

Franceline Franco

**Liderança e Sucesso – A importância da utilização de técnicas,  
visando unir objetivos pessoais e empresariais na busca de  
resultados.**

Monografia apresentada ao departamento de Contabilidade, setor de Ciências Sociais aplicadas da Universidade Federal do Paraná como parte dos requisitos para obtenção do grau de Especialista em Controladoria.

Orientador: Prof. Vicente Pacheco

Curitiba,

2003.

*Agradeço de modo especial ao  
Professor Vicente Pacheco pelo  
tempo destinado em ajudar-me  
nesta Monografia.*

*Dedico esta monografia a todos  
que me apoiaram, acreditaram na  
minha idéia e permaneceram ao  
meu lado como grande  
incentivadores.*

## SUMÁRIO

Resumo.....	v
Introdução.....	06
1. Liderança e Sucesso.....	08
2. O que é Liderança.....	10
3. Eficácia da Liderança.....	13
4. Características e Estilo do líder.....	15
5. Reconhecimento de um Líder.....	16
6. Os Líderes Possuem Traços Comuns.....	17
7. A experiência Torna os Líderes mais Eficazes.....	19
8. Identificando o meu “Eu”.....	21
9. Educação do Centro Intelectual, do Centro Emocional a Partir do Centro Físico.....	24
10. Educação de um Líder – Práticas Essenciais.....	29
11. A busca do Equilíbrio.....	33
12. O ser Humano nas Organizações.....	38

13.	As virtudes e Desafios do Ser Humano.....	42
14.	Utilizando Equilibradamente as Emoções.....	43
14.1.	Personalidade Tipo 1 – Perfeccionismo.....	46
14.2.	Personalidade Tipo 2 – Doador.....	51
14.3.	Personalidade Tipo 3 – Desempenhador.....	57
14.4.	Personalidade Tipo 4 – Insatisfação.....	63
14.5.	Personalidade Tipo 5 – Apego.....	69
14.6.	Personalidade Tipo 6 – Medo.....	72
14.7.	Personalidade Tipo 7 – Gula.....	75
14.8.	Personalidade Tipo 8 – Justiceiro.....	79
14.9.	Personalidade Tipo 9 – Acomodação.....	83
15.	“O Cliente é o Rei” – Qualidade, Velocidade e Baixos Custos.....	89
16.	Públicos que uma Organização deve atender.....	91
17.	Critérios de Eficácia.....	94
18.	Como as Decisões são tomadas.....	100
19.	Incerteza e Risco.....	102
20.	Criatividade.....	103

21.	Quem deve tomar as Decisões.....	106
22.	Aplicação de Princípios Éticos de Decisão.....	108
23.	Definindo o Ambiente.....	109
24.	As principais fontes de Incerteza Ambiental.....	112
25.	Sondagem Ambiental.....	116
	Conclusão.....	119
	Referências Bibliográficas.....	111

## Resumo

**Franco, Franceline. Liderança e Sucesso – A importância da utilização de técnicas, visando unir objetivos pessoais e empresariais na busca de resultados.** Com as mudanças ocorridas nos últimos anos, alguns conceitos foram sendo incorporados em nosso dia-a-dia e no momento a palavra da moda é Liderança. Podemos perceber que atualmente organizações estão modificando suas estruturas e se adequando aos novos conceitos, aos poucos o antigo “Chefe” está sendo substituído pelo “Líder”. O grande problema é que para liderarmos de uma forma adequada, visando os objetivos pessoais e empresariais, temos que possuir diversas habilidades, conhecer o comportamento de cada ser humano, seus pontos fracos e fortes.

O trabalho de um Líder é voltado para a equipe em que ele administra, trabalhando as características de seus funcionários a fim de harmonizar a equipe e alcançar eficácia na gestão de talentos, que por sua vez serão traduzidos em produtividade e maiores ganhos.

Implementar pequenos conceitos de melhorias na administração pessoal em uma Organização comprovadamente fazem a diferença para o ambiente organizacional. Assim, nesta pesquisa abordamos como atingir objetivos, trabalhando com as questões Humanas.

**Palavras Chave:** Líder, liderança, habilidades, comportamento, ser humano, equipe, harmonizar, eficácia, organização, ambiente organizacional.

## **Introdução**

Para que possamos atingir as metas que nos são designadas, ou por nossa própria intenção ou pelo nosso superior hierárquico, devemos sempre nos preocupar com nosso cliente, tanto no momento de prover um Relatório Gerencial ao Gerente como ao vender um produto para o cliente externo. Temos que nos reeducar e entender que clientes são todas as pessoas que de uma forma direta ou indireta necessitam de nossas informações/serviços. Foi com base nesta visão que identifiquei a necessidade de aperfeiçoar meus conhecimentos na área de liderança, visando o melhoramento da equipe, refletindo em benefícios para os funcionários na realização pessoal e ganhos para a empresa como um todo no atingimento de metas e objetivos.

O problema é que muitas vezes esquecemos que essa liderança se faz por meio da equipe e da maneira pela qual o líder administra as complexas relações humanas que permeiam os processos da organização. A lógica econômica que orienta a vida das organizações ocidentais faz a busca do líder virar a procura pelo gestor. Acontece que o gestor gerencia resultados e o líder vai além: ele lidera pessoas.

Vale lembrar que para ser um bom líder e atingir bons resultados, não basta apenas ter conhecimentos técnicos, mas sim um grupo de habilidades tais como, habilidades gerenciais, conceituais, interpessoais e políticas, além das qualidades específicas do líder, as comportamentais. Ou seja, só atingiremos um nível de excelência profissional quando reunirmos um gestor que possua as habilidades acima, tanto nas reuniões de planejamento e distribuição de recursos como na tomada de decisões, na prevenção e na



antecipação de mudanças ambientais, na fundação de decisões sobre recursos no conhecimento claro, objetivo e preciso das diretrizes organizacionais.

Desta forma, nesta pesquisa enfocamos a convivência em grupo, o saber trabalhar com as questões comportamentais dos seres humanos para melhor atender aos diversos públicos internos e externos que de alguma forma necessitam das informações produzidas pelo departamento e de forma macro pela empresa, visando excelência no processo e com isso maior lucratividade para a empresa e mais benefícios para os funcionários, aumentando a satisfação e motivação pessoal com o trabalho realizado.

**Liderança e Sucesso – A importância da utilização de técnicas, visando unir objetivos pessoais e empresariais na busca de resultados.**

**1. Liderança e Sucesso.**

Muito se tem falado sobre globalização, uma das razões é que ela transcende a própria percepção humana. Um fenômeno que tende a levar cada ser humano, a uma nova concepção de tempo e espaço. Uma revolução que exigirá de todos nós uma radical mudança de comportamento. Uma nova forma de encarar a vida, substituindo ultrapassados conceitos.

Um dos conceitos, senão o fundamental, que irá encantar os estudiosos nas próximas décadas, é o que lembra:

“Todo ser humano pode vir a se tornar um líder. Para isto, necessita educar-se intelectualmente, emocionalmente e fisicamente, para que assuma conscientemente a responsabilidade por si mesmo” *Fonte: Baseado na áreas do Site Liderança e Sucesso, edição de Fevereiro/2003 .*

Os movimentos que atingem a humanidade e as organizações empresariais em particular, reforçam a necessidade urgente de que cada ser humano assuma o seu papel, como agente transformador do ambiente em que vive.

Nesses momentos de acirrada disputa de mercado, seres humanos condicionados a usar somente a inteligência racional, para a

resolução de suas tarefas e submetidos à pressão constante para cumprir prazos, ressentem-se de instrumentos que o auxiliem a permanecer em equilíbrio, e não sucumbir ao stress.

Assim, para preencher esta necessidade, associada à inteligência racional surge a inteligência emocional definida como:

*Inteligência Intrapessoal*: saber conviver consigo mesmo e ter responsabilidade para auto-liderança.

Se pretendermos um dia ter a responsabilidade de liderar outros, temos que, antes de qualquer ação, nos dedicarmos com afinco na tarefa de aprender a liderar a nós mesmos.

Quando crianças fomos cercados por um meio ambiente que nos alimentou com informações, condicionando-nos a uma vida rotineira e mecânica.

As informações que chegam ao cérebro através dos sentidos tendem com o tempo, a formar programas, e estes programas, de forma idêntica aos programas de um computador, permanecem inalterados e se repetindo em ciclos.

O conhecimento de nosso programa interno é de capital importância, devido ao fato que, uma vez conhecido, pode ser observado, de tal forma que ao longo do tempo, possamos economizar uma grande quantidade de energia.

Esses programas que povoam nosso cérebro fazem com que fiquemos sensíveis às influências externas, ou seja, qualquer manifestação externa pode vir a iniciar algum programa que tenhamos internamente.

Observar como funcionamos, para que um dia possamos determinar com clareza quais influências desejamos receber ou não, define um tipo de inteligência que pode ser desenvolvida para nosso próprio aprimoramento.

*Inteligência Interpessoal*: saber conviver com as outras pessoas, e quando necessário, ter responsabilidade para liderar.

Ao recebermos a informação da existência de nossos programas internos, e sua comprovação na prática, começamos aos poucos a perceber que as outras pessoas também possuem seus respectivos programas, e que portanto também possuem seus próprios desafios a serem ultrapassados. Ver o outro como o outro se vê, observa-lo com os olhos dele.

Neste momento, começamos a ver nossas próprias dificuldades no outro e passamos então a ter um nível de compreensão maior em relação ao mundo que nos cerca.

Adquirimos então a responsabilidade necessária para trabalhar e liderar outros seres humanos, na busca de um determinado objetivo.

*Fonte: Baseado na áreas do Site Liderança e Sucesso, edição de Fevereiro/2003.*

## **2. O que é Liderança?**

Poucos termos suscitaram tanto debate em torno de sua definição como liderança. Não há dúvida de que ele é importante. Uma análise sobre todas as definições de liderança constata que é comum

a todas a noção de que os líderes são indivíduos que, por suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a uma meta comum ou compartilhada. Essa definição sugere que a liderança é um processo de influência.

A distinção entre líder e liderança é importante, mas potencialmente confusa. O líder é o indivíduo; a liderança é a função ou atividade que o indivíduo executa. Todos os líderes exercem liderança? Depende do que se queira dizer com o termo líder. A palavra líder é freqüentemente empregada (em alternância com a palavra gerente) para descrever os indivíduos que detêm posições de autoridade formal em uma organização, a despeito do modo como efetivamente atuam em seus cargos. Mas o mero fato de alguém ser visto como líder formal em uma organização nem sempre quer dizer que ele exerça liderança.

Na realidade, uma das questões mais debatidas em relação a esse tópico é se a liderança é uma função e uma atividade diferente do gerenciamento. Existiriam alguns líderes formais que exercem realmente a liderança enquanto outros são apenas gerentes? É provável que a melhor análise sobre a questão tenha sido a de John Kotter, da Universidade de Harvard. Ele afirma que o gerenciamento diz respeito a lidar com a complexidade. Assim, um bom gerente é aquele que propicia ordem e consistência mediante a elaboração de planos formais, a concepção de estruturas organizacionais rígidas e o acompanhamento dos resultados alcançados em comparação com os resultados planejados. A liderança, por outro lado, diz respeito a lidar com a mudança. Os líderes estabelecem a direção mediante a formulação de uma visão do futuro; em seguida, eles arregimentam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar barreiras. Tanto a

liderança como o gerenciamento fortes são vistos por Kotter como necessários para otimizar a eficácia organizacional, mas Kotter acredita que a maioria das organizações é supergerenciada.

Ele afirma que é preciso concentrar mais o foco no desenvolvimento da liderança nas organizações porque as pessoas que hoje exercem tais cargos estão preocupadas demais em cumprir prazos e orçamentos e em fazer o que era feito ontem, apenas melhorando 5%.

Convém pensar na liderança como uma habilidade para inspirar as pessoas. Enquanto o gerenciamento está voltado para objetos inanimados, a liderança objetiva eleva o potencial humano. Ou, como afirmava o almirante Grace Murray Hopper: “Na batalha, você não pode gerenciar homens. Você gerencia coisas; as pessoas você lidera”.

Dessa forma, aprendemos que os líderes formais – os que detêm posições de autoridade – nem sempre exibem comportamentos de liderança. Por outro lado, freqüentemente empregamos a palavra líder para descrever pessoas que estão demonstrando liderança nas organizações, mesmo que elas não ocupem cargos formais de líderes. São os líderes emergentes ou informais.

*Fonte: Robbins, P.S. “Administração Mudanças e Perspectivas”, 2001.*

### 3. Eficácia da Liderança.

Os estudos sobre liderança também padecem do uso de definições inconsistentes de eficácia. Sem dúvida, parte do problema reside no fato de que os líderes precisam fazer coisas diferentes para serem eficazes. Sua definição também depende da visão e dos interesses dos pesquisadores.

Nossa preocupação pode parecer inconseqüente – relevante para os pesquisadores, mas não para os profissionais – mas, não é! Por quê? Porque a qualidade de quaisquer generalizações que podemos estipular sobre o que torna um líder eficaz depende muito da qualidade da pesquisa sobre liderança utilizada para deduzir essas generalizações e das consistências das definições utilizadas por esses pesquisadores. Se um pesquisador, por exemplo, define eficácia da liderança pelo grau de satisfação dos seguidores considerados individualmente, o outro pesquisador, pela produtividade do grupo, fica muito difícil fazer quaisquer generalizações sobre o que torna um líder eficaz. Produtividade e satisfação são resultados diferentes. E o que funciona para os indivíduos pode não ser generalizável para os grupos.

Uma revisão da literatura sobre liderança constata que os pesquisadores utilizavam pelo menos cinco maneiras diferentes de avaliar a eficácia.

*Medidas objetivas versus medidas subjetivas.* Alguns estudos definiram a eficácia da liderança adotando parâmetros concretos e objetivos como a produtividade. Outros, porém, estavam preocupados somente com percepções da eficácia da liderança. EM outras palavras, os seguidores afirmam que um indivíduo parece um líder.

*Aceitação versus rejeição do líder.* Alguns estudos têm definido eficácia como aceitação ou rejeição dos líderes pelos seguidores. Nesse caso nenhuma medida de desempenho concreto é utilizada. Um líder que é aceito pelos seguidores é considerado eficaz.

*Medidas de desempenho individual versus medidas de desempenho do grupo.* Embora a maioria dos estudos enfatize os resultados do desempenho, eles não são uniformes no tocante a medir o efeito do líder pelo desempenho individual ou pelo desempenho do grupo. O foco em níveis diferentes pode gerar resultados muito diferentes e não comparáveis.

*Produtividade versus satisfação.* Alguns estudos enfatizaram a satisfação do seguidor ou do grupo em lugar da produtividade. As ações empreendidas por um líder para aumentar a produtividade podem ser muito diferentes das ações que aumentariam a satisfação.

*Nível de análise.* A maioria dos estudos se concentra na influência do líder sobre seu grupo. Entretanto, outros focalizam a organização ou mesmo sociedades específicas. Quando dizemos que um Betinho em suas campanhas, é um líder eficaz, estamos adotando medidas de eficácia de nível organizacional.

*Fonte: Robbins, P.S. "Administração Mudanças e Perspectivas", 2001.*



#### 4. Características e Estilo do Líder.

A cada quatro anos, os brasileiros votam para eleger o presidente. Atualmente, essas eleições são precedidas por debates amplamente televisionados. Os candidatos presidenciais discutem propostas e assuntos polêmicos, respondem a perguntas e tentam “parecer presidenciáveis”. A boa apresentação nesse “concurso de beleza” é vista pelos candidatos e suas assessorias como decisiva para o sucesso de sua campanha. A vitória de vários candidatos, como a de Fernando Collor e Fernando Henrique Cardoso, é freqüentemente atribuídas à capacidade de exibir as características de liderança que a audiência televisiva estava procurando no candidato. Os eleitores parecem procurar certas características de líder em seus presidentes – como confiança, determinação, decisão e probabilidade – e utilizam os programas eleitorais, entrevistas e debates para saber se os candidatos possuem-nas.

Os debates podem ser um meio pobre para avaliar características de liderança, mas a pergunta ainda permanece: os presidentes eficazes possuem características comuns? O eleitor parece pensar que sim. Considerando que os presidentes são escolhidos por suas qualidades de liderança, ampliemos a pergunta para abranger todos os líderes. Em termos específicos, existem características, e quais são elas, que diferenciam os líderes dos não líderes ou os líderes eficazes dos líderes ineficazes?

*Fonte: Robbins, P.S. “Administração Mudanças e Perspectivas”, 2001.*

## 5. Reconhecimento de um Líder.

Só de observar é possível reconhecer um líder. Entre outras qualidades, ele geralmente é comunicativo, criativo, inteligente, contundente, objetivo, ético e, sobretudo, incansável. Inúmeras são as discussões para tentar definir se um líder já nasce líder ou se acaba por se tornar um. A questão é acadêmica. No âmbito empresarial e político, a liderança se manifesta ainda por outro atributo: a ambição. Não somente por riqueza e poder, mas por prestígio, reconhecimento e auto-realização. É no desejo de fazer mais e melhor que a opção pela liderança começa a se delinear.

Ao encontrar quem reúne mais desses atributos esperamos simplesmente que a mágica se produza. Colocamos, assim, um nível sobre-humano de expectativas sobre os ombros do eleito. Afinal, aquele que é dotado de tal capacidade deve receber uma parcela maior de responsabilidade. Com isso está criado o menor e mais solitário espaço do mundo: o topo da pirâmide corporativa. O foco está quase sempre no líder e em seus atributos.

É o binômio resultados e pessoas que define a essência da missão de um líder.

Ao contrário do que muitos ainda querem crer, as pessoas são lideradas, e não geridas. E quando um gestor, por mais competente e bem-intencionado que seja, tenta gerenciar pessoas, o resultado é altamente insatisfatório. É em uma concepção mais abrangente do ser humano que reside a gênese da liderança. O verdadeiro líder é capaz de reconhecer a natureza dinâmica e imprevisível das relações interpessoais dentro da organização. Sabe como conduzir e canalizar a energia gerada pelas emoções do dia-a-dia de forma a servir as necessidades dos acionistas e, assim, como uma gestão

competente, gerar resultados. Além do mais profundo e completo diálogo, a verdadeira liderança está baseada em quatro pré-requisitos:

Ser otimista – é necessário acreditar que as coisas podem e devem melhorar.

Ser capaz de sonhar – nas palavras de Dee Hock, fundador e CEO emérito da Visa: não é fracasso deixar de realizar tudo o que podemos sonhar. Fracasso é deixar de sonhar tudo o que podemos realizar.

