

Armando Correa de Siqueira Neto

G e s t ã o d o
NOVO
LÍDER



GESTÃO DO NOVO LÍDER

SIQUEIRA NETO, Armando Correa de
Gestão do Novo Líder / Armando Correa de Siqueira Neto
Mogi Mirim – São Paulo: 2016.

1. Administração
 2. Liderança
 3. Gestão de Pessoas
 4. Recursos Humanos
-

“Nenhum governante, seja qual for a natureza da sua autoridade, na medida em que é governante, não objetiva e não ordena a sua própria vantagem, mas a do indivíduo que governa e para quem exerce a sua arte; é com vista ao que é vantajoso e conveniente para esse indivíduo que diz tudo o que diz e faz tudo o que faz.”

Sócrates

Sumário

Introdução.....	11
O profissional do Século XXI.....	14
Aproxime-se dos melhores.....	16
Modelo de Liderança no Brasil.....	18
Obstáculos à autonomia profissional.....	21
Liderança com foco nas pessoas e nos resultados.....	25
Aprendizagem e mudança nas organizações.....	28
As dificuldades de aprendizagem nas organizações.....	31
Gestão da mudança.....	33
Acomodação intelectual no trabalho.....	38
Socorro! Fui promovido.....	39
A comunicação em tratamento.....	41
Como está a comunicação na sua empresa?.....	45
A nova era da cobrança na gestão de pessoas.....	47
Gerenciamento na gestão de pessoas.....	50
As empresas querem resultados!.....	52

A qualidade dos resultados.....	54
O difícil gerenciamento de pessoas.....	56
O controle na liderança.....	57
Quem lidera o líder?.....	59
Liderança, ontem e hoje.....	61
Autoavaliação profissional.....	63
A visão dos colaboradores sobre a Avaliação do Desempenho....	65
Avaliação do crescimento.....	68
Que tipo de profissional você quer reter?.....	70
Integração e equipe.....	72
Muita reunião, pouca ação.....	77
Responsabilidade sobre a motivação.....	80
Para motivar é preciso se incomodar.....	82
Novo paradigma para a motivação.....	84
Onde está a sua motivação?.....	86
O sonho pode mudar a sua vida.....	88
O poder da imagem para o sucesso das realizações.....	90
Crença em si mesmo.....	93
Tem que dar certo!.....	95
Tempo de despertar o gigante dentro de nós.....	96
Você conhece a sua capacidade?.....	98
Eu faço tudo para os meus funcionários.....	99

Ser motivado não garante o sucesso.....	102
Seja responsável!.....	104
Passe de mágica.....	105
Inteligência ética e desenvolvimento organizacional.....	107
Confiança: a base do líder.....	109
Vítima ou responsável?.....	113
Bibliografia.....	115
O autor.....	118

GESTÃO DO NOVO LÍDER

Público: Líderes e profissionais que precisam ser preparados para assumir oportunamente a posição de liderança.

Objetivos: Desenvolver competências de liderança e gerenciamento como planejamento, condução na gestão de pessoas, resultado e monitoramento, formalizando e profissionalizando o profissional que ocupa cargo de chefia.

Módulo I

Bases Teóricas

Liderança & Gerenciamento

Módulo II

Seguidor

Conhecimento

Aprendizagem

Módulo III

Gestão da Mudança

Planejamento

Módulo IV

Comunicação

Inteligência Emocional

Módulo V

Gestão da Cobrança

Monitoramento

Módulo VI

Gestão da Motivação

Módulo VII

Avaliação do Desempenho

Administração do Tempo

Módulo VIII

Percepção

Técnicas de Observação

Módulo IX

Ética, Confiança e Transparência

Módulo X

Criatividade na Liderança

Delegação

Introdução

O mercado em permanente mudança é carente de profissionais que compreendam a sutilidade existente na psicologia e nas relações sociais, sobretudo no eixo líder-seguidor.

Cada vez mais, experimentamos situações que demandam a adequada gestão do capital humano, tendo em vista os obstáculos comumente percebidos: comunicação deficiente, ausência ou insuficiência da cobrança, resultados apenas razoáveis etc. O que é preciso para se obter melhor desempenho profissional e produtividade, num período em que o diferencial competitivo faz brutal diferença?

O cenário organizacional deve considerar o psiquismo, que, dentre outras funções, preocupa-se em compreender e facilitar os comportamentos e suas implicações na vida social, estendendo tal benefício, conseqüentemente, às relações do trabalho. Comunicação, aprendizagem, emoções, conhecimento, acomodação, limitação intelectual etc, nunca estiveram tão em foco quanto neste período caracterizado "Era da informação", e acrescento, "Era da Luz", através da qual, o trabalhador migra da obscuridade do fazer as coisas sem a respectiva compreensão à clareza de cada ato; de, finalmente, ser o agente consciente que vê e age sobre a totalidade e não mais a "peça" da engrenagem, apenas.

A complexidade humana requer espaço dentro das organizações, tendo em vista as exigências do mercado: mudança e aprimoramento constantes. Conforme se dá atenção a essa dinâmica psicológica, é possível enxergá-la melhor, adequando-a de modo direcionado (em parte que seja) aos propósitos organizacionais.

Faz-se premente alcançar o ritmo que requer a atualidade das demandas humanas profissionais e atualizar as formas de relacionar-se.

Alcançar maior competência sobre a liderança, empregando a atual e necessária gestão de pessoas focalizada em gente e resultado. Mas é crucial que o líder se conheça melhor. Se não começar nele a iluminação, muita escuridão restará aos demais. Não é simples. Muitos, contudo, afirmam ter domínio sobre si. Será?

Então, os esforços devem se concentrar no autoconhecimento e autodesenvolvimento. **Conheça-se!**

Pondere: você já se estranhou ao ter um comportamento que sequer imaginou fazer parte de si? Acreditou ser incapaz diante do possível? Enganou alguém? Tomou para si o que não lhe pertencia? Se pudesse, faria coisas que assombraria os demais? Você se conhece de verdade?

Não é preciso recorrer a uma lista de justificativas com a intenção de apaziguar o conflito entre o que se pensa ser e o que se é de fato. O autoconceito pode ser irreal.

Então não somos o que pensamos ser? Nos enganamos?

Logo, por exemplo, ao crer que se atingiu bom nível de desenvolvimento (que é ilimitado), desacelera-se o crescimento, dando margem ao empobrecimento pessoal.

A frase "Conhece-te a ti mesmo" é um antigo conselho escrito no Templo de Apolo em Delfos, cidade grega. A sua propagação mais famosa deu-se através do filósofo Sócrates, que se tornou conhecido há mais de dois mil anos por demonstrar às pessoas que elas tinham pouco conhecimento sobre si mesmas.

No entanto, conforme citado anteriormente, chegou-se à Era da Informação, causando a sensação de que se alcançou não apenas um nível altíssimo de conhecimento, mas, que o controle e o poder são a marca que registra tal avanço. Quem confirma?

É inegável a presença da forte claridade gerada pela luz do saber adquirido. O ser humano abriu ainda mais os olhos para várias questões

até então desconhecidas. Por outro lado, a ignorância sobre a origem dos seus próprios comportamentos o conservou tateando na escuridão dos porões da inconsciência. Manter-se cego demonstra ser uma modalidade de fuga ante o pesar de ter de encarar-se, haja vista tal confronto causar aflição pelo choque de não se reconhecer na imagem refletida do espelho interior.

Mas o preço que se paga pelo autoengano é caro. O desenvolvimento a que se tem direito mantém-se distante pela lentidão dos passos tanto inseguros quanto incertos, e a frustração torna-se um peso crescente a ser carregado.

Por conseguinte, conhecer-se é a possibilidade de modificar o cenário de vida através da reflexão, que significa: volta da consciência sobre si mesmo. Urge, porém, que se pratique a autoavaliação com frequência, e dela se extraia impressões de toda ordem a fim de se estabelecer novos objetivos de aperfeiçoamento. Somente ao enfrentar conscientemente aquilo que se teme é que se torna possível decidir sobre algum tipo de mudança.

A Gestão do Novo Líder pode abrir portas que dão acesso a novas compreensões acerca da liderança e do líder, mas quem pode dar o passo nessa direção, é somente você. Se assim o desejar, boa viagem!

O profissional do Século XXI

Publicado na www.catho.com.br

Mudanças no mercado ocorrem frequentemente. É preciso que as pessoas se preocupem com o seu desenvolvimento de forma permanente. Logo, deve-se levar em conta alguns aspectos para se dirigir a tal objetivo.

1. Conhecimento – Planejar e executar as atividades cotidianas da empresa requer conhecimento. Atualizar-se é uma regra, invista em você. A comunicação deve ser privilegiada. Portanto, é crucial que o profissional esteja conectado ao mundo, se informe diariamente, e, sobretudo, aplique de forma prática tais recursos.

2. Comprometimento – Aquele que ainda espera um sinal (promoção, aumento de salário) para se dedicar mais a sua empresa, terminará doente por tamanha frustração, ou perderá o emprego. Não espere, agarre a vida profissional e faça mais. Se você não provar o seu valor, não há como receber à altura.

3. Ética – O profissional que compreender a dimensão ética nos negócios e os ganhos decorrentes (ambiente mais justo, confiança entre as pessoas e melhor desempenho consequente, maior solidez nas parcerias com os fornecedores, credibilidade junto aos consumidores) será profundamente valorizado.

4. Maturidade – Amadurecer advém de experiência e mudança de ponto-de-vista em relação à vida. Uma empresa precisa de pessoas que, se ainda não chegaram em um nível satisfatório de amadurecimento, que o busquem, pois dele dependerão sempre.

5. Autoliderança: responsabilidade, boa capacidade de lidar com a frustração, comunicação fluente, autocobrança de resultados, planejamento, compartilhamento de ideias e projetos, uso da

inteligência criativa.) E, **Liderança:** focalizar gente (seguidores e suas necessidades pessoais como aprendizagem, confiança, motivação) e resultado (cobrança, gerenciamento).

6. Sentimento de Missão - Assuma com garra todo tipo de trabalho. Crie o hábito de executar as coisas com o sentimento de missão: começo, meio e fim. Custe o que custar. Não deixe para depois, poderá ser tarde. Faça o seu trabalho com a missão de cumpri-lo com qualidade e o mais rapidamente possível.

7. Motivação – É claro que as empresas precisam oferecer uma adequada compensação e um ambiente propício ao colaborador. Todavia, vale a pena estabelecer permanentemente desafios através de objetivos claros, tanto vindos das lideranças quanto de si próprio. Não espere, corra atrás. Desafie-se.

8. Senso Financeiro Organizacional – Foco no gasto e no desperdício. Nossas atitudes repercutem na vida econômica organizacional. Ser produtivo e atingir metas; fazer uso adequado de equipamentos de trabalho, bem como planejar a manutenção preventiva etc. Ser econômico. Afinal, nós somos parte do financeiro, sim.

9. Resultado – Tenha em mente a ideia fixa de que você deve produzir resultados relevantes e que não trabalha apenas para cumprir horário. Vá além do esperado. Pense e sugira inovações. Produtividade é o item competitivo que mantém a empresa viva e em desenvolvimento.

10. Autoavaliação – Estabeleça o intervalo de tempo que julgue prudente para se autoavaliar, procurando usar de honestidade ao julgar detalhadamente o seu perfil profissional. Identifique as razões de ter estacionado em determinada competência e o motivo de ter prosseguido em outra. Atue, baseando-se em tal análise.

Você poderá ser bem avaliado e recompensado mediante uma formação e atuação correspondentes. Desenvolva-se com incessante vontade. Tenha uma boa rede de relacionamento e peça ajuda. As

empresas precisam de profissionais que ultrapassem as raias comuns do mercado. Cada um deve buscar o seu aperfeiçoamento e não ficar acomodado sob a sombra de falsas esperanças. Faça a sua parte!

Aproxime-se dos melhores

Publicado na revista QG

Há uma regra clara para a vida profissional que determina bastante o grau de desenvolvimento do colaborador. Ela diz respeito ao nível de conhecimento e inteligência das pessoas de convívio. Dependendo de quem são tais pessoas, avança-se, estaciona-se ou retrocede-se no ambiente de trabalho. Gente que só fala mal de tudo e é pessimista arrasta consigo todos quantos lhe seguem na direção do buraco em que se situa tal mentalidade. Pessoas que possuem um nível semelhante mantêm um tipo de relacionamento que pouco oferece ao crescimento, a não ser que estejam em busca de algo melhor. E, finalmente, há aqueles que já se encontram em melhor nível. Muitos fogem ao perceber a diferença superior existente no outro. Todavia, se você quer avançar, é justamente se aproximando de quem sabe mais é que se torna possível alcançar mais. As organizações precisam de profissionais que ampliem a sua capacidade produtiva e competitiva através da exploração do potencial disponível.

1. Aperfeiçoamento Constante

Por força da convivência com os melhores, nos forçamos a aprender mais, e, portanto, se extrai melhores resultados. A autocobrança é vigorosa. É ganho permanente. Além das coisas que se aprende apenas ouvindo estas pessoas, há a aprendizagem relacionada

diretamente a observação das atitudes do outro (através da maneira pela qual uma situação é resolvida, tipo de postura ética, dedicação, persistência, crença, convicção, etc). As oportunidades de se aperfeiçoar ao aprender com os melhores estão sempre presentes quando se está próximo, é só agarrar a chance.

2. Rede de Relacionamento

Ao longo da vida profissional precisamos constantemente de ajuda das pessoas. Ora para nos introduzir a um emprego, ora para instruir, apoiar, etc. A consultora organizacional Ronna Lichtenberg enfatiza que *O que as pessoas mais bem-sucedidas possuem, a fonte mais poderosa, renovável, dinâmica de energia empresarial do mundo: as pessoas certas do seu lado.* E acrescenta: *O que você tem a fazer, e o que a maioria de nós faz sem pensar, é escolher. ...essas escolhas podem ser a diferença entre o sucesso e o fracasso.* Logo, o negócio é se aproximar de gente interessante. É evidente que precisamos extrair delas algo que nos faça crescer. Lembremo-nos que em algum momento seremos solicitados a oferecer também.

3. Melhores Resultados

Quem sabe mais pode oferecer mais. O resultado de um determinado trabalho tende a ser mais produtivo. Há chances de se realizar tarefas de maneira mais prática, usando estratégias e ferramentas de maneira mais acertada. Quem enxerga melhor acerta com maior chance o caminho. Trabalhar próximo a pessoas desta estatura pode ser motivador se houver entusiasmo para aprender com cada situação, além do prazer de conferir os resultados proporcionados. Os colaboradores querem obter resultados e reconhecimento. Bons resultados também promovem uma boa autoestima.

Tenha os melhores por perto e aprenda em cada oportunidade que tiver ao manter contato com quem sabe mais. Aos poucos, forme uma rede de relações interessante, observe como são as pessoas e faça escolhas mais conscientes a respeito. Obtenha resultados superiores aos que percebe comumente. Contudo, é preciso considerar duas condições para atingir tais benefícios: humildade (reconhecer permanentemente que sempre há algo a ser aprendido com pessoas que podem nos ensinar se assim o permitirmos) e vontade (querer aprender e persistir neste objetivo).

Modelo de liderança no Brasil

Publicado no Jornal do Comércio

Fatores históricos de relevante impacto ainda se encontram vigorosamente presentes na forma de gerir pessoas na vida organizacional brasileira. A influência do modelo de liderança tradicional atravessou séculos e culminou na atual dificuldade de se desenvolver tanto a autonomia do pensamento e da ação do trabalhador quanto nos comportamentos resistentes e defensivos de boa parcela de líderes. A estatística perde terreno para a simples curiosidade e avança às fileiras do estudo comprometido com a compreensão do fenômeno.

Pode-se acompanhar a análise dos números aqui relatada ora com a necessária frieza, ora com a inevitável perplexidade causada pelos dados que desenham o contorno do modelo autoritário que reinou (de cabo a rabo, praticamente) ao longo da história iniciada no século dezesseis.

Pois bem, de 1500 a 1822, viveu-se o período denominado Brasil Colônia. Portugal era a autoridade, cujas ordens políticas e econômicas

atravessavam o Atlântico, sofrendo resistência ocasionalmente. O Brasil Império deu-se de 1822 a 1889 também sob o regime centralizador, ainda que forças contrárias tivessem pleiteado em vão maior participação no poder. Nestas duas primeiras épocas, se iniciou e findou-se tardiamente a escravidão de indígenas e africanos sob a batuta do rígido autoritarismo.

A partir de 1889 até os dias atuais convencionou-se chamar de Brasil República. Embora seja justamente nesta última época que se tenha alcançado a democracia, a autoridade ainda se fez valer nas mãos dos presidentes que chegaram ao Palácio do Catete, no Rio de Janeiro, e, com destaque a Getúlio Vargas, nos quinze anos em que governou de modo ditatorial. Menciono ainda, em especial, a era da ditadura militar, que cravou a espora no lombo, de 1964 a 1985. De Castelo Branco a Figueiredo, sobretudo com Médici, a autoridade cunhou sua marca, foi nela que o modelo autoritário de liderança apertou o arreio e lustrou as botas ao fazer valer a conhecida frase: "Manda quem pode, obedece quem tem juízo".

Não se pode esquecer que, de 1945 a 1964, o Brasil respirou os ares da democracia com Dutra, Vargas (em nova performance), Juscelino Kubitschek, Jânio e João Goulart. E, somente após 1985, com o abrandamento (leia-se controle) dos ânimos dominadores das forças armadas, seguiu-se a um novo tempo de liberdade.

Respiremos fundo, pois é chegada a hora de avaliar o cenário numérico e expor a estatística na qual reside cada traço do modelo de liderança brasileiro. Então, dos quinhentos e oito anos de existência do Brasil, 466 deles foram dedicados, com maestria, ao autoritarismo. Mais: restaram 42 anos de tempo para o exercício da democracia. Ou seja, qualquer gráfico é capaz de representar facilmente as duas parcelas resultantes e sua brutal diferença, 91,73% refere-se à fase da liderança autoritária em suas várias nuances e 8,27% simboliza o

estágio da liderança democrática. Ou ainda, menos de um décimo caracteriza a situação histórica brasileira em relação ao modelo de liderança utilizado em tal período. Somos infantis em matéria de democracia. Não se pode tachar de maduro aquilo que o devido tempo ainda não avalizou. Já pensou no caso?

