade, justificativa e principalmente significado. O princípio traz integridade pessoal, de forma que as pessoas já conseguem de certa maneira antever suas ações, pois você segue os princípios que lhe põe em uma determinada linha de ação.”

Depois de passar por um processo de auto conhecimento, depois de desejar uma mudança de hábitos, e de estar abertos para as tarefas, como controle do pensamento e atitudes, é necessário que as pessoas escrevam seus objetivos em um papel, que tenham em mente seus princípios, e valores, por que cada decisão que será tomada no futuro terá como base os valores de cada um. Uma proposta de emprego, um lugar para morar, a educação de seus filhos. Cada escolha será feita com base nos princípios e valores que você escolheu. Por isso para facilitar crie sua missão pessoal, que segundo COVEY “ela se concentra naquilo que a pessoa deseja ser (caráter) e fazer (contribuições e conquistas), e nos valores e princípios nos quais o ser e o fazer estão fundados.”

Exemplos:

---

<sup>5</sup> APUD – COVEY, S. OS SETE HÁBITOS DAS PESSOAS ALTAMENTE EFICAZES. . RIO DE JANEIRO, ED. FRANKLIN COVEY 2009.

Rolfe Kerr,<sup>6</sup>

*"Primeiro seja bem sucedido no lar. Busque e seja digno da ajuda divina. Jamais comprometa sua honestidade Lembre-se das pessoas envolvidas. Ouça os dois lados antes de julgar. Procure se aconselhar com os outros. Defenda os ausentes. Seja sincero e firme. Desenvolva uma nova habilidade por ano. Planeje hoje o trabalho de amanhã. Ocupe-se enquanto espera. Mantenha uma atitude positiva. Tenha sendo de humor. Seja organizado pessoal e profissionalmente. Não tenha medo de erros - tema apenas a falta de respostas criativas, construtivas e capazes de superar esses erros. Facilite o sucesso dos subordinados. Ouça o dobro do que fala. Concentre todas as habilidades e todos os esforços no trabalho que tem á sua frente, sem se preocupar com o próximo emprego ou a próxima promoção.*

Todas as pessoas tem que saber se auto observar, para que assim consigam saber quais são os princípios que mais valorizam, e se estão equilibrando todos os centros ou se estão focando em apenas um específico. Para esclarecer melhor, COVEY mostrou em seu livro 4 exemplos de centros: "SEGURANÇA - Que representa o senso de valor, identidade, a estabilidade emocional, o amor próprio, a força pessoal básica ou a falta dela. Sua segurança encontra-se em algum ponto da progressão entre a extrema insegurança, por um lado, na qual sua vida é um brinquedo das forças volúveis que agem sobre ela, e por outro, um senso profundo de alto valor interno e segurança pessoal.

ORIENTAÇÃO - Representa a fonte do rumo na vida. São padrões, princípios ou critérios implícitos que governam a tomada cotidiana de decisões e atitudes. Sua orientação percorre uma escala que vai da dependência do espelho social, ou de outras fontes flutuantes, até chegar a uma noção clara de rumo.

SABEDORIA - É a sua perspectiva de vida , o senso de equilíbrio, a compreensão de como várias partes e princípios se aplicam e se relacionam uns com os outros. Ela envolve o julgamento, o discernimento, a compreensão. É uma gestalt, ou integridade, um todo integrado. Sua sabedoria se situa em algum lugar entre um mapa totalmente impreciso, onde tudo está distorcido e nada parece se encaixar, e um mapa completo e preciso, no qual todas as partes e todos os princípios se relacionam apropriadamente entre si.

PODER - É a faculdade ou capacidade para agir, a força e a potência para conquistar algo. É a energia vital para se fazerem escolhas e tomar decisões.

---

<sup>6</sup> APUD – COVEY, S. OS SETE HÁBITOS DAS PESSOAS ALTAMENTE EFICAZES. . RIO DE JANEIRO, ED. FRANKLIN COVEY 2009.



Ele também inclui a capacidade para superar hábitos profundamente arraigados e cultivar outros mais nobres, mais eficazes. Seu poder encontra-se em algum ponto onde a imobilização, ou a condição de marionete nas mãos de alguém, e a alta proatividade, o poder de agir conforme seus próprios valores, em vez de depender das pessoas e circunstâncias que o controlam.”

A Seguir exemplos de focos utilizados, que quando são escolhidos não resultam em equilíbrio;

#### CENTRO: CÔNJUGE

<b>SEGURANÇA</b>	Seu sentimento de Segurança está baseado na forma como seu cônjuge o trata. Você é altamente vulnerável aos humores e sentimentos de seu cônjuge. Há um profundo desapontamento, que leva ao afastamento ou conflito quando seu cônjuge discorda de você ou não corresponde às expectativas. Tudo que pode interferir no relacionamento é tido como ameaça (o nascimento de um filho, os sogros, as dificuldades econômicas, os sucessos sociais)
------------------	---

<b>ORIENTAÇÃO</b>	Sua orientação deriva das necessidades e vontades suas e de seu cônjuge. Seu critério para tomar decisões é limitado pelo que acredita ser o melhor para o casamento ou para seu cônjuge, ou pelas preferências e opiniões deste.
-------------------	---

<b>SABEDORIA</b>	Sua perspectiva de vida evita coisas que possam influenciar positiva ou negativamente seu cônjuge ou a relação de vocês
------------------	---

<b>PODER</b>	O Poder de agir é limitado pelas fraquezas de seu cônjuge e pelas suas.
--------------	---

#### CENTRO: FAMÍLIA

<b>SEGURANÇA</b>	Sua segurança se baseia na aceitação familiar e em corresponder às expectativas. Seu senso de segurança pessoal é volátil quanto à sua família. Seu senso de valor se baseia na reputação da família.
------------------	---

<b>ORIENTAÇÃO</b>	As determinações familiares são a referência quanto à correção de suas atitudes e comportamentos. Seu critério para a tomada de decisões encontra-se no que é bom para sua família, ou no que os membros da família desejam.
-------------------	--

<b>SABEDORIA</b>	Você interpreta a vida em termos de família criando uma compreensão parcial da realidade e o narcisismo familiar
------------------	--

<b>PODER</b>	Suas ações são limitadas pelos modelos familiares e tradições familiares.
--------------	---

#### CENTRO: DINHEIRO

<b>SEGURANÇA</b>	Seu valor pessoal é determinado por sua renda. Você é vulnerável a qualquer coisa que ameace sua segurança econômica.
------------------	---

<b>ORIENTAÇÃO</b>	A lucratividade é seu critério para tomada de decisões.
-------------------	---

<b>SABEDORIA</b>	Ganhar dinheiro é a lente que você usa para ver e entender a vida, e isso lhe dá capacidade falha de julgamento.
------------------	--

<b>PODER</b>	Você está restrito ao que pode conseguir com seu dinheiro e sua visão limitada.
--------------	---

**CENTRO: TRABALHO**

<b>SEGURANÇA</b>	Você costuma se definir a partir de seu papel ocupacional. Só sente bem quando está trabalhando.
------------------	---

<b>ORIENTAÇÃO</b>	Você toma suas decisões baseado nas necessidades e expectativas de seu trabalho.
-------------------	--

<b>SABEDORIA</b>	Você tem tendência a se limitar a seu papel profissional. Acha que oida. trabalho é sua vida.
------------------	---

<b>PODER</b>	Suas ações são limitadas pelos modelos de sua atividade profissional, oportunidades ocupacionais, restrições institucionais, opiniões de seu chefe e possivelmente por incapacidade, em determinado momento de sua vida, de realizar uma tarefa específica.
--------------	---

**CENTRO: BENS**

<b>SEGURANÇA</b>	Sua Segurança se baseia na sua reputação, seu status social e bens materiais que controla. Você tem tendência a comparar o que tem com o que os outros possuem.
------------------	--

<b>ORIENTAÇÃO</b>	Você toma decisões baseado no que irá aumentar, proteger, ou exibir melhor suas posses.
-------------------	---

<b>SABEDORIA</b>	Você vê o mundo a partir da comparação das relações sociais e econômicas.
------------------	---

<b>PODER</b>	Você age dentro dos limites daquilo que pode comprar, ou da importância social conquistada.
--------------	---