Ser sincero – a sinceridade é à base de credibilidade e se sobrepõe à persuasão astuta ou lábia, como é mais conhecida.

Ser corajoso – Só a coragem lidera o poder transformador de cada indivíduo, poder que vai transformar as organizações deste milênio.

A liderança encontra-se dentro de cada um, e o verdadeiro líder é capaz de fazê-la despertar. Assim como a auto-estima, a liderança é uma questão de opção.

*Fonte: Baseado na áreas do Site Liderança e Sucesso, edição de Fevereiro/2003.*

## **6. Os Líderes Possuem traços Comuns?**

Faz muito que os meios de comunicação acreditam que os líderes compartilham características comuns. Identificam pessoas como Nelson Mandela, Margaret Thatcher e Ronald Reagan como líderes e os descrevem como carismáticos, entusiásticos e corajosos. Bem, os meios de comunicação não estão sozinhos. A procura de atributos

personais, sociais, físicos e intelectuais que definiriam os líderes e os diferenciariam dos não-líderes tem prosseguido entre os pesquisadores de administração e de liderança por mais de meio século.

Uma revisão completa dos dados nos leva ao conhecido cenário das vantagens e desvantagens. Primeiro as vantagens. Seis características parecem ser constantes na diferenciação dos líderes em relação às outras pessoas. São elas: ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência e conhecimento relevante ao cargo. Além disso, surgiu recentemente uma outra característica. Existem fortes indicações de que as pessoas com grau elevado de automonitoração – ou seja, altamente flexíveis para adaptar seu comportamento a situações diferentes – são muito mais propensas a emergir como líderes em grupos em que as pessoas possuem pouca automonitoração. No geral, parece que essas características têm um potencial relativamente alto para explicar as percepções de liderança por parte dos indivíduos.

Agora, as desvantagens. A primeira é que as características não fornecem nenhuma garantia. Algumas características parecem estar associadas com o sucesso como líder, mas nenhuma delas garante o sucesso. A segunda é que os dados não indicam com certeza a separação entre causa e efeito. Os líderes são autoconfiantes, por exemplo, ou é o sucesso como líder que forma a autoconfiança? Por último, as características funcionam melhor na previsão do surgimento da liderança do que na efetiva distinção entre líderes eficazes e ineficazes. O fato de um indivíduo exibir as características e os outros considerarem essa pessoa como líder não significa necessariamente que o líder obterá êxito em fazer com que o seu grupo alcance as metas. E convém lembrar que dispor de um

líder não significa que se disponha automaticamente de liderança eficaz.

*Fonte: Robbins, P.S. "Administração Mudanças e Perspectivas", 2001.*

### **7. A experiência torna os líderes mais Eficazes.**

Os mesmos eleitores que estão procurando características de liderança em seus candidatos supõem que exista uma relação entre experiências e eficácia. Candidatos presidenciais normalmente têm sido senadores, prefeitos, governadores ou mesmo presidentes. Por que? Os eleitores tendem a acreditar que esses cargos preparam os indivíduos para serem presidentes eficazes.

Essa crença no poder da experiência é muito forte e difundida. As organizações, por exemplo, selecionam cuidadosamente candidatos de fora para cargos da diretoria com base em suas experiências. Da mesma forma, as organizações normalmente exigem determinado tempo no cargo para que uma pessoa possa ser considerada para promoção. E você alguma vez já preencheu uma ficha de solicitação de emprego que não perguntasse por sua experiência anterior ou histórico profissional? Em muitos casos, a experiência é o fator isolado mais importante nas decisões de contratação e promoção. É óbvio que as organizações atribuem importância considerável à experiência. Mas a experiência se traduz em eficácia do líder? A resposta pode ser uma surpresa. A experiência em si não parece contribuir necessariamente para a eficácia da liderança. Alguns

líderes inexperientes foram extraordinariamente bem-sucedidos, ao passo que muitos líderes experientes resultaram em notáveis fracassos. Abraham Lincoln, um dos mais considerados ex-presidentes americanos, possuía pouca experiência prévia de liderança, ao passo que os altamente experientes como Franklin Pierce se encontram entre os de menos sucesso. Estudos sobre oficiais militares, equipes de pesquisa e desenvolvimento, supervisores de lojas, administradores dos correios e diretores de escolas sugerem que os gerentes experientes não tendem a ser mais eficazes do que os gerentes com pouca experiência. Como pode ser isto? A experiência não cria oportunidades de aprendizagem que se traduziriam em melhores habilidades de liderança no cargo? Essa lógica é intuitivamente atraente, mas o problema parece residir na variabilidade das situações, pois a situação na qual a experiência foi obtida, raramente é comparável a situações novas. Mas esse fato poucas vezes é levado em conta. É verdade que o comportamento passado é o melhor indicador do comportamento futuro; talvez seja essa a razão pela qual a relevância da experiência passada para uma situação nova. Os cargos diferem, os recursos de apoio diferem, as culturas organizacionais diferem, as características do seguidor diferem, e assim por diante. A razão básica pela qual a experiência de liderança não está estreitamente relacionada ao desempenho da liderança é a variabilidade das situações. Entretanto, onde a experiência anterior se deu em situações substancialmente semelhantes, a experiência bem-sucedida de liderança passada deve ser um indicador razoavelmente válido do futuro desempenho da liderança.

*Fonte: Robbins, P.S. "Administração Mudanças e Perspectivas", 2001.*

## 8. Identificando o meu "Eu".

O trabalho mais importante que podemos realizar na vida é sem dúvida, o de nos conhecermos.

Sabemos que o ser humano possui três inteligências:

*Inteligência Racional:* É a inteligência lógica, responsável pela linguagem, programações, normas e regras.

*Inteligência Emocional:* Guarda a intuição, o feeling, e as conexões. É o nosso lado subjetivo, cujo estudo nos possibilita a descoberta dos talentos ocultos, sendo também armazenadas as soluções de experiências ancestrais.

*Inteligência Corporal:* Como memória viva da evolução no próprio planeta. A inteligência corporal transforma em ações o direcionamento emanado pela inteligência racional e a inteligência emocional.

Se temos três inteligências, por que não conhece-las e educa-las para servir ao nosso propósito? Porque não educar nossas partes intelectual e emocional, de forma a atuar mais equilibradamente?

Reconhecer-se como um líder é observar e educar seus pensamentos e sentimentos, tendo o corpo como base.

Nós, seres humanos nascemos com o cérebro na condição de um livro em branco. Aos poucos, com o passar dos anos, somos

influenciados pelo meio que nos cerca e vamos adquirindo conceitos e posturas internas que irão nortear nossas ações por toda a vida.

E, usando como imagem um computador, a nossa memória vai sendo programada, programação esta que não se modifica por si só.

E esse programa se apresenta de uma forma mecânica e repetitiva, em loop, em todas as situações da vida cotidiana, e por esta razão que no decorrer de nossa existência assumimos as mesmas posturas em diversos momentos.

A sensação que temos é a de que nosso programa explica toda a verdade de um todo, quando de fato percebe somente uma pequena parte do todo, ou uma semiverdade.

O centro intelectual representa o mundo racional, do binário (certo/errado, das comparações, correto/incorreto), da lógica racional, da afirmação e negação, da linguagem, sempre trabalhando por associação.

O centro emocional é a sede dos sentimentos e emoções e não trabalha por associação, mas definindo o prazer como algo agradável ou desagradável.

O centro físico é a sede do movimento ou da inércia. Representa o nível da natureza. É um caçador em busca do prazer para satisfazer os outros centros.

Entretanto, raramente, esses três centros encontram-se alinhados e unidos em torno de um único objetivo.

Vamos ver um exemplo: Uma pessoa decide parar de fumar:



Centro Intelectual: Atual objetivamente, mas ele é contraditório e nele existe o não, que nega alguma parte. Sim, devo parar de fumar, mas é tão gostoso.

Centro Emocional: O centro emocional que não compreende a linguagem racional, e sim o que é agradável ou desagradável, sente que o amo gosta de fumar e por ser um ato prazeroso, não convém terminar.

Centro Físico: Obedece o que o centro emocional sinaliza e o centro físico atua como um caçador e sai em busca do produto que irá satisfazer a pessoa e o objetivo não será alcançado.

Podemos observar esses movimentos internos em cada objetivo ou propósito em nossas vidas.

Diversos “eus” assumem as situações prometendo algo, para em seguida outros “eus” atuarem em sentido contrário fazendo com que nos desviemos de nosso objetivo ou propósito, além de dissipar nosso tempo e energia.

No âmbito de uma equipe, cada especialista, possuindo metas a cumprir, deve observar a si mesmo, e transmutar as formas negativas internas que possam a vir a sabotar o objetivo final.

*Fonte: Baseado na áreas do Site Liderança e Sucesso, edição de Fevereiro/2003.*

## **9. Educação do Centro Intelectual, do Centro Emocional a Partir do Centro Físico.**

O ser humano de uma forma geral oscila entre a imaginação e a identificação.

Vivemos segundo a segundo imaginando algo de alguém ou de alguma coisa, algo que na maioria das vezes só existe na nossa imaginação. E nos esquecemos que os acontecimentos que imaginamos raramente se tornam realidade, sendo o contrário de uma atividade mental útil, possuindo um objetivo a ser alcançado, perseverante, busca de sua realização, com um resultado definido.

Quando não estamos imaginando, estamos identificados com alguém ou alguma situação, que nos submete. Estado no qual somos “absorvidos” pelas circunstâncias externas, nos “dividimos” inconscientemente e anulamos a precária consciência de nós mesmos, assim qualquer fato nos pega em seu campo de vibração.

A identificação também consome uma grande parcela de nossa energia.

E por último o corpo físico. Não possuímos nenhum controle sobre nossos movimentos. Desenvolvemos nossos movimentos de uma forma totalmente inconsciente. Não escutamos nossa fala, ouvimos, mas não estamos, caminhos distraídos, etc...

Totalmente ausente do momento presente. Ausência de si. E os centros permanecem desalinhados.

Centro intelectual – imaginando

Centro emocional – identificado

Centro físico – ausente

A comprovação deste fato é simples. Neste momento em que escrevo esse texto, observo que uma onda de pensamentos e sentimentos me levam a outro lugar. Neste momento me esforço em alinhar os centros, tomando o corpo como base. Mas, porque considerar o corpo como base?

Porque, dos três centros, o centro físico é o único que permanece no lugar, enquanto os dois outros centros se concentram sobre algo que ocorreu hoje, ou sobre um problema que poderá ocorrer amanhã.

Devemos então nos esforçar para que sejamos conscientes dos nossos pensamentos, sentimentos e movimentos e assim alinharmos os três centros ao redor de um determinado propósito ou objetivo.

Facilmente, podemos observar esses movimentos a cada momento. Quanto mais treinarmos voltar ao presente, mais seremos capazes de fazê-lo.

Ser um líder de si mesmo, é perceber que não se pode estar presente ao seu local de destino se não estiver presente durante o caminho.

O corpo como base.

- Ao ouvir uma música faça seus ouvidos trabalharem, escutando-a e sempre que um pensamento fortuito tomar conta de si, volte a atenção à música.
- Ao se alimentar, faça deste ato um ritual, saboreie a refeição.
- Ao escrever, se observe escrevendo.

- Ao caminhar, procure estar consciente de cada passo, sentindo o caminhar firme, sem tensão, em contato com a terra.
- Ao abraçar, o faça com carinho e entrega.
- Ao olhar, olhe para o objetivo e ao mesmo tempo se observe olhando.

Emoções negativas, como raiva, ciúme, inveja, apego, autopiedade, tédio, possessividade, medo, acomodação, depressão entre tantas outras, estão sempre fundamentadas na imaginação e identificação, não possuindo base real. E uma vez observadas, começam com o tempo a perder o significado que normalmente lhes outorgamos.

Observar o momento em que estes estados se apoderam de nós, faz com que eles comecem a perder a importância junto a nossa presença. Devemos nos esforçar para evitar nos identificar com o tema da negatividade.

Voltar ao corpo, é retornar de um estado imaginativo, identificado com algo, ou aprisionado em uma emoção negativa.

E como estes estados ou “eus” podem ser observados por nós, podemos concluir, que não nos pertencem.

Devemos exercitar, com perseverança e determinação, a criação de um “eu observador”, que irá gradativamente observar que “eu” está atuando, e com o tempo transmutar os “eus” imaginativos e os de identificação.

Todos esses “eus” atuantes em nós, degradam nossa energia virtual.

“Eus” atuantes que povoam nosso inconsciente, e uma vez observados tendem a perder a força devastadora que possuem, permitindo que economizemos nossa energia.

Devemos buscar um estado. Um estado que nos permita estar presente em nossos pensamentos, sentimentos e movimentos.

Um estado de silêncio interior e exterior.

O silêncio interior representa calar as vozes ou “eus” que nos falam incessantemente. São os “eus” ligados a imaginação ou a identificação.

Cultuar o silêncio exterior também é de grande valia. Falamos em demasia e via de regra sem estar presente a fala, sem ouvir a própria voz, o que também nos leva a perder energia.

Estar presente ao próprio corpo, sentindo cada movimento, olhando um objeto e com a percepção de se ver olhando esse objeto, nos traz um estado de observação, sem crítica, sem julgamento.

Ao falar, falar pausadamente, mastigando as palavras, marcando as sílabas tônicas.

Aumentando gradativamente a consciência dos movimentos corporais, sentindo os pés no chão.

Aprender a ouvir, estar presente ao que fala outra pessoa, pois cada ser humano possui uma mensagem que necessitamos receber e quando “eus” internos desviarem a atenção, observá-los e retornar ao ato de ouvir.

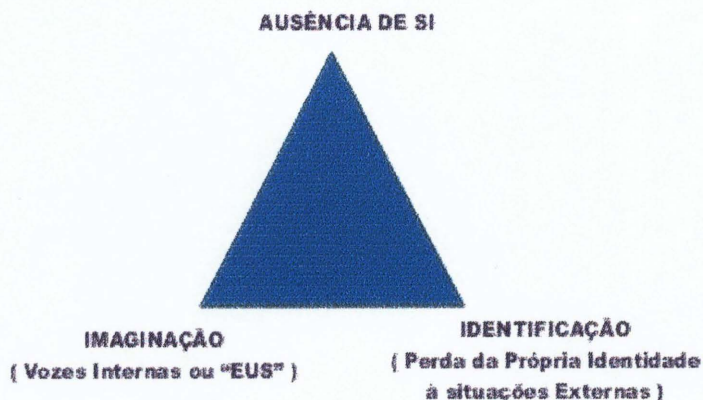
Ao se alimentar, saborear os alimentos, entregar-se ao sabor, e quando “eus” internos desviarem a atenção, observá-los e retornar ao ato da alimentação.

Ao tocar um objeto, fazê-lo conscientemente, sentindo o toque.

Ao trabalharmos com determinação para observarmos os nossos pensamentos, sentimentos e movimentos gradativamente alcançaremos a liberdade de ser indivíduos, ou seja, uno e não divididos.

Podemos observar a existência dentro de nós de uma grande quantidade de “eus”, fruto de nossa programação cultural e também somos facilmente influenciados externamente por situações ou pessoas.

Tudo isto nos leva a uma completa ausência. Ausência de si.



*Fonte: Baseado na áreas do Site Liderança e Sucesso, edição de Fevereiro/2003.*

## **10. Educação de um Líder – Práticas Essenciais.**

Atualmente a atenção das empresas tem se voltado para o fenômeno chamado estresse. Esta atenção deriva da comprovação de que os índices de produtividade de seus funcionários estão diminuindo em relação direta às pressões exercidas por um mercado extremamente volátil.

Esta volatilidade do mercado, entendida como as exigências dos clientes por maior qualidade, menor custo e menores prazos de entrega dos produtos, vem causando em todos os níveis hierárquicos de uma empresa pressões psicológicas, e dependendo do grau de reatividade de cada funcionário, a resposta pode não ser a mais adequada para atender ao cliente, reduzindo a produtividade, e influenciando nos índices, ocasionando na maioria das vezes, perda de mercado, com consequência danosa à organização.

Em resposta a esse fenômeno, as empresas estão procurando esclarecer a seus funcionários e incentivando o auto desenvolvimento dos mesmos, levando-os a se responsabilizar por si mesmos.

E ao se responsabilizar por si mesmo, cada funcionário está se transformando em um líder, um “líder de si mesmo”, iniciando um processo de tomada de consciência, que o levará a responder com habilidade e equilíbrio as solicitações externas.

O fenômeno chamado “estresse” é definido como o descontrole de uma função fisiológica normal do ser humano. Normal, porque é

uma manifestação de adaptação do corpo às exigências do seu meio ambiente.

O que podemos perceber, é que o excesso de impressões externas, oriundas de variadas pressões, estão provocando nos funcionários das empresas níveis de estresse que estão ameaçando a sua saúde e bem estar, acarretando em conseqüência perda de produtividade.

Podemos agrupar as causas do “estresse” em duas categorias gerais, a saber:

*Estresse de origem física:* Proveniente de uma perturbação direta no corpo, provocado pelo ambiente imediato. Seus agentes são: bactérias, vírus, calor extremo, frio extremo, exposição demasiada ao sol, lesões físicas (cortes, contusões, torções, etc.) e exercícios físicos em excesso.

Então qualquer agente externo que represente um grande desafio ao equilíbrio do corpo provocará a reação ao estresse.

*Estresse de origem emocional:* O estresse de origem emocional não é causado pelos agentes mencionados acima, mais causado por nossos estados de imaginação e de identificação, e que é percebido como de resultados desagradáveis.

Enquanto o estresse de origem física provém de uma afronta física ao equilíbrio do corpo, o estresse emocional é causado pela imaginação (a crença de que está prestes a acontecer algo desagradável) e pela identificação (às pessoas e situações de seu ambiente).

Certas formas de estresse emocional possuem valor para a sobrevivência da pessoa, como por exemplo, se alguém estiver



realmente sendo atacada por um animal raivoso, uma mobilização completa e automática dos processos do corpo seria apropriada e útil para o caso de uma resposta imediata.

Por outro lado, necessitamos observar certos estresses de ordem emocional desnecessários que acarretam perda de energia no organismo, sem um trabalho útil de retorno.

Por exemplo, o estresse que sentimos ao esperar o início de nossa fala diante de uma platéia, não nos ajuda a ter sucesso na apresentação.

Nosso nervosismo por estar exposto diante dos olhos dos outros, pode fazer com que a voz trema, se interrompa, nossas mãos suem, nossa respiração se acelere, a boca seque e os músculos do peito se contraem.