Então, cumpre-se ponderar acerca dos efeitos sofridos até o momento em razão de a cultura estar impregnada do modelo autoritário. Não se desfaz de algo tão profundamente enraizado. A sua presença está na educação ancestral que ainda permeia a geração atual (quicá as vindouras). Sem se dar conta do que se pregam dentro das variadas instituições sociais (casas e escolas, destacadamente), pais e educadores podem doutrinar (sem que se tenha a devida consciência) suas crianças a se comportarem nos moldes entendidos como "os mais corretos". Isto é, frases bombardeantes do estilo: "Apenas obedeça" (sem maiores explicações), "Não me afronte", "Não abra a boca para o seu chefe", "É melhor ficar quieto", "Os homens lá de cima mandam", entre outras, se aplicadas com frequência, acabam por implantar as respectivas crenças. "Água mole em pedra dura, tanto bate até que fura".

Prosseguindo, ao adentrar na vida profissional, emergem perguntas capciosas: Se uma considerável parte da mentalidade das pessoas se finca na tradição manda-obedece, que comportamentos estarão presentes no trabalho? Como estimular a autonomia do trabalhador sob tais condições? Nos casos em que se empossa (da noite para o dia, via de regra) alguém para o seu primeiro cargo de liderança, que resultados podem decorrer de tal atitude? Mais ainda: Com o seu medo e estado de dependência, pode tal chefe liderar e cobrar à altura dos projetos exigidos?

É claro que a coisa anda. Empurra-se, até. Mas a que preço? Com que qualidade? Será conveniente levar em conta a presença da história

nos cantos obscuros da mente e sua influência no convívio? O que esperar, tanto para projetar metas quanto avaliar cada resultado? Deve-se considerar a sombra do passado à espreita das intenções presentes e futuras? Em suma, aborda-se tal tema nas rodas laborais a fim de provocar reflexão e transformação?

Obstáculos à autonomia profissional

Publicado na www.rh.com.br

De anos para cá foram criados programas educacionais com a finalidade de estimular a autonomia do pensamento e da ação nos colaboradores. Tais eventos focalizam certa independência a ser desenvolvida pelo trabalhador a fim de que sua produtividade se eleve e possa cooperar substancialmente com resultados que façam frente à forte concorrência existente no mercado. Maior qualidade e menor preço.

Mudanças radicais nos contextos administrativo e operacional se deram a partir da percepção de que as empresas careciam de reestruturação em relação aos seus gastos, sobretudo os fixos, o que as levou a cortar determinados cargos intermediários da hierarquia. A partir daí, no entanto, o pessoal de produção se deparou com um novo momento, ao ter de participar mais dos acontecimentos cotidianos. Maior responsabilidade e iniciativa se fizeram imperativas na rotina organizacional.

Para tanto, a aprendizagem, o conhecimento e a mudança concentraram-se nas salas de treinamento, diretorias, gerências e nos próprios locais de atuação, mais do que já se vira anteriormente. As metas de produção e redução de desperdício compuseram a estatística

que deveria reger as novas regras de sobrevivência e crescimento. O gerenciamento fez incluir em sua lista de cobrança o comportamento mais maduro e a maior participação dos profissionais em algumas reuniões de planejamento, execução e avaliação. Foi um investimento importante e até hoje ainda merece respeito em razão de o problema central persistir. Ou seja, o baixo nível de autonomia presente nas fileiras laborais revela que há muito a ser feito.

Cumpre-se, portanto, avaliar alguns aspectos relacionados à psicologia dos trabalhadores, notadamente o temperamento e o seu modelo de educação familiar. A análise destes itens permite que se compreenda, no mínimo, com que tipo de dificuldade os programas de desenvolvimento da autonomia podem se deparar, para que sejam estabelecidos objetivos mais concretos, sem, contudo, perder de vista a ousadia que faz ultrapassar a linha da mediocridade, sobretudo em tempos de vital exigência e avanço.

Assim, na sequência da análise, de um lado, observam-se os temperamentos e seus pontos positivos e negativos, conforme a tabela 1. A pessoa nasce com um determinado tipo de temperamento, que lhe será, grosso modo, a maneira característica de agir e reagir no convívio social. Ressalve-se, porém, que é possível possuir outros pontos se houver o seu respectivo desenvolvimento.

Note-se que o modelo Colérico contempla o item independente. Isto é, há uma predisposição inata a respeito da autonomia, facultando e este tipo de colaborador maior facilidade acerca do desenvolvimento da independência.

Tabela 1 – Os 4 Tipos de Temperamento

Temperamento	Sanguíneo	Colérico	Melancólico	Fleumático
Pontos Favoráveis	Falante Expressivo Cordial Amigável Comunicativo Entusiasta Compreensível	Vontade forte Independente Visionário Prático Produtivo Decidido Líder	Talentoso Analítico Esteta Habilidoso Autodisciplinado Disposto a sacrificar-se Sensível	Calmo Digno de confiança Objetivo Diplomata Eficiente Organizado Prático Humorado Condescendente
Pontos Desfavoráveis	Indisciplinado Instável emocionalmente Improdutivo Egocêntrico Exagerado	Cruel Irado Sarcástico Autosuficiente Impetuoso Dominator Vingativo Frio e insensível	Autocentrado Desconfiado Suscetível Vingativo Mal-humorado Crítico Teórico Não-social Pessimista	Procrastinador Preocupado Egoísta Avarento Autoprotetor Indeciso Temeroso Desmotivado

Fonte: revista Crescimento Pessoal & Motivação de março/2006.

Entretanto, deverá ser considerada ainda a tabela 2, que apresenta o tipo de convívio com a família na infância, resultando então em um tipo de postura na vida adulta, que pode dizer respeito à dependência ou não, e, inclusive à imaturidade. O modelo mais adequado, o tipo D (Controle e afeto), tende a proporcionar a geração de autoconfiança e autonomia.

Tabela 2 – Estilo Familiar de Educação

Tipo	Estilo Familiar	Resultados Tendências
A – Ditatorial	Níveis elevados de exigência e controle com níveis relativamente baixos de afeto ou reação.	Baixa autoestima, submissão ou forte agressividade.
B – Permissivo	Níveis elevados de permissividade ou indulgência.	Agressividade, Imaturidade, menor probabilidade de assumir responsabilidade, maior dependência.
C – Negligente	Níveis baixos de envolvimento, negligência. Ausência de estabelecimento de conexão emocional com o filho.	Distúrbio nas relações, impulsividade e comportamento anti-social, baixo comprometimento com metas.
D – Controle e Afeto	Níveis elevados de controle e afeto, estabelecimento de limites claros, com boa reação às necessidades individuais dos filhos.	Autoestima maior, bom nível de independência , autoconfiança, altruísmo, foco nas metas estabelecidas.

Fonte: BEE, Helen. O ciclo vital. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

Há pessoas de temperamento Sanguíneo, Melancólico e Fleumático cuja convivência familiar foi adequada e, por tal razão, conseguiram, seja por vontade pessoal ou por força das circunstâncias, desenvolver independência em determinado grau. E há aquelas que, diferentemente, podem se caracterizar pela dependência resultante do tipo de temperamento e do estilo familiar de educação. Condições inatas e influências ambientais devem ser consideradas quando se planeja mudança comportamental.

Logo, compreender-se-á que, se o objetivo organizacional é o desenvolvimento da autonomia do trabalhador, interpõem-se entre um lado e outro, barreiras consideráveis de origem enraizada e de difícil transposição. O RH e as lideranças dos demais departamentos devem se preocupar com tal conhecimento e suas consequências no dia-a-dia. Ignorar tais saberes poderá gerar significativo retardo no processo que se tem em mira, além da frustração decorrente, sentimento de impotência, possíveis desistências, conflitos exacerbados e falta de controle acerca da gestão de pessoas.

Liderança com foco nas pessoas e nos resultados

Publicado no livro Gigantes da Liderança

Um erro frequente de compreensão sobre a liderança refere-se ao seu empobrecido uso associado à posição de hierarquia. Sempre que o termo liderança surge, ele rapidamente encaixa-se, mentalmente, no ponto alto dos organogramas. Já se acostumou com este tipo de ideia, e, portanto, qualquer outro conceito que se tente descrever é motivo de suspeita e forte resistência para se refletir a respeito.

O modelo de educação pelo qual as pessoas são submetidas desde a infância é carregado de tal percepção, levando-as a uma crença consequente de que liderar é mandar. Ouve-se inclusive a já conhecida frase: "Manda quem pode, obedece quem tem juízo". Neste tipo de cultura a figura de um líder pode se formar a partir do poder autoritário, superior, intransponível e, em alguns casos, que cause medo.

Todavia, pessoas de diferentes organizações despertam para outra realidade: a liderança possui outras características, diferenciando-se do tradicional modelo hierárquico, e, ao contrário da ideia corrente, ela existe para servir. Tal conceito traduz-se nas relações aprofundadas que se criam a partir do compromisso mútuo ou propósito compartilhado entre as partes, da responsabilidade pessoal, da influência que é exercida ao invés da imposição, da motivação obtida pelo respeito e vontade interior e da mudança que se processa com o passar do tempo. Para que ocorra tamanha evolução é necessária a aprendizagem constante, levando os seguidores a uma transformação pessoal. Desfazer-se de ideias tão enraizadas é trabalhoso e requer reflexões que levem a construção de novos conceitos, além de predisposição e abertura. Por conseguinte, a aprendizagem é imprescindível à gestão da

liderança, compreendendo-se a maneira como cada membro aprende, e através desta condição gerar mudanças.

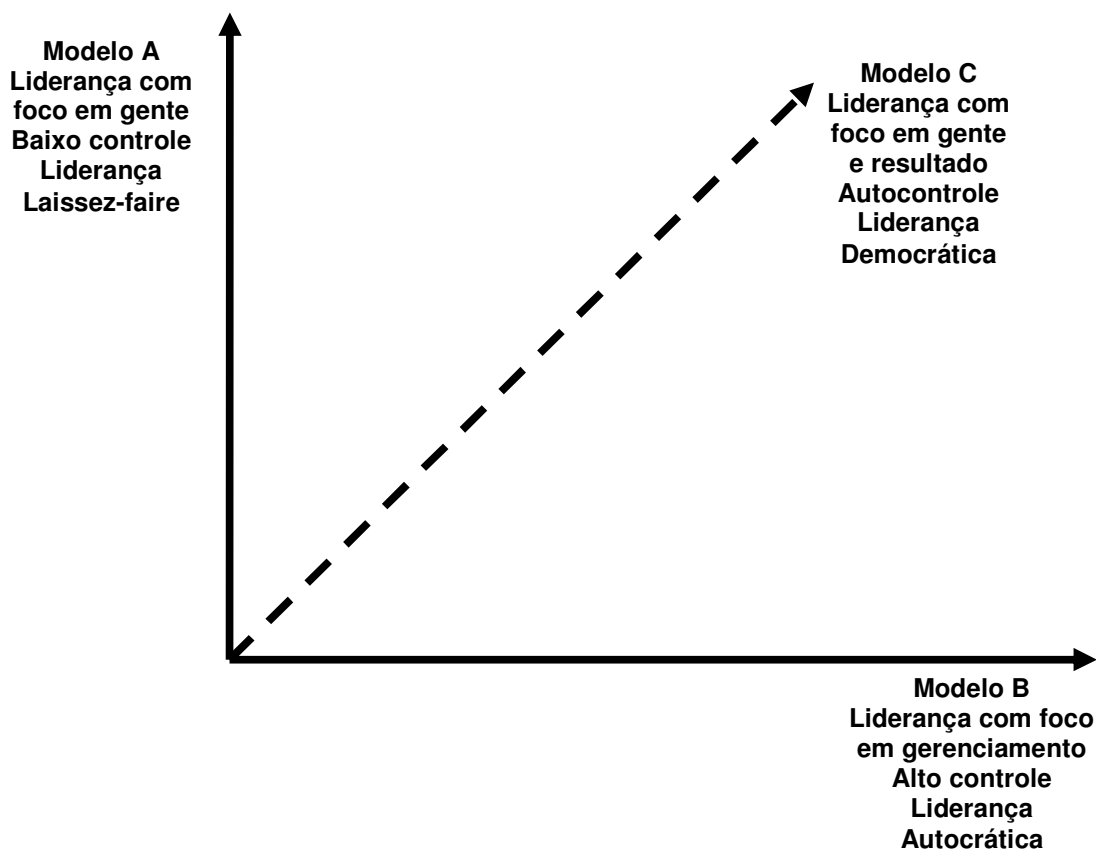
Tais aspectos decorrem do fato de que se desenvolve uma nova mentalidade nos colaboradores em razão das suas transformações pessoais, fortalecendo-os por dentro e gerando-lhes maior autonomia do pensamento e das ações, revelando, assim, os seus reais desejos e aspirações, baseados na sua consciência e necessidades de autorealização. É uma nova era a ser experimentada pelas organizações, e demanda perspectivas variadas para o seu estudo e consequente compreensão.

Conforme aponta a Professora Cecília Bergamini, a liderança deve ser entendida como um fenômeno a ser cultivado, haja vista ela estar nos olhos de quem é liderado, demonstrando que o cerne deste contexto está nas relações humanas. Com efeito, somente uma relação qualitativa é capaz de gerar o binômio líder-liderado com boa sustentação, ao contrário do uso do poder impositivo e da subserviência numa situação distinta entre patamares hierárquicos somente. Trata-se, pois, de um horizonte mais amplo e promissor do que um breve alcance que uma limitada visão possa permitir.

A liderança pode ser compreendida como um caminho a ser trilhado, contudo, nunca acaba, e durante a trajetória constrói-se a sabedoria de se relacionar com o outro. Forma-se uma comunicação permanente, partilha-se o conhecimento e as metas e ideais mais comuns, compromete-se comunitariamente, ocorre mudança, permite-se o exercício de liderar aos membros do grupo e os prepara para as práticas pertinentes de forma constante. A liderança contém o sentido de servir as pessoas que seguem, e diz-se com propriedade que ela só existe se houver seguidor que siga por desejo próprio, implicando em confiança e respeito, elementos que só estão presentes numa relação qualitativa.

Não obstante, ao focalizar a pessoa como figura central na vida da organização, surge um novo desafio a ser observado: o gerenciamento. A sua definição, que é evidenciada pelo foco nos resultados, compreende o planejamento, orçamento, organização, direção, controle, produção, venda e estabilidade organizacional. E, por outro lado, a liderança com foco nas pessoas é observada pela criação de visão e estratégias, geração de cultura e valores comuns, colaboração quanto ao crescimento, inspiração e motivação dos colaboradores e na criação das mudanças.

Gráfico dos Modelos de Liderança A-B-C



A distinção clara entre um foco e outro tem causado dificuldade exacerbada quanto a sua prática cotidiana. Cria-se um impasse: focalizar gente ou resultado? A personalidade das pessoas as faz tender

para um lado ou para o outro e as incomoda com pressões de toda ordem, a exemplo de ter de cobrar mais de seus seguidores quando a sua natureza não oferece tal condição, ou ter de ser mais sensível e humano quando o temperamento já contempla vigorosamente a cobrança de forma natural. É um desafio e tanto, porém, alguns profissionais já possuem certas competências, restando-lhes desenvolver outras para a adequada prática da liderança.

É ideal que ocorra a autoavaliação do líder a fim de identificar os pontos favoráveis existentes e aqueles que faltam, tornando estes últimos, objetivos a serem conquistados com vontade, conhecimento e persistência. A liderança deve focalizar pessoas e resultados.

Aprendizagem e mudança nas organizações

Publicado na Revista Tendências do Trabalho

Mudança e aprendizagem andam de mãos dadas. Quando se avança a uma nova situação e dela se extrai uma determinada compreensão, muda-se de um estado para outro, deixando para trás, portanto, a velha forma de saber. Aprende-se para mudar e muda-se com o que se aprendeu. É através desta parceria que se obtém algum tipo de transformação: parcial ou total, planejada ou imprevista, conceitual ou prática.

Na vida organizacional, mudanças parciais ou totais podem ocorrer em virtude de como se planeja, compreende e se desenrola o processo de desenvolvimento de pessoal, levando-se em conta a cultura educacional presente, além dos recursos disponíveis, tais como o conhecimento, a estratégia pedagógica e o modelo de liderança que

acompanha frequentemente cada seguidor, conhecendo as suas singularidades, inclusive o que o motiva para a aprendizagem.

Sob outro panorama, a aprendizagem que se processa de maneira planejada, encontra amparo no método e, conseqüentemente, tende a minimizar os erros e a ampliar a margem de acertos. É entendido, por experiência, que o imprevisto, contrariamente a preparação, conduz ao equívoco, todavia, é neste momento que nasce a possibilidade de ser criativo e a ousadia intuitiva pode surpreender favoravelmente. A união entre o método e a criatividade, então, podem revelar o sucesso nos momentos de mudança.

A mudança conceitual pode ser compreendida como um conhecimento registrado que aguarda o seu uso, ou algo que não tenha impactado significativamente na pessoa. A aprendizagem pode, contudo, ser praticada por força da pressão que se recebe de uma dada circunstância, através de uma imposição, por exemplo. Em contrapartida, o ponto alto do processo de transformação é quando a motivação permeia a consciência do que se aprendeu e a ação voluntária, decorrentemente, busca uma forma de realização ideal, visando o aperfeiçoamento através de novas aprendizagens.

Embora o ser humano seja a prova viva de que a mudança lhe é familiar, por meio das suas modificações físicas, psíquicas e sociais, encontra dificuldade quando se depara com novos projetos na vida pessoa e profissional, ocasionando a si próprio, algum tipo de desgaste emocional. Tal fato deve-se, via de regra, por causa das crenças que a pessoa constrói acerca de si mesma ao longo da vida. Ou seja, a compreensão que tem sobre o seu atual estado e a perspectiva de qualquer mudança, causando-lhe certa resistência. E, outro aspecto importante a ser considerado é a acomodação, cuja base, assenta-se sobre a economia de energia que a rotina oferece, em contraposição ao desgaste sofrido em qualquer novo empreendimento de mudança e

aprendizagem. Soma-se outro fator a esta análise, os medos humanos, sejam eles o de errar, do desconhecido, das situações estressantes, entre outros. Eles impedem, em variados graus, a abertura a aprendizagem e a mudança. A expectativa gerada pelo medo pode criar uma imagem superestimada da realidade a ser alcançada, levando a falsa crença de que mudar e aprender são situações distantes e de dificuldades demasiadas – e às vezes o são mesmo.

As organizações que entendem claramente o seu papel colaborador na educação dos colaboradores atendem aos apelos do mercado, que demanda adaptações constantes. Peter Senge aponta que: “organizações de aprendizagem formam pessoas que desenvolvem a sua maestria pessoal em conjunto com a realidade e que aprendem a expor e reestruturar modelos mentais, de maneira colaborativa”. A atitude de gerar a cultura da aprendizagem e da mudança na vida organizacional centra-se no esforço de discutir, planejar e atuar na direção das adaptações de sobrevivência e crescimento. Nas palavras de Donald Schon: “Preocupações das organizações com as respostas que devem dar quando se deparam com as mudanças são importantes, mas, ainda mais relevante é criar situações de aprendizagem, gerando nas pessoas e grupos, sistemas eficientes de conduzir as suas próprias mudanças.”