**CENTRO: PRAZER**

<b>SEGURANÇA</b>	Sente-se seguro só quando está no auge de sua sensação de prazer. Sua segurança tem vida curta, pouca criatividade e depende do ambiente.
------------------	--

<b>ORIENTAÇÃO</b>	Você toma decisões baseado no que vai lhe proporcionar mais prazer.
-------------------	---

<b>SABEDORIA</b>	Você vê o mundo em termos do proveito que pode tirar dele.
------------------	--

<b>PODER</b>	Seu poder é quase inexistente.
--------------	--------------------------------

**CENTRO: AMIGOS**

<b>SEGURANÇA</b>	Sua segurança deriva do espelho social. Você é extremamente dependente da opinião dos outros.
------------------	--

<b>ORIENTAÇÃO</b>	Seu critério para tomar decisões é: " O que os outros vão pensar de mim" Você fica constrangido facilmente.
-------------------	--

<b>SABEDORIA</b>	Você vê o mundo pelas lentes sociais.
------------------	---------------------------------------

<b>PODER</b>	Você está limitado pela sua zona de conforto. Suas ações são tão precárias quanto suas opiniões.
--------------	---

**CENTRO: INIMIGO**

<b>SEGURANÇA</b>	Sua segurança é volátil, baseada em movimentos dos seus inimigos. Você vive se perguntando: "O que será que ele vai fazer agora?" Você procura se justificar e obter apoio dos que pensam da mesma forma.
<b>ORIENTAÇÃO</b>	Você desenvolve uma dependência invertida, sendo guiado pelas ações do inimigo. Você toma decisões baseando-se naquilo que vai prejudicar o inimigo.
<b>SABEDORIA</b>	Sua capacidade de julgamento é restrita e distorcida. Você é defensivo, extremamente sensível e com frequência paranóico.
<b>PODER</b>	O pouco poder de que você dispõe deriva de raiva, inveja, ressentimento e vingança - uma energia negativa que contamina e destrói, deixando pouca energia para o resto.

**CENTRO: IGREJA**

<b>SEGURANÇA</b>	Sua segurança se baseia na atividade religiosa e no apreço que as pessoas com autoridade e influência tem por você. Você se identifica e se sente seguro com as comparações e os rótulos religiosos.
<b>ORIENTAÇÃO</b>	Você se guia pelo modo como os outros avaliam suas ações, no contexto dos ensinamentos e expectativas da igreja.
<b>SABEDORIA</b>	Você divide o mundo em "crentes" e "não-crentes", "participantes" e "omissos"
<b>PODER</b>	Sua noção de poder deriva da posição ou do papel que ocupa na igreja.

**CENTRO: Si Mesmo**

<b>SEGURANÇA</b>	Sua segurança muda e se altera constantemente.
<b>ORIENTAÇÃO</b>	Seus critérios de julgamento são: "O que eu quero", "O que eu preciso", "O que é que eu levo nisso?"
<b>SABEDORIA</b>	Você vê o mundo pelas suas próprias decisões, eventos ou circunstâncias que o afetarão.
<b>PODER</b>	Sua liberdade de agir está limitada por seus próprios recursos, sem os benefícios da independência.

Quando você se baseia nos Princípios:

Sua Segurança:

- Sua segurança se baseia em princípios que não mudam, independentemente das condições e circunstâncias externas.
- Você está seguro de que os princípios verdadeiros serão constantemente validados em sua própria vida, através da experiência.
- Como servem de medida para o amadurecimento da personalidade, os princípios corretos funcionam com exatidão, consistência, beleza e força.

- Os princípios corretos o ajudam a compreender seu próprio desenvolvimento, dotando-o da confiança necessária para aprender mais, e desta forma, aumentando seu conhecimento e sua compreensão.
- Esta fonte de segurança cria uma base imutável, intocável e confiável, permitindo a você ver a mudança como uma excitante aventura e uma oportunidade para fazer contribuições significativas.

#### Sua Orientação:

- Você é guiado por uma bússola que lhe permite ver para onde você quer ir e como fazer para chegar lá.
- Você se vale de informações precisas, o que torna suas decisões tanto exeqüíveis quanto significativas.
- Você se mantém à parte das situações, emoções e circunstâncias da vida, observando o todo equilibradamente. Suas decisões e ações levam em conta os fatores de curto e longo prazo e suas implicações.
- Em cada situação, você determina, de forma consciente e proativa, a melhor alternativa, baseando suas decisões na consciência esclarecida pelos princípios.

#### Sua Sabedoria:

- Seu julgamento abrange um largo espectro de conseqüências a longo prazo, e reflete um equilíbrio sábio e uma confiança serena.
- Você vê as coisas de uma forma diferente e, portanto, reage de modo diferente da maioria das pessoas reativas do mundo.
- Você encara o mundo através de um paradigma fundamental, o que lhe proporciona ter uma vida eficaz, proveitosa.
- Você vê o mundo em função do que pode fazer por ele e seus habitantes.
- Você adota um estilo de vida proativo, voltando para servir e engrandecer os outros.
- Você interpreta todas as experiências da vida em termos de oportunidades para aprender e dar sua contribuição.

#### Se Poder:

- Seu poder é limitado apenas por sua própria compreensão e observância da lei natural, e dos princípios corretos, bem como pelas conseqüências naturais dos princípios em si mesmos.
- Você se torna um indivíduo consciente, instruído, proativo, que não é limitado por atitudes, comportamentos e ações dos outros.
- Sua capacidade de agir vai muito além de seus próprios recursos, e estimula níveis altamente encorajadores da interdependência.
- Suas decisões e ações não são ditadas pelas limitações financeiras ou circunstanciais do momento. Você experimenta a liberdade interdependente.

### **3. ORGANIZE-SE**

#### **3.1 - PRIMEIRO O MAIS IMPORTANTE**

*As coisas mais importantes nunca devem ficar à mercê das coisas menos importantes GOETHE*

Após definir sua missão pessoal, e seus objetivos, todo o seu planejamento, de acordo com seus desejos, seus princípios, seus valores pessoais, é necessário que se tenha disciplina para que consiga concluir tudo o que você colocou no papel e o que está disposto a fazer para chegar ao objetivo final. Se por exemplo, sua meta é ficar fluente no inglês, você já sabe que precisará estudar X horas por dia, para que consiga isso no prazo desejado. Para conseguir concluir essa meta precisa ter disciplina para não deixar com que seu EU da preguiça o engane, e para que consiga vencer os obstáculos do dia a dia. É importante também, saber dividir bem o seu dia, por que poucas vezes as pessoas terão uma meta só, normalmente são várias, sendo, ficar fluente em inglês, fazer exercícios, fazer uma dieta, ser um ótimo profissional, dar atenção aos filhos... Para conseguir atingir todos os objetivos propostos é importante saber lidar com as atividades que são urgentes e importantes. Porque é bom pensar, e ter em mente que sempre surgiram tarefas urgentes que podem te impedir de fazer o que planejou, a idéia é como se planejar para isso.

Segundo COVEY, os dois fatores que definem uma atividade são: urgente e importante. Urgente significa que a atividade exige nossa atenção imediata. As coisas urgentes se impõem a nós. Um telefone que toca é urgente. A maioria das pessoas não consegue admitir a hipótese de simplesmente deixar o telefone tocando. Você pode levar horas preparando um material, vestir-se com esmero e fazer uma viagem até o escritório de uma pessoa para conversar sobre um determinado assunto, mas se o telefone tocar enquanto você estiver lá, normalmente isso terá prioridade em relação à sua visita pessoal. Assuntos urgentes normalmente são óbvios. Eles nos pressionam; insistem para que alguma providência seja tomada. Eles são populares com os outros. De costume, estão bem na nossa frente. E com frequência são agradáveis, fáceis, divertidos de resolver. Mas com a mesma

freqüência, não são nada importantes. A importância por outro lado, tem a ver com resultados. Se algo é importante, contribui para a nossa missão, nossos valores e metas prioritárias. Nós reagimos a questões urgentes. As questões importantes que não são tão urgentes exigem mais iniciativa, mais proatividade. Precisamos agir para aproveitar as oportunidades, para fazer com que as coisas aconteçam.