Em conseqüência, perdemos a condição de pensar com clareza, pois nossa energia está voltada para a manutenção do corpo em estado de prontidão, para a luta ou para a fuga. Como é remota a possibilidade de realmente a platéia nos atacar e como não escolhemos a opção de fugir, nosso corpo ter-se-á mobilizado sem justa razão.

Neste caso, a ansiedade é claramente, um estado que não nos ajuda.

Podemos classificar o estresse emocional nas quatro categorias seguintes:

*Estresse de tempo:* Reação de ansiedade ao conceito abstrato de tempo, aí se incluindo o sentimento de que “é precioso fazer”, fazer alguma (ou muitas coisas) até um determinado prazo, além disso o sentimento de que o tempo “está se esgotando” (e as conseqüências

do que isto possa significar), além da identificação com as frases tipo “o tempo é dinheiro”, “recuperar o tempo perdido”, etc.

*Estresse de expectativa:* Comumente conhecido como “preocupação”, sensação de ansiedade diante de acontecimento, às vezes, uma ansiedade generalizada, com pouca ou nenhuma base específica, potencialmente desagradável.

*Estresse situacional:* Ansiedade decorrente de se encontrar numa situação ameaçadora ou pelo menos em parte, além do próprio controle e mais comumente, envolvendo perda de status, significando aceitação aos olhos dos outros.

*Estresse do encontro:* Ansiedade diante da possibilidade de ter que lidar com uma ou mais pessoas que se ache desagradáveis e possivelmente indignas de confiança.

Como podemos observar, o estresse emocional considerado como inútil, deriva ora de nosso estado de imaginação, ora de nosso estado de identificação.

Se então a necessidade de criarmos um observador que possa detectar essas fontes de estresse emocional, e que nos ajude a equilibrar o nível de ativação do corpo.

*Fonte: Baseado na áreas do Site Liderança e Sucesso, edição de Fevereiro/2003.*

## 11. A busca do equilíbrio.

Em todos os campos da atividade humana é mister que teoria e prática caminhem juntas, quando se deseja alcançar resultados efetivos, sendo assim, torna-se necessário que as informações disponibilizadas anteriormente sejam transformadas em conhecimento, através da prática constante.

Um líder necessita buscar a unidade. O que representa a unidade?

Ela deriva da palavra “indiviso”, que quer dizer “uno”, não dividido.

Se observarmos um dia de nossa vida, poderemos constatar como nos dividimos, a partir de influências externas (estímulos recebidos) ou de movimentos internos (pensamentos e sentimentos involuntários), assumimos um “eu” de imaginação ou um “eu” de identificação, a cada situação alternando vários estados emocionais no decorrer do dia.

Por exemplo: Amanhece o dia, após uma noite bem dormida, inicio o dia com grande disposição. Um “eu” animado toma conta de mim. Me visto para o trabalho, e ao tomar café matinal, me deparo com um café frio, preparado pela empregada, imediatamente um “eu” crítico me possui, e em seguida um “eu” irritado com tamanha falta. Repreendo com violência verbal a empregada e imediatamente um “eu” amoroso se apodera de mim e um sentimento de paz se apresenta. Logo em seguida no meio de um caótico trânsito, sou fechado por um ônibus e novamente um “eu” irritado toma conta de mim, tornando a descarregar toda violência verbal contra o outro motorista. Chego ao trabalho e me deparo com uma dificuldade na execução de minha tarefa. Um “eu” apreensão se apodera de mim e

começo a imaginar que não conseguirei cumprir a meta pretendida, e um “eu” medo assume por sua vez minha vida. Mas isto não vai dar certo, não por minha culpa mas sim pela chefia que não é competente o suficiente e um “eu” julgador identificado com uma pessoa surge culpando alguém pela sua dificuldade. Mas tarde sou chamado pela gerência e comunicado que serei promovido. Imediatamente um “eu” grávido agradece o fato, seguido de um “eu” orgulhoso, pois estava claro que seria promovido, pois me considero melhor de todos.

E assim passamos o dia, alternando estados emocionais, ora imaginando situações que podem não ocorrer, ou identificados com pessoas ou situações, acarretando uma grande perda de energia, nos fragmentando e perdendo nossa já precária individualidade.

Convém ressaltar, que um líder não responsabiliza ninguém pela influência recebida, mas sim procura compreender como funciona internamente frente as mais variadas situações.

A alternância dos estados ocorre de forma involuntária, inconsciente, acarretando grande perda de energia, enfraquecimento do organismo e ocasionando na maioria das vezes problemas de saúde dos mais variados, bem como criam dificuldades na execução de projetos de nosso interesse.

O que fazer? Iniciar um processo de consciência de si. Como vimos anteriormente, o termo consciência, significa estar junto do conhecimento, se faz necessário então estar juntos dos nossos pensamentos, sentimentos e movimentos no momento em que ocorrem para que possamos compreender como eles ocorrem, e em que situações eles ocorrem.

Todo processo uma vez iniciado avança de grau em grau. O processo de consciência de si não foge a regra e a Maior Percepção (clareza e precisão) de nossos estados interiores determina o grau de consciência.

Necessitamos então criar um estado de observação, um estado de “presença de si”, para que gradativamente possamos administrar esses movimentos internos, canalizando essa energia para atingir nossos propósitos e objetivos.

Convém alertar, que este processo gradual de tomada de consciência implica paciência e determinação, possuindo cada ser humano um ritmo próprio, não cabendo cobranças internas de nenhuma forma. O tempo é um fator fundamental.

O estado de presença de si pode ser definido como a nossa intenção de dividir a atenção, entre a percepção de nós mesmos e o ambiente que nos cerca. Cliente de nós mesmos, como daquilo que estamos vendo.

Este estado permite que, possamos estar cientes de que estamos olhando para uma pessoa ou objeto e simultaneamente estarmos conscientes de nosso corpo (pensamentos, sentimentos e movimentos).

Porém é muito comum experimentar nesses momentos pensamentos (imaginação) sobre algo que ocorreu ontem ou sobre algo que pode se apresentar amanhã ou sentimentos (identificação) com situações ou pessoas, que surgem em nosso interior em decorrência de estímulos provenientes do ambiente exterior e que nada possuem em comum com a tarefa do momento, criando dificuldades para se alcançar o objetivo pretendido.

Assim, neste momento, direciono minha atenção para o ritmo de minha respiração, sem contudo alterá-la, somente observando-a.

O ato de estar junto á respiração, ou seja, estar consciente da respiração acalma os pensamentos e sentimentos.

E permaneço consciente de mim mesmo, dividindo a atenção entre a percepção do meu corpo e da pessoa ou objeto observado.

O processo de tomada de consciência de si e do ambiente exterior através da divisão da atenção é acumulativo. Quanto mais se pratica mais conscientes de nós mesmos, nos tornamos.

Podemos usar os outros sentidos e a própria fala para nos fixarmos no presente aumentando a percepção corporal do estar aqui e agora.

E, sem deixar de estar ciente de que olho um objeto ou pessoa posso, simultaneamente, estar consciente de mim mesmo:

Enquanto escuto uma pessoa, procurando ouvir cada palavra proferida, as notas de uma música ou o som da natureza.

Enquanto saboreio uma refeição ou sentindo o aroma das substâncias.

Ao abraçar uma pessoa, ao tocar as teclas de um computador, ao tocar o solo ao caminho, etc, enfim sensações ligadas ao sentido do tato.

Enquanto falo, escutando cada palavra.

A consciência da própria voz, é um fator primordial para se manter o estado de presença de si. A fala expressa nossos pensamentos e sentimentos.

Ao estar junto (estar consciente) da minha fala, posso dirigir o que falo e deliberadamente conversar com mais serenidade e marcando as tônicas de cada palavra, emprestar a cada palavra uma “força”. Ao estar consciente de minha voz, posso perceber quando o ritmo de minha fala está acelerando, movido por alguma alteração emocional, posso então deliberadamente alterar o ritmo da minha voz, expressando meus pensamentos e sentimentos de acordo com o meu propósito.

A qualquer momento devemos buscar o estado de presença em si, centrado em si, no aqui e agora, usando o:

Olhar – ciente de que olhando a beleza de uma pessoa ou de um objeto;

Escutar – ouvindo os sons do ambiente;

Respiração – sentindo-a, sem alterá-la;

Degustar – sentindo o paladar na alimentação;

Olfato – sentindo o cheiro;

Tato – tocando com consciência pessoas e objetos;

E ao falar, procure escutar a própria voz, um trabalho eminentemente prático. Lembre-se sempre:

Aquele que conhece o externo, é um erudito.

Aquele que conquista os demais, é poderoso.

Aquele que conhece a si mesmo, é um sábio.

Aquele que conquista a si mesmo, é invencível.

*Fonte: Baseado na áreas do Site Liderança e Sucesso, edição de Fevereiro/2003.*

## **12. O Ser Humano nas Organizações.**

O fenômeno da globalização transcende a própria percepção humana atual. Isto porque até meados deste século prevaleceu impassível a teoria mecanicista de que pela parte racional tudo poderia ser explicado e resolvido. Então o hábito de dividir, de separar, analisar, de resolver determinadas questões sedimentou-se e perdemos a capacidade de observar a totalidade de uma determinada situação, surgindo então os especialistas de áreas específicas, que não possuíam a visão e não se preocupavam com o todo.

Atualmente, devido á complexidade do mercado, as organizações comandadas por executivos especialistas, já não conseguem a produtividade esperada, devido à dificuldade interna de perceber o mundo de uma forma mais generalista.

As organizações, hoje, necessitam de especialistas em várias áreas, que possuam uma visão generalista. A visão, o sentimento do todo. O conhecimento de uma cadeia de processos mais globalizada.

Estes especialistas começam neste momento a serem formados, e as empresas se dão conta do seu maior patrimônio: seus empregados.

Além de se estudar e compreender a técnica e os processos de negócios, aumenta a percepção do processo mais importante: Os processos internos dos seres humanos componentes da Organização.



Gerentes começam a aprender a lidar com pessoas, aproveitar os potenciais humanos, incentivar a espontaneidade, a criatividade, criando um clima que favoreça a intuição, propicia o crescimento individual e o auto-desenvolvimento.

Por outro lado, as pessoas já começam a intuir que possuem algo, que não deve ser subestimado, que reúnem condições de criar sua própria marca, de ter individualidade própria e a necessidade de ser preservada e respeitada.

Um amplo espaço nas empresas, começa a ser ocupado para que sejam discutidos os mais variados temas relativos ao desenvolvimento humano.

O indivíduo começa a compreender que seu crescimento só depende dele, e de mais ninguém e que o processo de globalização não deve ser entendido como modismo, mas sim oportunidade de evolução, com o homem no centro do processo de mudanças.

E como em todo o processo ligado à evolução, o desenvolvimento e aplicação de novas idéias se faz presente. O indivíduo hoje já possui a consciência da necessidade de criar e viver a sua própria trajetória, e percorre-la vai depender do grau de conhecimento e de sua determinação.

E o ser humano mudando, muda também sua forma de atuar na organização. Esta mudança de percepção fez com que novos conceitos fossem introduzidos na administração de empresas.

A observação de que algumas empresas estavam sendo vendidas a valores que superavam em muito, o valor de seus ativos, fez com que fosse possível identificar que na verdade, elas estavam sendo

compradas pelo conhecimento, a inteligência, a marca, o talento das pessoas, ou seja, pelo potencial humano na organização.

Mas se todo esse potencial não era contabilizado no balanço das empresas. E o valor deste potencial só era conhecido quando da venda da empresa por várias vezes o valor de seus ativos.

Assim, iniciou-se nas empresas a gestão do capital intelectual, como forma de valorizar a organização.

Existem empresas que possuem somente a gestão de informações, sendo que o conhecimento gerado pelas informações é que possui valor.

É este valor que tem que ser administrado, para que possa a empresa ser valorizada.

Assim, chegamos a uma conclusão interessante: A essência de uma empresa vale mais do que a sua matéria.

Dessa forma temos a visão de que, se uma empresa desejar manter-se ativa e participante no mercado, deve mudar a sua estrutura e arquitetura organizacional, de modo a orientar seu planejamento estratégico no sentido de facilitar o desenvolvimento do ser humano, em suas habilidades e talentos.

E este planejamento estratégico deve ser articulado de tal forma que evolua ano após ano, adequando-se a novas realidades e preservando em seus quadros os seres humanos que lhe conferem valor. Dentro do planejamento estratégico das empresas, a gestão de pessoas, é um capítulo a parte e de transcendental importância.

A atenção como está sendo estruturado o sistema de trabalho, a capacitação dos empregados e a ênfase dada na motivação, na satisfação e no bem estar, é que fará a diferença do capital humano e sua fidelidade a esta empresa.

O ser humano deixou de ser recurso, para ser o dono de seu próprio conhecimento, o centro do processo, o proprietário da produção, sendo a aprendizagem o fator mais importante da produção, seu talento, criatividade e imaginação.

A estrutura do sistema de trabalho em uma empresa, deve refletir um ambiente que propicie a formação de equipes, porque ao conviver com pessoas em um grupo, surge naturalmente a oportunidade de debater, conversar, ou seja aprender.

O mercado cada vez mais exigente em padrões de qualidade de produtos e serviços, incentiva o surgimento de novos talentos no ser humano, que são suas potencialidades e desejos e que permaneceram estagnados devido a acomodação e a rotina.

A área de desenvolvimento humano deve sempre se posicionar no sentido de que os empregados de uma organização, façam um rodízio de funções, sempre de acordo com suas características internas incentivando desta forma o movimento em detrimento da acomodação, que leva invariavelmente à degeneração.

No que diz respeito aos executivos das empresas, já não devem assumir o papel de controlador, e sim o de educador.

Ao educar seus empregados, faz com que todos cresçam, e um dia se tornem líderes, e que por sua vez educarão novos empregados.

*Fonte: Baseado na publicação da Revista Você S.A. "Procura-se um líder desesperadamente", edição Fevereiro 2003.*

### **13. As Virtudes e os Desafios do Ser Humano.**

O nascer nosso cérebro se assemelha a um livro cujas páginas estão em branco, nada existe escrito.

Aos poucos, sob influência dos que nos rodeiam, somos submetidos a uma intensa programação.

Idêntica à programação de um computador, que trabalha de uma forma mecânica e repetitiva, tendemos a reagir os estímulos externos de maneira previsível.

Outro aspecto interessante, é que olhamos o mundo a partir de nossos programas internos e que por serem limitados dificulta uma visão mais abrangente.

Observando o mundo a partir de nossos condicionamentos internos tendemos a considerar a todos a partir de nossa perspectiva interna.

Esses programas possuem pontos fortes ("eus" virtudes) e pontos fracos ("eus" desafios). Conhece-los é função de alguém que almeja um dia ser senhor de seus pensamentos, sentimentos e movimentos, ou seja, ser líder de si mesmo.

Cada um de nós deve conscientizar-se da importância de se tornar um líder de si mesmo e o objetivo é o de tornar o ser humano, um ser de qualidade, nesta época em que a palavra qualidade toma uma

forma cada vez mais intensa. Novas ferramentas que nos auxiliem na busca deste propósito, são colocadas à disposição.

E neste momento, em que se reconhece a importância da inteligência emocional, ou seja, de nossa capacidade de desenvolver habilidades interpessoais de liderança, fazer e reter amigos, trabalhar em equipe e negociar.

*Fonte: Baseado na áreas do Site Liderança e Sucesso, edição de Fevereiro/2003.*

#### **14. Utilizando Equilibradamente as Emoções.**

Destaca-se também o eneagrama. Uma metodologia que possibilita identificar as diferentes personalidades que os seres humanos podem adotar desde a infância e que interferem nos relacionamentos, provocando conflitos e criando dificuldades na realização de projetos pessoais ou de uma equipe de trabalho.

O seu conhecimento possibilita um alerta, facilitando as relações interpessoais e auxilia nos programas de recrutamento e seleção de membros de uma equipe.

O eneagrama explica nossas diferenças, nossas atitudes e reações perante a vida, e possibilita descobrir a causa de nossas contradições e enganos, facilitando a descoberta de nosso caminho.

Em um mundo globalizado, profundamente competitivo e auto-destruidor, este conhecimento pode se tornar o responsável pela união de pessoas em torno de um propósito maior.

A tendência das organizações, é a de se estruturar em equipes para melhor processar as informações, agilizar as tomadas de decisão e atender aos requisitos de seus clientes.

Para que isto seja possível, um alto grau de integração em uma equipe e entre equipes, deve ser perseguido.

Cada integrante de uma equipe deverá ser um líder por formação.

O Líder de um projeto, de uma unidade organizacional ou mesmo da organização, deverá conhecer além de suas próprias características, as dos seus companheiros ou empregados, a fim de aproveitar suas capacidades e seus potenciais, estimulando as pessoas a atingir seus objetivos e poder administrar os conflitos que porventura surjam no interior da equipe.

O conhecimento dessas características cria a consciência da necessidade de se valorizar o ser humano e alcançar uma eficaz gestão de talentos.

Através do eneagrama, podemos conhecer as características das pessoas, facilitando sua colocação em ambientes de trabalho.

Esta identificação enaltecerá os pontos fortes do ocupante de um posto de trabalho que se sentirá mais à vontade para produzir, e atingir a realização pessoal.

Por outro lado, poderão observar na prática, seus pontos fracos, causadores dos conflitos que usualmente ocorrem nas equipes, e uma vez observados, cria a oportunidade de serem reduzidos, abrindo espaço para um ambiente de harmonia e de amizade recíproca.

Quando uma pessoa conhece seu perfil eneagramático, ela consegue ter uma visão exata de seu potencial e também de suas dificuldades.

Devemos observar os tipos eneagramáticos, como “eus” que atuam na nossa vida psíquica e de fato, possuímos em maior ou menor grau esses traços ou características, sendo que em cada um de nós predomina um deles, denominado de traço ou característica principal.

Mas, este traço ou característica principal não deve ser observado de forma isolado, e sim como o início de um caminho que percorre outros tipos, em um movimento cíclico.

Esta é a causa de nossas constantes desavenças dentro de uma equipe de trabalho. Tensos e pressionados pela obrigação de atingir metas, cumprindo cronogramas, percorremos de forma inconsciente este caminho.

O conhecimento que surge do estado e aplicação em si do eneagrama, faz com que os membros de uma equipe desenvolvam uma confiança recíproca, que certamente os levará unidos e de uma forma harmoniosa a alcançar os objetivos esperados.

A observação constante dos “eus” componentes deste caminho explica nossas atitudes e reações perante a existência.

Ao identificarmos potenciais ou oportunidades de melhoria, passaremos a desejar que esses potenciais se manifestem em atos.

A descoberta e a assimilação do eneagrama, varia de pessoa a pessoa. Após a descoberta do seu tipo, ela começa a observar, com maior consciência, seus estados.