Vale lembrar que os colaboradores, ao serem estimulados por suas lideranças, podem empreender colaborativamente neste tipo de projeto.

Aprendizagem e mudança andam juntas, e criam novas estradas para se caminhar a novos destinos. Seja pelo esforço organizacional, seja pelo desejo pessoal de cada colaborador, ambos os lados devem refletir a respeito e se questionar acerca do que obstrui o exercício diário de se aprender e mudar mais. E, conjuntamente, habituar-se à prática da educação transformadora.

As dificuldades de aprendizagem nas organizações

Publicado na www.conexaomercado.com.br

Ao analisar o processo de aprendizagem na vida organizacional são percebidos alguns aspectos que se destacam. Conforme eles são revelados à luz da observação, identificação e reflexão, podem ocorrer a autoavaliação e a mudança de perspectiva sobre a relação ensino-aprendizagem.

Muitos líderes se julgam preparados para colaborar na aprendizagem de seus seguidores. Eles têm um bom autoconceito a respeito da sua capacidade de conhecimento e, portanto, consideram-se aptos integralmente a ensinar. No entanto, a prática pedagógica se revela infrutífera (em boa parte dos casos), causando frustração e ansiedade de ambas as partes. Por que profissionais com conhecimento reconhecido não conseguem transmitir adequadamente informações no cotidiano organizacional?

Para tanto, é necessário considerar:

1) Tempo – Reservar tempo para a educação é essencial. As pessoas não dispõem de tempo para ensinar. Elas se encontram ávidas por resolver as suas questões (pessoais e profissionais), pois o volume de atividades (inclui-se as acumuladas frequentemente), metas a serem atingidas, obstáculos a se ultrapassar etc, roubam cada minuto existente. (O problema de agenda cresce exponencialmente.) Mas é bom lembrar de uma regra determinante: quantidade, qualidade e tempo. Se o educador possui tempo, então é possível obter os outros dois itens. Se ele não dispõe de tempo, ele terá de optar por um ou outro dos dois itens restantes. A agenda precisa ser mais flexível!

2) Paciência – Ser paciente é um dos pontos elementares para o sucesso da aprendizagem. O frenesi diário e a pressão causada por todo

tipo de pressão (chefe, colegas, parentes, de si mesmo) levam ao desencadeamento de estresse (ele é bom em doses motivadoras), causando um estado de inquietação e predisposição ao nervosismo. Logo, qualquer dificuldade apresentada durante o processo de aprendizagem, faz descarregar ainda mais doses de hormônios que mexem com o estado físico e psíquico em níveis superiores. (Considere-se ainda o descanso inadequado, falta de férias etc.) Há líderes que fazem determinado trabalho do seguidor em vez de permitir que ele o empreenda e aprenda, em razão da sua pouca paciência.

3) Vocação – Para ser um bom educador é necessário gostar da coisa. Administrar o tempo e encaixar a aprendizagem de terceiros nele requer motivação. Se não gostamos do que fazemos, a desmotivação pode surgir e provocar empecilhos de toda ordem (Não tenho tempo nenhum! Não tenho paciência alguma!).

4) Competência – É crucial levar em conta as habilidades necessárias que um educador deve possuir. Conhecimento sobre o assunto e a respeito de técnicas que facilitem o processo (postura, dinâmicas, apresentações, tom de voz, método utilizado, recursos tecnológicos etc). Ser competente como professor demanda certo tempo de experiência também, cuja visão permite conduzir e facilitar a aprendizagem.

5) Comunicação – Para se alcançar um bom nível de aprendizagem, urge estimular a comunicação, para criar a participação do aprendiz, além de habituá-lo a dar *feedback*, permitindo assim, ajustar pontos ou ampliá-los conforme a necessidade.

6) Aprendizagem de mão-dupla – Não obstante, da mesma forma que o aprendiz evolui ao aprender, o educador também avança neste eixo do desenvolvimento. Ambos devem considerar a aprendizagem como uma oportunidade a ser explorada conjunta e

constantemente, e que lhes permite mudar mediante as oscilações sofridas no mercado.

Adaptações requerem aprendizagem e, desta forma, aprender equivale a se aperfeiçoar e a sobreviver (no mínimo). Vale a pena investir na qualidade da aprendizagem nas organizações, diminuindo as dificuldades comuns. Atualmente, se diferencia e se mantém na vanguarda dos acontecimentos aquele que aprende muito, e rapidamente. Quem estacionar e aguardar a sua vez aprenderá que não há mais tempo de parar de aprender.

Gestão da mudança

Publicado na www.clientesa.com.br

Após décadas movidas por saltos tecnológicos e avanços contínuos, com profundas repercussões sociais e transformações nos hábitos de consumo e na maneira de se relacionar, o ser humano deparou-se com um novo momento, o qual, demanda exaustiva reflexão e consequente modificação: o uso de mais capacidades existentes em si próprio para lidar com tamanha mutação. Embora as máquinas e os programas informatizados já convivam com o homem, há novos desafios que despontam na vida organizacional. É preciso encará-los rapidamente e entender o novo papel a ser desempenhado pelos colaboradores, desde a cúpula até a base organizacional.

A adaptação e o desenvolvimento obtido por meio da tecnologia levaram muitas pessoas a aprender coisas que há bem pouco tempo sequer imaginavam. Computadores interligados e *softwares* para gerenciar o funcionamento das áreas envolvidas na vida produtiva. Transmissão de informações geradas em um *notebook*. Aprendizagem e

negociações realizadas a distância por meio de transmissão simultânea de imagens a países distribuídos pelos continentes, e até a manipulação de átomos e moléculas com o propósito de se criar novos materiais e produtos: metais e plásticos, por exemplo, com peso reduzido e aumento de sua resistência, fruto do que se denominou nanotecnologia. Em suma, é uma visão contemporânea de fatos que não passavam de meras especulações da ficção há anos atrás. Olhares atônitos crescem a cada novidade lançada no mercado. O tempo não pára e o homem precisa continuar. Apesar da complexidade que se formou, está em nosso poder a chave para abrir um pouco mais a porta do universo psíquico e simplificar esta “bagunça” sócio-tecnológica.

O conhecimento adquirido através das instituições educacionais é uma relevante linha nesta trama cheia de nós. As formações nas diversas áreas do saber e as pós-graduações têm a função de direcionar a especialidade a que se destina o profissional. Contudo, não possuem a habilidade de estimulá-lo à interconexão dos saberes. Ou seja, relacionar e reunir conhecimentos fragmentados, refletir e ter *insight* elucidativo acerca de um tema não é uma questão puramente técnica, mas antes, uma articulação mental que envolve tempo, prática, erro e acerto, até culminar em uma espécie de processamento das coisas percebidas e registradas pelo cérebro – conexão praticada entre os neurônios. Por tal razão, retoma-se, providencialmente, a ideia de se exercitar o conhecimento através da articulação filosófica. Busca-se, ainda, resolver algumas questões existenciais do ser humano, haja vista as perguntas se manterem inalteradas em relação ao passado: Quem sou eu? Qual é o meu destino? Qual é o meu papel na convivência humana? Tal fato está calcado na sensação de vazio e superficialidade presentes no cotidiano. Apesar de tantas coisas que nos rodeiam, a inquietude da solidão parece preencher o espaço que deveria se destinar ao equilíbrio, cuja função autoreguladora é a de também desequilibrar e

importunar para a ação e a mudança e, novamente equilibrar, no movimento espiral ascendente da evolução. Porém, há mais desequilíbrio por hora.

A dificuldade, portanto, está em conseguir se desligar do mundo exterior e voltar-se à vida interior. Nos mantemos presos a exterioridade pelas nossas próprias invenções e esperanças em satisfazer os desejos pessoais. Nos envolvemos mais pela aparência captada pelos sentidos do que pela louvável meditação interna. É quase impossível se desligar dos milhares de estímulos externos. Como é possível, por conseguinte, articular e elaborar qualquer questão sobre si mesmo e a respeito dos propósitos de convivência? E ainda, questiona-se, como desenvolver o necessário processamento das coisas percebidas pelo cérebro, usando os conhecimentos fragmentados, para se obter os *insights* cruciais à sobrevivência e às novas adaptações ao mercado profissional? Como desenvolver mais o potencial humano?

Para o psicólogo norte-americano Abraham Maslow (1908-1970), é preciso estabelecer um compromisso consigo próprio a longo prazo com o crescimento e o desenvolvimento máximo das capacidades. Evitando, desta forma, a acomodação, falta de autoconfiança e a preguiça. Os desafios servem como estímulo. Entretanto, destacou que algumas influências negativas do passado podem nos prender a comportamentos improdutivos. Outro ponto é a influência e a pressão social de se manter favorável a opiniões e preferências de grupos e, ainda, algumas defesas internas nos distanciam do contato conosco mesmo.

Tratar com vigor as questões que entravam o processo de aperfeiçoamento parece ser uma medida fundamental. A supremacia humana consiste em resolver os impasses psíquicos, muitas vezes com ajuda especializada, e fazer uso do potencial articulador do conhecimento, adquirindo-o incessantemente, retalhando-o e,

sobretudo, interrelacionando-o a outros conhecimentos, remontando-o e finalmente produzindo novo saber. A simples acomodação das informações é um arquivo morto sem sentido para o ser humano, tal e qual ocorre em muitas gestões que pretendem administrar o conhecimento. Todavia, o significado e a utilidade prática são a energia que movimenta a motivação e a progressão das ideias. Temos a possibilidade de transcender a esta situação caótica e já o provamos em etapas anteriores através da história. Nós podemos. Somos bem mais do que meros passantes numa jornada, que armazenam dados para uma ocasião provarmos ao outro que ele errou alguma data ou nome de um país, sem real importância, numa espécie de jogo infantil de pura vaidade. A concorrência existe entre todos nós e pode ser mais saudável se assim o desejarmos. Não obstante, a verdadeira competição está em superar a si mesmo, desbravando o seu potencial e usando-o proporcionalmente aos avanços.

Organizações inteligentes despem-se dos modismos de mercado e buscam a sua autonomia prezando o desenvolvimento humano como um valioso bem a ser conquistado. Elas se comportam como um sábio que entende a força da fome e o impacto causado pela sede, não fugindo à realidade. Mas este fato se estende também ao universo filosófico do bom uso do conhecimento. Das necessidades básicas às sofisticadas. Elas não se esquecem que as pessoas têm potencial e se motivam por seus avanços e o merecido reconhecimento. Elas aprendem a pensar também.

Todavia, não nos tornamos filósofos sociais e organizacionais através de algumas lições apresentadas num treinamento apenas. É ingenuidade acreditar que aprender a articular o conhecimento, transformando-o em hábito de se produzir saber útil e transformador advém de algum manual com os "quinze passos infalíveis para a

transformação do capital humano”. Pés no chão e força de vontade são a maneira simples de promover a revolução do psiquismo.

Contudo, podemos concentrar os esforços em alguns focos: desenvolver e impregnar a empresa com a cultura do simples através da convivência natural, e o fluxo de comunicação rotineira. Discutir e pactuar a mudança com as lideranças. Apresentar claramente e com insistência a todos os colaboradores, terceirizados e fornecedores, os objetivos que se têm a respeito da transformação e da evolução humana dentro da organização. Se reunir, planejar, acompanhar e avaliar o andamento da mudança. Disponibilizar tempo e lugar para se exercitar a articulação filosófica dos conhecimentos. Deve existir flexibilidade, todavia, ela deve ter limites. Do contrário, todos retomam os velhos hábitos e detonam o propósito de transformação. Não adianta impor tal exercício aos mais resistentes, mas não faça corpo mole com eles. Cobrar faz parte de qualquer jogo. Ter regras também. E ainda, não encare este novo processo como algo místico, desestimulando a turma de exatas. Porém, ao ler no dicionário o significado do termo, encontrar-se-á que misticismo é o estado espiritual de união com o divino, o sobrenatural, ou ainda, religiosidade profunda. Portanto, lembremo-nos de que várias pessoas creem em algo místico e vencem, superando as próprias dificuldades, provando aquilo que às vezes se tenta contradizer por pura falta de conhecimento a respeito. Permitir a diversidade complementa o rol de focalizações a serem observadas.

Empreender um movimento desta envergadura requer boa dose de coragem, desprendimento e persistência. Mas o mundo pós-moderno exige que se processem transformações de muitas ordens, especialmente a humana, resgatando antigas formas de se pensar e se adaptar à realidade dos problemas atuais. A supremacia humana está em se desenvolver a partir do potencial disponível e contar com a ajuda de outras pessoas que formam a organização.

Acomodação intelectual no trabalho

Publicado no Jornal Diário de Santa Bárbara

Parcela considerável dos trabalhadores demonstra estar distante da aquisição do conhecimento, sobretudo aquele que diz respeito ao seu cotidiano profissional. Por mais que o mercado determine a necessidade de o colaborador se atualizar frequentemente, o status parece não mudar: vê-se muita acomodação ao invés de dedicação no campo intelectual. Alguns creem que a sua formação seja suficiente. Outros julgam que, pela remuneração que recebem, não vale a pena se sacrificar.

Então, justificativas convenientes tentam remendar, com *band-aid*, o corte profundo que infecciona com o tempo, fazendo piorar o estado da situação. Ou seja, quanto mais a pessoa foge do desenvolvimento, tanto menos ela se manterá no emprego, haja vista as organizações precisarem (e muito!) de gente que evolua e colabore, e não que se acomode, apenas, tornando-se obsoleta e onerosa rapidamente. Mas o fato, contudo, aponta para condição ainda mais grave: falta o básico. Se o aperfeiçoamento se tornou essencial, que dirá, então, se houver deficiência acerca das questões mais primárias, como organização e controle, por exemplo?

É, pois, com efeito, que muitos líderes andam preocupados com o cenário atual e futuro. Eles transpiram, claramente, o seu temor sobre cada detalhe mal sucedido na gestão diária das operações organizacionais. Prazos não cumpridos. Resultados aquém das metas. Normas esquecidas. Procedimentos ignorados. Desatenção, pouco caso, imprudência, ausência de método, insubordinação, indisposição, incompetência etc. É uma briga de foice no escuro! O volume de problemas assusta. Muitos chefes não sabem o que fazer. Ou melhor,

não têm conhecimento apropriado para tratar a questão. Não obstante, quanto menos o líder responde às situações, tanto mais se evidencia o seu despreparo, levando alguns, conseqüentemente, a pintar e bordar em escala crescente. Mas, vale alertar que, meia-solução equivale à protelação. Saber, portanto, com maior propriedade, é o remédio para parte da cura dos males que aflige a gestão de pessoas. Então, ao alcançar a esfera da liderança, nota-se o problema da acomodação intelectual nela também? Sim, infelizmente!

Tal insuficiência atinge essa camada igualmente. É um pecado. Logo, deve-se repetir a oração, pois o pedido não foi atendido. Mas convém alertar que a obra carece de ajuda prática por parte do fiel. Sem um empurrãozinho, nem adianta esperar pelo milagre! Líder e equipe precisam alterar a acomodação intelectual por ações que visem a adquirir mais conhecimento que se converta em resultado produtivo. O chefe do chefe deve estar atento também, a fim de colaborar, cobrar e avaliar. Ninguém deve escapar ao gerenciamento na hierarquia da cobrança.

Mas é preciso ser rápido. Tempo é conhecimento!

Socorro! Fui promovido

Publicado no Jornal Diário do Comércio

Promoção, na vida organizacional, quer dizer "acesso a cargo ou categoria superior". Mais: subentende-se dinheiro, prestígio e orgulho. Tais itens são perseguidos com avidez diariamente. Mas ser promovido, contudo, também pode significar medo, tristeza e até demissão. A faceta bonita da situação oculta o lado sombrio quando não há preparo para se promover corretamente o trabalhador.

Muitos gestores têm boa vontade e desejam ter por perto gente honesta e competente. Por tal razão, ao longo da convivência com sua equipe, elegem mentalmente algumas pessoas que tenham as qualidades necessárias ao apoio na sua gestão. Levam em consideração o caráter, a assiduidade, a postura e a competência técnica. Quando não é possível combinar todos os elementos da lista, priorizam alguns deles como critério de escolha. Então, na oportunidade, já sabem a quem recorrer para solucionar o obstáculo que pode surgir sem qualquer aviso. É uma boa ideia, a princípio, conhecer as cartas do jogo, para que se possa apostar alto e deitar a melhor jogada conforme a disposição da mesa. No entanto, quando se pensa que o ganho é certo, eis que a surpresa entra em cena e as fichas escorrem por entre os dedos, numa derrota desastrosa e amarga. O extremo da situação pode levar à demissão do recém-promovido em alguns casos. O que deu errado?

Embora o líder tenha em mente as pessoas certas para eventuais substituições, em momento algum ele estimula sistematicamente a devida preparação. Não treinar os potenciais profissionais a novos cargos é descuido. Sem aprendizagem, é extremamente difícil estabelecer adaptação. A boa experiência anterior é degrau apenas, e não a escada toda. O que leva certos chefes a cometer tal erro?

Uma resposta aponta para o receio de levantar “suspeita” dos demais enquanto alguém é treinado para o pretense cargo. O pecado está, justamente, em a liderança não agir com a devida transparência, decorrente do seu planejamento, e se mostrar sábia, atenta e prudente. Não é preciso esconder aquilo que já é evidente nas entrelinhas do dia-a-dia. Certas predileções se tornam visíveis aos olhos do convívio. Portanto, ao invés de pensar às ocultas, aja às claras. Ressalve-se: seja justo sobre as escolhas!

Outra explicação vem a ser o medo de “perder” o profissional, pois a vaga pode se manter ocupada por outrem. Sobre tal situação, é justo

lembrar que mais vale ter alguém feliz do lado, por algum tempo, a que “conter” um infeliz por tempo indefinido. Ser competente e manter-se no mesmo cargo por incontáveis períodos também produz mal-estar. Pior: ser bom o suficiente e assumir nova posição aos trancos e barrancos por não estar preparado, e então se sentir incompetente, pode levar ao sentimento de traição. Alguém se candidata a tal experiência?

Pare de justificar o insistente despreparo dos trabalhadores que merecem respeito e oportuna ascensão. É hora de encerrar com a promoção profissional relâmpago. Ambos os lados merecem ganhar com as atitudes melhor planejadas: colaborador e organização.

A comunicação em tratamento

Publicado na www.rh.com.br

Uma situação de risco para as empresas, na qual o alerta vermelho emite seus sinais por meio dos relacionamentos conturbados, está, na maioria das vezes, nas falhas de comunicação do seu pessoal.