O Quadrante II está no centro do gerenciamento pessoal eficaz. Ele lida com as coisas que não são urgentes, mas que são importantes. Ele lida com as coisas como melhorar relacionamentos, redigir uma missão pessoal, planejamento a longo prazo, exercícios, manutenção preventiva, preparação – todas essas coisas que sabemos que precisamos fazer, mas às quais raramente nos dedicamos, pois sabemos que não são urgentes. Resultados quadrante II – Visão, perspectiva, equilíbrio, disciplina, controle, poucas crises.

COVEY diz que um gerente do Quadrante II deve observar 6 critérios:

1. Coerência – A coerência indica que existe harmonia, unidade e integridade entre a visão e a missão, entre papéis e metas, entre prioridades e planos, entre desejos e disciplina. No planejamento, deve haver espaço para a sua missão pessoal, de modo que você possa constantemente voltar a ela. Também há necessidade de deixar espaço para seus papéis, e para as metas de curto e longo prazos.

2. Equilíbrio – Seu instrumento deve ajudá-lo a manter o equilíbrio em sua vida, identificar os diversos papéis e mantê-los bem à sua frente, de modo que você não negligencie áreas importantes como saúde, família, aprimoramento profissional e desenvolvimento pessoal. Foco no quadrante II – Você precisa de um instrumento que o encoraje, que o motive, que realmente o ajude a dedicar o tempo necessário ao quadrante II, de forma que lide com a prevenção, em vez de dar prioridades às crises. Em minha opinião, a melhor maneira de fazer isso é organizar sua vida em uma base semanal. Você pode continuar a fazer adaptações e ter prioridades diárias, mas a energia fundamental vai para a organização da semana. Você precisa de um instrumento que lide com as pessoas, não apenas de planos. Apesar de se poder pensar em termos de eficiência ao lidar com o tempo, uma pessoa centrada em princípios pensa em termos de eficiência ao lidar com gente.

3. Flexibilidade – O instrumento de planejamento deve ser seu escravo, nunca seu senhor. Uma vez que ele deve trabalhar em seu benefício, precisa ser talhado conforme seu estilo, suas necessidades e seu modo específico de agir.

4. Portátil – Seu instrumento também deve ser portátil, de forma que você possa carregá-lo a maior parte do tempo. Você pode querer revisar a sua missão pessoal quando estiver no ônibus. Ou desejar analisar o potencial de uma nova oportunidade, em comparação com algo anteriormente planejado. Se seu instrumento for portátil, você o terá a seu lado, e as informações importantes estarão ao seu alcance.



## 4. COMPORTAMENTOS

### 4.1 ESTRATÉGIA EFICAZ

COVEY diz que encontrar uma estratégia eficaz para o dia a dia não é uma tarefa fácil, mais existem algumas formas de comportamentos e hábitos, até mesmo pensamentos que norteiam essa escolha e como consequência os comportamentos.

Pensar Ganha-ganha é a busca, o benefício mútuo em todas as interações humanas, acordos e soluções são mutuamente satisfatórios, com uma solução ganha – ganha, todas as partes se sentem bem com a decisão, e comprometidas com o plano de ação. Ganha-ganha vê a vida como cooperativa, não como um local de competição, essa há estratégia se baseia no paradigma de que há bastante para todos, que o sucesso de uma pessoa não é conquistado com o sacrifício ou a exclusão de outra, ela é a crença na terceira alternativa. Não se trata do meu jeito ou do seu jeito, e sim de um jeito melhor, superior.

Pensar Ganha-Perde em termos de liderança essa estratégia adota a abordagem autoritária. Eu sigo em frente, você fica para trás. As pessoas que seguem o Ganha- Perde são propensas a usar a posição, poder, cargo, coisas ou sua personalidade para avançar. As pessoas são avaliadas em comparação com outras pessoas. E comparações carregam consigo valores sociais, elas abrem as portas para oportunidades, e as fecham. A competição não a cooperação, está no centro do processo educacional.

Pensar Perde-Ganha; sou pacífico, faço qualquer coisa para manter a paz, pessoas que utilizam essa estratégia normalmente preferem ceder e concordar, isso significa ser bonzinho, mesmo que os bonzinhos cheguem por último. “Insegurança pessoal”.

A melhor escolha depende da realidade. O desafio é saber entender a realidade acertadamente, e não aplicar a receita Ganha/Perde ou qualquer outra receita em todas as situações.

Pensar ganha – ganha é o hábito da liderança interpessoal. Ele envolve o exercício de cada um dos diversos dons humanos – autoconsciência, imaginação, consciência, e vontade independente – no relacionamento com os

outros. Implica aprendizado mútuo, influência mútua e benefícios mútuos. A liderança interpessoal eficaz exige visão, iniciativa proativa, segurança, orientação, sabedoria e poder que derivam de uma liderança pessoal centrada nos princípios.

O princípio ganha – ganha abrange algumas dimensões;

1 – Caráter – “Fazer honrar os compromissos com nós mesmos e com outros.” Muita gente pensa em dicotomias, em termos de oposições. Acham que se você é gentil, não é duro. Mas ganha-ganha é algo gentil e duro, para agir de acordo com a estratégia você não somente tem de ser gentil, mas também tem que ser corajoso. Não apenas precisa de empatia, como também de firmeza. Não só necessita de consideração e de sensibilidade, como também precisa de bravura. Fazer isso, adquirindo equilíbrio entre a coragem e consideração, é a essência da maturidade real.

2 – Relacionamentos - É o compromisso com a tentativa de compreender o ponto de vista do outro profundamente, e trabalharmos juntos em busca da terceira alternativa, a solução sinérgica, que será a melhor resposta para nós dois. Esse relacionamento não torna o problema menos real ou importante, nem elimina as diferenças de perspectiva. Mas elimina as energias negativas normalmente focalizadas nas diferenças de personalidade e posição, criando uma energia positiva, de cooperação. Quanto mais forte você for, quando mais genuíno seu caráter, quanto maior o seu nível de proatividade, quanto mais você estiver comprometido com Ganha-Ganha, mais poderosa será sua influência sobre a outra pessoa.

3 – Acordos - Em um acordo os cinco elementos seguintes ficam bem explícitos: Os resultados desejados – não métodos identificam o que deve ser feito e quando. As diretrizes especificam os parâmetros (princípios, políticas) dentro dos quais os resultados devem ser obtidos.

Os recursos identificam o suporte humano, financeiro, técnico e organizacional disponível para ajudar a atingir resultados.

## 5. COMPREENDA OS OUTROS

Tentar compreender o outro é provavelmente uma das atitudes mais importantes que se pode ter.

Algumas dicas de COVEY:

- 1 - Faça aos outros o que deseja que façam a você;
- 2 - Trate a todos igualmente, tratando a cada um de forma diferente.
- 3 - Preste atenção nas pequenas coisas – As pequenas gentilezas e cortesias são muito importantes. A falta de cortesia, o descaso ou o desrespeito, mesmo mínimos, provocam um afastamento considerável. Nos relacionamentos, as pequenas coisas se equivalem às grandes coisas;
- 4 - As pessoas são muito sensíveis, muito delicadas por dentro;
- 5 - Honrar os compromissos;
- 6 - Esclarecer as expectativas – Imagine as dificuldades que pode enfrentar se seu chefe e você tem idéias diferentes quanto a quem cabe o papel de definir qual é o seu serviço. Expectativas pouco claras em termos de metas também prejudicam a comunicação e a confiança. A causa de todas as dificuldades de relacionamento se encontra em expectativas ambíguas ou conflitantes em torno de metas e papéis.

Por isso quando se começa uma relação, é importante colocar na mesa todas as perspectivas. As pessoas envolvidas vão um ao outro conforme as perspectivas.

A importância da Escuta:

- 1 – Ignorando – Quando as pessoas fingem que escutam
- 2 – Escuta Seletiva – Quando as pessoas ouvem apenas determinadas partes da conversa. Geralmente fazemos isso sempre que ouvimos o falar constante de uma criança em idade pré escolar.
- 3 – Escuta Concentrada – Quando prestamos a atenção e concentramos a energia nas palavras que estão sendo ditas.
- 4 – Escuta Empática – Escuta com finalidade de compreender. A escuta empática entra no quadro de referências de outras pessoas. Se você olhar para dentro dele, vê o mundo como ele o vê, compreende seu paradigma,

compreende o que ele sente. Você ouve procurando entender o significado, o sentimento. “Necessidades satisfeitas não motivam”

A escuta empática também é perigosa. Ouvir em profundidade exige um bocado de segurança, por que você se abre às influências negativas. Torna-se vulnerável. É um paradoxo, de certo modo, por que você precisa se dispor a ser influenciado para poder influenciar. Isso significa que você deve realmente entender. “O vendedor amador vende produtos. O profissional vende soluções para as necessidades e os problemas.