Para algumas, passará de imediato, a ser uma ferramenta de desenvolvimento harmonioso para o resto da vida. Para outros, implicará em sucessivas etapas de compreensão.

O eneagrama está dividido em nove tipos eneagramáticos, a saber:

- 1- Perfeccionismo;
- 2- Doador;
- 3- Desempenhador;
- 4- Insatisfação;
- 5- Apego;
- 6- Medo;
- 7- Gula;
- 8- Justiceiro;
- 9- Acomodação.

Segue abaixo, os tipos Eneagramáticos que regem o comportamento humano. Para cada tipo, estão relacionados, suas características principais, os desafios a serem ultrapassados e seus pontos fortes.

*Fonte: Baseado na áreas do Site Liderança e Sucesso, edição de Fevereiro/2003.*

#### **14.1. Personalidade tipo 1 – Perfeccionismo.**

**Características:**



- Como exigem muito de si, supõe que todos compartilhem seu desejo de auto aperfeiçoamento, e ficam desapontados, com aquilo que vêm como sendo falta de caráter moral nos outros.
- Exige dos outros o que não faz, impõe regras.
- Como foram dolorosamente criticados, aprenderam a se monitorar com severidade.
- Não percebem que se negam prazer, estão tão preocupados com o que “devia fazer” e com “o que deveria ser feito”, que raramente se perguntam o que querem da vida.
- Na infância seus objetivos naturais lhe foram proibidos, fazendo com que aprendessem a bloquear seus desejos, concentrando a atenção, na coisa certa a ser feita.
- Compartilham sua vida com um “juiz interno” que julga seus atos ou pensamentos de uma forma bastante severa.
- Seus próprios pensamentos os julgam por sentirem raiva ou desejos sexuais, e manifestam profundo ressentimento contra os que parecem estar violando as regras sem nenhum indício de remorso.
- Impelidos a serem “bons”, julgam intimamente aqueles que desobedecem as normas, como eles a entendem.
- Tempo controlado pela agenda, onde os horários são programados e fechados com todos os ingredientes necessários a uma vida perfeitamente equilibrada.

- Os passos necessários para se atingir um determinado objetivo, devem ser dados com tanta precisão, que se corre o risco de não atingir o objetivo.
- Sentem raiva por sentirem raiva de alguém ou alguma situação.
- Adiantamento da decisão por medo de cometer erros.
- Supõe que para determinada circunstância, só existe uma solução e que normalmente é a sua. A visão de que pode haver muitos caminhos corretos, ou de que o correto para uma pessoa pode ser incorreto para outra, não é aceita.
- Só admitem seu próprio ressentimento, depois de ter absoluta certeza de estar com a razão.
- Bebidas em excesso, acesso de raiva ou períodos de intensa atividade sexual são meios de liberar a pressão que periodicamente se acumula, devido ao não reconhecimento de suas necessidades, e como forma de escapar ao crítico interno.
- Possuem uma grande rigidez física.
- Respeitados e responsáveis no meio onde são conhecidos, mais se tornam mais relaxados e sexualmente sedutores em ambientes longe da família e dos amigos.
- Preocupação excessiva com a crítica alheia.
- Comparação mental com os outros: “sou melhor ou pior do que eles?”.

- Possuem um modo de chamar a atenção, que visa corrigir erros, gerando uma enorme capacidade de crítica. Revolta-se contra aquilo que em minha volta parece não funcionar direito.

- Dizem ser muito dolorosa a crítica alheia, porque já se sentem oprimidos pelos julgamentos que fazem de si mesmos.

### **Desafios (Observar em si):**

- A necessidade de modificar o rigor dos padrões internos, não se culpando quando observar seus próprios erros.

- Percebendo quando a solução do gênero “um único caminho correto, limita as oportunidades”. Aceitar outras opções como válidas.

- Compreendendo o valor e a consistência do sistema de valores de outras pessoas.

- Aprender a pedir e receber prazer.

- Percebendo a raiva não assumida.

- Demonstrar um semblante feliz, enquanto está louco de raiva por dentro. Palavras ditas com elegância, mas com violência na voz.

- Um sorriso e um corpo rígido.

- Quando começa a imaginar o pior em relação a uma pessoa, até que a raiva desapareça.

- A alteração de duas personalidades: a séria/punitiva, que vive em casa, e a lúdica que desponta fora do ambiente cotidiano.

**Pontos Fortes:**

- Possuem ótimas capacidades organizacionais.
- São atraídos por ambientes que necessitam organização e detalhamento meticolosos.
- Profissionais dedicados de ensino, contabilidade, organização de empresas e planejamento a longo prazo.
- Gostam de empregos que dependam de etiqueta, protocolos e procedimentos sociais formais, onde procedimentos precisam ser decretados: comissários de ética, árbitros, etc.
- Possuem um alto nível de organização e de detalhamento.
- Excelente profissionais nas áreas de ensino, contabilidade, organização de empresas, planejamento longo prazo, cirurgia plástica, pesquisadores, pregadores, etc.
- Ajustam-se em sistemas que exijam adesão às regras.
- Dedicam-se de corpo e alma quando reconhecem uma boa causa.
- Excelentes na arte de explicar, de pesquisar e de transmitir informações precisas.
- Pacientes com pessoas que demonstrem força de vontade.
- Procuram sempre o desenvolvimento em direção a um objetivo, realimentado-o com idéias a fim de aperfeiçoa-lo.

## 14.2. Personalidade tipo 2 – Doador.

### Características:

- Esquecem suas próprias necessidades, numa tentativa impulsiva de agradar aos outros, como forma de adquirir reconhecimento.
- Necessidade de mostrar-se, para sentir-se considerado por parte dos outros, evitando ser rejeitado.
- Manipula os outros pela dívida que contrai com ele.
- Atua como uma super mãe
- Orgulho por satisfazer as necessidades alheias “não preciso de ninguém, mas todos precisam de mim.”
- Como possuem a tendência de adaptar-se às necessidades alheias, comumente assimilam outros traços principais, causando uma enorme confusão interna.
- Dificuldades na identificação de desejos sexuais.
- Atenção sexual como garantia de aprovação.
- Luta pela liberdade; sensação de ser controlada pelas necessidades alheias.
- Histerismo e raiva quando seus desejos e as necessidades aparecem e entram em conflito com inúmeros eus, que foram assimilados com o intuito de agradar aos outros.

- Estilo de atenção que consiste em se alterar para satisfazer as necessidades alheias, o que pode levar a uma relação empática com os sentimentos dos outros e manipulatória.
- Hábito de se alterar, gera, a sensação de ter logrado as pessoas, só lhes mostrando o que elas querem ver.
- No princípio de um relacionamento, vivencia aspectos de si para agradar ao parceiro, depois surge o sentimento de ser controlado pelo parceiro, aliado a uma necessidade opressiva de liberdade.
- Sofre o conflito de agradar irresistivelmente o parceiro e o desejo de ter a liberdade de fazer o que lhes aprouver.
- Satisfazem seus desejos, conquistando o amor das pessoas que possam fazer esses desejos se materializar.
- O êxito no controle de um relacionamento se dá pela prestação da ajuda.
- Se sente como se tivesse partes de si distribuídas a cada um de seus amigos, mas nenhum a conhece por inteiro. Sensação de cada um desses “eus” possuem integridade, embora possam ser radicalmente dependentes entre si.
- Quando criança, a segurança dependia do ato de dar e por isso o orgulho de ser necessário aos outros foi desenvolvido.
- Se sujeita fácil aos outros, mas é difícil saber quais são seus próprios desejos.

- O que forneceu aos outros, é o que vão esperar em troca. Se o aniversário é lembrado, então o traço dois quer que o seu seja lembrado.
- Homens/mulheres oferecem imagens radicalmente diferentes de si mesmo para os outros.
- Possui a sensação de que a segurança, advém de ser fisicamente desejado, para isto atendem as fantasias sexuais do parceiro, ao mesmo tempo que suprimem seus próprios desejos.
- Ajuda ao outro, recebendo ajuda para si por tabela, podendo se identificar tanto com as possibilidades de um parceiro que as fronteiras se confundem.
- Imaginam que as pessoas são dependentes do que eles decidem dar ou receber, que o amparo e a assistência emanam deles para os outros, sentindo-se orgulhosos e honrados com isto, inflamam-se.
- Habitua-se a verificar a condição emocional de um parceiro e a ignorar suas próprias necessidades emocionais, sendo que os desejos de outra pessoa podem causar o surgimento de reação semelhante em seu próprio corpo, percebendo o que há de melhor no outro e assim se realizando.
- Necessita de desafios e obstáculos no relacionamento. Foco de atenção está em como obter resposta do parceiro e não na revelação de si mesmo.
- Lutam para sentir-se independentes durante a fase em que lutam para se libertar de um relacionamento que começa a se tornar

extremamente limitador. Ficam exigentes e irritáveis. Atenção sexual como garantia de aprovação.

- Luta pela liberdade. Sensação de ser controlada pelas necessidades alheias.

- Histerismo e raiva quando seus desejos e as necessidades aparecem e entram em conflito com inúmeros eus, que foram assimilados com o intuito de agradar aos outros.

- Estilo de atenção que consiste em se alterar para satisfazer as necessidades alheias, o que pode levar a uma relação empática com os sentimentos dos outros e manipulatória.

- Hábito de se alterar, gera, a sensação de ter logrado as pessoas, só lhes mostrando o que elas querem ver.

- No princípio de um relacionamento, o traço dois vivencia aspectos de si para agradar ao parceiro, depois surge o sentimento de ser controlado pelo parceiro, aliado a uma necessidade opressiva de liberdade.

#### **Desafios (Observar em si):**

- O desejo de manipular os outros.

- Admitir o seu real valor para os outros, notando as oscilações que ocorrem em inflamar-se de orgulho pela própria importância e em humilhar-se exageradamente.

- Reconhecendo a bajulação como um sinal de ansiedade crescente notando a tentação de ceder o poder aos outros

- Cria algo espetacular para extravasar sua raiva: o dramatiza.



- Costuma dizer, “amo você, por isso brigo” e se o outro não faz o que ele (a) quer, fica com mágoa.
- Mostra às vezes, uma falsa humildade. “O trabalho é difícil mas fiz da melhor maneira possível”.
- Notando quanto de atração pode haver em receber total atenção durante um longo período, falando de si mesmo o desejo de parecer desamparado.
- As prioridades conflitantes dos “múltiplos eus” desenvolvendo uma apresentação pessoal consistente para outros.
- Não atraindo os outros através da bajulação, e reconhecendo que a necessidade de retaliação é causada por orgulho ferido.
- Deve optar pelo melhor nos relacionamentos, vontade de estar com o “melhor”, mas por temer a rejeição fica com “o que mais precisa de mim”.
- O medo de não ter um eu verdadeiro, de ser pouco original ou de imitar os outros.
- A insegurança quanto a sobrevivência sem a proteção de outras pessoas.
- O medo de ter comprado relacionamentos, de ter iludido os outros a ser amigos.
- A crença de que receber aprovação é igual a receber amor. A crença de que ter independência levará a nunca ser amado novamente.

- O hábito de buscar aprovação colidindo com os desejos reais, a crença de que os outros estão tentando limitar sua liberdade.
- Luta por liberdade. Recusa em assumir compromissos que pareçam limitar a expressão de seus múltiplos “eus”. Exigência de liberdade ilimitada.
- A atração para relacionamentos difíceis. Triangulação, impedimento de uma verdadeira intimidade.
- Sem experiência com a verdadeira intimidade. Sensações sexuais e emocionais verdadeiras não são familiares. Necessidade de tempo para reconhecer e aceitar sentimentos autênticos que não sejam influenciados pela consideração de outras pessoas.
- A necessidade de ver a diferença entre um gostar e desgostar passageiro e um nível mais profundo de compromisso.
- O orgulho é estressante, quando o que fazemos tem que ter aprovação.
- O orgulho é compreensivo, quando se sabe que pode fazer, sem esperar nada.
- A humildade é estressante, quando o personagem se coloca como ator, ou seja, falsa humildade.
- A humildade é compreensiva, quando se reconhece que em determinadas coisas, eu não posso fazer.

**Pontos Fortes:**

- Adaptáveis a qualquer meio, sociáveis e sociliadores.

- Ambientes atrativos incluem qualquer posição que possam fornecer ajuda. Voluntários para causas sociais. Profissões assistenciais.
- Capacidade de extrair o melhor dos outros e com seu entusiasmo sabem tornar mais fáceis mudanças difíceis.
- Possuem um alto nível de percepção às necessidades alheias.
- Excelentes profissionais em posições em que possam fornecer ajuda: assistentes sociais, terapeutas, etc.
- Grande capacidade de fazer com que as pessoas se sintam bem consigo mesmas. Capacidade de extrair o melhor dos outros e com entusiasmo sabendo como tornar mais fáceis mudanças difíceis de serem empreendidas.
- Ajudam em muito, numa posição de apoio, à liderança de um projeto.
- Se constituem como trunfo importante para um companheiro de equipe, quando este enfrenta alguma adversidade.
- Excelentes como relações públicas e na arte do convencimento.

### **14.3. Personalidade tipo 3 – Desempenhador.**

#### **Características:**

- Imagem de um sujeito identificado com que faz, se perdendo de si mesmo, vive em função de uma máscara, para ganhar prêmios, resultados, etc.

- Quando crianças foram apreciadas por suas realizações. Não foram orientadas quanto as suas sensações ou sentimentos e então direcionam sua atenção para a conquista do status que lhes assegurem amor.
- Vivendo única e exclusivamente da sua imagem, de forma exagerada, este tipo o faz pela aprovação que espera do público externo e diferente do traço dois que trabalha para o externo, na esperança de ganhar carinho.
- Manipula os outros tipos projetando a necessidade dele nos outros. “Você é muito importante” ele diz para elogiar.
- Faz marketing de si mesmo “camaleão”. Se faz atrativo para alcançar um triunfo, usa os amigos para atingir determinada meta.
- Se alguém ter algum símbolo de poder perto dele, ele tem que possuir também.
- Tem amigos, por conveniência.
- Considerando desempenhador, faz as coisas perfeitas para ganhar o sucesso, cria uma imagem para conquistar o sucesso.
- Em tudo se considera melhor, no sexo, na profissão, lazer, etc. Se auto engana. Procura uma imagem ganhadora.
- Atribui importância a uma visão da realidade, quando na realidade é aparência. A falsa imagem para ele é real, desesperando-se quando acaba, sente que o mundo acabou. Muito comum atualmente no ramo dos executivos.

- Representam um papel extremamente competitivo. Lutam para ser atrativos, tudo é planejado: suas roupas, sua maneira de sentar, forma de segura o cigarro, etc. necessitam ser elogiados e gostam de representar.
- Assumem papéis de liderança, trabalhando arduamente pelo reconhecimento alheio.
- Camaleões que se transformam em executores e empreendedores de qualquer grupo que fazem parte.
- Exibem uma fachada de aparente otimismo e bem estar.
- Trabalham por recompensas externas sem levar em conta seus sentimentos em relação ao trabalho em si.
- Permanecem tão ocupados que não tem tempo de deixar a vida deprimi-los.
- Se comprometem integralmente com uma tarefa, passando rápido da idéia a ação.
- Vida com dinamismo e alegria, com atividades interessantes, se concentrando no desempenho pessoal e sacrificando a vida interior.
- Preocupação com a ação impede um tipo de criatividade que só pode se desenvolver a partir de longos períodos de tempo dedicados ao ser e ao sentir.
- Atividade contínua sem nenhum tempo para o surgimento de sentimentos e emoções.
- Tempo livre também é evitado porque sentimentos pessoais ganharão a consciência e podem interferir na execução do trabalho.

- Intolerante para os que realizam abaixo de suas capacidades e para com os que se deixam abater pelas emoções.
- Sente vaidade pelo que fazem. Dependem do reconhecimento do que fazem. Suspendem seus sentimentos a tal ponto que, ao receberem um elogio, assumem que foi dado ao produto e não a eles mesmos.
- Altera-se para assumir a aparência que mais lhe convém na intimidade de um relacionamento.
- O amor é expressado através da ação. A atenção está nas atividades e nas programações, mais do que no tempo livre para nada fazer.
- Trabalhos e renda são demasiadamente valorizados. Primordial evitar o fracasso e maximizar o êxito.
- Imagem assumida é capaz de substituir necessidades e desejos autênticos.
- Hábito de se enganar a si mesmo e aos outros ao assumir imagens que garantam respeito.
- Pouco acesso a sentimentos pessoais. Emoções são suspensas enquanto se está em atividade.
- Ajuste intuitivo da apresentação pessoal ao ponto de acreditar que a imagem é seu verdadeiro eu.
- Peritos em se auto promover e em projetar uma imagem que incorpora as características ideais de qualquer perfil: o ator.
- Quando fracassam colocam a culpa nos outros.

- Muitas vezes fazem algo sem gostar, se esforçando ao máximo para ser o melhor somente para aparecer perante os olhos dos outros.
- Quando crianças eram amados pelo que representavam e recebiam carinho por um trabalho bem feito.
- Acostuma-se a fazer várias coisas ao mesmo tempo como forma de usar o tempo eficientemente.
- Projeta uma imagem que seja propícia a tarefa em curso.
- Modifica facilmente sua apresentação exterior.
- Renuncia a si mesmo transformando-se no que as pessoas querem que eles sejam.
- Identificados com as imagens que projetam juventude, inteligência e produtividade.
- Se alguém tem algum símbolo de status, lutam também para conseguir.
- Vaidosos para suas realizações e honorários.
- Oscila entre o eu real e o eu desempenhador.
- Querem ser a autoridade, sabem priorizar, competem bem e desfrutam o sucesso.
- Obstáculos servem para aumentar a pressão no trabalho, com medo de concorrentes e que se sinta um fracasso.
- Identificam-se com facilidade, buscando aprovação nos outros.

- A inatividade torna-se um fardo pesado, para quem a visão do mundo repousa em conquistar méritos através do trabalho.
- Costumam agir, não a sentir.

#### **Desafios (Observar em si):**

- Aprendendo a parar. Reservando um tempo para afloramento de emoções e opiniões autênticas.
- Evitando trabalhar como robôs, quando as ações se tornam mecânicas, e as emoções são suspensas.
- Reconhecendo quando as verdadeiras habilidades são substituídas por fantasias de sucesso ou desmerecendo as críticas.
- Identificando a diferença entre a eu privado e emergente e ou eu público, desempenhador.
- Notando os sentimentos de ser uma fraude, de fazer encenação.
- Observando quando crê que em sua volta só existem incompetentes ou preguiçosos.
- Dando apoio a si próprios na opção por sentimentos em detrimento ao status
- Quando fabrica a imagem fantasiosa de ser um iluminado
- Quando deseja resultados rápidos, sentindo-se mais a vontade quando substitui sentimento por trabalho.
- Necessidade de provas de sucesso.