Muitos dos problemas existentes numa organização podem ser oriundos da falta de comunicação ou das distorções nela contidas, tais como o re-trabalho, que pode ser evitado se as funções de cada colaborador forem informadas minuciosamente, cabendo sempre a sua atualização, dadas as mudanças cotidianas, através de novas comunicações; de liderança para seus subordinados e entre os próprios colegas. Outro exemplo é o clima que impera em determinados ambientes onde as “panelas” disputam entre si o poder, e acaba imperando um jogo silencioso, causando mal-estar constante. A liderança finge que nada está acontecendo e permite que a situação se

mantenha desta forma, por vaidade ou simplesmente pela inabilidade em administrar este bicho de sete cabeças que emudece e faz calar cada vez mais, provocando, de forma crescente, uma animosidade entre os funcionários, que acabam por sentir-se desamparados e ansiosos pelo risco do imprevisível que a situação provoca. O estado de tensão constante provoca um aumento de estresse, desencadeando vários comportamentos, incluindo-se os bate-bocas tão comuns, rotatividade profissional, além do desestímulo em ter de acordar diariamente e se dirigir ao local de trabalho e não produzir como fora outrora. A falta de comunicação mantém o estado de alerta e não viabiliza os ajustes necessários para a sua remoção.

Um fato importante a ser lembrado é que constantemente estamos nos comunicando por variados meios além do verbal, tais como as expressões faciais, postura, escrita, etc. Ao nos expressarmos entramos em contato com o mundo, que nos devolve o que achou de nós, e assim nos constituímos a partir das impressões externas e sobre o refletido internamente (variando conforme cada tipo de personalidade). Caso encontremos dificuldade em manter estas atividades importantes de nossa personalidade, criaremos um mal-estar em nós, que em qualquer momento se insurgirá, não aguentando tal obstrução.

Situações como estas, e muitas outras, ocorrem com frequência nas empresas, e podem gerar uma ruptura ainda maior entre as suas divisões, departamentos e de pessoa a pessoa, o que influenciará diretamente na produtividade e nos resultados, exemplificado no fluxo interrompido de informações internas entre os setores da empresa e externas, junto aos fornecedores, levando a um gasto superior (coisa evitável se houver previsão e comunicação de demanda, planejada momento a momento), e conseqüentemente, impedindo o direcionamento do capital para outros pólos prioritários, como o

investimento tecnológico ou humano, quiçá em muitos casos, na própria sobrevivência.

Ao abordar a questão humana temos em mente o aperfeiçoamento ininterrupto, e, sobretudo, a qualidade de vida deste profissional, seu bem-estar. Então, nos deparamos com a já conhecida situação de convivência humana fragmentada pelas falhas de comunicação existentes, levando-nos a buscar as soluções mais apropriadas para esta finalidade.

Para melhor evidenciar este cenário de desarranjo interpessoal, lançamos mão da pesquisa de clima, que abre portas para a expressão e compreensão dos anseios ou satisfações dos colaboradores. Tais resultados podem apontar sintomas da “doença” presente no corpo empresarial, e deve ser interpretado o mais imparcialmente possível, para abstrair o essencial e relevante na detecção dos fatos. Isto posto, nos atemos em equacionar os entraves levantados, montando para isso, um planejamento de ações corretivas, nas quais, todo o pessoal deverá estar envolvido, iniciando-se pela devolutiva da pesquisa feita. Côncios do mal que afeta individual e coletivamente, os colaboradores passam a ter certo alívio, a medida que compreendem mais claramente a porcentagem de participação nas causas geradoras dos problemas diários de relacionamento e sentem-se motivados em atacá-las para recuperar ou aprimorar o seu nível de convivência e comunicação.

Algumas estratégias podem ser utilizadas conforme cada caso, a exemplo das dinâmicas de grupos com foco na construção grupal, nas vivências situacionais de liderança, no exercício da comunicação, no estimular a participação de cada colaborador nas reuniões e coleta de sugestões para melhoria e solução de problemas.

Outra forma de trabalhar com esta demanda são as palestras, onde é possível apresentar quadros de funcionamento a respeito de liderança, entrosamento e formação de equipe e seus resultados

superiores, além de apresentações feitas a partir das possibilidades da própria empresa, demonstrando as recompensas atingíveis quando a união e a harmonia estão presentes.

Uma ferramenta interessante e atraente é a utilização de filmes que contenham situações equivalentes às questões em pauta. Assisti-los e levantar os pontos-chave neles encontrados faz refletir e ponderar acerca de si mesmos. Uma roda de discussão com propósito sério em resolver os seus problemas pode ser de vital importância.

Dependendo, a combinação entre os instrumentos estratégicos deve ser levada em conta, e, sempre, procurando avaliar os resultados obtidos. O pessoal acaba comunicando sobre os efeitos obtidos e também da necessidade de se continuar ou não as atividades de treinamento.

Problemas de comunicação devem ser avaliados sempre, gerando o hábito de impedir o seu retorno, mantendo livre a expressão de cada membro, criando canais de manifestação (jornal, rádio, correio internos, reuniões), realizando pesquisas de clima, propondo encontros de treinamento que antes de ser profissionais são humanos e dizem respeito à esfera gregária de nosso todo.

Ao tratar da comunicação estaremos solucionando, em muitos casos, antigos e persistentes problemas, que podem dar lugar a pessoas e ambientes mais leves e motivadas, proporcionando mais e melhor de si, com produtividade e desenvoltura de quem percebe que é possível crescer e gerar crescimento consequente.

Como está a comunicação na sua empresa?

Publicado na www.rhcentral.com.br

A comunicação é o meio de contato humano necessário às relações sociais. Ela é a maneira pela qual as pessoas se expressam, se aproximam e distanciam-se, estabelecendo o seu lugar no mundo, suas necessidades, aprendizagem e desenvolvimento. Ao se comunicar, o ser humano influencia e é influenciado pela resposta que obtém, incluindo o silêncio – nos expressamos através de gestos, postura, fala, olhar etc.

Baseando-se na experiência de consultoria em gestão de pessoas, é possível observar, através de relatórios diagnósticos utilizados no planejamento estratégico do RH de variadas organizações, a percentagem média de problemas relacionados à comunicação entre líder e seguidor. Ela se situa na faixa de 50-60% de queixas apontadas pelos colaboradores pesquisados. Evidencia-se, portanto, um expressivo índice de entraves nas relações, em razão desta deficiência percebida.

Segue-se que, visto a importância crucial da comunicação nas relações humanas, é necessário perguntar: Que qualidade de contato está presente entre líder e seguidor, se metade dos colaboradores, ou mais, percebe deficiência neste campo na vida organizacional? Como pode ocorrer entendimento entre as partes se elas não conseguem adequado acesso? Com o tempo, que resultados práticos surgem na qualidade de vida dos colaboradores? E na produção de bens ou serviços? E a produtividade?

A liderança é uma ocupação estratégica por vários motivos, e, destacadamente, pelo papel orientador que assume diante de quem dela depende. Tal orientação se configura por meio da motivação de se empreender, da aprendizagem que permite o acesso às mudanças, da confiança que aprofunda e sustenta o relacionamento cotidiano, do

compartilhamento de projetos, frustrações e vitórias, etc. Caso a liderança não seja competente a altura destas necessidades elementares, pouco resta de recurso para a gestão de pessoas.

Líderes que não têm tempo para manter contato com os seus seguidores, alegando estarem atolados em pilhas de papéis, trabalhos sempre urgentes, entre outras explicações, não lideram. Liderança sem contato é fantasia. É claro que não há necessidade de o líder manter-se próximo do colaborador em tempo integral, de corpo e alma. O bom senso requer proximidade e distanciamento para delegar adequadamente, acompanhar as tarefas e orientar, perceber situações de entrave e compartilhar as propostas de soluções, aprender conjuntamente, assumir responsabilidades pessoais e grupais, comunicar e dar e receber feedback.

Não obstante, ao menor sinal de dificuldade de comunicação é preciso investir com vigor na sua dissipação, que oferece risco e distancia gente de gente. Problemas de comunicação criam grupos isolados que travam batalhas entre si, às vezes silenciosa, outras nem tanto. Eles criam mal-estar e rompem o fluxo de informações, além de limitar a integração do pessoal, podendo, em alguns casos, fragmentar consistentemente o relacionamento humano organizacional. As pessoas não se entendem e não se esforçam para tal. A produção pode diminuir, e a produtividade é afetada também. Os resultados ficam comprometidos pela desmotivação e descrença que se instalam pouco a pouco, culminando até em afastamentos e demissões.

Boa parte da origem dos problemas de comunicação entre líder e seguidor está na liderança. Liderar implica em preocupar-se, entre outros objetivos, com a qualidade de comunicação e de convívio. São competências essenciais na gestão da liderança. É preciso se preparar. Ser líder apenas pelo poder presente na hierarquia do organograma já não é o suficiente para impulsionar as pessoas ao bom relacionamento e

ao trabalho desejado. Por outro lado, liderar através do poder da influência pessoal, baseada na habilidade de promover comunicação parece ser o meio acertado. Seria prudente refletir sobre que tipo de comunicação existe no eixo líder-seguidor de nossa empresa.

A nova era da cobrança na gestão de pessoas

Publicado na www.rh.com.br

Em razão da acentuada dificuldade de se cobrar os colaboradores em sua rotina, cujo principal objetivo é a produtividade, os resultados pouco conseguem subir no gráfico dos avanços. Embora alguns modelos de liderança contemplem competências variadas (aprendizagem, motivação, gerenciamento, confiança, mudança, projetos, participação etc) no bojo da formação do líder, muitos profissionais esbarram na dificuldade pessoal de cobrar os seus seguidores, especialmente por crença e medo a respeito.

Tais receios fazem o líder emperrar na sua transformação e impedem a evolução da cobrança, fator crucial na gestão da liderança, considerando-se a necessidade imperativa acerca da obtenção de melhores resultados com o passar do tempo. Algumas estratégias empresariais contam com o aperfeiçoamento de seus processos, maquinários, e sobretudo do seu pessoal. Sem o adequado desenvolvimento do capital humano, todo o restante das operações planejadas fica comprometido pela passividade na hora de implementar uma ideia. As ações relevantes não se realizam. Pouca coisa sai do papel. (Quando sai!) Os projetos patinam e as deficiências se mantêm firmes na sua rotineira posição. Gera-se desmotivação e descrença a respeito das mudanças pretendidas. Os colaboradores mais resistentes

são reforçados em suas atrasadas ideias e apregoam aos demais a sua aparente vitória com frases do tipo: "Eu não falei! Sabia que não daria certo. Sempre fizemos de tal modo e deu certo...".

Logo, é claramente perceptível a falta de cobrança para se alcançar determinados resultados. Cobrar é papel da liderança. Todavia, mandar apenas não basta, e não é com um único pedido que o fato se realizará. É preciso que o líder conheça bem o seu seguidor para lhe cobrar de maneira particularizada, pois há colaboradores que nem precisam de tal controle (vários se sentem incomodados, vez que são responsáveis e ativos nas suas tarefas). Outros, contudo, demandam certas exigências (varia em grau, de pessoa a pessoa).

Não obstante, ao ingressar no universo particular de alguns líderes, percebe-se que muitos deles tropeçam em algum tipo de conflito interior quando são forçados a cobrar os membros de sua equipe:

Manchar a imagem (medo de as pessoas mudarem de opinião a respeito de como elas o enxergam: bonzinho anteriormente às cobranças, ruim com as novas exigências; se tornar o chato de plantão; perder o status de boa praça, cara legal e bom companheiro; ser tachado de perseguidor). Ser injusto (medo de cometer injustiça ao cobrar demais, talvez pela falta de preparo e conhecimento do seguidor). Se "aventurar" (medo de desenvolver um novo modelo de gestão de pessoas e ter de abandonar a forma habitual, e não se adaptar ao novo tipo de liderança).

Então, tais exemplos podem ser alguns dos grandes obstáculos existentes. Eles indicam insegurança do líder em relação a sua postura de cobrança. O que fazer?

Uma sugestão é promover o encontro entre as lideranças (é recomendável que pessoas do RH participem também) e abordar o assunto, estimulando a discussão, reflexão e mudança de crença. Para tanto, é conveniente que se utilize o método **PECD**.

1. Pensar e Escrever. Solicite aos participantes que pensem e escrevam individualmente em uma folha: **1.1.** Qual a importância da cobrança para se obter resultados. **1.2.** Que dificuldades eu (líder) tenho para cobrar os seguidores.

2. Compartilhar e Discutir. 2.1. Peça a todos que apresentem os conteúdos escritos. **2.2.** Após cada apresentação faça perguntas que aprofundem a compreensão do que foi exposto. **2.3.** Abra espaço para a participação dos demais presentes, especialmente o relato daqueles que possuem facilidade em cobrar. Explore questões como: "O que lhe fez mudar de opinião?", "O que podemos fazer para ajudar no desenvolvimento da compreensão acerca da cobrança?" etc.

Trazer os medos à tona e trocar experiências pode criar um ambiente identificador para aqueles que participam deste tipo de atividade. Ao dividir os temores, a pessoa é capaz de avaliar cada depoimento e comparar, e ainda, encontrar amparo em situação semelhante. Conversar abertamente a respeito pode provocar a reflexão e a mudança de crença sobre manchar a imagem, ser injusto e se aventurar na mudança. É sempre bom ser respeitado e admirado pelas pessoas. No entanto, em vários casos, o líder que não cobra é mal visto pelos seguidores, haja vista eles desejarem provar a sua competência através dos resultados e do meritório reconhecimento. Para minimizar a injustiça (sempre a cometeremos...), conheça bastante quem é quem na equipe e cobre corretamente. (Vale a pena cobrar um pouco a mais para causar a superação.) E, sobre aventurar-se em um novo modelo de liderança, vale lembrar que em tempos de consideráveis mudanças no mercado e geração de novas abordagens para a gestão de pessoas, permanecer em hábitos que pouco servem ao crescimento pode ser exatamente o fator que determine o fracasso profissional e a perda do emprego. (Sem direito a reclamação.)

A nova era da cobrança nas empresas reivindica a competência do bom gerenciamento das pessoas. A produtividade fala mais alto na hora de avaliar o desempenho dos colaboradores, e, somente através do uso de adequada cobrança é possível extrair mais, ser competitivo e valorizado.

Gerenciamento na gestão de pessoas

Publicado na www.catho.com.br

Para que o líder obtenha resultados significativos, consistentes e de interesse comum, é de suma importância que ele tenha uma adequada formação. As competências necessárias ao desenvolvimento da liderança são essenciais. É por tal razão, em boa parte, que acontecem erros estrondosos na gestão de pessoas, haja vista inexistir tal preparação em incontáveis pessoas, que, por acidente ou de forma programada, assumem (imprudentemente) tamanha responsabilidade.

Pode-se destacar o conhecimento como um dos aspectos relevantes para compor a escolarização do líder. Some-se ainda uma boa dose de experiência no trato com as pessoas, comunicação fluente, convicção, transparência em bom nível, ética, respeito, paixão pela aprendizagem e mudança, certo grau de maturidade, ponderação, atitude, companheirismo etc. Não obstante, o que se pretende focalizar aqui é o gerenciamento.

Gerenciar pessoas pode ser um obstáculo considerável se houver dificuldade de o líder cobrar habitualmente, mas, destaque-se, especialmente quando as dificuldades proliferam. Há momentos na vida profissional que o que se deseja é sumir, apenas. Porém, existem pessoas que dependem (umas mais, outras menos) da figura da

liderança, sobretudo da sua acolhida e da cobrança, a fim de extrair mais de onde pouco se espera, fazendo da dificuldade uma condição momentânea para se escalar um novo degrau no rol da superação e do desenvolvimento, tanto pessoal quanto profissional. Então, fica a pergunta: Será que os líderes alcançam tamanha magnitude?

É claro que dá trabalho. E muito! Porém, vale a pena. Quando se vê resultados valiosos, e através deles percebe-se o fruto de extenuante esforço, compreende-se a dimensão do termo recompensa. Cumpre-se, oportunamente, citar a passagem do ex-presidente Juscelino Kubitschek (1902-1976): "Todas as manhãs, a primeira coisa que fazia, ao chegar ao meu gabinete, era examinar o grande mapa do Brasil que estava pendurado na parede, atrás da minha mesa de trabalho. Nele, era atualizado o estágio progressivo de cada meta. Quando, por acaso, percebia que uma obra não vinha se desenvolvendo ao ritmo desejado, tomava o avião e ia apurar pessoalmente as razões do atraso." Pergunto: Quantos, atualmente, se lançam a tal frenesi organizacional? Há motivação e direcionamento suficientes para empreender movimentos gerenciadores?

Não é tarefa simples desenvolver competências para a liderança, algumas simples, outras complexas. O líder deve realizar autoavaliações constantes, cujo objetivo seja mapear os limites e alcances, e, conseqüentemente, se aperfeiçoar. Saber cobrar é resultado da conciliação entre conhecer-se bem e quem se cobra, portanto. É um conjunto de conhecimentos que também se adquire no cotidiano. No *front*, junto aos soldados. Logo, é um risco, pois abre as portas ao inesperado, permitindo que os outros tomem conhecimento de quem é o líder. (Mas é justamente uma das melhores maneiras de se aproximar e estabelecer um relacionamento melhor!)

Desta forma, vale destacar a importância de o líder sair da "sala de vidro" e entrar em contato real com os seus seguidores, aprendendo

e ensinando em cada nova situação. Caindo e levantando. Arriscando e vivendo. Cobrando e obtendo. Assim, gera-se enorme chance de atingir resultados planejados e até inesperados. Eis o valor do gerenciamento multiqualitativo na gestão de pessoas.

As empresas querem resultados!

Publicado no Jornal do Comércio

Não é preciso remontar a épocas tão distantes na vida profissional para recordar a maneira usual de se tratar os funcionários. Em sua maioria as organizações adotaram a ordem como forma de comando para obter resultados. É claro que ainda existe gente agindo desta forma atualmente, mas a questão já é bem discutida e as opiniões se divergem pela força encontrada no modelo de liderança servidora, cuja ideia central é a de que o líder serve ao seguidor através do suporte na comunicação, aprendizagem, motivação etc, e dele extrai maior produtividade. Novos tempos, novas demandas.

Contudo, apesar de tamanha revolução no cenário organizacional, novos problemas surgiram em decorrência da dificuldade de se implantar um modelo de liderança que preze o ser humano de forma aprofundada e com tantas nuances particulares. Ou seja, não é simples a troca da postura autocrática para um novo perfil democrático, com foco no compartilhamento de ideias e projetos, estímulo ao amadurecimento das pessoas e a geração do sentimento do bem-comum.