Diagnosticar antes de prescrever também é fundamental para o direito. O advogado profissional primeiro reúne os fatos, para entender a situação. Depois estuda as leis e os precedentes, para preparar o caso. Um bom advogado praticamente escreve a parte do advogado oponente antes de redigir a sua.

A chave para o julgamento correto é a compreensão.

Quatro respostas autobiográficas

1 – Avaliamos – Aprovamos ou desaprovamos;

2 – Investigamos – Fazemos perguntas a partir de nosso próprio quadro de referências.

3 – Aconselhamos – Damos conselhos a partir de nossa própria experiência.

4 – Nós interpretamos – Tentamos ter uma idéia das pessoas, explicar seus motivos, seu comportamento, a partir de nossos próprios motivos e comportamentos.

“A chave é buscar verdadeiramente o bem do indivíduo, ouvir com empatia, deixar que a pessoa chegue ao problema e à solução em seu próprio ritmo, na hora certa. Pouco a pouco, como se ela estivesse descascando uma cebola, até chegar ao centro.”

Os antigos gregos tinham uma filosofia magnífica, que se encontra embutida em três palavras organizadas em seqüência:

ETOS

PATOS

LOGOS

Estas três palavras abrigam a essência de procurar primeiro compreender para conseguir eficácia no desenvolvimento das idéias e em suas apresentação.

ETOS é sua credibilidade pessoal, a fé que as pessoas têm em sua integridade e sua competência. É a confiança que você inspira, sua Conta Bancária Emocional.

PATOS é o seu lado empático – o sentimento. Quer dizer que você está sintonizado com a confiança presente na comunicação da outra pessoa.

LOGOS – é a lógica, a parte pensada da comunicação.

Notem a seqüência – etos, patos, logos – seu caráter, seus relacionamentos e a lógica de sua mensagem.

A maioria das pessoas, ao apresentar uma idéia, vai logo de cara para o logos, a lógica do cérebro esquerdo. Elas tentam convencer as outras pessoas da validade de sua lógica, sem antes levar em consideração o etos e o patos.

Quanto mais você entende as pessoas em profundidade, mais gosta delas, mais respeito sente por elas. Tocar a alma de outro ser humano é pisar em solo sagrado.

Outro ponto importante para ser comentado é sobre a credibilidade do gestor. Segundo o artigo de Renata Avediane, da VocêSA, a confiança da equipe no gestor é fundamental para o desempenho do grupo e para criar um ambiente colaborativo. Uma pesquisa recente, realizada pela consultoria Fellipelli, em parceria com a VocêSA, mostrou que para 95% das 1510 pessoas entrevistadas, a falta de confiança no trabalho interfere na produtividade, sendo que 8 em cada 10 entrevistados afirmaram já ter tido o trabalho prejudicado por esse motivo.

Conquistar e transmitir confiança, é uma questão mais complicada. Em geral, o principal problema é a falta de transparência na comunicação, comum em empresas em que a relação chefe – subordinado é distante. Outro complicador é a dinâmica do mercado e dos negócios, que muda rapidamente, impossibilitando muitas vezes o alinhamento entre o gestor e a equipe. A mudança desperta a incerteza, por isso, manter reuniões freqüentes com a turma é importante, quando há necessidade constante de alinhar expectativas. “Hoje o que as companhias mais precisam é de velocidade, e a confiança é a principal variável para garantir isso”.

Em ambientes no qual a desconfiança impera, a resistência às mudanças e a competitividade aumentam, há maior dificuldade de criação de

vínculos entre as pessoas, menos troca de informações, o que prejudica a busca de soluções criativas. No lugar do resultado, os funcionários buscam se defender. “A incerteza gera medo do conflito, que resulta em falta de comprometimento e perda do foco no resultado”.<sup>7</sup>

## **5.1 TÉCNICAS FUNDAMENTAIS PARA LIDAR COM PESSOAS**

### **5.1.1 PRINCÍPIOS DA COMPREENSÃO**

CARNEGIE cita em seus livros alguns princípios que ajudam as pessoas se entenderem melhor e compreender uma a outra;

Não critique, não condene, não se queixe. Em lugar de condenar os outros, procuremos compreendê-los. Procuremos descobrir por que fazem o que fazem. Essa atitude é muito mais benéfica e intrigante do que criticar; e gera simpatia, tolerância e bondade. "Conhecer tudo é perdoar tudo".

Aprecie honesta e sinceramente. Sigmund Freud disse que tudo em você e em mim emana de dois motivos: a necessidade sexual e o desejo de ser grande, importante.

Quase todo adulto normal deseja:

- 1 – Saúde e preservação da vida;
- 2 – Alimento;
- 3 – Repouso;
- 4 – Dinheiro e coisas que o dinheiro pode proporcionar;
- 5 – Vida Futura;
- 6 – Satisfação Sexual;
- 7 – O bem estar dos filhos;
- 8 – Uma sensação de importância.

“O mais profundo princípio da natureza humana é a ânsia de ser apreciado”

As pessoas se tornam insanas porque encontra na insanidade a satisfação da consideração que sempre almejou e que não teve facilidade de encontrar no mundo real.

---

<sup>7</sup> ARTIGO - VOCÊS/A – COMO ANDA SUA CREDIBILIDADE – EDIÇÃO – 146. AGOSTO 2010. P. 52

Schwab – Considero minha habilidade em despertar o entusiasmo entre os homens a maior força que possuo, é o meio mais eficiente para desenvolver o que de melhor há em um homem é a apreciação e o encorajamento.

“ Não há meio capaz de matar as ambições de um homem do que a crítica dos seus superiores. Nunca critico quem quer que seja. Acredito no incentivo que se dá a um homem para trabalhar. Assim, sempre estou ansioso para elogiar, mas repugna-me descobrir faltas. Se gosto de alguma coisa, sou sincero na minha aprovação e pródigo no meu elogio.

Não tenha medo dos inimigos que o atacam. Tenha medo dos amigos que o bajulam.

Desperte um forte desejo na outra pessoa. Estamos todos interessados no que nós queremos. Assim, o único meio existente na terra para influenciar uma pessoa é falar sobre o que ela quer e mostrar-lhe como realizar o seu intento.

Amanhã você quer persuadir alguém a fazer alguma coisa? Antes de abordar o assunto, faça a si mesmo a pergunta:

“Como poderei fazer com que ele queira isto”?

Henry Ford “ Se há algum segredo de sucesso, ele consiste na habilidade de apreender o ponto de vista da outra pessoa e ver as coisas tão bem pelo ângulo dela como pelo seu”.

Conselho “Primeiro despertar na outra pessoa um desejo ardente. Aquele que conseguir isso terá o mundo todo ao seu lado. Aquele que não conseguir trilhará um caminho isolado”

Seis maneiras de Fazer as pessoas gostarem de você.

Torne-se verdadeiramente interessado na outra pessoa.

Você pode fazer amigos em dois meses, interessando-se pelas outras pessoas, do que em dois anos, tentando conseguir o interesse dos outros sobre você. Adler “É o indivíduo que não está interessado no seu semelhante quem tem as maiores dificuldades na vida e causa os maiores males aos outros. É entre tais indivíduos que se verificam todos os fracassos humanos”

Sorria. Todos buscam felicidade no mundo e existe um caminho certo para encontrá-la. “É pelo controle dos seus pensamentos. A felicidade não depende de condições externas. Depende de condições internas.”