- Hábito de se separa dos sentimentos quando falam sobre questões pessoais.

**Pontos Fortes:**

- Entusiasmo contagiante por projetos e metas futuras.
- Trabalham duro, inspirando outras pessoas a atingirem níveis de qualidade pessoais.
- Estilo determinado a atingir metas e objetivos
- Talento incomum de se apresentar e apresentar projetos de seu interesse.
- Auxiliam as pessoas a crescer materialmente.
- Desenvolvem negócios após longas horas de trabalho.
- Excelentes profissionais como gerentes, vendedores, publicitários, produtores de imagem, marketing e empregos com margem à promoção.

**14.4. Personalidade tipo 4 – Insatisfação.**

**Características:**

- Tendência ao sofrimento. Conhecido como romântico trágico.
- O tipo que mais sofre no eneagrama. Só esteve contente ontem e vai estar amanhã, hoje não.
- Oculta de si próprio o que possui.

- Manipula outros pelo sofrimento, fazendo-se de vítima.
- Possui falsas necessidades, como possuir algo que o outro possui.
- Se sente infeliz. Tudo está distante e não é alcançável.
- Sente que o que possui hoje não é o melhor. O melhor está lá na frente.
- Cria a imagem, de que tudo custa muito, não sendo capaz de realizar.
- Usa amigos para escutar seus problemas e fracassos.
- Pensa não ser digno de receber alguma coisa, e sempre invejando o lugar do outro e que a felicidade é sempre para o outro, não para ele. Sofre por amor ao sofrimento e queixando-se sempre.
- Idealiza uma situação futura, frustrando-se porque não era aquilo que queria, voltando a idealizar.
- Não realiza a realidade presente.
- Não aceita a perda.
- Isola-se por longos períodos de depressão, atraído pela melancolia.
- Procura afastar o parceiro, forçando-o a partir antes que a imagem de um autêntico e consumado relacionamento seja corrompido por uma influência negativa. Torna-se claro que a culpa é do outro.
- Atenção voltada ao melhor, naquilo que lhe está faltando, e o que está disponível parece sem interesse e sem valor.

- Sensação de que alguma coisa está faltando na sua vida.
- Uma atração pelo distante e pelo que é difícil de alcançar.
- Demonstrando boas maneiras, luxo e bom gosto como base externa da auto-estima.
- Demonstrando impaciência com a “vulgaridade dos sentimentos comuns”.
- Sentindo necessidade de realimentar os próprios sentimentos através da perda, do crescimento da imaginação e de atos dramáticos.
- Buscando a autenticidade e a sensação de que o presente não é real.
- Relacionando-se intensamente com fatos da vida: nascimento, abandono, morte e eventos ligados a catástrofes.
- Possuindo sentimentos de abandono e perda na infância, com histórias de terem sido abandonados por alguém importante no início da vida.
- Possuindo com frequência um sentimento de raiva de ter sido provado de alguma coisa.
- Tendendo a ligar a melancolia como sentimento de tristeza que evoca fantasias e percepção de estar ligado a coisas distantes.
- Sentindo a vida passar quando em depressão, não há nenhum objetivo, propósito e esperança.

- Sentindo a vida oscilando nos extremos, basicamente deprimidos ou hiper-ativos, com mudanças radicais na emoção: o amor se transformando em ódio, e a paixão em apatia.
- Tendendo a concentrar-se nos aspectos negativos presentes nos relacionamentos.
- Tendendo a ignorar autoridades subalternas e cedendo enorme respeito às altas autoridades.
- Acreditam que regras e regulamentos ordinários não se aplicam a eles. Se a autoridade for punitiva ou restritiva, tenderá a quebrar todas as regras de comportamento.
- Tornando-se rancorosos quando não reconhecidos, não aceitando estar em posição servil nem de trabalhar em ambiente comum.
- Desenvolvendo um estilo que seja diferente o suficiente para mudar a idéia fixa de um sujeito rejeitado em um indivíduo prestigiado e que não esteja sujeito a regras comuns.
- Desenvolvendo uma atração para quebrar as regras sociais, que o colocaria a parte e ligeiramente acima da massa comum.
- Gostando da emoção dos delitos secretos e de atuar no limite do escândalo.
- Sendo pressionado pela inveja. “Preciso ter esse objeto!”.
- Tendendo a avançar até que o sucesso comece a se materializar. Mas quando os resultados começam a surgir, a atenção com frequência se desvia para interesses diferentes.

- Vivendo raramente no presente. Atenção viajando para o passado ou futuro, para o difícil de obter.
- Competindo devido a necessidade de ter valor aos olhos do parceiro desejável.
- Sentindo vergonha por não responder aos padrões grupais.

#### **Desafios (Observar em si):**

- Aceitando o fato de que a perda na infância foi real, que precisa ser reconhecida e finalmente posta de lado.
- Sentindo-se feliz com o que possui no presente, valorizando-o. Observando como os sentimentos de auto-piedade são perpetuados através da rejeição de tudo o que seja fácil de obter.
- Encontrando em si mesmo uma versão das qualidades invejadas nos outros.
- Permanecendo consciente do hábito de atrair os outros para explosões dramáticas. Admitindo a atração secreta por aqueles que não se deixam levar.
- Sentindo a capacidade de sentir empatia pela dor alheia, mas aprendendo a desviar a atenção voluntariamente.
- Notando a atenção flutuar notando como se presta atenção a aspectos negativos da situação presente.
- Habitando-se ao exercício físico como forma de alterar o humor.
- Evitando achar defeito quando algo está a seu alcance e sentido falta quando está distante.

- Formando o hábito de concluir projetos, vendo as formas em que projetos são sabotados e abandonados.
- Evitando o sentimento de não querer ser categorizado, nem ser visto como pessoa comum.
- Evitando a lamentação. “É tarde demais para mudar” ou “Se eu tivesse agido de outra forma”.
- Evitando comparações invejosas com outras pessoas. “Ela é mais bonita”.
- Evitando seduzir e rejeitar. Achar defeito nos outros antes que eles a rejeitem.
- Culpando os outros pelo que está sofrendo. Sarcasmo mordaz, diminuindo os outros.
- Abrindo mão da intensidade de sofrimento, pedir conselho e depois rejeitá-lo.

**Pontos Fortes:**

- Excelentes profissionais como bailarinos, cantores da noite, modelos fotográficos, donos de ateliês, colecionadores, etc.
- Atuam em áreas humanas determinadas como metafísicos e psicólogos, buscando conexões com planos superiores da mente. Bons conselheiros e orientadores psíquicos, ativistas ambientais, são atraídos pelo ritual e pela arte.

### 14.5 Personalidade tipo 5 – Apego.

#### Características:

- Por desconfiança não se abre, temor a perder o que aparente possui em todos os planos (emocional, intelectual).
- Evitam tomar decisão, por desconfiança.
- Sentem que não possuem o direito de dar.
- Observam os outros como que querendo tomar algo dele, e o relacionamento visto como se fosse um negócio.
- Precisam ser auto suficientes para não se comprometer, lutando para conseguir algo com seus próprios meios.
- Ocultam suas próprias ações.
- Se afastam de qualquer coisa que os amedronte.
- Avareza por acumulara e esconder dos outros.
- Isolam-se, pois o contacto com os outros é mau negócio.
- Não aceitam algo de outro, para não ficar comprometido, e não ser manipulado.
- Procuram ser auto suficientes e assumem a postura de ermitão, longe da tensão emocional, uma vida reclusa e em geral mental.
- Se leva muito a sério, apegando-se, fundindo-se com coisas.
- Criam formas elaboradas para criar uma distância segura das pessoas, a fim de preservar o espaço privado.

- Não se envolvem. Transações financeiras possuem sensação de perigo.
- Acreditam que os desejos e a emocionalidade intensa denotam falta de controle e quando dolorosas devem ser tiradas da mente.
- Pensam ser independentes, quando na verdade se afastam de suas vidas emocional e instintiva, convivendo somente com suas mentes.
- Sentem dificuldades em ir a outras pessoas e com frequência observam a própria vida passar.
- Centram-se na mente, buscam conexão através do conhecimento especializado.
- Destinam tempo e esforço intermináveis para o estudo e outras atividades mentais.
- Retardam emoções, quando existem pessoas presentes as emoções aparecem mais tarde quando sozinho e em segurança.
- Desejam prever os acontecimentos, necessitando saber de antemão o que vai acontecer, para não entrar em pânico.
- Supervalorizam o autocontrole, desviando a atenção dos sentimentos.
- Desaparecem publicamente atrás de uma imagem.
- Evitam situações que produzem sentimentos espontâneos.

**Desafios (Observar em si):**



- Percebendo que a troca com outros produz crescimento, atrever-se a dar.
- Compreendendo que tudo tem tempo para aparecer, crescer e desaparecer.
- Procurando não se restringir a si mesmo.
- Notando como é fácil desistir. “Tentei uma vez e não funcionou”.
- Notando o desejo de ser reconhecido, sem exercer esforço.
- Percebendo que o acesso aos sentimentos nem sempre equivale a ser magoado.
- Aprendendo a tolerar acontecimentos espontâneos, arriscar-se, expandir-se, etc.
- Vendo a diferença entre o quanto é sentido quando outros estão presentes e o que sente quando está só.
- Aprendendo a concluir projetos importantes e a permitir que se tornem públicos.
- Percebendo o pouco com que estão dispostos a se contentar.
- Aprendendo a tolerar as necessidades e as emoções alheias.
- Perceber o desejo de acumular tempo e energia.
- Perceber o sentimento de estar sendo explorado pelas necessidades de outras pessoas.
- Intensificação da necessidade de auto-suficiência.

- Sensação de esgotamento pelo ato de se comprometer.

**Pontos Fortes:**

- Capacidade de absorver conhecimentos específicos sobre determinado tema.
- Facilidade para transmitir esses conhecimentos em detalhes para outras pessoas.
- Excelente em situações de trabalhos que envolvam planejamento.

#### **14.6. Personalidade tipo 6 – Medo.**

**Características:**

- Receio de agir em seu próprio interesse, tendo interesses em finalizar tarefas. O pensamento substitui a ação, com o impulso a agir sobre uma boa idéia para um intenso questionamento dessa mesma idéia do ponto de vista daqueles que poderiam discordar.
- A ansiedade tende a chegar ao máximo, a medida que os objetivos se materializam, significando falta de confiança em si mesmos e a protelação se intensifica quando começam a se expor e a se aproximar do sucesso. Questionam a própria capacidade e convencidos de que um sucesso notório vai chamar a atenção de poderes hostis, que tenderão a deter os esforços.
- Dificuldades com autoridades: submeter-se á autoridade ou rebelar-se contra ela.

- Desconfiança dos motivos de outras pessoas, sobretudo autoridades.
- Fidelidade e responsabilidade em relação a causa, ao oprimido e ao líder forte.
- Ceticismo e dúvida.
- Prestar atenção esquadrinhando o ambiente em busca de indícios que possam explicar a sensação íntima de ameaça.
- Necessitam de ambientes hierárquicos com linhas de autoridades claramente definidas e áreas problemáticas definidas.
- Capacidade de grandes atos de abnegação, em nome do dever e da responsabilidade.
- Se ajusta rigorosamente às regulamentações, ou se organiza contra eles numa postura anti-autoritária.
- São atraídos por empregos fóbicos, onde a competição é minimizada e possa trabalhar assessorando um líder forte ou empregos contra-fóbicos que envolvam perigo ou a defesa das causas dos oprimidos, como por exemplo, o brilhante tático empresarial que salva a firma e depois se afasta.
- Reagem a empregos de muita pressão que envolvam decisões imediatas e onde não seja possível nenhuma preparação com antecedência.
- Reagem a empregos de alta exposição, competitivos, com diretrizes ambíguas e muitas manobras de bastidores.

- Uma dúvida pode questionar toda uma opinião estruturada, um contratempo no projeto, pode gradualmente anular meses de confiança.

- Possui mente cética, e uma pequena suspeita pode levar a dúvida a florescer.

#### **Desafios (Observar em si):**

- A busca de significados ocultos no comportamento alheio.
- A dúvida de que seja possível receber ajuda. Confiança vacilante nos relacionamentos. O outro merece confiança?
- Questionamento mental da força ou da fragilidade alheia.
- A suspeição da afetuosidade e de elogios. Pensamento do tipo “O golpe virá quando eu estiver despreparado”.
- O desejo de ter a aprovação da autoridade antes de dar um passo.
- O questionamento da liderança mais do que a busca das áreas de consenso.
- A percepção de que lembranças negativas estão mais disponíveis do que as positivas.
- O afloramento do medo do sucesso.
- O hábito de se concentrar em detalhes negativos.

#### **Pontos Fortes:**

- Ajustam-se a ambientes hierárquicos onde as linhas de autoridade e áreas problemáticas são claramente definidas.

- São atraídos por posições autônomas onde não haja nenhuma autoridade, nem patrão.
- Se identificam com causas de opressão e são capazes de esforços leais e sem recompensa por uma causa ou um ideal criativo.

#### **14.7. Personalidade tipo 7 – Gula.**

##### **Características:**

- Por medo, se movem em direção às pessoas na tentativa de cativar e desarmar.
- Necessitam manter altos níveis de excitação, muitas atividades, coisas interessantes que fazer. O desejo de estar emocionalmente por cima.
- Criam múltiplas opções, como forma de evitar o compromisso a um único curso de ação.
- Buscam o prazer como forma de se afastar da dor.
- Trabalham incessantemente, preferindo lidar com três ou quatro atividades de uma só vez. Hábito de atenção visto como um movimento em várias direções ao mesmo tempo.
- Reagem as depressões ou as paralisações, ligando-se a um fluxo estimulante de coisas interessantes a fazer.
- Tornam-se antiautoritários, se de alguma forma sua liberdade é cerceada.

- De negativo no relacionamento com a autoridade, é que perdem o entusiasmo após o lançamento da idéia e aos estágios de planejamento.
- O interesse some gradativamente no meio do projeto e as conclusões são difíceis quando as opções se fecham.
- Ficam descontentes com a rotina e com a restrição das possibilidades, uma vez que o projeto esteja solidificado.
- São mais produtivos se designados para a pesquisa de novas idéias, ajuste ou ampliação de um projeto.
- Adoram a excitação da aventura e a estimulação mental.
- Abandonam uma experiência antes de ficar saciados a fim de garantir a continuidade de seu interesse.
- Se sentem mais vivos quando estão se movimentando, entre várias atividades fascinantes e dispõem de muita energia física, empregada para manter o seu interesse vivo.
- Abandonam uma atividade, exatamente na hora em que começam a se cansar, ou sentir uma ponta de enfado.

#### **Desafios (Observar em si):**

- Procurando não se embriagar com o poder de suas próprias imaginações.
- Observando quando não aceitam comprometer-se com um único curso de ação imaginando aborrecimentos e sofrimentos.

- Reconhecendo o apego à juventude e a energia. Permitindo-se ver o valor no amadurecimento e na idade. Notando os momentos em que ocorrem evasões mentais, programação excessiva, múltiplos projetos, novas opções, planos futuros.
- Quando o pensamento e a atividade passam a ser compulsivos, observar-se em fuga.
- Notando que o prazer superficial e a falta de profundidade nos compromissos levam ao desejo compulsivo de mais prazer e diversão.
- Notando que se perde a profundidade das experiências e do prazer quando se fica na superfície.
- Reconhecendo o medo de ficar comprometido consigo mesmo.
- Reconhecendo a pretensão de ter direito a um tratamento especial.
- Vendo o alcance da responsabilidade real, que em geral, é muito mais que se espera.
- Percebendo sentimento de medo quando o conceito do valor pessoal é desafiado.
- Percebendo a tendência a inventar histórias a fim de evitar dor e sofrimento.
- Observando o sentimento de tédio em relação a terapia escolhida.
- Sentimento de superioridade, menosprezo a vida prosaica.
- Sentindo-se preso e entediado com o compromisso.

- Problemas com autoridades. Não querer se submeter a um patrão. Nivelar-se á autoridade para evitar a dor de ser comandado.
- Culpando-se por ter escapado impunemente ás custas do charme e da sedução.
- Expressar raiva procurando reduzir o significado do problema. Vendo o problema como algo ridículo.
- Ridicularizando as preocupações dos outros e se divertindo com elas.

#### **Pontos Fortes:**

- São produtivos se designados para pesquisar novas idéias ou ajuste de um projeto a uma dimensão maior.
- Ótimos para levantar o animo de uma equipe de trabalho.
- Entusiasmo por possibilidades criativas e produção de novas idéias. Sabem contornar dificuldades, sobretudo no inicio de um projeto.
- Disposição de trabalho duro com vistas a bons momentos, em projetos interessantes e por uma causa que lhes seja válida.
- Com freqüência encontra-se este tipo entre escritores, editores e contistas, teóricos de um novo paradigma.
- Bons planejadores e sintetizadores de idéias.
- São idealistas, futuristas e viajantes internacionais.



### 14.8. Personalidade tipo 8 – Justiceiro.

#### Características:

- Por terem tido uma infância combativa, onde os fortes eram respeitados e os fracos não, aprenderam a se proteger adquirindo uma sensibilidade requintada quanto às intenções negativas das outras pessoas, e por isso sempre encontram justificativas para lutar contra pretensas injustiças.
- Se identificam com conflitos, sentindo muito orgulho de sua disposição em defender os fracos.
- Criam sempre uma situação para exercer o seu próprio poder, e manter controle sobre outros rivais.
- Testam sempre a imparcialidade e a aptidão da autoridade, a que estão subordinados.
- Estão sempre checando as motivações, porque acreditam que a verdade se revela na luta, na disputa.
- Hábito permanente arraigado de busca fora de si o culpado. Culpa e o desejo de punir o mau procedimento são as preocupações principais, e assim agir legitimamente como promotor da justiça.
- Se irritam e se estendem sem o desafio de uma posição para defender, por isso qualquer motivo é suficiente para participar de uma luta, e assim liberarem uma quantidade enorme de energia.
- Exageram, como forma de gastar energia extra em sexo, alimento, bebidas ou drogas.
- Quando a atenção se liga ao prazer é difícil desvia-la.