Embora seja uma tarefa árdua a formação da liderança servidora, tanto para os profissionais mais antigos (resistência a mudanças, velhas crenças a respeito da hierarquia, constatação de certa ineficiência no

novo modelo de liderança no cotidiano, e consequente instalação de desânimo, etc) quanto para os jovens que ingressam no mercado de trabalho (mentalidade focalizada na gestão autocrática em razão do modelo de educação recebido em casa e na escola, forte pressão para se obter resultados rapidamente, falta de experiência na lida com as pessoas, traços de temperamento mais agressivo, etc), vale a pena investir com vigor em tal aperfeiçoamento.

Há razões de sobra para afirmar que os colaboradores precisam de líderes com competências atualizadas, do contrário, pouco eles oferecerão através de seus serviços. Destaco dois pontos: 1) As pessoas evoluíram e já não aceitam totalmente receber ordem, pura e simplesmente. 2) Elas estão sedentas por encontrar um auxiliador que extraia delas o potencial percebido e, quiçá, aquilo que sequer desconfiam existir. No entanto, observar apenas as questões humanas não basta.

É preciso considerar também o gerenciamento (cobrança, foco nos resultados, indicadores produtivos e de perdas, agressividade). O ser humano tende a se acomodar quando encontra as condições propícias, e amolece um bocado neste tipo de situação. Logo, é importante que o líder saiba cobrar com insistência e rigor os resultados necessários. Tal cobrança deve estar atrelada ao bom convívio entre ambos, resultado de um relacionamento qualitativo.

Com efeito, é chegado o momento de as organizações prepararem melhor o seu time de líderes e refinarem a cobrança na gestão de pessoas. Ela é fundamental. Pouco adianta acolher os funcionários, baseando-se numa postura mais humana e justa, se os projetos, processos e procedimentos não andam e apesar dos esforços empregados, o sentimento de que só se patina é o retrato dos fatos. Cobrar competentemente é a nova exigência para o líder que pretende servir e extrair resultados que motivem os colaboradores e tornem a

vida da organização mais competitiva e promissora na escala do crescimento.

A qualidade dos resultados

Publicado no Jornal do Comércio

Quando questionado sobre o nível de satisfação acerca dos resultados cotidianos, o líder tende a responder favoravelmente. Na média, vai bem. Ele até reconhece eventuais deficiências na sua equipe: atraso nos projetos, não-conformidade, retrabalho. Observa-se que a crítica alcança pontos favoráveis e desfavoráveis. Por conseguinte, a liderança demonstra estar apta àquilo que dela se espera. Será?

Embora haja tais percepções a respeito do gerenciamento, o que não se analisa é o grau de excelência dos resultados. Não se trata, contudo, de evidenciar aquilo que salta aos olhos com facilidade. Não. Os grandes defeitos são percebidos sem esforço. A questão centraliza-se no parâmetro de qualidade estabelecido. Em boa parte das vezes, é preciso ultrapassar o bloqueio perceptivo, causado pelo autoengano, capaz de levar a mente a um ajuste inadequado. O cérebro faz ver o que se quer enxergar.

Quando se deseja ser agradável aos olhos alheios, a fim de obter aprovação, a pessoa desenvolve comportamentos que se adaptam a tais demandas. Um bom exemplo é o líder autoritário, que, para ser simpático, solicita a opinião dos membros da sua equipe durante uma dada reunião. Mas, ao final, torna-se clara a condição inflexível das decisões unilaterais tomadas por ele. Todavia, se interpelado, oportunamente, tal chefe pode discordar, haja vista ele próprio estar convencido da sua benevolente atitude democrática. Não se trata de

uma mentira. (Há outras oportunidades em que a lorota se faz presente.) Ao contrário, é uma verdade. Não obstante, ela é particular e fruto da autoilusão. Nos convencemos de coisas que nos agradam, ainda que elas contrastem com a realidade verificável. No fundo, a esmagadora maioria de líderes quer ser legal e fazer legiões de amigos. Então, como ser chato e se indispor ao ter de cobrar mais qualidade nos resultados, diariamente?

É aí que reside o problema! Mesmo tendo consciência de que não é bom “queimar o filme”, ao pressionar os seguidores quando necessário, o autoengano vai mais fundo e ilude seu autor, fazendo parecer que os resultados já são satisfatórios, quando na verdade, peca pela submissão à mediocridade. O parâmetro é convenientemente reduzido. A referência sofre distorções que a limita, impedindo novas valorizações. Para tanto, a mente do chefe se enquadra de acordo com o bem-estar social almejado. A acomodação encontra pouso e faz seu ninho, mas quando surgem ventos fortes, vindos do exigente mercado, muitos reclamam dos inesperados e intolerantes pedidos de melhoria. “Sempre foi assim!” Lamentam os mal acostumados. Logo, quilo se transforma em tonelada. Tudo fica mais pesado.

Portanto, convém advertir: parâmetro baixo sobre a qualidade dos resultados leva à acomodação, dificultando o desenvolvimento, que se obtém, sobretudo, através do incômodo. Cresce-se mais sob o sol da necessidade do que à sombra da satisfação.

O difícil gerenciamento de pessoas

Publicado na Revista Linha Direta

Considerando-se a dificuldade de o líder cobrar os seguidores, temendo parecer chato e construir uma imagem negativa, percebe-se a presença psicológica da autoilusão. Ela leva incontáveis chefes a reduzir seu grau de cobrança sobre a qualidade das tarefas no trabalho, muito em razão de acreditarem já estar bom tal nível (a referência é baixa), ainda que a verdade demonstre o contrário. Na base de tal comportamento está o desejo de se relacionar bem socialmente e criar uma atmosfera amistosa. Mas o fato, contudo, revela a deficiência a serviço do bem-estar. A inconsciência a respeito do fenômeno permite que ele perdure por tempo indeterminado. No entanto, além da política da boa vizinhança, o que leva o líder a agir de modo tão pessoal?

Se a redução do parâmetro qualitativo do resultado faz esconder os níveis mais elevados a serem perseguidos, e apazigua a situação da cobrança, mantendo o status de certo conforto no convívio entre líder e seguidor, ela não consegue ocultar, por outro lado, a causa geradora de tais efeitos. Porquanto é prudente refletir, por meio da observação tanto das atitudes dos trabalhadores quanto dos resultados que se evidenciam diariamente. Da análise, pode emergir a razão que cria e sustenta o jogo de interesses particulares: a falta de preparo para a adequada gestão da liderança. Quem não tem cão, caça com gato. E quem não tem nem o mísero bichano?

O autoengano é flagrado novamente! Em nível mais profundo na sua dinâmica psíquica clandestina. Tal edificação mental é construída conforme a necessidade a que se submete o ser humano, com relação ao grau de defesa, através do qual, tenta lidar com os temores que lhe rondam ao longo da vida. Nesse caso, o despreparo em atuar mais

adequadamente como líder em situações acima das suas condições, leva-o a minimizar convenientemente o parâmetro da qualidade dos resultados, implicando, tal façanha, na redução automática (e compatível) da cobrança sobre os membros da sua equipe. Compensa-se a insuficiência gerenciadora por um ajuste na referência que determina a qualidade laboral, fazendo contentar ambos os lados. Todos ficam bem, a exceção daqueles que buscam desafio e crescimento. O conforto, portanto, é agradável e bastante tentador. É fácil se submeter a tal condição. Difícil é sair dela.

Mas a turbulência causada pelo competitivo mercado pode ser a linha divisória entre a acomodação nascida do autoequivoco e a forte atividade que se faz premente na consciência que brota das áridas terras da sobrevivência. A cegueira não permite ver, mas há diferentes formas de se enxergar quando não há alternativa.

Em suma, aquele que possui cargo de chefia e deseja permanecer em boas condições na vida profissional, deverá transpor obstáculos variados e promover o seu desenvolvimento, buscando, dentre outras coisas, a superação de si mesmo.

O controle na liderança

Publicado no Jornal Indústria & Comércio

Na análise sobre a liderança, é possível encontrar alguns tipos de controle relacionados ao gerenciamento dos trabalhadores. De acordo com o perfil do líder, tal domínio pode variar desde excessivo e castrador até solto e descontrolado. De qualquer modo, dos dois lados poderá existir o exagero, causando opressão ou anarquia. Será, entretanto, que o meio-termo entre ambas as partes é a saída para tal

dificuldade na gestão de pessoas? E se houver uma terceira possibilidade a ser desenvolvida?

O tipo autoritário de líder pode variar, desde um simples mandão ocasional até o ditador permanente através do alto controle. O quartel é um bom exemplo. Um manda e os outros obedecem. O horário, a postura e as normas dão o tom local. Isto é, sabe-se quando se inicia e encerra-se o trabalho, qual a média de produção e as metas desejadas. Relatórios, números e resultados formam o enquadre do soldado laboral.

O modelo libertário de líder oferece aos seus, de um lado, liberdade absoluta, de outro, quando muito, empobrecida fiscalização pelo baixo controle presente. Pais ausentes exemplificam com primor a situação. Ninguém manda, ninguém obedece. Resulta em desordem, haja vista as pessoas quebrarem as regras, sejam elas de horário de entrada e saída para o trabalho, de qualidade no que se produz, seja de quantidade mediante prazos de entrega. Atraso, desculpas e o famoso “nós quase chegamos lá” retratam o quarto das “crianças” em permanente bagunça.

O fato, contudo, não pode ser simplificado inocentemente à média matemática, mas ao uso situacional dos tipos de liderança mediante a necessidade. Ou seja, há momentos em que é preciso dar espaço ao pessoal, oferecendo-lhes condições propícias para o bem-estar e o desenvolvimento. Há, na contrapartida, a hora de apertar também, requerendo mais de cada um para que se atinja os alvos organizacionais em mira. Parece simples? Mas não é! Os líderes tendem mais para um lado do que para outro por seu tipo de personalidade. O que fazer?

Ainda está em tempo de se educar naquilo que falta. Quem parou no tempo, convencido de que atingiu o apogeu do desenvolvimento pessoal e profissional, incorre no autoengano, além de perder a chance de evoluir. Arregaçar as mangas e investir na formação do que está

faltando é, além de prudente para a sobrevivência, sábio, no que diz respeito a novas conquistas. Dá trabalho, mas é através da aprendizagem que se prossegue a inovadores e fundamentais caminhos.

Não se limite, todavia. Lembre-se que o líder precisa crescer e propor aos seus seguidores tal benefício também. Assim sendo, o tipo de liderança ideal é aquele que sabe liberar e arrochar conforme a demanda. Ora usa-se o alto controle, ora o baixo domínio. Não obstante, o destino parcial – o aperfeiçoamento nunca se encerra – é a evolução dos membros da equipe ao autocontrole, permitindo a autogestão que considera a liberdade e a cobrança sobre si mesmo, conveniente e satisfatoriamente.

Quem lidera o líder?

Publicado no Jornal do Comércio

Atualmente, já se considera uma tarefa colossal desenvolver o perfil da liderança nos profissionais que assumem posições de chefia ou naqueles que, mesmo com alguma quilometragem de experiência, ainda derrapam sobremaneira na estrada da gestão de pessoas. Fala-se em autonomia e competência como requisitos essenciais para o melhor desempenho das atividades que visam a gerenciar as equipes de trabalho. Ouve-se também muita queixa acerca das dificuldades de se liderar, não apenas relacionada a projetos complexos, mas, sobretudo, a operações simples e corriqueiras. Há, portanto, muito líder com a língua de fora, jogando a toalha no chão, descrente dos resultados futuros mediante os comportamentos presentes. Tais gestores alegam incompetência e má vontade por parte de incontáveis pessoas (é real) sob sua tutela hierárquica.

O embate organizacional está lançado: líder versus seguidor! Todavia, emergem perguntas decorrentes: Quem lidera o líder? Será que ele está preparado para comandar outros líderes e assumir o papel tanto acolhedor quanto gerenciador? O ringue está preparado, mas há bons lutadores? Vale qualquer golpe para manter o cinturão?

Se de um lado o cotidiano sinaliza alto nível de dependência em significativo número de chefes, levando-os a permanecer na barra da calça de seu superior, por outra parte, esse mesmo líder evidencia falta de controle a respeito da situação. Ele demonstra, igualmente, ausência de gerenciamento ao manter o status da gestão, por não tomar medidas energicamente cabíveis. Ou seja, quando deve realizar avaliações (formais e informais), ignora-as, e, se as empreende, incorre em erros primários, fazendo prevalecer emoção à razão. Mais: Na base da questão, encerra-se o problema original: o líder sequer faz uma autoavaliação criteriosa, permanecendo refém do autoengano quando se aventura a analisar convenientemente alguns itens pessoais e profissionais em si. Logo, se não há legitimidade sobre o tema e significado a respeito da compreensão necessária, a imprudência engata a primeira marcha e acelera em louca disparada. A dedução lógica antecipa os prováveis acidentes de percurso a que se submeterão todos os envolvidos, inclusive a marca da organização, representada em cada um dos seus colaboradores.

O vácuo gerenciador faz resultar em boa parte da dificuldade de se emitir pareceres embasados e justificáveis sobre o desempenho produtivo, impedindo, desastrosamente, até o crucial, previsível e inevitável desfecho: a demissão, daquele que, mesmo recebendo apoio e estímulo ao desenvolvimento do profissionalismo competitivo, age teimosa e particularmente contrariado, colocando-se mais a serviço de si do que da companhia para a qual trabalha. Ressalve-se que nem sempre é possível gostar do que se faz, e ainda difícil, manter tal

predileção continuamente quando a satisfação íntima se esvaziou e cedeu lugar ao descontentamento por razões pessoais variadas, inclusive emocionais. (Serve para o *Big Boss* também.) Em outras palavras, manter a equipe é bom, mas parte dos seus membros pode não concordar com tal preservação. Por que essa “meia dúzia” de pessoas desgostosas não pede a conta simplesmente?

Acomodação, histórico pessoal, mercado de trabalho nebuloso, desemprego, família e outros tipos de medo colaboram para com a reflexão. Mas está aí, exatamente, uma das funções da liderança, o ajuste entre as questões pessoais e os objetivos organizacionais. Se há alinhamento, ótimo! Se, contudo, o desalinhamento se insurgir, a ação do líder deve alcançar o desligamento da parte discordante. Considere-se, porém, que, até chegar a tal ponto, tentou-se com a devida energia e trabalho, todo investimento apoiador. Impõe-se a competência!

Assim, vale questionar novamente: Quem lidera o líder? Se faltar a atitude controladora sobre os altos postos do organograma, todo o restante estará, em maior ou menor grau, condenado ao suplício da dependência e da deficiência laboral. É, senão, mais um obstáculo que se soma às dificuldades que o próprio mercado já se encarrega, habilmente, de imputar progressivamente.

Liderança, ontem e hoje

Publicado no Jornal Diário de Santa Bárbara

Por organização, pode-se compreender “instituição com objetivos definidos”. A simplicidade da explicação, contudo, não revela a complexidade que se oculta na gestão de pessoas. Não se enxerga a dimensão multifacetada dos processos produtivos sem vivenciar a

realidade que os torna, de um lado, singular, e de outro, comum. Mas o estudo acerca do assunto pode ser insuficiente. Com efeito, a situação é bem antiga e merece, ainda, atenciosa dedicação na leitura e análise dos fatores que geram obstáculo.

A história possui fartos registros a respeito de se conduzir pessoas, permitindo, portanto, que se localize semelhança entre passado e presente. Técnicas de liderança, com base nos poderes: legitimidade (autoridade da posição), persuasão racional (argumentação lógica), troca (trabalho versus benefícios ou favores), pressão (avisos e ameaças), insinuação (elogios) localizam-se, inequivocamente, tanto lá trás quanto nos dias atuais. Eis uma comparação de evidências comuns. Mas e o tipo de dificuldade incomum que assola grossa parte das companhias atualmente?

Se nos é possível evidenciar repetições de comportamentos na esfera da liderança, por outro lado, esses mesmos padrões comportamentais sofrem alterações na sua base, tornando-se mais imprevisível o seu controle. Isto é, embora o seguidor responda aos estímulos do líder, outrora e hoje, há diferenças gritantes em cada um desses períodos; fruto da visão contemporânea que possui o trabalhador. O acesso e a exposição contínua a fontes variadas de informação culminou numa mentalidade que, ainda desorganizada com tamanha carga de itens absorvidos, é, pelo menos, detentora de fragmentos "poderosos" de conhecimento, inclusive jurídico, os quais, atraem sobre si, cautela e consideração. Então, por exemplo, se antes o chefe gritava e ficava por isso mesmo, agora, um olhar atravessado, apenas, pode gerar barulho. E dos grandes. Quantos líderes se arriscam a ficar sob a venenosa mira da zarabatana, na selva de pedra profissional? Logo, ser "bonzinho" é um modelo de liderança interessante, a princípio. Falta somente esclarecer o detalhe crucial: ser legal, sem causar resultado é uma faca de dois gumes, pois,

novamente, o líder se vê em perigo. Desta vez, porém, seu algoz o espreita perigosamente de cima, cujo armamento é também preocupante: a demissão. Se correr o bicho pega, se ficar...

Nada disso! Correr, sim, atrás da competência necessária e do desenvolvimento que proporciona melhor propriedade sobre a situação. Antigas questões no atual cenário da liderança podem ajudar, e bem. Mas é devido se atualizar e conhecer muito mais as pessoas e as formas de as acompanhar na jornada diária, para então saber como apoiá-las e cobrar quando assim o demandar particularmente cada situação. Quem permanecer preso apenas aos velhos rituais, não alcançará os recentes recursos disponíveis.

Autoavaliação profissional

Publicado na revista Showroom VW

Os diversos tipos de avaliação existentes nas organizações que prezam o gerenciamento na gestão de pessoas podem colaborar significativamente, ao examinar a competência, entre outros aspectos, estabelecer novas e progressivas metas de produtividade, e ainda, com o merecido destaque, proporcionar maior estímulo ao desenvolvimento do profissional que aproveita cada detalhe percebido em sua apreciação. Mas é possível (bem provável) que haja discordância acerca de tal avaliação.

A divergência pode ocorrer em razão da negação que se estabelece defensivamente no psiquismo da pessoa. Ou seja, não se aceitam certas críticas sobre pontos negativos, ainda que elas saltem aos olhos e sejam cuidadosamente apresentadas. Não me refiro ao ato de mentir para o avaliador, tentando escapar à observação, mas, a

intrigante capacidade de mentir para si mesmo, fazendo do fato desagradável uma errônea interpretação a ser desclassificada.

Recorro às reflexões do professor Eduardo Giannetti, encontradas em seu livro "Autoengano": "O fulcro (suporte) do autoengano não está no esforço de cada um em parecer o que não é. Ele reside na capacidade que temos de sentir e de acreditar de boa-fé que somos o que não somos". Mais: "O autoengano não é a ignorância simples de não saber e reconhecer que não sabe. Ele é a pretensão ilusória e infundada do autoconhecimento – o imaginar que se é sem sê-lo, o acreditar convicto que seduz e ofusca, a fé febril que arrebatava, a certeza de saber sem saber". Será que nos conhecemos?