*Conselho Elbert Hubbard<sup>8</sup>*

*“Todas as vezes que for sair, encolha o queixo, firme a cabeça e encha os pulmões o mais possível, cumprimente os amigos com um sorriso e ponha alma em cada aperto de mão. Não receie ser mal compreendido e não gaste um minuto sequer pensando nos inimigos. Procure fixar na mente o que você gostará de fazer; e então sem mudar de diretriz, mova-se para o objetivo visado. Pense nas grandes e esplêndidas coisas que gostaria de fazer, assim, os dias passarão e você sentirá, inconscientemente, senhor das oportunidades que lhe são requeridas para a consecução do seu desejo, do mesmo modo que o coral tira da passagem das marés os elementos essenciais para a alimentação. Tenha sempre no pensamento a pessoa capaz, importante e útil que deseja ser e tal pensamento, a cada hora, o transformará nesse indivíduo particular. O pensamento é supremo. Conserva a correta atitude mental, a atitude de coragem, da franqueza, e do bom humor. Pensar acertadamente é criar. Todas as coisas emanam de um desejo e todas as súplicas sinceras são atendidas. Tornamo-nos tal quando nossos corações estão a isso resolvidos. Mantenha seu queixo para dentro e a cabeça firme. Nós somos Deuses em forma de crisálidas.”*

Lembre-se de que o nome de uma pessoa é para ela o som mais doce e mais importante que existe em qualquer idioma.

Uma das primeiras lições que um político aprende é a seguinte: “Lembrar-se do nome de um eleitor é conquistá-lo. Esquecer é perdê-lo”.

Durante a conversa, preocupa-se em repetir o nome várias vezes, e procurava associa-lo na mente com alguns sinais característicos do homem, expressão e aparência geral.

Seja um bom ouvinte, incentive as pessoas a falarem sobre elas mesmas. Se quiser ser um bom conversador, seja um ouvinte atento. Para ser interessante, seja interessado. Faça perguntas a que o outro sinta prazer em responder. Incite-o a falar sobre si mesmo e sobre seus assuntos prediletos.

Fale de coisas que interessem à outra pessoa.

Roosevelt sabia, como todos os líderes, aliás, que a estrada real para o coração de um homem é falar-lhe sobre as coisas que ele mais estima.

Faça a outra pessoa sentir-se importante e faça-o com sinceridade.

Pergunta: O que há sobre a pessoa com quem converso, que eu possa admirar com sinceridade?

LEI: Fazer sempre a outra pessoa sentir-se importante. “Faça aos outros o que quer que os outros lhe façam”. Você deseja a aprovação de todos aqueles com

---

<sup>8</sup> APUD – CARNEGIE. D. COMO FAZER AMIGOS E INFLUENCIAR PESSOAS. ED. COMPANHIA EDITORA NACIONAL. SÃO PAULO – 2003.



quem está em contato. Quer o reconhecimento do seu real valor. Quer sentir-se importante no seu pequeno mundo. Não quer ouvir bajulações insinceras e baratas, mas deseja uma sincera apreciação. Quer que os seus amigos e associados sejam, como disse Charles Schwab “sinceros nas suas apreciações e pródigos nos seus elogios”. Todos nós queremos isto.

Obedecemos a regra de ouro e demos aos outros o que queremos que os outros nos dêem. Como? Quando? Onde? A resposta é: todas as vezes, em toda parte.

“Fale com as pessoas a respeito delas mesmas” disse Disraeli, um dos homens mais perspicazes que jamais governaram o Império Britânico. “Fale com as pessoas a respeito delas mesmas e elas o ouvirão por muitas horas”.

### 5.1.2 COMO CONQUISTAR AS PESSOAS A PENSAREM DO SEU MODO

A única maneira de ganhar uma discussão é evitando-a.

“Há uma divindade que protege nossos objetivos, traçando-os como os desejamos”

“Um homem vencido contra a vontade, conserva sempre a opinião anterior”.

Buda dizia “Ódio nunca termina por ódio, mas por amor”, e um mal entendido nunca termina pela discussão, mas pela tática, diplomacia, conciliação e um desejo simpático de ver o ponto de vista do outro”.

*Artigo Bits and Pices:<sup>9</sup>*

*1 – Acolha a divergência. Lembre-se do lema, quando dois sócios concordam sempre, um deles é desnecessário. Se existe alguma questão sobre a qual você não havia pensado antes, agradeça se alguém chamar sua atenção para ela. Talvez esse desacordo seja sua oportunidade de se corrigir antes de cometer um erro grave.*

*2 – Desconfie de sua primeira impressão instintiva. Nossa primeira reação espontânea numa situação desagradável é de nos colocarmos na defensiva. Seja cuidadoso. Mantenha a calma e preste atenção à sua primeira reação. Talvez seja o que há de pior, e não o de melhor, em você.*

*3 – Controle seus impulsos. Lembre-se: você pode medir a grandeza de uma pessoa por aquilo que a deixa irritada.*

---

<sup>9</sup> APUD – CARNEGIE. D. COMO FAZER AMIGOS E INFLUENCIAR PESSOAS. ED. COMPANHIA EDITORA NACIONAL. SÃO PAULO – 2003.

*4 – Ouça em primeiro lugar. Dê aos seus adversários a oportunidade de falar. Deixe-os terminar o que têm a dizer. Não resista, não se defenda, nem debata. Essa atitude apenas levanta barreiras. Procura construir pontes que conduzam à compreensão. Não erga barreiras altas de desentendimento.*

*5 – Procure áreas de concordância. Depois de ter ouvido o que seus adversários têm a dizer, primeiro reflita sobre os pontos e as áreas com as quais você concorda.*

*6 – Seja honesto. Procure áreas nas quais possa admitir que errou e o confesse. Peça desculpas por seus erros. Essa atitude ajudará a desarmar seus adversários e reduzir suas defesas.*

*7 – Prometa que pensará sobre as idéias de seus adversários e as estude cuidadosamente. E seja sincero. Seus adversários podem estar certos. Nesse estágio é bastante fácil concordar em pensar sobre os pontos colocados por eles, mas fácil do que adiantar-se apressadamente e colocar-se numa situação que propiciará aos seus oponentes dizerem: “Tentamos dizer-lhe isso, mas você não nos quis ouvir”.*

*8 – Agradeça sinceramente aos seus adversários pelo interesse que eles demonstram. A pessoa que discorda com você está interessada nas mesmas questões que você. Pense nela como uma pessoa que realmente quer ajuda-lo e conseguirá transformar seus adversários em amigos.*

*9 – Adie a ação para dar tempo a ambas as partes de repensar o problema. Sugira que se realize um novo encontro mais tarde no dia, ou no dia seguinte, quando então todos os fatos poderão ser levantados para sustentar as opiniões.*

Respeite a opinião dos outros. Nunca diga: “Você está enganado”. “Não se pode ensinar alguma coisa a um homem; apenas ajudá-lo a encontrá-la dentro de si mesmo”.

Há uma magia, uma magia positiva em frases como esta: “Posso estar errado. E frequentemente estou. Vamos examinar os fatos” Não discuta com seu cliente, com sua esposa nem com seu adversário. Não lhes diga que estão errados, não os aborreça. Use um pouco de diplomacia.

Se está enganado, reconheça o seu erro rápida e energicamente. Se sabemos que vamos ouvir de alguém alguma reprimenda, não é muito melhor precedermos a outra pessoa e dizermos nós mesmos o que ela vai dizer? Não é muito mais fácil ouvir a autocrítica do que a condenação vinda de lábios alheios?

Provérbio: “Pela luta, você jamais conseguirá muito, mas, pela condescendência, conseguirá sempre mais do que espera”.

Comece de uma maneira amistosa. Nada de exigências. Nada de métodos de alta pressão. Nenhuma tentativa de pretender impor suas opiniões às demais pessoas. Webster empregava o método de falar suave e calmamente, de modo amistoso, e de tudo isso o ajudou a tornar-se famoso.

Consiga que a outra pessoa diga “sim, sim” imediatamente. Uma resposta “não”, diz o prof Overstreet, é a desvantagem mais difícil a ser vencida. Quando uma pessoa diz “não” todo o seu orgulho, toda a sua personalidade, exigem que continue coerente com ela mesma. Ela pode sentir mais tarde que o seu “não” foi mal aconselhado, mas, não obstante, há o precioso orgulho a considerar! Uma vez afirmado algo, deve confirmá-lo. Daí ser da maior importância que iniciemos uma pessoa na direção afirmativa.

Quando estiver tentado a dizer a um homem que ele está errado, lembre-se de Sócrates e formule uma pergunta – uma pergunta que obtenha uma resposta afirmativa, um sim.

Deixe a outra pessoa falar durante boa parte da conversa. Em um novo trabalho, vale procurar dados sobre o futuro chefe. Mostrar-se interessado no outro homem e nos seus problemas. Incentive-o a falar a maior parte do tempo e cause uma ótima impressão.