- Agressão e franca expressão da raiva.
- Excesso como antídoto contra o tédio.
- Controle ferrenho dos bens pessoais e do espaço pessoal, bem como de pessoas em sua volta.
- Estilo pessoal radical do tipo tudo ou nada, tendendo a ver as situações nos extremos, não há meio termo.
- Atração por violar regras em vez de tentar cumpri-las.
- Dilema interno onde o hábito fundamental de defesa é ir contra os outros, mas que no fundo, permanece ligado ao amor e aprovação alheia.
- Sentem segurança, quando são capazes de controlar uma situação, tomando as decisões e fazendo com que outras pessoas lhe obedeçam.
- Sensíveis a qualquer tentativa de ordenar seu comportamento, e ficarão irritados e se rebelarão até se livrar de interferências externas.
- Querem o poder, tanto para restabelecer limites quanto para quebrar limites.
- Planejam o modo de revidar, quando humilhados por um adversário.
- O ressentimento é um meio de manter o jogo em andamento.
- Retaliam como forma de equilibrar a balança da justiça, mais do que simplesmente fazer justiça.

- Pressionam para descobrir as verdadeiras motivações das pessoas, para ver se são justas, segurando sua visão.
- São passíveis de serem manipulados a lutar as lutas dos outros.
- Identificam-se com aqueles que sob pressão, não cedem terreno, e desrespeitam qualquer um que tente evitar a confrontação.
- Criam uma versão da verdade que lhes beneficiam e insistem que a versão é o único curso de ação objetivamente verdadeiro.
- Excessos como farras, bebedeiras ou esbanjamento, servem para bloquear a percepção capaz de ameaçar o sentimento de poder pessoal.
- Sempre se ficam nos pontos fracos dos inimigos.
- Impulsos para ação como esquema de sobrevivência numa situação.
- Controle excessivo e prematuro dos detalhes de um processo.
- Pressionam os pontos sensíveis das pessoas sem reconhecer o dano. Sentem pequenas omissões como traições de confiança.
- Desejo de violar as próprias regras como meio de se sentir poderoso e incontrolável.

#### **Desafios (Observar em si):**

- O medo de ser controlado, não se permitindo inclusive uma terapia ou uma prática de meditação devido a perspectiva de permitir o afloramento de emoções mais suaves.

- Identificar momentos em que a atenção se desvia dos desejos reais para uma capa de dureza que nega esses desejos.
- O desejo de violar regras uma vez estabelecidas.
- A criação de situações que criam relacionamentos hostis, percebendo quando há o desejo de controlar ou de provocar confusão, como forma de ver quem é amigo ou inimigo, deixando os outros dar início á ação.
- A lógica igualmente válida do comportamento de outras pessoas notando que os outros são consistentes dentro de um ponto de vista.
- Reconhecendo os momentos em que desejos reais são substituídos por um abuso do álcool, comida e drogas e pelo desejo de controlar as pessoas.
- Vendo como a preocupação com a justiça e com a proteção de outras pessoas pode dividi-las em amigos e inimigos.
- As inúmeras gradações de opiniões intermediárias.
- O Hábito de ver a fonte do obstáculo, como exterior a si mesmos, em vez de reconhecer sua própria participação.
- Reconhecendo s dificuldade de admitir que cometem erros.

**Pontos Fortes:**

- São generosos com tempo e energia para com amigos e tem um vigor intenso para participar de eventos. Transmitem esse vigor para os participantes da equipe.

- Trabalham arduamente para atingir seus objetivos. Bons desafiadores, para quebra de tabus e alcance de metas consideradas impossíveis.

#### **14.9. Personalidade tipo 9 – Acomodação.**

##### **Características:**

- Custa a ver a diferença de um assunto crítico de coisas menos importantes.
- Perdem contato com o que querem, deixando-se absorver por desejos alheios, desviando energia para afazeres secundários.
- Fogem da realidade com uma tv, comida, etc...
- Tendem a acompanhar a agenda dos outros.
- Acreditando que sua posição vai ser desconsiderada, aprenderam a incorporar o entusiasmo dos outros como se fossem seus.
- Nas fases iniciais de um relacionamento ou projeto, deixam-se levar pela excitação de outras pessoas.
- Podem acordar no meio de um compromisso ou engajamento, sentindo-se arrastar por desejos alheios, e com dificuldades de dizer não.
- Dizer não a outros é como ter algo negado em suas vidas.
- É menos ameaçador parecer dizer sim, parecer concordar por não ter dito não, e seguir junto em vez de correr o risco da raiva manifesta que poderia levar á separação.

- A aparente concordância, não quer dizer verdadeiro envolvimento.
- Assumem uma situação por um longo período enquanto estão tentando se decidir.
- É tão fácil se identificar com o ponto de vista de outra pessoa que são capazes de ver correção em todos os lados de uma questão.
- Por que tomar posição se todos os lados possuem méritos.
- Por que ter prioridades pessoais, quando é tão fácil sentir correção em todas as partes envolvidas.
- É mais fácil conhecer o estado interior de outras pessoas do que achar um ponto de vista próprio.
- Quando uma decisão precisa ser tomada parece concordante e segue junto e descobre uma desordem interna.
- Concordo ou discordo dele, estou com este grupo, ou quero ir junto, devo comprar isto ou aquilo, etc.
- Lista de obsessões é enorme e a atenção oscila sobre vários aspectos da questão.
- É menos ameaçador pensar obsessivamente sobre uma decisão do que fazer uma opção e se arriscar a ter seus esforços desconsiderados, ou defender um ponto de vista na frente de outras pessoas.
- Se refugiam na segurança de não saber o que querem, de não ter nenhuma posição para defender, de ficar num limbo descomprometido, onde as decisões estão pendentes.

- É o mais teimoso tipo de eneagrama. O fato de se obcecarem por uma decisão não significa que possam se impelidos a se decidir.
- Os que o forçam ou tentam fazer com que tomem uma posição descobrem que eles cristalizam, e se recusam a se mover.
- Não vê necessariamente sua resistência como resposta negativa. É que ainda não resolveram.
- Sua raiva profunda por não serem ouvidos é contida ou não tomarem as decisões.
- Uma vez uma posição tenha sido estabelecida, podem ser tão teimosos em se agarrar a ela, quanto foram em ter em escolhê-la.
- A condição mental é ficar em cima do muro, por um lado comprometido e por outro inseguro.
- São chamados mediadores porque sua ambivalência natural lhes permite concordar com qualquer ponto de vista, como não se comprometer com qualquer um deles.
- Tomada de decisão também é retardada por questões antigas não resolvidas, que vem a tona com força, como se tivesse ocorrido na semana passada.
- Decidir significa que é preciso concluir, tirar do pensamento, mudar e andar para frente, coisas que todas juntas, realimentam o medo da separação.
- Prossegue num curso de ação conhecido, em lugar de se arriscar a um desvio profundo.

- Desejo dos outros, são mais urgentes que os seus. Absorvem programas alheios.

- As dificuldades em tomar decisões, expressar raiva e achar uma posição pessoal, se originam de serem esquecidos de si mesmos e terem os outros como agentes ativos em suas vidas.

#### **Desafios (Observar em si):**

- Quando se desvia de um objetivo pessoal, deixando-se absorver por desejos alheios.

- Quando não expõe claramente uma situação, com medo de que isto possa levar a atritar-se com as pessoas e levar a uma separação.

- A excessiva dificuldade de dizer não.

- Quando posterga assuntos e decisões de seu interesse.

- Quando evita tomar uma decisão própria, por terem os outros como agentes ativos em suas vidas.

#### **Pontos Fortes:**

- Talento para conhecer outras pessoas em profundidade. Sabem ouvir e compreender, sentindo o que é essencial na vida alheia.

- Habilidade talentosa para mediação, mantenedores da paz.

- Bons profissionais em empregos que dependem de rotinas, protocolos e procedimentos conhecidos, burocracia e que dependem da monitoração de detalhes.



- Tendência a trabalhar em equipe para atingir um objetivo pré-determinado.

Como já citado anteriormente, certamente um dos tipos comentados acima se enquadra exatamente em nosso perfil, porém para que possamos criar uma harmonia adequada no meio ambiente em que vivemos, é necessário que transformemos essas informações em conhecimento, possibilitando que ao longo do tempo, sejam aperfeiçoadas e equilibradas as nossas características. Desta forma, enfrentaremos nossos desafios com sabedoria e com maior possibilidade de êxito em nossas atividades.

Veja em seguida as transformações que com vontade e determinação, poderemos um dia alcançar.

#### “O Perfeccionismo em Serenidade”

Admitindo que outras pessoas possam ter opiniões divergentes da  
minha.

#### “O Doador em Humildade”

Doando sempre, mas não necessariamente exigindo o retorno.

#### “O Desempenhador em Verdade”

Desempenhando, sem exigir a aprovação alheia.

#### “A Insatisfação em Equanimidade”

Que o momento atual tenha uma importância capital na minha vida.

#### “O Apego em Desapego”

Que tenha no desapego, um alívio no sofrimento de possuir em demasia.

“O Medo em Coragem”

Procurando não imaginar situações sem base real.

“A Gula em Equilíbrio”

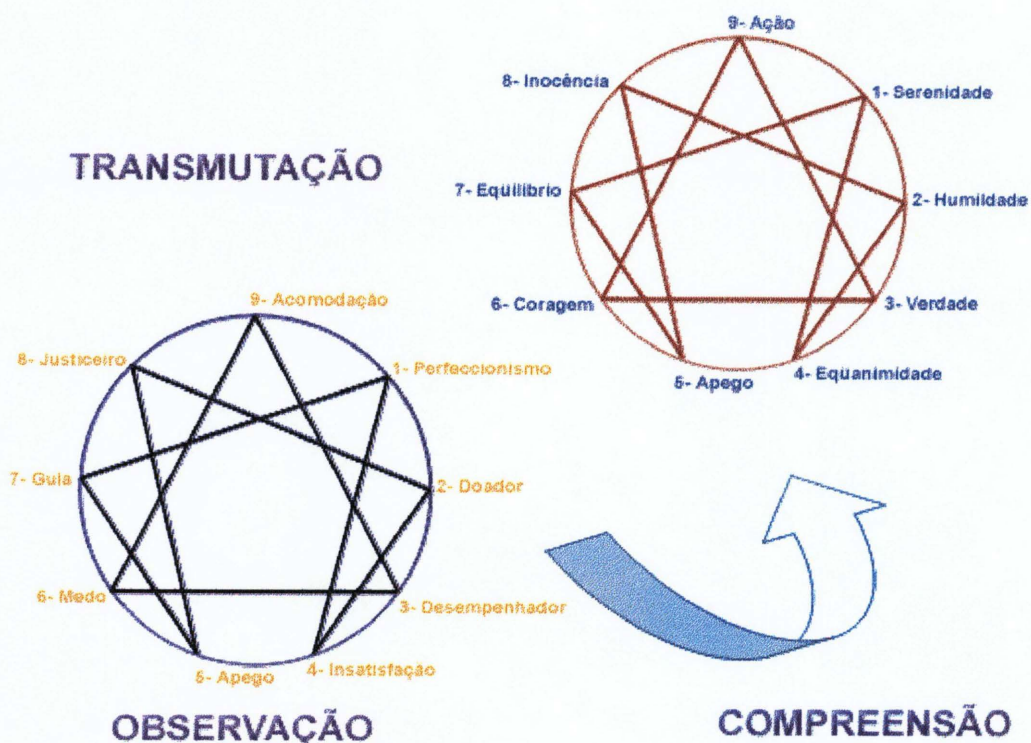
Que tenha no equilíbrio, a medida justa e real.

“O Justiceiro em Inocência”

Admitindo que, em muitas situações devo contornar os obstáculos, negociando, em vez de utilizar a violência.

“A Acomodação em Ação”

Admitindo que em algumas ocasiões, torna-se necessário exigir que seus desejos e necessidades sejam satisfeitos.



*Fonte: Baseado na áreas do Site Liderança e Sucesso, edição de Fevereiro/2003.*

### **15. “O Cliente é o Rei” – Qualidade, Velocidade e Baixos Custos.**

Henry Ford dizia que seus clientes teriam qualquer cor de carro que desejasse “desde que fosse preto”. Atualmente existem apenas duas regras em qualquer dos ramos negociais: 1- O cliente sempre tem razão. 2- Se o cliente alguma vez estiver errado, releia a regra 1.

Temos que fazer desta regra uma constante em nossas vidas, se desejarmos atingir sucesso de longo prazo. Pois, em qualquer negócio, isso só pode ser alcançado mediante a satisfação do

cliente, já que o cliente é que, em última instância, paga todas as contas. E os clientes de hoje dispõem de mais opções do que nunca e, portanto, são mais eficientes de contentar. Quando falamos em cliente, devemos sempre atentar para os vários tipos de clientes, internos que são as pessoas que temos relação e provemos informações e externas, que geralmente mantêm a atividade organizacional.

“Nós vamos ter muitos países competindo nos mesmos ramos”, diz o ex-vice-presidente da Xerox, William F. Glavin. “Atender às exigências do cliente com um custo mais baixo será a força motriz do sucesso”. O ponto de vista de Glavin é amplamente compartilhado pelos administradores. Uma pesquisa recente, por exemplo, descobriu que os altos executivos consideravam a satisfação do cliente como a questão mais importante na determinação do sucesso empresarial – antes de desempenho financeiro, competitividade e marketing.

Os clientes estão exigindo atendimento rápido, alta qualidade e valor para seu dinheiro. Produção personalizada em massa, serviços telefônicos gratuitos (os 0800), o crescimento da encomenda postal, compras por telefone e Internet, supermercados de descontos e gerentes que se tornaram obcecados com a qualidade constituem respostas a clientes mais exigentes. Até a definição de qualidade reflete essa perspectiva: os especialistas enfatizam que “a qualidade é o que o cliente diz que é”.

Partindo de expectativas lançadas pelos nossos clientes em busca de satisfação nos serviços prestados, é importante salientar e avaliar dentro da organização a definição de eficiência e eficácia gerencial.

Eficiência diz respeito à relação entre insumos e produtos. Se você obtém mais produção para um determinado insumo, você aumentou a eficiência. Do mesmo modo, se você consegue obter a mesma produção com menos insumos, mais uma vez você foi eficiente. Geralmente os gestores estão preocupados com o uso eficiente dos recursos – dinheiro, pessoas, equipamentos.

Não basta ser eficiente. Os gestores também precisam estar concentrados em fazer com que as atividades sejam concluídas, ou seja, precisam alcançar a eficácia. Os gestores que alcançam as metas de suas organizações são ditos eficazes, deste modo podemos dizer que, eficiência significa fazer as coisas direito, e eficácia significa fazer a coisa certa. Fazer as coisas direito significa minimizar o custo dos recursos necessários para alcançar as metas. Fazer as coisas certas significa selecionar metas adequadas e , depois, alcançá-las.

*Fonte: Bruce, A. "Como usar o pensamento estratégico no sucesso profissional", 1998.*

## **16. Há vários públicos que uma Organização deve atender.**

A eficácia pode parecer um conceito objetivo, mas não é. O problema é que ela, assim como a beleza, reside no olho do observador. Grupos diferentes avaliam as organizações segundo critérios diferentes. Os funcionários, por exemplo, podem julgar que a coisa certa a ser feita por uma organização é proporcionar aos trabalhadores ótimos salários e benefícios. Eles julgariam a

eficácia da organização, portanto, em função da consecução dessas metas. Em compensação, os acionistas normalmente acham que a coisa certa a ser feita por uma organização é aumentar a sua riqueza mediante a melhoria dos dividendos das ações. Se quisermos entender mais plenamente o conceito de eficácia, precisamos dar uma olhada nos vários grupos que avaliam os gestores e as organizações.

Os públicos ou *stakeholders* de uma organização são os grupos de dentro ou de fora da organização que possuem algum interesse nela. Normalmente incluem funcionários, clientes, administradores, conselhos de diretores, investidores, concorrentes, fornecedores, credores, mídia, órgãos governamentais e grupos de interesse especiais.

Cada público possui um conjunto de critérios e espera que a organização a eles corresponda.





*Fonte: Bruce, A. "Como usar o pensamento estratégico no sucesso profissional", 1998.*

### 17. Critérios de Eficácia.

Em 1983, a direção da General Motors anunciou, com grande estardalhaço, a criação da Saturn Corp. Ela dizia que a Saturn provaria que a GM conseguira construir lucrativamente um automóvel pequeno que derrotaria a concorrência japonesa. Parece justo perguntar: então, foram bem sucedidos? A resposta é sim, não ou talvez. Depende de como se define sucesso. As vendas iniciais foram fortes, mas os resultados atuais tem sido decrescentes. Pesquisas indicam que o nível de qualidade, confiabilidade e satisfação do cliente alcançado pela Saturn foi tão bom quanto o das montadoras japonesas. Em termos de produtividade, custos e lucros, entretanto, ela foi a grande decepção. A Saturn é muito menos produtiva do que a Honda e a Toyota. A GM perdeu bilhões de dólares durante os primeiros 10 anos de operação da Saturn. A fábrica terminou em 1993, mas somente mediante uma confiabilidade criativa. Bilhões de dólares em custos da Saturn foram transferidos para o balancete financeiro da GM.

A Saturn ilustra o problema maior na definição da eficácia organizacional. A eficácia é essencialmente determinada pelo grau de sucesso com que a organização alcança suas metas. Examinaremos sucintamente algumas das metas ou critérios de eficácia mais populares e mostraremos como os vários grupos dentro e fora da organização enfatizam critérios diferentes.

***Parâmetros financeiros:*** Os critérios mais conhecidos para medir a eficácia organizacional são os parâmetros financeiros, principalmente entre empresas com fins lucrativos. Pesquisas sobre grandes multinacionais constataram que, no final dos anos 1960, a



meta financeira dominante era a maximização da participação de mercado. Por volta da metade dos anos 1970, a atenção se voltou para os dividendos das ações. No início dos anos 1980, o retorno sobre o capital passou a ser a meta dominante. A partir dos anos 1990, os parâmetros do fluxo de caixa se tornaram mais populares.

Embora os critérios específicos tenham mudado com o passar do tempo, as organizações ainda recorrem muito aos indicadores financeiros para avaliar até que ponto seu desempenho é bom. Entre empresas de capital aberto, o desempenho satisfatório, segundo critérios financeiros, é necessário para manter a legitimidade e a credibilidade entre investidores e financiadores.

**Produtividade:** Critérios de produtividade são sinônimos de parâmetros de eficiência organizacional. Quanto mais produção uma empresa consegue gerar a partir de um determinado insumo, mais produtivo ela é. Alguns anos atrás, cada funcionário da Toyota produzia 57,7 automóveis por ano, enquanto seu congênere na Ford produzia apenas 16,1 veículos. A Toyota era mais produtiva porque gerava mais carros por funcionários.