Vale ressaltar que agimos assim por causa da dor que advém de se enxergar mais legítima e verdadeiramente. Seria bom, contudo, que avançássemos no terreno da autoavaliação, tanto pessoal quanto profissional, a fim de crescer e assumir posturas mais maduras, haja vista tal desenvolvimento gerar independência e sentido de responsabilidade diante dos nossos comportamentos ao longo da vida. Crescer dói. Mas pior é permanecer infantilizado e refém do autoengano.

Cumpra-se, portanto, investir na autoapreciação de forma permanente. Voltar-se para dentro de si próprio e aceitar gradativamente a existência das deficiências (e são muitas!). Eis então um ponto de partida para se empreender qualquer tipo de transformação, pois, aquele que se considera pronto ou suficientemente bom, tropeça na falsa crença e pouco se incomoda em modificar aquilo que não enxerga como tal.

Por outro lado, quando o trabalhador se autoavalia com coragem e admite certas fraquezas evidentemente presentes em si, pode, a partir de tal referência, e do incômodo que se instala, tomar o rumo que lhe aprouver, evoluir, por exemplo.

Daí, talvez, as avaliações gerenciadoras possam se harmonizar cada vez mais com o autoconceito do colaborador avaliado. O alinhamento entre os dois tipos de análise ganha em qualidade através do importante passo que se deve dar na direção da honestidade pessoal.

A visão dos colaboradores sobre a avaliação do desempenho

Publicado na www.remade.com.br

Muito se tem discutido a respeito de se avaliar os colaboradores das organizações. A avaliação do desempenho possui alguns aspectos que devem ser considerados a fim de que ela seja desenvolvida da melhor maneira possível. Dentre os pontos a serem observados, pode-se destacar:

1) Definição dos objetivos. Planejar e implementar. É possível que se aplique uma avaliação e dela resulte um punhado de dados que, sem a devida finalidade acerca do seu uso, perdem-se no estéril registro dos papéis, sem o devido uso. Boa vontade, tempo e reflexão são pobremente aproveitados. Frustração e descrédito podem se instalar após a percepção de que o trabalho não rendeu como deveria.

2) Planejamento. É possível imaginar que uma avaliação do desempenho possa ser aplicada sem prévio preparo, em razão de sua aparente simplicidade (considerando-se alguns modelos). Contudo, ela requer um adequado (e até exaustivo) planejamento a seu respeito. Nele, deve-se considerar o nível de competência de quem avalia, grau de isenção, proximidade com o avaliado, compreensão técnica e dos objetivos pertinentes, conduta de avaliação, interpretação, ponderação, devolutiva etc.

3) Treinamento. É prudente preparar os aplicadores (convém chamá-los assim, pois a avaliação pode ser feita por todos os níveis hierárquicos conforme a decisão organizacional) da avaliação do desempenho, e é importante realizar um teste (aplicação piloto) e avaliá-lo, corrigindo-o se necessário.

4) Aviso geral. A comunicação é feita a todos que serão avaliados, explicitando que haverá devolutiva, cuja função é a de colaborar com os objetivos estabelecidos.

5) Aplicação oficial. Finalmente, quando as etapas anteriores já foram observadas, é momento de avaliar. Reservar tempo, estar paciente e contar com um agradável e silencioso ambiente beneficiam a avaliação. Afinal, analisar os colaboradores (seres humanos com aspirações, medos etc) requer respeito e justiça (ao máximo!).

6) Estudo prévio para a devolutiva. Reunir os aplicadores e discutir alguns casos de pontuações extremas (baixas e altas) e medianas e questionar as razões de tais resultados permite lançar nova ponderação e chance de eventual revisão.

7) Devolutiva. Cada aplicador possui uma maneira peculiar de apresentar os seus pontos de vista. Porém, há uma técnica simples e mais acertada para iniciar a devolutiva. Considere que o ser humano tende a se defender quando lhe é apresentado qualquer tipo de deficiência e acaba por se fechar, dificultando a comunicação. Portanto, para manter a boa e necessária receptividade, inicie pelos aspectos favorecedores, e, somente em seguida, introduza os desfavorecedores. Indique o que deve ser melhorado, o que requer mudança, e ofereça ajuda com a aprendizagem correspondente.

8) Visão dos colaboradores. Não obstante, há um ponto relevante: a opinião que o colaborador tem a respeito da avaliação do desempenho. Ela pode revelar se todo o trabalho e objetivos presentes estão alinhados ou não. Ou seja, a organização pode se comprometer

em realizar avaliações que levem ao desenvolvimento, mas o colaborador pode não entender da mesma forma, levando-o a fazer considerações diferentes (inclusive contrárias), comprometendo o resultado. Avaliar a perspectiva das pessoas que se submetem às avaliações e dialogar na direção comum pode ser útil e evitar decepções que comumente espreitam os departamentos organizacionais e minar a energia e a produtividade.

Em uma situação prática, quando perguntado a vários colaboradores sobre que benefícios percebiam na avaliação do desempenho, levantou-se que boa parte deles enxergava o crescimento: "Nem sempre a gente consegue ver se está fazendo o trabalho exatamente como deveria. Então, a avaliação dá a resposta. Eu melhorei a partir dela". Outros, todavia, discordam e fazem oposição. Mas é a oportunidade de explorar a incompreensão e dirimir as dúvidas, que podem dizer respeito a uma aplicação mal feita, ausência de objetivos claros que justificam a prática etc. Há ainda aquelas pessoas que julgam oportuno o período de devolutiva para ampliar a comunicação com o aplicador e expor com minúcias as questões desenvolvidas (e outras extras) por perceber uma brecha ideal para se conversar. Em outras ocasiões podem se sentir inibidas (considere o tipo de temperamento introvertido, problemas pessoais etc) e não revelarem questões variadas. (Muitas são realmente importantes!)

Ocorre que, para tantos, a avaliação do desempenho serve como uma ponte que aproxima as pessoas. E também uma excelente oportunidade de se gerar reconhecimento, haja vista ela apontar qualidades que se sobressaem no trabalhador. É educadora, pois indica falhas, fraquezas, e ainda (quando considerado) mostra alguns caminhos para o crescimento. Em suma, via de regra, ela pode promover mais comunicação, motivação, mudança, desenvolvimento pessoal e profissional. Mas é preciso conhecer a visão dos colaboradores

sobre o assunto. Dela extrai-se o aperfeiçoamento (ou a reforma) de empreendimento tão importante à vida profissional.

Avaliação do crescimento

Publicado na www.conexaomercado.com.br

Desempenho e crescimento caminham juntos. Ao tratar sobre a avaliação do desempenho deve-se considerar, sobremaneira, o crescimento do colaborador que é avaliado. Além dos benefícios de identificação das competências técnicas e comportamentais, aproximação entre líder e seguidor, reconhecimento e motivação, etc proporcionados por tal instrumento, percebe-se o desenvolvimento pessoal que resulta em alguns casos.

Avaliar os trabalhadores requer algumas habilidades e cuidados, especialmente em relação ao procedimento de devolutiva, quando o avaliador conversa com seu avaliado, expondo-lhe os resultados. Primeiramente é preciso planejar para realizar uma adequada avaliação de desempenho, investigando que itens devem ser verificados e sua relevância para a evolução organizacional e sua repercussão após o feedback. A organização que realiza a avaliação do desempenho pela primeira vez precisa comunicar com empenho, detalhamento e consistência aos seus colaboradores as razões que a levaram a tal proposta. Ela deve ainda tornar este empreendimento parte de sua cultura, e com o passar do tempo aperfeiçoar os conteúdos, aplicação e devolutiva. A avaliação do desempenho não pode caracterizar uma punição, ela deve ser percebida por todos como um instrumento a serviço do desenvolvimento e da oportunidade de avanço.

Para aumentar a compreensão e o engajamento na avaliação e reduzir erros e temores, considere que a pessoa que avalia outra pessoa possui preferências particulares e tendências que podem influenciar no resultado. No entanto, conversar exaustivamente e preparar-se para ampliar a qualidade de aplicação e devolutiva pode ser fundamental. A rigor, deve existir alguém experiente que também avalie o avaliador e o acompanhe durante o processo.

Não obstante, se salienta que os resultados devolvidos podem causar outra resposta aos avaliados: o crescimento pessoal, além daquelas percebidas através dos itens descritos na avaliação. Alguns colaboradores respondem bem à devolutiva, mesmo nos casos em que a crítica não seja tão favorável. Porém, há outro tipo de reação em algumas pessoas, e diz respeito ao seu comportamento: silêncio, distanciamento e expressões que sinalizam raiva. Para algumas delas a avaliação não passa de perseguição. Para outras, sabiamente, o crescimento ganha espaço e faz superar os instantes iniciais de revolta, em razão da reflexão que se estabelece passo-a-passo. Oferecer tempo e respeito a esta introspecção é uma medida inteligente. A avaliação é mais extensa do que se presume, pois conta com o tempo de seus efeitos.

Embora seja difícil existir uma equipe homogênea de seguidores com bons resultados, se salvem aqueles que estão maduros o suficiente para mudar e crescer. Portanto, são visíveis e louváveis os efeitos causados por uma correta aplicação e devolução de resultados de avaliação, destacando-se o crescimento profissional e especialmente o pessoal. Com efeito, se a intenção do líder que avalia seus seguidores for de aperfeiçoamento, segue-se que cada passo dado ao longo do processo de avaliação pode estar permeado por competência, conhecimento, experiência, vontade, confiança, amabilidade,

planejamento, comunicação e humildade. A avaliação do desempenho é também a avaliação do crescimento.

Que tipo de profissional você quer reter?

Publicado na revista Liderança & Supervisão

Vale a pena manter um bom profissional pela sua produtividade, fazendo jus a cada centavo nele investido. Não é tarefa simples, no entanto, reter alguém que é valioso igualmente aos olhos da concorrência. Logo, alguns líderes se preocupam em oferecer salários atraentes e outras compensações que reavivem com frequência o desejo de permanência das suas pérolas.

A questão, contudo, deve ser analisada através de outro ângulo. Refiro-me ao fato de incontáveis gestores manterem determinadas pessoas, mesmo ao peso negativo das suas deficiências profissionais. Eles não produzem conforme se espera deles, e, quando há avaliação do desempenho, são sempre os mesmos, via de regra, que apresentam resultados baixos. Às vezes, baixíssimos. Então, ao invés de tomar uma atitude correspondente, “passa-se a mão na cabeça”. Pelo menos, é como se sente aquele que sabe da sua ineficiência, e constata que, apesar de avaliado, pode ocorrer alguma reclamação a seu respeito, e só. Nada, além disso. É como reforçar o comportamento inapropriado, haja vista não existir alguma penalidade à altura. Ou ainda, é como se o líder assinasse o atestado de condolência, em cuja ação se oculta a promessa de manter o status quo. Por que se age assim?

Quando indagados sobre a sua forma de gerir pessoas, ouvem-se justificativas variadas, tais como “Estou apenas dando corda para ele se enforcar”. “Eu sei o que estou fazendo”. “Ainda procuro dar uma chance

ao pobre diabo". Na hora certa, eu dou um jeito". "É uma situação delicada, pois a sua vida foi sofrida". "Como é que ficará a sua família?". Entre outras explicações. O tempo, porém, mostra que as palavras se perdem, e as ações também. A reza é boa, mas o milagre nunca vem.

O que se percebe, ao investigar tais problemas cotidianos, é que há um despreparo em relação à formação do líder. Sob tal circunstância, é difícil gerenciar. Ou seja, é bem difícil ter de cobrar os seguidores, obter melhor rendimento, alinhar suas motivações com as da organização, conquistar a confiança, avaliar com a devida isenção e justiça, e, sobretudo, dar o direcionamento competente, principalmente na hora de encerrar com o vínculo empregatício, se assim demandar a ocasião. Deve-se tentar de tudo para se estimular o desenvolvimento do trabalhador, mas ele pode se opor, mantendo-se pouco produtivo. Então, chega-se à derradeira hora da demissão. Não há remédio para tudo, e, tal conclusão, já é um diagnóstico considerável.

A falta de habilidade na gestão de pessoas é um muro que impede o alcance de ações mais profissionais e de caráter lógico. É claro que o apego e a emoção influenciam as relações humanas, e podem dificultar certas decisões. Certamente. Mas não devem se sobressair quando a razão indica com transparência o que deve ser feito, ainda que cause certa desaprovação por parte de outras pessoas do convívio. Ser líder, requer antever os bons resultados que se colherá, mesmo sob cerrada chuva, no momento mesmo em que se planta a semente da decisão tomada.

Integração e Equipe

Publicado na Revista Construir Notícias

Não é tarefa simples desenvolver atividades que envolvam duas ou mais pessoas. Ao se tratar de um único ser humano já se tem uma complexidade de fatores presentes em seus processos psíquicos, tais como a motivação, criatividade, objetividade, bom senso, etc. O que dirá quando há mais gente, formando, assim, um grupo de trabalho. Esta preocupação é antiga e ainda requer uma boa dose de estudos e acompanhamento por parte de uma liderança competente. O papel do líder é crucial para a equipe que pretende potencializar os seus recursos em prol de um determinado objetivo.

Deve-se ponderar a respeito de alguns aspectos presentes nas relações interpessoais da vida grupal, a exemplo do tipo de política que uma organização possui, levando muitos de seus profissionais a se relacionar com determinado grau de competição entre si. Tal fato, muitas vezes acontece de maneira sutil, tendo em vista a dimensão que possui a hierarquia organizacional e o seu poder. Contudo, alguns colaboradores já questionam, de forma crítica, as razões pelas quais se dá este processo invisível do uso abusivo do poder. O pesquisador social Gareth Morgan descreve: "Vivo numa sociedade democrática. Por que deveria ter que obedecer a ordens do meu patrão, oito horas por dia? Ele age como um ditador sanguinário, dando ordens à nossa volta, dizendo aquilo que deveríamos pensar e fazer. Que direito tem ele em agir dessa forma? A companhia paga os nossos salários, mas isso não significa que tenha o direito de comandar todas as nossas crenças e sentimentos. Certamente ela não tem o direito de nos reduzir a robôs que precisam obedecer a todo o comando."

As pessoas desenvolvem uma nova mentalidade e com isso se transformam, se fortalecem e ganham em autonomia. Demonstram, portanto, os seus reais desejos. E, ainda, modificam, conseqüentemente, a sua concepção acerca de si próprias, levando em consideração sua subjetividade, capacidades, consciência crítica e necessidades de autorealização.

Há evidências que apontam para uma reestruturação no modelo de se gerir pessoas, especialmente as equipes. Note-se que o modelo de liderança baseado apenas na posição hierárquica organizacional já não consegue estimular a motivação daqueles que participam de uma dada tarefa. Isto é explicado pelo fato de o ser humano agir dinamicamente com a sua consciência e inconsciência. Nos relatos de Freud encontram-se as explicações de muitos comportamentos humanos, sobretudo aqueles que não se tem controle e chocam por sua natureza agressiva. Ou seja, está presente no ser humano, o Princípio do Prazer, que o leva a buscar tudo o que lhe apetece. Por outro lado, a educação e as regras recebidas cerceiam muitos destes desejos, através do que se denominou Princípio de Realidade. Portanto, quando alguém sofre algum tipo de pressão – que é sentida conforme a estrutura e a dinâmica pessoal –, contrariando, assim, a sua natureza, a resposta colhida virá por meio de algum mecanismo de defesa. Um exemplo que ilustra bem esta passagem é quando alguém é forçado a participar de uma atividade em grupo, sem ao menos ser consultado sobre as suas necessidades e aspirações, como se a ordem dada bastasse para tal e, de maneira inexplicável, este membro causa um mal-estar no conjunto, ao manter-se fora do ritmo coletivo, ou pior, desconcentra e irrita os outros, usando um tom de voz de pouca amabilidade, ou faz sugestões despropositais ao que se tem como foco de discussão. Nestes casos, a motivação encontra-se represada ou mal dirigida no colaborador pressionado. Ele não consegue reunir a sua carga motivacional, ou a usa

na via contrária das finalidades estabelecidas. Ele é julgado pela severidade dos olhares ou até das queixas oriundas dos colegas ou do chefe. E neste processo bola-de-neve, os mecanismos de defesa ganham em força e ação, piorando gradativamente a situação que emplaca em conflitos altamente estressantes. O líder despreparado e com pouca competência de suas pertinentes funções nada percebe de profundo, não alcança as causas ou, lamentavelmente, nem evita o desencadeamento do triste fenômeno, que nasceu, em boa parte, pela sua ignorância acerca dos princípios básicos que regem a psicologia humana e as suas teias de relacionamento. Ser líder requer muito mais do que é apregoado por aí!

O que se focaliza nesta análise é a motivação presente nas atividades grupais; peça-chave para a abertura da porta mental que faz desabrochar grandiosidades mediante o clima que se instala favoravelmente. Segue-se que, saber a respeito destas relevantes questões, pode aumentar as chances de êxito nas relações pessoais, destacadamente as organizacionais.

Sabe-se que a mistura de alguns itens essenciais ao trabalho em grupo conta com uma boa definição sobre o que se pretende, determinando, assim, os objetivos a serem alcançados. A confiança entre os seus membros e a liderança deve embasar o relacionamento. A abertura e a comunicação estimulam o processamento da criatividade e o fluxo das ideias. O respeito à diversidade estreita os laços de cordialidade. A aprendizagem livre estimula todos à mudança. O método oferece amparo e margem de segurança, sem tolher a gênese criativa. Todavia, lança-se um pouco mais de luz sobre o tema, quando se considera a maneira pela qual se constrói a tarefa no grupo. Ou seja, a estratégia adotada para mobilizar o máximo de colaboradores. Trata-se da utilização de dinâmica de grupos nos cursos ministrados, as quais, oferecem uma enorme fonte de aprendizagem. Não obstante, ela pode

servir muito mais como um entretenimento do que oportunidade de se abstrair o essencial das pessoas e a sua unidade no conjunto. A percepção, o conhecimento e a articulação dos dados presentes na dinâmica são vitais para o diagnóstico, reflexão, interpretação e devolutiva, haja vista os avanços que podem ocorrer em cada um dos membros que fazem parte deste momento educacional. A falta de compreensão sobre esta situação e a inexperiência de quem conduz os trabalhos pode ocultar bens valiosos que surgem durante o processo de jogo educacional: a expressão de ideias, aspectos da personalidade, originalidade, problemas, etc. Isto faz muita diferença.