*La Rochefoucauld, o filósofo francês, disse; “Se quiser ter inimigos, sobreponha-se aos seus amigos; se quiser ter amigos, deixe que seus amigos se sobreponham a você”.*

Deixe que a outra pessoa sinta que a idéia é dela. Deixar que a outra pessoa pense que determinada idéia é dela leva a conseqüências positivas não só nos negócios ou na política, mas também na vida familiar.

*Lao Tse – “A razão por que os rios e os mares recebem a homenagem de centenas de córregos das montanhas é que eles se acham abaixo dos últimos. Desse modo, podem reinar sobre todos os córregos das montanhas. Por isso, o sábio, desejando pairar acima dos homens, coloca-se atrás deles. Assim, não obstante o seu posto ser acima dos homens, eles não sentem o seu peso; apesar de o seu lugar ser adiante deles, não consideram isto uma ofensa”.*

Procure honestamente ver as coisas do ponto de vista da outra pessoa. Lembre-se de que as pessoas, mesmo quando estão completamente erradas, não gostam de saber de tal coisa. Não as condene, pois. Qualquer louco pode fazer isso. Esforce-se para entendê-las. Apenas um sábio tolerante e mesmo excepcional é capaz de assim proceder.

Um homem age de determinado modo porque existe alguma razão para isso. Descubra essa razão oculta e terá a chave das suas ações, e talvez da sua personalidade. Experimente, honestamente, colocar-se em seu lugar.

Comece uma conversa dando á outra pessoa o objetivo e a direção da sua conversa, controlando o que diz através daquilo que gostaria de ouvir se fosse o ouvinte , e aceitando o ponto de vista que ela lhe apresenta – essa atitude irá encorajar o ouvinte a abrir a mente para suas idéias.

Seja receptivo às idéias e desejos de outras pessoas.

Frase que se pode dizer “Eu não o condeno de jeito nenhum por pensar assim. Se eu tivesse no seu lugar, sem dúvida alguma pensaria exatamente como você”.

*Dr Arthur I Gates disse “As espécies humanas anseiam todas por simpatia. A criança mostra logo seus ferimentos, ou mesmo, chega a se ferir ou se cortar com o intuito de merecer simpatia. Com o mesmo objetivo, os adultos mostram suas contusões, relatam seus acidentes, doenças, especialmente detalhes de operações Cirúrgicas. A autopiedade para as desgraças reais ou imaginárias é, de alguma sorte, praticamente o uso universal”!*

Apele para os mais nobres motivos.

*Sr Thomas disse: “A experiência ensinou-me, que quando nenhuma informação pode ser encontrada sobre o cliente, a única base sólida para prosseguir é imaginar que ele é sincero, honesto, fala a verdade e quer pagar as contas, desde que esteja convencido de que elas estão certas.*

Dramatize suas idéias.

Quando o antigo apaixonado propôs casamento a sua amada, usou apenas palavras de amor? Não! Ele se ajoelhou aos pés dela. Uma atitude que de fato mostrava o que queria. Hoje não pedimos em casamento ajoelhados, mas muitos pretendentes ainda criam uma atmosfera romântica antes de fazer a pergunta.

Lance um desafio.

“O meio para conseguir a realização das coisas, é estimular a competição”  
Schwab

“Todos os homens têm medo, mas o bravo repele seu medo e avança, por vezes rumo à morte, mas sempre rumo à vitória”

Que maior desafio pode ser feito ao homem? Haverá maior desafio que possa ser lançado ao homem, senão a oportunidade de vencer o próprio medo?

### 5.1.3 COMO MUDAR AS PESSOAS SEM OFENDÊ-LAS

Comece com um elogio ou uma apreciação sincera.

“É sempre mais fácil ouvir as coisas desagradáveis depois de ouvir alguns elogios às nossas qualidades.”

Chame a atenção para os erros das pessoas de maneira indireta. Chamar indiretamente a atenção para os erros cometidos surte um efeito maravilhoso em pessoas sensíveis, capazes de se ressentirem com a crítica direta.

Fale sobre os seus erros, antes de criticar os das outras pessoas.

Faça perguntas em vez de dar ordens diretas.

Perguntas: Você pensa que dará resultado? O que é que você pensa a respeito disso? As perguntas tornam as ordens mais aceitáveis; e não é só isso, estimulam a criatividade da pessoa a quem são feitas. As pessoas inclinam-se a aceitar uma ordem quando tomam parte da decisão que levou à formulação dessa ordem.

Permita que a pessoa salve seu próprio prestígio.

Mesmo que estejamos certos e a outra pessoa definitivamente errada, ao envergonha-la simplesmente lhe destruimos o ego. O pioneiro da legendária aviação francesa e autor de romances, Antoine de Saint-Exupéry, escreveu: “Não tenho o direito de dizer ou de fazer qualquer coisa que humilhe o homem diante de si mesmo. O que importa não é o que penso dele, mas o que ele pensa de si mesmo. Ferir a dignidade de um homem é cometer um crime”.

Elogie o menor progresso e elogie cada progresso. Seja sincero na sua apreciação e pródigo no seu elogio.

Quando diminui-se a crítica e enfatiza o elogio, as coisas boas que as pessoas fazem recebem reforço e as coisas más são atrofiadas por falta de atenção – Skinner.

Proporcione à outra pessoa uma boa reputação para ela zelar. Se você quer aumentar a capacidade de uma pessoa num determinado ponto, aja como se esse traço particular fosse já umas das suas características marcantes. Shakespeare disse: Finja uma virtude, se não a tiver. E pode ser bom fingir e declarar abertamente que a outra parte tem a virtude que você

deseja ver desenvolvida nela. Crie-lhe uma fina reputação para zelar, e ela fará esforços prodigiosos para não o ver desiludido a seu respeito.

Empregue o incentivo. Torne o erro mais fácil de ser corrigido. Diga a uma criança, a um marido ou a um empregado que ele é estúpido ou inútil em uma determinada coisa, que não receberá prêmio por essa razão, que ele está fazendo tudo errado, e terá destruído quase todo o incentivo para qualquer tentativa de melhorar. Use porém, a técnica oposta, seja liberal no seu incentivo, faça com que o trabalho pareça fácil de ser executado. Deixe a outra pessoa compreender que você tem confiança na sua habilidade para fazer uma determinada coisa – e ela trabalhará até que a madrugada entre pela sua janela, unicamente com o objetivo de sobressair-se.

Faça a outra pessoa senti-se feliz realizando aquilo que você sugere. Seja sincero. Não prometa nada que não possa cumprir. Saiba exatamente o que deseja que a outra pessoa faça. Seja simpático – Pergunte a si mesmo o que a outra pessoa realmente quer.

## 6. SINERGIA

O que é sinergia? Segundo COVEY em uma definição simples, significa que o todo é maior do que a soma das partes. Significa que a relação estabelecida entre as partes é, em si e por si, também uma parte.

A essência da sinergia é valorizar as diferenças – respeita-las, investir nos pontos fortes, compensar as fraquezas.

A sinergia é quase um acordo coletivo de um grupo para deixar de lado os antigos roteiros e escrever um novo.

*Conforme ensinou Carl Rogers<sup>10</sup>: “O que é mais pessoal é mais universal”. Quanto mais autêntico você se torna, mais genuína é a sua expressão, particularmente com referência a experiências pessoais e até mesmo dúvidas, e mais as pessoas conseguem se relacionar com você. Isso facilita a expressão, por sua vez, se reforça no espírito da outra pessoa, e a empatia criativa verdadeira acontece, produzindo novas descobertas e ensinamentos, além de um senso de aventura e excitação que mantém a dinâmica do processo.*

Nossa missão é dar condições às pessoas e organizações para aumentar significativamente sua capacidade de desempenho, de modo a atingir objetivos valiosos por meio da compreensão e da vivência da liderança baseada em princípios.

O nível mais baixo da comunicação deriva de desconfiança, que se caracterizam pela atitude defensiva, cuidadosa e frequentemente pela linguagem baseada nas formalidades legais, que cobre todas as possibilidades e procura padrões e cláusulas de rompimento para quando as coisas ficarem pretas.