Exemplos de critérios de eficiência incluem produção por hora/funcionário, custos por cliente e o percentual de sucata em relação ao produto final. Cada um destes critérios coincide em parte com os parâmetros financeiros quando se utiliza um critério como taxa de retorno sobre o capital.

**Crescimento:** Nos anos 1960, uma medida popular de eficácia organizacional era a expansão das folhas de pagamento. Quanto mais pessoal uma organização contratava, mais era tida como próspera. Hoje em dia, é exatamente o contrário. As organizações que podem aumentar a produção e as vendas mantendo estável sua

força de trabalho, ou até reduzindo cargos, são tidas como mais eficazes.

O crescimento nas folhas de pagamento já não é mais uma medida de avaliação de eficácia, mas o crescimento nas unidades vendidas, nas receitas totais e nos lucros líquidos continuam a ter uma ampla aceitação. Na comunidade investidora, o alto preço das ações é justificado freqüentemente para as empresas com lucros moderados pelo fato de ela estar investindo para crescer rapidamente. Em 1995, por exemplo, as ações da maioria das cadeias de restaurantes eram vendidas por rendimentos aproximadamente 20 vezes maiores do que obtinham, enquanto as ações de uma nova rede chamada Boston Chicken, que planejava abrir mais de 300 novos pontos por ano, eram vendidas por 50 vezes mais.

*Satisfação do Cliente:* Como a competição tem aumentado para quase todos os produtores e prestadores de serviço, nenhuma organização pode tomar como certa sua base de consumidores ou clientes. Esse fato corriqueiro dos negócios explica a recente obsessão da administração no sentido de alcançar a mais alta satisfação do cliente.

As pesquisas constantemente sugerem que é muito mais caro atrair clientes novos do que gastar tudo o que for necessário para manter os que se tem. Dessa forma, as organizações estão investindo somas significativas para treinar funcionários que interagem com clientes, oferecendo serviços telefônicos gratuitos para assistência técnica ou reclamações, adotando políticas de retorno do tipo “nenhuma dúvida levantada”, e realizando extensas pesquisas pós-venda.

Conforme a Saturn aprendeu, a alta satisfação do cliente não é garantia nenhuma de que uma empresa alcançará suas metas

financeiras. Entretanto, a viabilidade de longo prazo de uma organização será duramente posta à prova se os clientes não ficarem satisfeitos e buscarem atender suas necessidades nos concorrentes. O sucesso de companhias como a Singapore Airlines e a Federal Express é normalmente atribuído à obsessão em fazer tudo o que for necessário para satisfazer seus consumidores. Além disso, muitas reconheceram que a formação da satisfação e da lealdade do cliente também significa não tirar vantagens financeiras de curto prazo. A Harley Davidson, por exemplo, esgotou sua capacidade de produção de motocicletas de 1995 já no final de 1994. O presidente da Harley, Richard Teerlink, disse que sua firma poderia tranquilamente ter elevado os preços em 10% ou 15% e ter aumentado significativamente os lucros, mas não o fez. Por quê? Não seria justo com nossos clientes. Embora a Harley Davidson seja uma companhia de capital aberto, Teerlink acredita que os interesses de longo prazo da companhia são mais bem atendidos pela não exploração dos clientes.

**Qualidade:** Estreitamente ligada ao critério da satisfação do cliente é a preocupação com a qualidade. Ela abrange operações e processos internos, bem como avaliações dos clientes. Dessa forma, a procura pela qualidade significa desde manter pisos limpos nas áreas de produção até eliminar passos desnecessários no processamento das contas a pagar, manter baixos os custos de estoque e garantir que os clientes estejam satisfeitos. Parte do sucesso fenomenal da rede Mc Donald's se deve ao comprometimento da administração em fornecer alta qualidade a baixo custo e restaurantes que atendam os padrões mais rigorosos de higiene e limpeza.

***Flexibilidade:*** Uma organização flexível é aquela que dispo de rapidez e facilidade para deslocar recursos de uma atividade para outra. Em uma era de competição global e aceleradas transformações sociais, econômicas e tecnológicas, a sobrevivência de muitas organizações depende da capacidade de adaptação rápida. Muitas das companhias obtiveram sucesso em meio a muitos concorrentes maiores porque dispuseram de sistemas internos projetados e funcionários selecionados e treinados para adaptarem-se rapidamente às mudanças.

***Crescimento e Satisfação do Funcionário:*** Os funcionários de uma organização constituem seu coração e sua alma. Infelizmente, nos últimos anos, muitas empresas perderam isto de vista. A lealdade dos funcionários diminuiu à medida que muitos empregados demitiam trabalhadores e minavam a estabilidade no emprego ente aqueles que ficavam. Muitas organizações consideram que esse era um preço que tinha de ser pago, a fim de aumentar a flexibilidade e a produtividade.

Não há dúvida alguma que várias empresas exageraram no preenchimento de seu quadro de pessoal nos anos 1970 e 1980 e, com isso, foram forçadas a reduzi-lo. Metas como alta qualidade e melhor atendimento ao consumidor, porém dependem de mão-de-obra bem treinada e motivada. Neste ponto, existe um dilema: como uma organização pode alcançar alta produtividade e flexibilidade e, ao mesmo tempo, manter funcionários dedicados e motivados?

Richard Branson, o bilionário fundador e presidente da Virgin Airlines, acha que não há problema. Ao contrário da maioria dos executivos que dizem que é necessário priorizar o cliente ou os lucros, Branson diz: Quase 100% da administração de uma empresa

consiste em motivar seu quadro de pessoal e as pessoas ao seu redor. E se você puder motivá-las, então você poderá conseguir qualquer coisa. E muitas companhias priorizaram os acionistas, colocando os clientes em segundo lugar, e seu pessoal em último. Se você inverter isso e colocar seu pessoal em primeiro lugar, você descobrirá bem depressa que os clientes também devem vir em primeiro, bem como os acionistas.

**Aceitação Social:** As organizações precisam ser boas cidadãs. Quando não são, podem sofrer nas mãos de investidores como os órgãos governamentais, os grupos de defesa do consumidor ou uma mídia crítica. A reputação e a integridade financeira da Dow Corning foram seriamente prejudicadas pela fabricação defeituosa de implantes de silicone para os seios. Investigações realizadas pelos jornais, agências governamentais e comitês do congresso descobriram memorandos que indicam que a Dow Corning estava com tamanha pressa em lançar seus implantes no mercado que desprezou ou dispensou pesquisas com animais que mostravam que o silicone vazava dos implantes. A companhia acabou saindo deste ramo e foi obrigada a contribuir com centenas de milhões de dólares para o fundo contra responsabilização por danos futuros. Em compensação, outras empresas ganharam grande aceitação por suas práticas socialmente responsáveis e esforços de conservação do meio ambiente.

*Fonte: Bruce, A. "Como usar o pensamento estratégico no sucesso profissional", 1998.*

### 18. Como as decisões são tomadas.

A pessoa que toma decisões é racional, ou seja, faz escolhas consistentes, maximizando o valor dentro de limitações específicas. Essas escolhas seguem um modelo de seis etapas, embasado por pressupostos específicos.

Existem seis etapas do modelo de decisão racional, que são: Definir o problema, identificar critérios de decisão, pesar os critérios, gerar alternativas, classificar cada alternativa segundo cada critério e calcular a decisão ótima.

O modelo começa pela *definição do problema*. Um problema existe quando há discrepância entre uma situação existente e uma situação desejada. O problema de Grove surgiu quando ele se deu conta de que o Pentium tinha falhas. E, conforme ilustrou o exemplo da Intel, a definição do problema nem sempre é evidente por si mesma. Muitas decisões equivocadas podem ser explicadas pela negligência de quem toma a decisão ou pela definição do problema errado.

Uma vez que quem toma a decisão tenha definido o problema, esta pessoa precisa identificar os *critérios de decisão* que serão importantes para sua solução. Nessa etapa, o tomador de decisão está determinando o que é relevante à tomada de decisão. Este passo introduz no processo os interesses, os valores e as preferências pessoais do tomador de decisão. Identificar critérios é importante, porque aquilo que uma pessoa considera relevante pode não o ser para outra. É preciso ter em mente também que quaisquer fatores não identificados nesta etapa são considerados irrelevantes para quem toma a decisão.

Todos os critérios identificados raramente possuem a mesma importância. Dessa forma, a terceira etapa requer que o tomador de decisão *pondere os critérios previamente identificados*, a fim de lhes conferir a prioridade correta na decisão.

A quarta etapa exige que o tomador de decisão *gere alternativas possíveis*, que poderiam ter sucesso na solução do problema. Nenhuma tentativa é feita nessa etapa no sentido de avaliar essas alternativas, mas apenas de listá-las.

Uma vez geradas as alternativas, o tomador de decisão deve analisar e avaliar criticamente cada uma delas. Isto é feito mediante a *classificação de cada alternativa segundo cada critério*. As vantagens e as desvantagens de cada alternativa tornam-se evidentes quando são comparadas em função dos critérios e pesos definidos na segunda e na terceira etapa.

A etapa final nesse modelo requer o *cálculo da decisão ótima*. Como isso é feito? Utilizando algo chamado “valor esperado”, que descrevemos na próxima seção. Em essência, isso exige que o tomador de decisão multiplique a eficácia esperada de cada escolha pelo peso de cada critério e pela pontuação de cada critério para cada alternativa. A alternativa com o mais alto valor esperado torna-se, então, a escolha ótima ou otimizada.

*Fonte: Bruce, A. “Como usar o pensamento estratégico no sucesso profissional”, 1998.*

### 19. Incerteza e Risco.

Uma das tarefas mais desafiadoras diante de quem vai tomar uma decisão é a análise das alternativas. Essa análise é realizada segundo um dentre três conjuntos de condições. Em alguns casos, as decisões são tomadas sob condições de certeza, ou seja, o tomador de decisão conhece de antemão o resultado da decisão. Um tesoureiro que, por exemplo, tenha recebido \$100 milhões pela venda de títulos e não precisará deste dinheiro durante o ano, poderá investi-lo em letras do Tesouro. Se elas pagarem juros de 10% ao ano, o tesoureiro pode ter certeza de que, ao final de sua carência, ele terá \$110 milhões. Infelizmente, poucas decisões são tomadas em condições de certeza.

Uma situação muito mais típica é a situação de risco. Por risco queremos dizer as condições nas quais o tomador de decisão pode calcular a probabilidade de alternativas ou resultados. Essa possibilidade de atribuir probabilidade pode ser decorrente de experiência pessoal ou de informações secundárias. Um dos exemplos mais patentes de lidar com condições de risco é o de líderes militares que precisam tomar decisões em tempos de guerra. Durante a Guerra do Golfo, por exemplo, o general Schwarzkopf tinha de decidir quando começar a ofensiva por terra para libertar o Kuwait. Schwarzkopf e seus assistentes calcularam probabilidades para vários cenários e utilizaram esses cálculos para tomar a decisão final.

Uma abordagem racional para avaliar alternativas sob condições de risco é a do valor esperado. Valor esperado é um conceito que permite aos tomadores de decisão atribuir um valor monetário às conseqüências positivas e negativas que provavelmente resultem da



seleção de uma determinada alternativa. Ele é igual à soma dos vários resultados possíveis multiplicada pelo benefício ao custo de cada um.

A condição mais difícil sob a qual tomar decisões é a incerteza, situação na qual os tomadores de decisão não dispõem de informações suficientes para ter clareza sobre as alternativas ou calcular o seu risco. O que eles fazem, então? Confiam em sua intuição ou criatividade. Muitas decisões que atualmente são tomadas no setor de telecomunicações enquadram-se nessa categoria. Bert Roberts, por exemplo, presidente da MCI, audaciosamente comprometeu sua empresa a desembolsar cerca de 20 bilhões de dólares até o final do ano de 2005 numa tentativa de competir diretamente em quase todos os aspectos de seu setor – desde telefonia local, passando pelo serviço a cabo e radiocomunicação, até serviços de mensagens via computador. Roberts está apostando que pode ultrapassar a AT&T e poderosos operadores de serviços a cabo como a TeleCommunications Inc.

*Fonte: Capezio, P. "Como ser uma equipe de sucesso", 2000.*

## **20. Criatividade.**

Quem toma decisões racionais precisa de criatividade, a capacidade de combinar idéias de um modo singular ou fazer associações incomuns entre idéias. Por que essa capacidade é tão importante? A criatividade permite a um tomador de decisão avaliar e entender mais plenamente um problema e perceber questões que os demais

não percebem. Entretanto, o valor mais óbvio da criatividade consiste em ajudar quem toma a decisão a identificar todas as alternativas viáveis.

Potencial Criativo. A maioria das pessoas possui um potencial criativo não utilizado e que podem evocar quando confrontadas com um problema de decisão. Para liberar esse potencial, precisam sair das tocas psicológicas em que muitos de nós nos encerramos e aprender como pensar sobre um problema de maneiras diferentes.

Pode-se começar com o óbvio. As pessoas diferem na criatividade que lhes é inerente. Einstein, Edison, Picasso e Mozart eram indivíduos de excepcional criatividade. Por definição, todavia, a criatividade excepcional é escassa. Um estudo sobre a criatividade ao longo da vida de 461 homens e mulheres constatou que menos de 1% era excepcionalmente criativo. Entretanto, 10% eram altamente criativos, e aproximadamente 60% eram pouco criativos. Esse resultado sugere que a maioria das pessoas têm potencial criativo, se puderem aprender a libera-lo.

Métodos de estimulação da criatividade individual. Às vezes ações muito simples podem ser poderosas, principalmente no caso da estimulação da criatividade. Existem dados indicando que a mera ação de instruir alguém a “ser criativo” e a evitar as abordagens óbvias de um problema resulta em idéias excepcionais. Esse método de instrução direta está baseado em evidências de que as pessoas tendem a aceitar soluções óbvias, e esta tendência as impede de desempenhar à altura suas capacidades. Dessa forma, o mero ouvir ou dizer a si mesmo que são necessárias alternativas excepcionais encoraja você a ser criativo e deve levar a um aumento nas alternativas excepcionais.

Outra técnica é a listagem de atributos. Ao listar atributos, o tomador de decisão isola as características principais das alternativas tradicionais. Cada um dos atributos maiores da alternativa é então considerado em si mesmo e transformado de todas as maneiras possíveis. Nenhuma idéia é rejeitada, não importa o quão ridícula possa parecer. Uma vez concluída essa lista abrangente, impõem-se os limites do problema para eliminar as alternativas inviáveis.

A criatividade também pode ser estimulada mediante o pensamento lateral ou em ziguezague. Trata-se de um sucedâneo do pensamento vertical, mais tradicional, no qual cada passo no processo segue o passo anterior numa sucessão contínua. O pensamento vertical é tido muitas vezes como racional porque precisa estar correto em todas as etapas e lida apenas com o que é relevante. Com o pensamento lateral, os indivíduos enfatizam o pensamento enviesado: não desenvolvendo um padrão, mas reestruturando-o. Ele não é seqüencial. Você poderia, por exemplo, tentar solucionar um problema a partir do ponto de chegada e não do ponto de partida; depois, você poderia retroceder aos vários estágios iniciais. O pensamento lateral também não precisa estar certo a cada passo. De fato, em alguns casos, pode ser necessário passar por uma área “errada” a fim de alcançar uma posição da qual se possa visualizar o caminho correto. Finalmente, ele não se restringe às informações relevantes, utilizando, deliberadamente, informações ao acaso ou irrelevantes para suscitar um modo novo de encarar o problema.

*Fonte: Cazezio, P. “Como ser uma equipe de sucesso”, 2000.*

## 21. Quem deve tomar as decisões?

*Indivíduo versus Grupos:* A crença de que duas cabeças pensam melhor do que uma expandiu-se até o ponto em que, hoje, muitas decisões nas organizações são tomadas em grupos (às vezes chamados também de equipes ou comitês). Em muitos países esta crença foi, durante muito tempo, o componente básico do sistema jurídico. Entretanto, nem sempre os grupos são preferíveis aos indivíduos como tomadores de decisão. Examinemos, então, as vantagens de cada um.

*Vantagens da tomada de decisão Individual:* A vantagem principal da decisão individual é a rapidez. Um indivíduo não precisa marcar uma reunião ou gastar tempo discutindo várias alternativas. Por isso, quando é necessária uma decisão rápida, a vantagem está com o indivíduo sozinho. As decisões individuais também possuem responsabilização clara. Você sabe quem tomou a decisão e, portanto, quem é o responsável. A responsabilização é mais ambígua nas decisões de grupos. Uma terceira vantagem é que as decisões individuais tendem a transmitir valores consistentes, enquanto as decisões grupais podem sofrer com lutas pelo poder no interior do grupo. Essa desvantagem é melhor ilustrada pelas decisões do congresso, que podem variar em até 180 graus de uma sessão para outra, refletindo a composição dos seus membros e suas habilidades para influenciarem seus pares sobre qualquer assunto específico. Os indivíduos não são perfeitamente consistentes em sua decisão, mas tendem a ser mais consistentes do que os grupos.

*Vantagens da Tomada de Decisão em Grupo:* Os grupos geram informações e conhecimento mais completos, pois agregam recursos de vários indivíduos, trazendo mais dados e heterogeneidade para o

processo de decisão. Oferecem maior diversidade de opiniões, abrindo a oportunidade para que mais abordagens e alternativas sejam consideradas. Existem evidências de que um grupo quase sempre supera até o melhor dos indivíduos, gerando decisões de melhor qualidade. Finalmente, os grupos levam à maior aceitação de uma solução. Muitas decisões fracassam depois de feita a opção final porque as pessoas não aceitam a solução. Membros de grupo que participam na tomada de uma decisão tendem a apoiar entusiasticamente a decisão e incentivar outros a aceitá-la.

***Equilibrando Prós e Contras:*** Existem ocasiões em que as decisões são mais bem abordadas por indivíduos. Existem dados, por exemplo, sugerindo que os indivíduos são preferíveis quando a decisão é relativamente sem importância e seu sucesso não depende de comprometimento dos subordinados. Do mesmo modo, são indivíduos que devem tomar a decisão quando dispõem de informações suficientes e quando os subordinados estão comprometidos com o resultado, mesmo se não forem consultados.

No geral, se a decisão deve ser tomada pelos indivíduos ou pelo grupo, isto depende essencialmente de uma ponderação entre eficácia e eficiência. Em termos de eficácia, o grupo é superior: ele gera mais alternativas, é mais criativo, mais preciso e produz decisões de melhor qualidade do que as propiciadas por indivíduos. Mas os indivíduos são mais eficientes: os grupos consomem muito mais tempo e recursos para chegar a uma solução.