Relato de caso sobre o autoconhecimento compartilhado:

Ao longo de algum tempo, aplicando variadas dinâmicas de grupos, foi possível observar o comportamento treinado dos colaboradores, fruto do polimento recebido no convívio social. Entretanto, o inconsciente também se apresenta por meio dos comportamentos, com maior liberdade, visto as atenções estarem voltadas para a solução dos problemas apresentados. É feito o registro de cada movimento evidente e, pergunta-se aos participantes o que sentem durante o evento, podendo, então, ser objetivo e mais seguro quanto às anotações dos elementos subjetivos. Normalmente, o ambiente é inundado pelo espírito de missão, maior nível de concentração, percepção mais aguçada, unidade grupal, motivação, liderança situacional, colaboração, sintonia, entre outros. Todavia, com o transcorrer da dinâmica, conforme a dificuldade proposital se avoluma, percebe-se a desmotivação em algumas pessoas, relativo desentendimento e, principalmente, a desconfiança. Tal fato é explicado pela análise psicológica que aponta a desconfiança como um mecanismo de defesa mediante o grau de frustração vivida, o estresse da pressão ocasionada pela competitividade e a autocobrança. Em alguns casos, chega-se a

evidenciar a desistência, através da postura de cruzar os braços e silenciar, eliminando qualquer tipo de contribuição.

Posteriormente, a discussão se desenrola baseada nos registros realizados, dando credibilidade a todos os presentes. A compreensão de que se pondera com base no que aconteceu entre os colaboradores, naquele momento, dá testemunho acerca da veracidade. Abrem-se os canais de comunicação para a análise do raio-x ali exposto. A cada passo dado nesta direção construtiva, novos e intensos *insights* surgem. É como ter a chance de olhar para dentro de si – também com o reforço comunitário e desinibitório - e compreender coisas que antes não se permitia, em virtude de o autoconhecimento ser pouco difundido e praticado, além dos estímulos externos que sempre nos mantêm mais voltados para o mundo externo.

Outra consideração feita é sobre a harmonia que se instala durante alguns momentos da atividade, levando os grupos de colaboradores a se coordenarem com excelência entre si, a exemplo das mãos que manipulam o material de exercício. Percebe-se afinamento e empenho. As pessoas se autoregulam, e isto também é percebido em seus tons de voz, tornando-os um convite à participação dos demais da equipe e, em escala maior, não atrapalhar os outros grupos. Todos trabalham desta forma. É como se houvesse uma percepção mais refinada e sutil, que percebe e controla a dinâmica das equipes, permitindo, assim, o avanço dos exercícios. Raramente alguém se dá conta deste interessante fenômeno. Os membros tomam consciência do ocorrido na hora da discussão e análise. Contudo, nos momentos de alta concentração eles não têm a menor noção do fato. Embora a concentração motivada roube-lhes o cenário ao redor, a refinada percepção capta e manipula as variáveis presentes. Nesta altura das ponderações, os olhos dos participantes encontram-se com um brilho incomum. Entende-se que é possível extrair mais de si quando se tem

um objetivo à frente, compreendo-se as suas razões claramente. As pessoas não querem mais realizar tarefas sem entender do que se trata exatamente. Também se releva o desafio que elas terão durante a execução da dinâmica. Outro aspecto é a liberdade que eles têm, levando-os a quebra de paradigmas, tanto de utilização dos espaços (mesa, cadeira, chão, outros ambientes próximos, etc) quanto das criações emergentes, e sempre bem vindas.

A liderança competente aprende a cada nova situação, compartilhando todas as descobertas com os seguidores que, por sua vez, são influenciados e influenciam neste tipo de atmosfera. As dificuldades de uma gestão de liderança demonstram estar mais centradas no conhecimento e na prática das relações humanas mais aprofundadas. Está no relacionamento e no que se aprende com ele, o saber necessário para aperfeiçoar o crescimento e a dinâmica dos membros da equipe. Propósitos compartilhados abrem uma dimensão sutil para que a comunicação entre as pessoas ganhe em fluxo e compreensão, reduzindo, portanto, as distorções e as meias palavras. Os efeitos dessa harmoniosa operação grupal são refletidos em resultados mais brilhantes e, destacadamente, na evolução e na motivação dos colaboradores.

Muita reunião, pouca ação

Publicado no Jornal Indústria & Comércio

- Então ficamos acertados! A partir de amanhã iniciaremos o trabalho da maneira combinada em nossa reunião.

No dia seguinte, contudo...

- O que foi decidido ontem?! Por que o plano não é executado conforme todos acordaram? Quem mandou fazer do mesmo jeito de sempre? E a reunião? Não serviu pra nada?!

Muitas empresas se veem diante do desarranjo operacional que se desenvolve a passos largos e se alastrou de anos para cá. Os líderes questionam as razões de tanta gente não executar os planos propostos. E mais, chega a causar estranheza o fato de os colaboradores concordarem em um dado momento, e noutro demonstrarem discordância através da falta de ação. Planejamentos deixam de acontecer na prática pela falta de atitude e sobretudo pela manutenção de hábitos anteriores. As ideias brilhantes de uma reunião morrem na praia. As melhorias não saem do papel. A coisa não deslancha e tudo parece apenas patinar. Não se sai do lugar e a frustração ganha espaço, causando a sensação de impotência e até de desistência. Dá vontade de jogar a toalha no chão.

Várias hipóteses são levantadas a fim de elucidar a causa do marasmo que atrasa a implementação de projetos importantes, incluindo ações para lidar estrategicamente com clientes, concorrência e até mesmo o público interno, haja vista vários planos contemplarem direta e indiretamente o corpo de colaboradores da própria empresa. Será que eles não enxergam que estão trabalhando contra si ao adotarem o comportamento de acomodação?

A sugestão que proponho para reflexão diz respeito a alguns aspectos que, embora sejam velhos conhecidos, talvez não se encontrem atualizados adequadamente para se fazerem mais evidentes no cenário atual: liderança, motivação e mudança. Há mais itens, porém os três aqui destacados já podem oferecer melhora se compreendidos à luz da boa vontade e desejo vigoroso de transformação, pois uma coisa é certa: Para que o seguidor mude é preciso que o líder também dê um novo passo.

Sobre a liderança, para cobrar resultado é preciso ter antes explicado e solicitado feedback (até se ter certeza de que houve a devida compreensão). Todavia, leve-se em conta uma boa avaliação acerca do seguidor, se é competente e possui boa capacidade de aprendizagem (desde a sua contratação). Às vezes, ressalte-se, é ruim permanecer com alguém que pouco tem a ver com o negócio. Para reforçar as chances de sucesso, deve-se acompanhar o trabalho (o que se julgar essencial) para corrigir eventuais erros de trajetória, identificar os acertos e estimular o seu aperfeiçoamento até o final. É claro que dá trabalho, mas liderança é proximidade e não distanciamento. Foi-se o tempo em que se dava uma ordem e aguardava-se o seu cumprimento. Mudança de paradigma é crucial. O líder deve conhecer melhor a sua população, pois há gente que se queixa pela falta de tal conhecimento. É desmotivador!

E por tratar da questão, motivar é uma ação de responsabilidade pessoal e intransferível. Porém, é possível estimular uma pessoa quando se conhece um bocado os fatores que a impulsionam à ação. De tal forma que, após um certo tempo de percepção a respeito, é notório enxergar os diferentes motivos existentes em cada colaborador. Tal como a Professora Cecília Bergamini da Fundação Getúlio Vargas descreve: "A utilização de variáveis do meio ambiente para incentivar ou amedrontar as pessoas como se todas elas tivessem as mesmas características, recurso este que pareceu tão atraente e simples de ser utilizado, falhou, deixando a administração sem poder de controle." Pode-se traduzir tal situação, com a devida análise, através do comportamento de rebeldia que se opõe ao controle. No entanto, tal ocorrência se mescla com a atitude conformista.

Na sequência natural, o próximo passo é a mudança. Mas a esta altura já é possível perceber que diante da complexidade presente tanto na liderança quanto na motivação, as transformações tendem a ocorrer

com maior propriedade pela boa qualidade do relacionamento existente no eixo líder-seguidor. Erra-se menos por conhecer mais o outro. Vale a pena lembrar: Dá trabalho. Entretanto, é altamente compensador para todos em razão dos resultados que tendem a se desencadear.

Fazer reuniões é uma questão de sobrevivência. Pensar antes de executar. Mas agir não é uma opção. E como tudo tem um preço, os líderes devem investir pesadamente em sua mudança para provocar no seguidor mudança e atitude igualmente. Você está disposto?!

Responsabilidade sobre a motivação

Publicado no Jornal Indústria & Comércio

Vale a pena pensar sobre alguns aspectos relacionados à motivação, sobretudo pelo fato de que um bom número de pessoas ainda espera que ela surja como um presente. Considere que, dentre as várias formas de se compreender a motivação, três pontos são essenciais.

1. A motivação é uma responsabilidade pessoal e intransferível. Somente a pessoa pode autorizar o seu desenvolvimento. Ninguém mais pode fazê-lo. A confusão ocorre entre estímulo alheio e o desenvolvimento em si. Na literatura científica observa-se: "Motivo, ou motivação, refere-se a um estado interno que resulta de uma necessidade que ativa ou desperta comportamento usualmente dirigido ao cumprimento da necessidade." Ou ainda, na vida profissional: "O líder não motiva, todavia, mais do que ninguém, ele tem recursos para garantir que a motivação já existente não diminua nem desapareça." E: "Os líderes não criam motivação do nada. Liberam ou canalizam motivos já existentes."

É comum ouvir: - Estou desmotivado em razão de fulano ou de determinada circunstância alheia. Porém, dificilmente se dá o contrário. Ou seja, assumir o estado de motivação em que se encontra como uma consequência de sua própria opção. Enquanto não houver tal consciência, a crença será a de que o mundo tem o controle sobre a motivação. Muitos esperam serem motivados.

Motivações diferentes causam reações singulares. Não há dinheiro que estimule aquele que só se motiva com a recuperação de um ente querido enfermo naquele momento da vida, por exemplo. Para outro, porém...

2. A motivação se desenvolve. Ela não surge à toa, ou pelo simples desejo de possuí-la. Antes, é necessário, via de regra, que seja construída. Às vezes rapidamente, às vezes, nem tanto. Ao recorrer à literatura, encontra-se que: "É por meio da vontade que nos apoderamos da vontade." Ela desenvolve-se através da prática. Não adianta aguardar a presença da motivação sentado no sofá, em estado de quietude.

3. A motivação se desenvolve muito mais através do movimento, da necessidade, do que pela calma. Não é na tranquilidade que a motivação evolui. E ainda, deve-se tomar cuidado para que justamente o excesso de quietude não leve à redução da motivação. Isto é, quando alguém se encontra cansado ou com sono, o sofá e a cama são itens indispensáveis e comprovadamente importantes para a adequada recuperação do bem-estar. Todavia, quando se descansa e se ultrapassa o limite de tal estado, inicia-se o incômodo relacionado à falta de atividade. (O organismo requer ação.) Exemplos típicos podem ser observados em casa, quando se permaneceu demasiado tempo com pouca atividade, causando, conseqüentemente, o tédio, a apatia, a frustração, a tristeza etc. Ou no trabalho, ao encerrar um dado projeto e manter-se sem novo desafio. (Ficar enrolando!) Lê-se que: "Nada é, por

natureza, tão contrário a nossos desejos como a saciedade resultante da facilidade; e nada os excita tanto quanto a raridade e o obstáculo...". Permanecer por um bom tempo com baixo nível de atividade pode causar mal-estar. Vale a pena lembrar dos momentos mais difíceis da vida, embora tristes e pesados, pois foi exatamente em razão deles que se forçou a geração de novas atitudes: levantar mais cedo, dormir mais tarde, pensar mais, lutar mais, estimulando, portanto, um maior desenvolvimento da motivação. Ao olhar para trás, contudo, após ter superado tais barreiras, teve-se orgulho e o gostoso sentimento de capacidade e poder.

Então, é necessário refletir sobre a questão. Motivação é uma responsabilidade pessoal que se desenvolve especialmente nos momentos de pressão. Não se deixe iludir pela crença de que a motivação lhe chegará gratuitamente, sem esforço e na calma.

Para motivar é preciso se incomodar

Publicado na Revista Mundo PM

Associar o estudo científico a hipóteses relacionadas ao desenvolvimento da motivação pode levar a reflexão sobre a necessidade de se compreender melhor tal questão e dela tirar maior proveito. Na recente publicação da revista Science observa-se o resultado de uma pesquisa realizada na Universidade de Bonn, na Alemanha, cujo relato afirma: "As pessoas não se importam apenas com o que elas próprias ganham; parece ser igualmente importante o que elas ganham relativamente a uma outra pessoa".

Tal comparação, percebida através da ativação de uma área cerebral vinculada ao registro de recompensas (corpo estriado ventral),

provou um maior funcionamento desta mesma região quando os pesquisados recebiam mais dinheiro que o seu concorrente durante as seções de perguntas que lhes eram feitas. Bingo! Ainda que se relacione tal fato a inveja, uma coisa tornou-se ainda mais evidente: o homem pode se motivar em níveis mais elevados se houver a presença de incômodo dentro de si.

Não se pretende aqui avaliar a inveja em si, mas os seus efeitos em relação ao desenvolvimento da motivação. Ela é apenas mais um tipo de incômodo existente. Portanto, a ênfase deve recair sobre o fato de que para motivar é preciso se incomodar.

Não é no sossego que se desenvolve a motivação. É uma ilusão esperar que alguém se motive sem nada fazer. A motivação não surge por acaso. É preciso existir motivo que a faça ativar e evoluir. E ainda, o estado de acomodação pode ser extremamente ruim, haja vista ele proporcionar as condições que desfavorecem o desenvolvimento da motivação, levando à situação oposta em alguns casos, reduzindo o seu nível, e abrindo as portas para possíveis resultados: tristeza, apatia, desânimo, descrença etc.

É através do estado incomodado (ser competitivo, por exemplo) que a pessoa busca empreender algo. Não é fugindo das atividades, tanto pessoais quanto profissionais, que se encontrará uma condição adequada. Logo, quando se diz que o bom profissional é aquele que vai além do que se espera ao realizar mais e melhor, faz-se luz sobre a questão, não apenas por sua capacidade de superar, mas pelo ganho que se obtém, considerando-se que ocorrerá um maior desenvolvimento da sua motivação. Tal aumento produzirá ainda mais empenho e consequente resultado.

Não obstante, deve-se examinar, ainda, que empreender com entusiasmo é uma das parcelas do todo para se atingir o sucesso. Conhecimento, método, foco e outros requisitos fazem parte do pacote

que cada um deve desenvolver para alcançar êxito. Mas tais itens não são também fatores que podem incomodar (por sua ausência ou pelo nível reduzido de sua presença) e servir de impulso ao desenvolvimento da motivação?

Em todo momento é possível encontrar incômodos que sirvam de alavanca para que a pessoa se motive. Cumpre-se ponderar finalmente acerca das razões existentes na natureza por fazer existir no ser humano a possibilidade do desenvolvimento da motivação e os fatores que levem a tal movimento. E, se o homem age em conformidade ou contrariamente a tal condição natural, resultando melhor ou pior estado para si mesmo.

Novo paradigma para a motivação

Publicado no Jornal Indústria & Comércio

É grande o número de trabalhadores que crê no desenvolvimento da sua motivação através de terceiros. Eles esperam bem mais do outro do que de si próprios. E é igualmente significativa a parcela de líderes que se apóia nesta mesma premissa. Por conseguinte, há dois lados distintos ligados pela mesma interpretação a respeito do assunto. Com o passar do tempo não apenas se estabeleceu, mas solidificou-se a ideia de que as organizações devem motivar os seus empregados; e estes, assumem uma postura bastante passiva de aguardar por tal vantagem.

Contudo, é chegado o momento de rever tal ponto de vista, em razão de muitos programas motivacionais darem com os burros n'água após o seu planejamento e implementação. O foco da discussão está na responsabilidade que cada um tem sobre o desenvolvimento da sua motivação. É evidente que uma dada situação pode estimular alguém, e,

uma pessoa é capaz de provocar o ânimo de outra. Influência e provocação são termos importantes a serem observados também. É fundamental que a organização ofereça bom salário, clima adequado, etc. Mas é o compromisso pessoal que define o grau de consciência que se tem a respeito do controle sobre a própria motivação, e, conseqüentemente, do uso que se faz dela. A professora Cecília Bergamini, da Fundação Getúlio Vargas, aponta que "A perspectiva mais natural para se compreender a motivação humana parece ser aquela que individualiza as pessoas levando em conta a sua história de vida particular, isto é, aquilo que se denomina de "realidade motivacional do ser"."

Quanto mais se compreende que está em si o poder de se gerar motivação, tanto mais se tende a assumir os projetos (pessoais e profissionais), dominá-los e obter melhores resultados. Aumenta-se inclusive o nível de motivação ao incluir a própria percepção de autonomia e evolução presentes. Todavia, para que se alcance favoravelmente a dimensão complexa da motivação no trabalho, Bergamini assinala: "A estratégia de se conseguir trabalhar com pessoas motivadas exige mais dedicação do superior, ele deve conhecer as necessidades de cada um dos seus subordinados." Logo, vale a pena questionar: Os líderes estão dispostos a evoluir em tal direção e se relacionar com os seguidores a ponto de conhecê-los bem mais do que o fazem atualmente? (O nível de relacionamento no eixo líder-seguidor é, via de regra, superficial.)

As mudanças sofridas pela necessária evolução do mercado impõem nova perspectiva, ou seja, uma mudança de paradigma sobre a motivação. Tradicionais modelos de se gerir pessoas não encontram resposta adequada às novas demandas.

Então, emergem duas situações claras: Primeira, é preciso modificar a crença da dependência acerca da motivação. Cada pessoa

deve se responsabilizar e responder por sua motivação. Forte comunicação e atitude pertinentes podem abrir as portas a tal propósito inicialmente. Segunda, as lideranças que desejam evoluir servirão de exemplo às suas equipes, promovendo àquele que estiver aberto à quebra de paradigma e transformações, uma oportunidade de refletir e se conhecer melhor.

É uma jornada que requer empenho e aprendizagem, mas vale a pena, tendo em vista o aperfeiçoamento que se instala tanto em relação à melhora na qualidade do relacionamento humano quanto pelos resultados que se seguem naturalmente pelo grau de motivação mais duradoura e legítima existente no íntimo de cada um. Mas é preciso mudar de paradigma.

Onde está a sua motivação?

Publicado na Revista Algo Mais

O que lhe motiva? É oportuno fazer tal pergunta aos colaboradores. Dependendo da resposta, localiza-se a perspectiva de vida existente na pessoa. Ou ainda, se a motivação se desenvolve mais a partir de uma base externa ou interna (embora tais desenvolvimentos se processem dentro do mesmo cérebro).