A posição intermediária é a comunicação respeitosa. Neste nível, interagem as pessoas relativamente maduras. Elas demonstram respeito pelos outros, mas querem evitar a possibilidade do confronto pesado, de modo que se comunicam de forma polida, mas não enfática. Elas podem entender intelectualmente o que os outros dizem, mas na verdade não olham lá no fundo, para ver os paradigmas e pressupostos que estão por trás de suas posições, o que abriria caminho a outras possibilidades. A comunicação não é defensiva, protetora, furiosa ou manipuladora. Ela é honesta, verdadeira e

---

<sup>10</sup> APUD – CARNEGIE. D. COMO FAZER AMIGOS E INFLUENCIAR PESSOAS. ED. COMPANHIA EDITORA NACIONAL. SÃO PAULO – 2003.

respeitosa. Mas não é criativa ou sinérgica. Ela produz uma forma menor Ganha/Ganha.

#### POSIÇÃO

ALTO – Sinérgica (Ganha/Ganha)

INTERMEDIÁRIO – Respeitoso (Compromisso)

DEFENSIVO – (Ganha/Perde/ Perde/Ganha)

Valorizar as diferenças é a essência da sinergia – as diferenças mentais, emocionais e psicológicas entre as pessoas. E a chave para valorizar as diferenças é perceber que todas as pessoas vêem o mundo não como ele é, mas como elas são.

#### Exemplo Imagem Senhora/Mulher

Pode ser que eu consiga ver a velha senhora. Mas eu percebo que você está vendo outra coisa. E eu valorizo você. Valorizo sua percepção. Quero entender.

Assim, quando ganho consciência das diferenças em nossas percepções, digo: “Que bom! Você vê de outro jeito! Ajude-me a ver como você.



## 7. CUIDE DE SI MESMO

Renovação das quatro dimensões da natureza segundo COVEY

MENTAL – Leitura, Visualização, Planejamento, Escrita.

SOCIAL/ EMOCIONAL – Ajuda, Empatia, Sinergia, Segurança Interna.

- O filósofo Herb Shephered<sup>11</sup> descreve uma vida saudável equilibrada a partir de quatro valores: perspectiva (espiritual), autonomia (mental), ligação (social), e tônica (física).

- George Sheehan, o guru da corrida, descreve quatro papéis: ser um bom animal (físico), um bom artesão (mental), um bom amigo (social), e um santo (espiritual).

### 7.1 DIMENSÃO MENTAL

Inicie com o hábito de ler um livro por mês, depois um a cada duas semanas, depois um por semana. “A pessoa que não lê não está em melhor condição do que a pessoa que não sabe ler”.

A literatura de qualidade, como grandes obras, os clássicos, autobiografias, a National Geographic, e outras publicações que expandem nossos conhecimentos culturais, bem como a literatura atualizada dos diversos campos de conhecimento, podem expandir seus paradigmas, afinar seu instrumento que é a mente, particularmente se praticarmos o Hábito 5 enquanto lemos, procurando primeiro compreender. Se usamos nossa autobiografia para fazer julgamentos antes de realmente entender o que o autor tem a dizer, limitamos os benefícios da experiência da leitura.

Escrever é outro modo de afinar o instrumento mental. Manter um diário de seus próprios pensamentos, experiências, descobertas e coisas aprendidas estimulam a clareza mental, a exatidão da contextualização. Escrever boas cartas – comunicar-se no nível profundo dos pensamentos, sentimentos e idéias, em vez de ficar no superficial, nos eventos – também afeta positivamente nossa capacidade de pensar com clareza, de raciocinar com precisão e de compreender com eficácia.

---

<sup>11</sup> APUD – CARNEGIE. D. COMO FAZER AMIGOS E INFLUENCIAR PESSOAS. ED. COMPANHIA EDITORA NACIONAL. SÃO PAULO – 2003.

## 7.2 DIMENSÃO SOCIA-EMOCIONAL

Dimensão Social-Emocional – Ela se focaliza nos hábitos 4,5 e 6 – centrados nos princípios da liderança interpessoal, comunicação empática e cooperação criativa.

*George Bernard Shaw,<sup>12</sup>*

*Esta é a verdadeira alegria da vida – ser usado para um propósito reconhecido por você mesmo como digno. Ser uma força da natureza, em vez de um amontoado febril e egoísta de ressentimentos e frustrações, sempre reclamando que o mundo não se devota a torna-lo feliz. Sou da opinião que minha vida pertence a toda a comunidade e, enquanto viver, tenho a obrigação de fazer tudo que puder por ela. Quero estar totalmente esgotado quando morrer. Pois, quanto mais trabalho, mais eu vivo. Eu me regozijo com a vida pelo que ela traz. A vida não é uma vela breve para mim. É uma espécie de tocha esplêndida que preciso segurar no momento, e quero que queime com o maior brilho possível antes de passa-la para as gerações futuras.*

Influenciando os outros:

Em determinado momento de sua vida, provavelmente já encontrou alguém que acreditou em você, quando nem você mesma era capaz disso. Essa pessoa influenciou. Será que ela fez alguma diferença em sua vida?

E se você tivesse uma influência positiva, capaz de incentivar alguma pessoa? Quando o espelho social orienta-las para seguir o caminho mais baixo, você pode influenciá-las para pegar o mais nobre, porque acredita nelas. Você as ouve e empatiza com elas. Você não as absolve da responsabilidade, mas encoraja a ser proativas.

*Goethe nos ensinou “Trate um homem como ele é, e ele continuará sendo como ele é. Trate-o como ele pode e deve ser, ele se tornará o que pode e deve ser.*

Equilíbrio na Renovação

Na organização, a dimensão física se expressa em termos econômicos. A mental ou psicológica lida com o reconhecimento, o desenvolvimento e uso do talento. A dimensão social/emocional tem a ver com as relações humanas, o modo como as pessoas são tratadas. E a dimensão

---

<sup>12</sup> APUD – CARNEGIE. D. COMO FAZER AMIGOS E INFLUENCIAR PESSOAS. ED. COMPANHIA EDITORA NACIONAL. SÃO PAULO – 2003.

espiritual lida com a descoberta do propósito, através do objetivo ou contribuição da organização, bem como de sua integridade.

*COVEY diz: “Quanto mais PROATIVO você for mais eficaz será no exercício de sua liderança pessoal e no gerenciamento de sua vida. Quanto mais eficácia no gerenciamento de sua vida, mais atividades renovadoras terá no quadrante II. Quanto mais você procura primeiro compreender, mais eficaz será na busca de soluções sinérgicas Ganha/Ganha. Quanto mais você se aprimora nos hábitos que levam a independência, mais eficaz será em situações interdependentes. E a renovação é o processo de revitalizar todos os outros hábitos.”*

A mudança real vem de dentro para fora. Ela não vem dos cuidados com as folhas da atitude ou comportamento, por meio de técnicas milagrosas e rápidas da Ética da Personalidade. Ela vem do trabalho com as raízes – a trama do nosso pensamento, os paradigmas fundamentais e essenciais, que definem o caráter e criam as lentes pelas quais vemos o mundo.

*Emerson “Aquilo que insistimos em fazer torna-se fácil – não que a natureza da tarefa tenha se modificado, mas nossa habilidade para realiza-la aumentou.”*

*Teilhard de Chardin “Não somos seres humanos passando por uma experiência espiritual. Somos seres espirituais passando por uma experiência humana.”*

## 8. COMPORTAMENTO DO PRÓXIMO

Tem-se todo um trabalho para o auto-conhecimento, para abrir a mente, para mudarmos as atitudes criando hábitos eficazes, mas existem coisas e situações que não dependem apenas de nós, e mesmo seguindo os princípios do CARNEGIE em sua obra como fazer amigos e influenciar pessoas, existem casos em que enfrentaremos pessoas imaturas e se não soubermos lidar com elas teremos nossas energias roubadas.

*Segundo BERNSTEIN, para sermos psicologicamente saudáveis, temos eu que acreditar que nossas atitudes tem conseqüência sobre o que nos acontece. Mesmo que a percepção de controle seja ilusória, geralmente leva a atos mais produtivos do que acreditar que o que fazemos não faz diferença. Com o passar do tempo e com reflexão, as escolhas vão melhorando e perceberemos ainda mais controle sobre nosso destino. Essa é a principal vantagem do amadurecimento. Os vampiros emocionais, como ele chama as pessoas imaturas, jamais amadurecem. Durante toda a vida, se vêem vítimas do destino e da imprevisibilidade alheia. As coisas acontecem e eles simplesmente reagem a elas. Em conseqüência, não tem a oportunidade de aprender com os próprios erros e os repetem incessantemente.*

Os vampiros emocionais são pessoas que possuem características que os psicólogos chamam de distúrbios da personalidade. Eles parecem adultos por fora, mas são bebês por dentro.