*Fonte: Capezio, P. "Como ser uma equipe de sucesso", 2000.*

## *22. Aplicação de Princípios Éticos de Decisão.*

É importante lembrar que nossas decisões precisam considerar as implicações éticas. Embora não haja nenhuma doutrina simples que garanta que você não errará em seus julgamentos éticos, as perguntas seguintes podem servir de orientação.

- Como este problema ocorreu a primeira vez?
- Você definiria o problema de modo diferente se estivesse do outro lado do muro?
- Para quem e para o que você concede sua lealdade como pessoa e como membro de sua organização?
- Qual a sua intenção ao tomar esta decisão?
- Qual a probabilidade de que suas intenções sejam mal-interpretadas pelos demais membros na organização?
- Como sua intenção se compara com o resultado provável?
- A quem sua decisão poderia ferir?
- Antes de tomar a decisão, você pode discutir o problema com as partes que serão afetadas?
- Você tem confiança de que sua posição será por muito tempo tão válida quanto parece agora?
- Você poderia revelar sua decisão para o seu chefe ou seus familiares mais próximos?

- Como você se sentiria se sua decisão fosse descrita, em detalhes, na primeira página de um jornal?

*Fonte: Capezio, P. "Como ser uma equipe de sucesso", 2000.*

### **23. Definindo o ambiente.**

O ambiente de uma organização é composto por forças e instituições externas a ela que podem afetar o seu desempenho. Conforme observado no Capítulo 2, o ambiente normalmente inclui fornecedores, clientes, concorrentes, sindicatos, organismos governamentais reguladores e grupos de interesses especiais.

O ambiente de cada organização é diferente. Em qualquer momento, o seu caráter preciso depende do "nicho" que a empresa demarcou para si mesma em relação à gama de produtos ou serviços que oferece e os mercados a que atende. Tanto a Ferrari como a Toyota fabricam carros. Mas apelam a clientes muito diferentes. Duas organizações de um mesmo setor terão ambientes diferentes pelo fato de, por exemplo, seus funcionários serem ou não sindicalizados. Essa é uma diferença fundamental entre o ambiente da Volkswagen na região do ABC, com um sindicato muito forte e atuante, e a FIAT em Betim. Do mesmo modo, a Universidade de São Paulo é uma instituição subsidiada pelo Estado, enquanto a UNIP é particular. Conseqüentemente, o legislativo é um componente ambiental fundamental para a USP, mas não para a UNIP. Por outro lado, a situação econômica dos alunos é uma força ambiental muito mais influente na UNIP do que na USP. Por quê?

Porque a USP depende do Estado para grande parte da consolidação de seu custeio, ao passo que a UNIP depende das mensalidades de seus futuros bacharéis.

O dado fundamental para se entender o ambiente de uma organização é que ela cria incerteza potencial. Algumas organizações têm a sorte de enfrentar ambientes relativamente consolidados ou estáticos – poucas forças mudam em seu ambiente. Não há, por exemplo, nenhum novo concorrente, nenhuma inovação tecnológica por parte de concorrentes atuais e pouca atividade de grupos públicos de pressão para influenciar a organização. Outras empresas enfrentam ambientes dinâmicos – regulamentações governamentais variáveis afetando suas atividades, novos concorrentes, dificuldades para adquirir matérias-primas, preferências variáveis dos clientes em relação aos produtos, e assim por diante. Em termos ideais, seria preferível à administração operar em um ambiente estático. Não haveria nenhuma incerteza, e a tomada de decisões seria simples e de grande precisão. Mas hoje em dia existem poucos ambientes estáticos. A incerteza ambiental caracteriza o mundo que a maioria das empresas enfrenta atualmente. E uma vez que a incerteza é uma ameaça à eficácia de uma organização, a administração tentará limitar essa incerteza por meio de atividades como pesquisa de mercado, publicidade, planejamento, formação de lobbies, benchmarking e criação de empreendimentos conjuntos com outras empresas.

Uma pesquisa ajudou a esclarecer o que significa incerteza ambiental. Constatou-se que existem três dimensões fundamentais no ambiente de qualquer organização: capacidade, volatilidade e complexidade.



A *capacidade* de um ambiente refere-se ao grau em que ele pode sustentar o crescimento. Ambientes ricos e em crescimento geram recursos excedentes, o que pode servir de proteção à organização em tempos de escassez relativa. Uma capacidade abundante, por exemplo, deixa margem para uma organização cometer erros; o que não acontece num ambiente de capacidade escassa. No final do século XX, empresas que operavam no ramo de software de multimídia encontraram ambientes relativamente abundantes, ao passo que as que estavam no negócio da corretagem de valores enfrentavam escassez relativa.

O grau de instabilidade de um ambiente é captado na dimensão da *volatilidade*. Um grau elevado de mudança imprevisível cria um ambiente dinâmico, no qual é difícil para a administração prever com precisão os resultados de várias decisões. No outro extremo, encontra-se o ambiente estável. As mudanças aceleradas na Europa Oriental e o fim da Guerra Fria exerceram efeitos profundos na indústria da defesa mundial, no início dos anos 1990, fazendo com que o ambiente das empresas desse ramo passasse de relativamente estável para completamente dinâmico.

Finalmente, o ambiente precisa ser avaliado em termos de *complexidade*, ou seja, o grau de heterogeneidade e concentração entre os elementos ambientais. Ambientes simples são homogêneos e concentrados. A indústria de cigarros é um exemplo, porque existem relativamente poucos participantes, sendo fácil para as empresas desse ramo acompanharem de perto a concorrência. Em compensação, ambientes caracterizados por heterogeneidade e dispersão são chamados de complexos, um termo que descreve adequadamente o ambiente no ramo do processamento de dados on-line. Diariamente parece haver outra “gente nova no pedaço”, com

quem as empresas estabelecidas no ramo da informática precisam lidar.

*Fonte: Capezio, P. "Como ser uma equipe de sucesso", 2000.*

#### **24. As principais fontes de incerteza ambiental.**

**Clientes:** os gostos e preferências dos clientes variam. E essas variações representam incerteza para a administração e para as organizações. Nos anos 1980, por exemplo, o consumo de artigos de luxo estava em moda. Os fabricantes e os varejistas de roupa de grife, jóias e automóveis caros se deram bem. Mas a compra de artigos de status elevado caiu de moda na década seguinte. De repente, os consumidores passaram a procurar por valores. Esta mudança na preferência do consumidor eram boas novas para as algumas empresas, como é o caso do Wal-Mart.

**Concorrentes:** Em um ambiente estático, os concorrentes oferecem hoje os mesmos produtos e serviços pelo mesmo preço de ontem e continuarão oferecendo amanhã. Infelizmente, para os gerentes, os concorrentes mudam suas estratégias; lançando, por exemplo, novos produtos com características melhoradas. A Motorola, que é um caso exemplar, é constantemente bombardeada pelo lançamento de microprocessadores cada vez mais potentes da Intel.

As organizações também enfrentam a possibilidade do surgimento de novos concorrentes. Ou seja, os participantes serão outros. Antigamente, empresas de televisão a cabo podiam atentar apenas para outras rivais no setor. Hoje, não. Companhias de

telecomunicações que vendem pacotes domésticos via satélite também são concorrentes para o mesmo mercado de serviços por cabo.

*Fornecedores:* As organizações dependem de matérias-primas, trabalho e capital para operar. Se a disponibilidade desses recursos é restrita, se os preços aumentam ou se a qualidade diminui, a capacidade da organização de continuar operando pode ser ameaçada.

Os fabricantes de papel se saíram muito bem em 1995. A demanda era forte, as fábricas estavam operando em sua capacidade máxima e grandes aumentos nos preços conseguiram vingar. Mas isso criou problemas sérios para os editores de jornais, para quem o custo da matéria-prima subia mais de 40% ao ano e os fornecimentos eram constantemente interrompidos. Muitos jornais tiveram de reduzir o tamanho de suas edições diárias para preservarem seu estoque de papel.

Todas as organizações dependem de pessoas para alcançar suas metas, ou seja, da disponibilidade dos insumos de mão-de-obra. O crescimento de muitas companhias de software, nos últimos anos, somente foi contido devido à oferta limitada de pessoas qualificadas. É claro que a incerteza da força de trabalho é mais patente quando os funcionários de uma empresa são sindicalizados, porque uma greve pode cortar a disponibilidade de mão-de-obra da organização. Quando uma coalizão de sindicatos da Hyundai convocou uma greve geral contra nove companhias da Hyundai em Ulsan, Coréia do Sul, 60 mil de seus trabalhadores recusaram-se a comparecer ao trabalho, paralisando totalmente as fábricas.

Além de matéria-prima e mão-de-obra, as organizações precisam de capital para operar. O capital pode vir de lucros gerados internamente, investidores que compram ações da empresa ou financiadores que emprestam dinheiro para a organização. Companhias altamente lucrativas e prestigiadas não encontram dificuldades em obter dinheiro para operar, podendo obtê-los em condições bastante favoráveis. As demais companhias, porém, dependem de fornecedores, bancos e outras instituições para o financiamento de seu capital. Na medida em que essas fontes retiram seu apoio, criam incerteza para a administração.

**Governo:** O governo gera incerteza para as organizações, devido a mudanças nas regulamentações, ao grau com que as aplica e às ações que podem criar instabilidade econômica e política.

Leis, como as relativas às pessoas com deficiência física, podem mexer bastante com a empresa. No primeiro ano de execução de uma lei semelhante a esta, nos Estados Unidos, as reclamações alcançaram uma média de 1.200 por mês, onde metade referia-se a demissões injustas e 22% ao fracasso em acomodar o indivíduo a um cargo existente.

Em setembro de 1994, a Microsoft anunciou que estava comprando a Intuit, a líder em software financeiro pessoal, por 1,5 bilhão de dólares. Mas no final de 1995, a transação não se concluiu. Motivo: o departamento de justiça americano, preocupado com as práticas passadas da Microsoft, que foram consideradas como concorrência restritiva, procurou bloquear a transação aplicando leis antitruste.

Em janeiro de 1991, o congresso americano aprovou um imposto sobre supérfluos que adicionava 10% sobre o preço de barcos que custassem mais de 100 mil dólares. Esta ação reduziu drasticamente

as vendas de barcos com preços elevados. As vendas no setor caíram de 18 para 11 bilhões de dólares, e muitos pequenos fabricantes de barcos desistiram do negócio. As vendas tornaram a crescer em 1993, quando o congresso revogou o imposto, mas era tarde demais para algumas empresas.

Ações econômicas e políticas dos governos também podem provocar devastação nas organizações. No início de 1995, por exemplo, quando o governo mexicano desvalorizou o peso em relação ao dólar, criou problemas para toda empresa globalizada que operava no México. Na fábrica da gigante francesa Thomson Cosumer Electronics, por exemplo, em Ciudad Juarez, 2600 trabalhadores abandonaram o trabalho para protestar contra a redução de 40% no valor de seus salários, provocado pela desvalorização do peso. Por motivos similares, nenhuma empresa que operava em Hong Kong ode ignorar as conseqüências da devolução da colônia ao governo chinês, em 1997.

Mídia: Companhias como a Light, fornecedora de energia elétrica no Rio de Janeiro, e a Telefônica, controladora da Telesp, sabem bem o que é ser “bombardeado” pela imprensa. A Light virou matéria de muitas reportagens sobre a constante falta de luz, que danificou equipamentos, apodreceu estoques e diminuiu lucros; uma professora teve seis meses de trabalho desperdiçados ao perder suas amostras de microorganismos que estavam no freezer e a Telefônica teve estampada nas manchetes o fato de ter inúmeras reclamações dos usuários pela demora na instalação de linhas e na entrega de quase 12 mil aparelhos em planos de expansão.

Os exemplos anteriores ilustram como a televisão, os jornais e outras mídias geram incerteza para as organizações devido ao seu

poder de influenciar os consumidores e os órgãos regulamentadores. Exposições de fatos desabonadores em programas nacionais de televisão ou em publicações como Gazeta Mercantil e Veja, tem provocado baixas incríveis nos preços das ações de uma companhia, abortado planos de vendas de novos títulos, precipitado ações na justiça e muitos milhões de dólares em multas, e até mesmo resultado em eventual falência de empresas. Por outro lado, uma publicidade favorável da mídia pode fazer exatamente o oposto.

*Interesses Especiais:* As organizações são vulneráveis a má publicidade, boicotes e pressões do consumidor, oriundos de grupos de interesses especiais. Alguns exemplos podem ser destacados. Organizações de saúde fazem campanhas contra o cigarro, alertando para todos os maus que ele causa. A União Nacional dos Estudantes pressiona cinemas para que ofereçam meia entrada a estudantes. Associações cristãs são contra clínicas de aborto.

*Fonte: Bruce, A. "Como usar o pensamento estratégico no sucesso profissional", 1998.*

## **25. Sondagem ambiental.**

Maria Iriti, gerente de uma companhia de vidros, entrou numa licitação para o conserto dos vitrais coloridos de uma igreja avaliada em 18 mil dólares. Ganhou a concorrência, mas perdeu uma bolada. Descobriu que a oferta mais baixa acima da sua era de 76 mil dólares. Iriti aprendeu uma valiosa lição a partir de seu erro. Agora, ela mantém uma pasta sobre cada concorrente, encontra-se

com eles em exposições comerciais e seus amigos pedem a eles tabelas de preços e folhetos.

Os gerentes de pequenas e grandes organizações estão cada vez mais recorrendo à sondagem ambiental para antecipar e interpretar mudanças em seu ambiente. O termo, como o empregaremos, refere-se à triagem de grande quantidade de informações para descobrir tendências emergentes, monitorar as ações dos demais e criar um conjunto de cenários.

A importância da sondagem ambiental foi reconhecida inicialmente – desconsiderando o setor de segurança nacional – pelas empresas do setor de seguro de vida, no final dos anos 1970. As seguradoras descobriram que a demanda por seu produto estava declinando, apesar de todos os sinais-chave do ambiente favorecem vigorosamente a venda de seguro de vida. A economia e a população estavam crescendo, e uma parte significativa dela estava entrando no mercado de trabalho e assumindo responsabilidades familiares. O mercado para seguros de vida deveria estar em expansão. Mas não estava. O que as seguradoras não perceberam foi uma mudança fundamental na estrutura familiar.

As famílias jovens que representam o grupo básico de compradores de novas apólices de seguro tendiam a ser casais com duas carreiras distintas e que estavam progressivamente optando por permanecer sem filhos. As necessidades do seguro de vida de uma família com uma renda, um cônjuge dependente uma casa cheia de crianças são muito maiores do que as de uma família com duas rendas e com poucos ou nenhum filho. O fato de que uma indústria multibilionária pudesse passar por cima de semelhante tendência

social fundamental sublinhava a necessidade de desenvolver técnicas para monitorar mudanças ambientais importantes.

Especialistas dizem que existem quatro técnicas principais de sondagem ambiental, que são:

***Inteligência Competitiva:*** Ela consiste em buscar informações básicas sobre os concorrentes. Quem são eles? O que estão fazendo? Como aquilo que estão fazendo nos afeta? Estas informações podem possibilitar aos gerentes antecipar as ações dos concorrentes em lugar de somente reagir a elas.

***Desenvolvendo Cenários:*** É provável que a sondagem ambiental revele questões e preocupações que possam afetar as operações correntes ou planejadas de uma organização. Desta forma é necessários efetuar cenários sobre como tende a ser o futuro.

***Previsão:*** A sondagem ambiental cria a base para as previsões. As informações obtidas pela sondagem são utilizadas para compor cenários. Estes, por sua vez, estabelecem parâmetros, que são previsões de resultados, ou seja podemos aplicar aos dados passados para prever resultados futuros.

***Benchmarking:*** É uma pratica de comparar, por meio de algum parâmetro mensurável o desempenho de uma operação fundamental de empresa com uma operação semelhante em outras organizações. A idéia básica é que a administração pode melhorar a qualidade analisando e copiando os métodos dos líderes em vários campos.

*Fonte: Bruce, A. "Como usar o pensamento estratégico no sucesso profissional", 1998.*



## Conclusão

Com base no que foi exposto no trabalho de pesquisa, podemos dizer que atualmente está muito difícil encontramos verdadeiramente quem lidere uma equipe no sentido de propiciar melhorias para a empresa e para os funcionários, pois ainda não temos habilidades requeridas para uma reestruturação de conceitos, e somente aceitamos o que nos é imposto.

De uma forma geral, isso ocorre em função de que o percentual de desempregados no Brasil é muito alto e aqueles que estão trabalhando tentam como podem manter-se empregados. Desta maneira, os interesses pessoais são esquecidos para dar espaço a busca dos objetivos da Organização, sem ao menos avaliar o quanto poderíamos estar ganhando, com aumento e qualidade na produtividade, por um mero aumento de motivação pessoal dos funcionários, em função de implementação de pequenos conceitos que comprovadamente fazem diferença para o ambiente organizacional.

Nos últimos anos temos enfrentado grandes mudanças em função da tão comentada Globalização. Este processo trouxe diversos conceitos novos, e acabamos caminhando rápido demais, para nos adequar as necessidades mercadológicas, adotando uma abordagem funcional rígida. Tópicos como estratégia, iniciativa empreendedora, carreiras, sistemas de informações gerenciais, responsabilidade social, equipes, qualidade, ética, diversidade e habilidade de mão-de-obra foram sendo destruídos, desintegrando-

se ao longo dos anos. Ou seja, não foi criado um plano para o longo prazo, simplesmente evoluímos.

Atualmente vemos que alguns conceitos estão sendo revistos, passando por um processo de aperfeiçoamento em torno das funções tradicionais de planejamento, organização, lotação do quadro pessoal, liderança e controle. Assim, acreditamos que a tendência é o estudo e a capacitação dos profissionais, no sentido de viabilizar uma melhora do ambiente organizacional, trabalhando com as questões Humanas.

Esta pesquisa é de grande importância para modernizarmos nossos conceitos sobre Liderança e Sucesso dentro da organização, visando projetar uma administração contemporânea, voltada aos pilares tradicionais, pensando sempre no objetivo da empresa mas também interligando com o Capital Social das mesmas.

## Referências Bibliográficas

Bruce, A. Como usar o pensamento estratégico no sucesso profissional. 1ºed. São Paulo. 2001:Publifolha.

Capezio, Peter. Como ser uma equipe de sucesso. 1º ed. São Paulo. 2001: Market Books.

Consulta a Sites de Internet especializados em liderança, administração, comportamento humano.

Revista Exame. Edição Fevereiro.2003. pág.64.

Robbins, P.S. Administração Mudanças e Perspectivas. 1º ed. São Paulo,2000:Saraiva.

Universidade Federal do Paraná. Biblioteca Central. Normas para apresentação de trabalhos. 4º ed.1999. Curitiba:UFPR.