A seguir principais tipos de vampiros emocionais:

1. Anti-Sociais – São viciados em agitação, não se importam com as normas sociais. Eles são os mais sensuais, entusiasmados e divertidos. As pessoas se afeiçoam a eles rápida e facilmente e são enganadas na mesma velocidade. Não são dignos de confiança, e a melhor proteção contra eles é reconhecê-los antes que liguem o charme.
2. Histriônicos – Eles vivem para receber atenção e aprovação. Fazer bonito é sua especialidade, porém são totalmente dramáticos, tudo o que se vê vindo deles é um espetáculo e com certeza não a realidade. É importante entender que o comportamento deles se destina mais a enganar a eles mesmos do que a você. Se tentar fazê-los admitir o que estão realmente fazendo, você terminará sempre em situação pior do que a deles.

3. Narcisistas – O que eles querem é viver suas fantasias grandiosas de ser os mais inteligentes, os mais talentosos e os melhores em tudo no mundo. Eles acreditam que estão acima dos mortais.

4. Obsessivo – Compulsivo – São viciados em segurança, que acreditam alcançar por meio de atenção minuciosa aos detalhes e controle total sobre tudo.

5. Paranóicos – Isso significa que eles acham que estão sendo perseguidos, eles enxergam o que os outros não vêem, tem por meta saber a verdade banir toda a ambigüidade de sua vida. Eles vivem de acordo com as normas concretas que acreditam estar gravadas em pedra.

Dicas para auto preservação:

1. Conheça as pessoas e suas características para conseguir se defender , conheça o passado e sua meta.
2. Faça investigações externas.
3. Faça o que eles não fazem.
4. Preste atenção em atos e não palavras.
5. Deixe os fatos falarem por si.
6. Meça muito bem suas palavras.
7. Ignore os acessos de raiva.
8. Conheça seus limites.

## 9. PERFIL DE UM PROFISSIONAL DO SETOR FINANCEIRO

O Profissional de um setor financeiro tem muitas habilidades as quais podem contribuir para a criação de um ambiente mais harmônico, juntando as habilidades já existentes de um profissional deste setor com as habilidades de comunicação e psicológicas mencionadas nos capítulos anteriores, além destes funcionários se auto motivarem eles poderão criar e manter um ambiente com uma energia melhor.

CHIAVENATO menciona em seu livro que está em alta o profissional que é capaz de juntar, aliar e dosar três características fundamentais para o sucesso: conhecimento, habilidades e atitude. A busca da competência em nível organizacional ou individual está se tornando verdadeira obsessão nas empresas.

Segundo ROEHL-ANDERSON & BRAGG o controller tem muitas habilidades (que não são encontradas em todas as pessoas), mas se não as possuir, pelo menos, deve ter aquelas relacionados com a acurácia das demonstrações financeiras e do processo de transação, pois estas duas áreas permanecem como o coração da função contábil, tais como:

- Análise da informação: o controller deve estar suficientemente confortável com a informação financeira para prontamente compreender o significado das variações dos índices e o que eles anunciam para a companhia;

- Habilidade de comunicação: a chave para função do controller é compilar informações e comunicar para os gestores. Se a parte referente à compilação dos dados está bem feita, mas o gestor não compreende suas implicações, o controller deve melhorar sua habilidade de comunicação a fim de repassar a informação financeira necessária para os gestores;

- Conhecimento da companhia e da indústria: nenhum sistema contábil perfeitamente adaptável sem nenhuma alteração, porque a companhia em que está operando tem sutilezas que requerem algumas modificações. Por este motivo o controller teve ter um bom conhecimento das operações realizadas na companhia e na indústria de forma a saber como estas operações impactarão no departamento contábil;

- Habilidade gerencial: o controller presumivelmente será um cargo de staff, e ele terá considerável controle sobre a produtividade daquele grupo. Portanto,

o controller deve ter excelente conhecimento de planejamento, organização, direção e mensuração das funções necessárias para gerenciar o departamento contábil;

- Senso de urgência e custo efetivo do serviço: o controller deve gerir o departamento contábil como um centro de lucro, pois somente assim ele utilizará métodos eficientes para completar cada tarefa e a atenção do departamento estará focada nas mais urgentes.

- Conhecimento técnico: para criar uma demonstração financeira fidedigna, especialmente para a publicação, o controller deve ter considerável conhecimento das normas contábeis.

## CONCLUSÃO

Trabalhar em um setor financeiro tem vários pontos positivos, tais como, estar sempre alerta para o que acontece com a economia (Inflação, taxa de juros, medidas macro prudenciais) porque elas afetam diretamente os produtos e serviços desse setor, bem como as pessoas que trabalham nesse setor aprendem a fazer uma análise apurada de todas as situações, aprendem a ler as situações das empresas pelos números. Porém, a alta competitividade que existe nesse setor, a pressão para divulgação dos números cada vez mais antecipada faz com que as pessoas se cansem muito mais rápido e se desmotivem também pelo cansaço e pelos conflitos emocionais.

Diante disso, alguns temas foram abordados com o objetivo de ajudar essas pessoas a entenderem seu papel nesse processo.

A motivação vem de dentro de cada um, é um trabalho diário de controle de pensamento, de mudança de atitudes, atitudes essas proativas, as pessoas que tem esse auto controle não deixam o ambiente influenciar no comportamento e aprendem a ter maturidade para se sair bem quando os conflitos existirem, aprendem a compreender os outros, os excessos que as pessoas tem devido às pressões do dia a dia.

Cada um tem a opção da escolha, escolher se aquela ação resultará numa atitude positiva ou negativa, escolher se vai compreender o lado do outro, porque cada pessoa que fere tem uma ferida, ou simplesmente vai julgá-lo, vai falar mal pelas suas costas.

Essa auto motivação ajudará essas pessoas a escolherem e definirem suas metas, sua missão pessoal para que elas saibam com antecedência o que é importante para elas, o que vem em primeiro lugar, e dessa maneira para que não tenham dúvidas quando surgirem os obstáculos, as decisões.

Uma pessoa centrada, é uma pessoa ativa que está bem em todas as vertentes, cuida de sua saúde, de sua alimentação, de sua mente, do seu lado espiritual e emocional.

Todos os tópicos apresentados mostram dicas de como as pessoas podem viver melhor, para que elas se conheçam e saibam o que querem, para que elas saibam compreender o outro, mas também saibam se defender dos vampiros emocionais.



Não é um trabalho fácil, é um trabalho diário, um auto controle enorme, mas como disse Charles Reade, "Semeie um ato, e você colhe um hábito. Semeie um hábito, e você colhe um caráter. Semeie um caráter, e você colhe um destino."

## REFERENCIAS

COVEY, Stephen R. Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes, ED. Franklin Covey. Rio de Janeiro 2009.

WEOR, Samuel Aun. Tratado de Psicologia Revolucionária, ED. Divina Mãe.

CARNEGIE, Dale. Como fazer amigos e Influenciar Pessoas, ED. Companhia Editora Nacional – São Paulo – 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Desempenho Humano nas Empresas, ED. Manole – São Paulo – 2009.

SCHUTZ, Will. Profunda Simplicidade – Uma nova consciência do Eu Interior, ED. ÁGORA – São Paulo – 1989.

MICHAELSON, Gerald e Steven - Sun Tzu para o Sucesso, ED. Pensamento Cultrix – São Paulo – 2003.

BERNSTEIN, Albert J – Vampiros Emocionais – Como lidar com pessoas que sugam você, ED. Campus – Rio de Janeiro – 2003.

VOCÊS/A – Como anda sua credibilidade – edição – 146. agosto 2010. P. 52

Disponível em

<http://sites.mpc.com.br/negreiros/>

[http://www.ucla.edu/ve/DAC/departamentos/coordinaciones/costol/Congreso%20Internacional%20de%20Costos/VOL\\_200511232139%20\(D\)/artigos/custos\\_594.pdf](http://www.ucla.edu/ve/DAC/departamentos/coordinaciones/costol/Congreso%20Internacional%20de%20Costos/VOL_200511232139%20(D)/artigos/custos_594.pdf)