Se o colaborador afirma, por exemplo, que se motiva mais em razão do que pode adquirir a partir do dinheiro (bens materiais) ou da família (estímulo para lutar ou fonte de inspiração para superar eventuais momentos de baixo nível de motivação pessoal), percebe-se a concentração dada à base externa de fatores que motivam.

Contudo, se houver o predomínio de questões direcionadas a si próprio (aprendizagem, aperfeiçoamento, estabilidade, reflexão etc), evidencia-se o desenvolvimento da motivação originada na base interna.

Assim, é possível compreender a que se apega a pessoa para desenvolver a sua motivação. Mas vale a pena considerar que, conforme a base, o resultado pode variar consideravelmente.

Ao analisar a base externa, deve-se levar em conta que tal apoio depende, bem mais, de variáveis de menor alcance (outra pessoa, circunstâncias exteriores), e, por tal condição, o colaborador arrisca-se a todo tipo de sorte, sobretudo, às impossibilidades inerentes (superficialidade, inconsistência). Logo, as chances de se frustrar são significativas. Com o tempo, ele se fixa em tal base, estabelecendo uma crença de aceitação e passividade (acomodação), na tentativa de reduzir a frustração.

Por outro lado, sobre a base interna, é proposto que ela crie sustentação, bem mais, por variáveis de maior alcance, por meio de forte identificação (autoconhecimento, autonomia etc), oferecendo maior longevidade à motivação. (A questão se centraliza na própria pessoa.)

Cumpra-se avaliar tal situação à luz da perspectiva sobre o futuro. Isto é, o colaborador pode dirigir o seu foco à base externa em razão da falta de perspectiva em sua vida, vez que pouco (ou de forma inadequada) investiu em seu desenvolvimento e, por tal fato, descrê no seu crescimento. Com efeito, ele se acomoda em uma posição limitadora. E, ao invés de se observar mais para enxergar e alterar a situação, dirige a sua atenção a outrem, evitando ter de se esforçar (dá trabalho crescer) e entrar em contato consigo mesmo, haja vista ser doloroso enfrentar-se mediante tais questões. (Destaque-se que a pessoa não enxerga claramente desta forma, pois, do contrário, já teria

um ponto de partida para modificar o status em que se encontra, caso seja de seu desejo.)

Entretanto, observe aquele que possui perspectiva favorável sobre o porvir. Ele costumeiramente investe de forma adequada em si. É o tipo de profissional que, grosso modo, se baseia mais em pontos internos do que externos. A sua vida se direciona aos objetivos para os quais se prepara com determinada frequência.

Desta forma, deduz-se que é importante focalizar mais a atenção na base interna para desenvolver apropriadamente a motivação, além de proporcionar maior sustentação dos projetos particulares de autodesenvolvimento. Conseqüentemente, pode-se ainda ajudar a outrem sem comprometer o desenvolvimento da motivação e da satisfação pessoais. Mas é preciso primeiramente se autoavaliar e diagnosticar que tipo de base serve de apoio para o desenvolvimento da motivação. Então é fundamental questionar: Onde está a sua motivação?

O sonho pode mudar a sua vida

Publicado no Jornal Pequeno

Os sonhos geram esperança e nos mantêm entusiasmados. Quem não os possui conhece o significado mais profundo da expressão "viver por viver". Quando não enxergamos algo além do aqui e agora, prostramo-nos na posição de desânimo. Ficamos incrédulos. Fraquejamos. Desistimos. Perseguir um sonho, todavia, alegre e clareia a escuridão causada pela falta de perspectiva.

Antes mesmo de imaginar qualquer ganho como resultado de nossas buscas, nossas emoções e pensamentos podem nos entusiasmar

com vigor se tivermos boas razões para tal. Cada pessoa possui o segredo de revelar em si o que mais lhe estimula, seja por alguns instantes ou por tempo indeterminado.

Investigar e descobrir o que nos move com paixão, portanto, é condição essencial para se alcançar êxito. Depende da nossa investida na direção do que pode nos tocar e modificar o estado de ânimo em que nos encontramos. Sonhar requer consciência acerca do que somos incentivados a perseguir.

O mundo se modifica através de ideias que antecedem as suas realizações. Elas são sonhos. Contudo, sonhar sem concretizar é semelhante ao sono que apenas nos transporta de um momento a outro. Acordamos de forma semelhante a que dormimos com imperceptíveis alterações. No entanto, arregaçar as mangas e mexer no “barro” da concretização nos leva a incontáveis mudanças.

Muitas pessoas se queixam da sorte sem conhecer sequer um sonho que poderia mudar a sua maneira de enxergar o mundo. Falta-lhes motivação, que, a seu turno, requer motivos. Aquele que não se dedica em procurar as razões que podem transformar a sua vida, ignora a felicidade a que tem direito quando em contato com os sonhos e sua capacidade de realização. Para sonhar é preciso antes despertar. Acordar do sono da acomodação, provocando-se, a fim de encontrar sentido na vida.

Nas palavras do médico austríaco Viktor Frankl (1905-1997), “...extrair o sentido das coisas é captar o sentido de cada uma das situações com que nos defrontamos.” E ainda: “O sentido é, pois, uma silhueta que se recorta contra o fundo de uma realidade. É uma possibilidade que se destaca luminosamente, e é também uma necessidade.” Ter sonhos e perseguí-los relaciona-se ao fato de se motivar a partir de um sentido pessoal e intransferível. Diz respeito ainda à perspectiva de oportunidade que a pessoa emprega. Ou seja, há

tempos, o desejo de o homem querer voar como os pássaros, levou-o a construir asas especiais para este fim. Por trás de uma realidade encontra-se outra, subjetiva e potencial, aguardando ser identificada, e, quiçá, transformada em nova realidade. Desta forma, é preciso transcender de um estado a outro, desde que se observe tal possibilidade, criando o sonho, para em seguida, viabilizá-lo à sua concretização. São etapas trabalhosas e exigem empenho.

Autocobrança e tensão são elementos importantes neste tipo de empreendimento. Não há, por exemplo, geração de ideias criativas sem o confronto entre um problema e sua necessária reflexão. Trabalho e direcionamento contribuem de forma relevante. A nossa intervenção é crucial para a formação de sentido nas coisas que fazemos. O sonho pode mudar a sua vida e levá-lo a novas direções na vida. Eis a responsabilidade e desenvolvimento presentes nos sonhos que geramos ou não, conforme percebemos a nossa atuação na dinâmica da vida. Então, o que você quer sonhar?

O poder da imagem para o sucesso das realizações

Publicado na www.widebiz.com.br

Ao fazer uma breve análise a respeito de várias coisas que já desejamos e as obtivemos, será fácil concluir que somos mais capazes do que supomos. Ou seja, há em nós uma imensa capacidade de concretizar desejos e planos que fazemos. Pena que agimos de maneira duvidosa em tantos outros casos. Tudo é possível. Todavia, é preciso consultar a própria experiência, confiando nela como guia para as novas possibilidades.

Um exemplo clássico deste tipo de situação é quando desejamos comprar um bem que temos em mira, como uma televisão. Bem sabemos que nem sempre o dinheiro está disponível para que se entre numa loja de eletroeletrônicos, escolha-se o modelo que mais agrada e, finalmente, pague por ele. Via de regra, há contas que aguardam pelo seu pagamento, comprometendo o salário: prestação de casa ou aluguel, compras de supermercado, luz, água, etc. Mas mesmo assim, caso a vontade de possuir a televisão seja muito forte, embora a matemática financeira nos mostre ser uma situação impossível, damos um salto, superando-a. Pedimos para fazer hora extra em nosso trabalho. Aceitamos colaborar com trabalhos extras da vizinhança. Exigimos maior economia dentro de casa, evitando o desperdício. Cada centavo vale o seu real valor e, portanto, é somado a outros até formar uma nova e importante quantia e, desta forma, valoriza-se ou invés de desprezar o que outrora não despertava atenção. Nos motivamos a buscar mais dinheiro e a controlá-lo melhor. Cavamos daqui, apertamos dali. Ajuntamos e compramos o que queremos. O que era impossível torna-se possível. Ultrapassamos os limites daquilo que se mostrava limitante. Provamos possuir o poder de se realizar desejos, sonhos e planos.

Para isto, dois aspectos importantes estão presentes neste fenômeno: vontade e imaginação. Um alimenta o outro. Enquanto se quer muito uma determinada coisa, seja um bem material, seja uma amizade ou um romance, imaginamos, por várias vezes, viver a situação de posse. Enquanto desejamos bastante comprar um bem, além de achamos os meios de pagar por ele, imaginamos possuí-lo, mostrando-o aos nossos conhecidos etc. Em outra situação, quando queremos nos aproximar de alguém para formar uma amizade ou construir uma vida amorosa, nos imaginamos conversando com esta pessoa, tocando-a, ouvindo-a, enfim, convivendo com ela. Tais imagens que fazemos

através de nossos pensamentos, banhados pelas emoções, nos motivam, muitas vezes, a prosseguir na luta de se concretizar os sonhos e planos traçados.

Então, o poder da imagem que criamos em nossas cabeças é forte o suficiente para nos motivar a empreender e a realizar o que pretendemos. Ele é fundamental neste processo de conquista porque nos dirige, por meio dos comportamentos, aos objetivos estabelecidos. Ele nos dá força e sustentação, mesmo diante de alguns empecilhos que se apresentam ao longo da jornada. Ou seja, criamos uma imagem constante dentro de nós que, apesar de tantas dificuldades, cremos mais na imaginação do que nos entraves. E, ainda, a nossa fé na imagem construída é superior aos obstáculos. Cria-se uma força poderosa através das imagens e aumentam-se as chances de se ter sucesso nas realizações.

Contudo, em alguns casos não seguimos estes passos que nos conduzem ao êxito dos empreendimentos. Não cremos nas possibilidades, antes mesmo de se tentar. Fugimos da raia. Abandonamos o campo no primeiro tempo. Desistimos. É como se não existisse qualquer experiência anterior que nos comprovasse as glórias obtidas. Travamos e não reiniciamos. O medo e a descrença são maiores. Porém, se recorrermos às nossas memórias, detalhadamente, sobre como já superamos situações aparentemente impossíveis, podemos encontrar fôlego e nos motivar a iniciar uma nova conquista. Não há como apagar o que já foi um fato concreto, restando-nos a sua boa utilização para que troquemos o medo pela tentativa e a descrença pela fé. Recorrer às imagens poderosas das realizações é um recurso valioso. Ele está disponível em todos nós. Não é um privilégio de poucos. A imagem criada nos força a agir e a atingir objetivos. Não obstante, temos que tomar o cuidado acerca das imagens negativas que construímos. Elas nos dirigem a sua finalidade também. Se cremos que

não será possível conquistar uma determinada coisa, assim procedermos com relação a ela, dificultando de diversas maneiras o seu sucesso. Não nos damos conta a este respeito porque não prestamos atenção. No entanto, temos uma escolha, desde que nos dediquemos a ela. Que escolha desejamos a nós mesmos?

Crença em si mesmo

Publicado na www.vendamais.com.br

Das várias dificuldades em relação ao desenvolvimento pessoal e profissional, a mais ferrenha delas é a falta de confiança em si próprio. O ser humano prefere crer em boatos, possibilidades, fantasias, no vizinho, no chefe. Enfim, em qualquer coisa, situação ou pessoa, menos em si mesmo. A sua crença em tal propósito é tão forte que lhe imprime mentalmente a triste sina mediante as chances oferecidas pela vida, restando-lhe alegar: Comigo nada dá certo! Antes mesmo de caminhar em direção ao empreendimento, a desistência surge altiva, empunhando a bandeira do fracasso por antecipação e faz tudo parar, diminuindo a vontade com o passar do tempo, além de turvar a impressão acerca do potencial e do crescimento encontrados indistintamente em toda gente.

Intimidado pela incapacidade de observar-se e perceber o gigante adormecido, o homem se afunda nas areias da repetição e apenas reproduz o que a sociedade sutilmente lhe ordena fazê-lo, resultando tal processo em agir mecânica e limitadamente. Ele foge ao seu futuro promissor e em seu lugar acomoda-se no presente sem esperança. *Insista em você. Nunca imite.* São ideias do pensador norte-americano Ralph Waldo Emerson, do século dezenove. Logo, por que é tão difícil acreditar em si? O que leva a maioria das pessoas a se menosprezar ao

invés de se avaliar com honestidade? Seja qual for o resultado de uma autoapreciação, ele sempre servirá de ponto de partida para qualquer jornada que se queira realizar. Sem ele comprometemos o planejamento e a conseqüente execução. O que falta para alcançar tal objetivo?

É possível ponderar sobre a questão considerando-se alguns fatores psíquicos relevantes, tais como o medo de arriscar, haja vista o modelo de educação recebido desde a infância dizer respeito, via de regra, a manter-se medíocre diante dos fatos da vida. (Mais vale um pássaro na mão do que dois voando.) Outro ponto é a pequena consciência sobre as próprias potencialidades disponíveis, obscurecendo a perspectiva do horizonte a ser conquistado. Porém, enxergar à frente não garante que se tenha a visão clara de objetivos. Tê-los é outra condição. Com metas definidas é possível encher-se de motivação para fazer o que deve ser feito. Além disso, outro item é a persistência, pois sem ela é impossível manter-se na rota escolhida e, portanto, é possível perder todo o trabalho empreendido. Decorre que, derrotar o vírus do imediatismo não é somente se recusar a aceitar tal modismo contemporâneo, é, sobretudo, manter-se firme na crença de que você é capaz de vencer se lutar com ferramentas adequadas. Crença em si mesmo é a mais poderosa delas. Você é o que acredita ser.

Olhe para a sua vida neste momento e responda se acaso não foi exatamente você que se colocou neste lugar. Para tanto considere se há bem-estar ou não na condição atual. Somente você define em que ponto quer chegar e nele se manter, ninguém mais poderá determinar questão tão importante. Seja sincero e supere o autoengano aos poucos. (Nós podemos ser o maior inimigo de nós mesmos.)

Acredite pelo menos que é possível ser mais do que é por hora, nem que você não queira sê-lo. É um direito singular. No entanto, não lance culpa sobre qualquer ponto sem antes avaliar a sua participação. E, caso se depare consigo mesmo em tal investigação, decida-se a fazer

alguma coisa que esteja além do habitual se quiser mudar. Crer em si mesmo é resultado de inquietação, luta, conhecimento, autoconfiança, tentativa, persistência e crescimento.

Tem que dar certo!

Publicado na www.vendamais.com.br

Mediante os problemas cotidianos, sejam eles simples ou complexos, há uma tendência de as pessoas desistirem de resolvê-los, sob a alegação de que não será possível tal propósito. Comumente se ouve alguém assegurar que determinada tarefa não será realizada em razão de sua dificuldade. Aparentemente, vários problemas demonstram não ter solução. Assim, a desistência surge oportunamente, deixando de lado qualquer nova tentativa.

A desistência torna-se um hábito e uma crença e, portanto, ela se enraíza com força, levando muita gente a manter-se nesta condição empobrecida de não seguir adiante e explorar as possibilidades de soluções dos problemas. Todavia, quando alguém resolve encarar o desafio já abandonado por outrem, é possível chegar a bom termo e revelar duas situações: a de que é possível resolver aquilo que se considerou impossível, e, a limitação do desistente, seja ela originada na falta de conhecimento ou na preguiça.

Boa vontade e persistência, se aliadas ao conhecimento, formam uma poderosa arma no combate a desistência na solução de problemas. Acomodar-se neste tipo de situação impede o crescimento da pessoa. Cada fuga cometida é uma oportunidade a menos com relação ao próprio desenvolvimento. Por outro lado, cada tentativa é um avanço no aperfeiçoamento pessoal. Nas palavras do psicólogo estadunidense

Abraham Maslow (1908-1970): "Muitas vezes temos que escolher entre o crescimento e a segurança, entre progredir e regredir".

"Tem que dar certo" é o pensamento necessário ao momento em que se tenta resolver uma dada questão. Não desistir até se tentar um bom número de vezes: por vias diferentes, com ideias novas e criativas. Faça da persistência uma aliada que permite maiores chances de se obter sucesso na solução de problemas. Mantenha na cabeça a ideia: Tem que dar certo! E faça a diferença.

Tempo de despertar o gigante dentro de nós

Publicado na Revista Showroom VW

Não é por acaso que a terrível, mas colossal história do acidente com o avião nos Andes em 1972, choca e causa admiração. O uruguaio Nando Parrado, um dos sobreviventes, afirmou: *Estava decidido a não morrer tão jovem. Se não tivéssemos caminhado, hoje não estaríamos aqui.* Decorridos dois meses do acidente (imagine a dificuldade para sobreviver mediante a sede, a fome, o medo, o cansaço e a temperatura que beirava trinta graus negativos!), Nando decidiu caminhar com o colega Roberto Canessa. Por dez dias andaram cem quilômetros sobre montanhas íngremes até encontrar ajuda.

Quem imagina ser capaz de realizar tamanho empreendimento? Mesmo nas condições profundamente difíceis a que se submeteram, quem se decide a buscar socorro sem ter qualquer horizonte otimista à sua frente? Nem todos acreditavam na sua salvação. Ao contrário, a morte pareceu ser o destino inevitável para muitos. Até o retorno dos helicópteros de resgate, guiados pelo obstinado Nando Parrado. Por vezes, ele também não acreditou que conseguiria. É comum desanimar

frente a obstáculos de dimensões tão superiores. Mas o fato é que ele continuou. Não desistiu. Mesmo sofrendo, andou. Lutou. Venceu. Sobreviveu!

Há um gigante dentro de nós, e pode ser despertado quando assim o decidirmos. Porém é preciso se perguntar se queremos acordar esta porção e dela utilizarmos os recursos disponíveis, ou se preferimos nos manter na condição em que nos encontramos. É o que desejamos?

É tempo de crescer e conquistar bem mais do que enxergamos por hora. Na vida pessoal e profissional. Se existe a possibilidade de ultrapassar os limites autoimpostos pela nossa falta de visão a respeito, ausência de vontade ou dificuldade de fazer concretamente as coisas (às vezes os três aspectos estão presentes), por que não mudar a crença a respeito? O que exatamente nos prende e impede de realizar o que consideramos ser impossível? O que julgamos ser impossível neste momento? Será que é, de fato? O impossível pode ser uma justificativa para nem tentarmos empreender mais do que oferecemos?

Há um gigante dentro de você. Talvez já tenha até experimentado alguma situação incomum e teve de se chacoalhar, e então percebeu que há mais (muito mais!) a ser explorado, desde que se decida a tanto.

O que se percebe, grosso modo, é que pouco nos cobramos em relação ao nosso desenvolvimento. Podemos muito. Todavia... Para extrair mais devemos nos cobrar mais. Você tem o direito (e o dever, acrescento) de fazer uso do gigante que é. Desperte-se!

Você conhece a sua capacidade?

Publicado na Revista Showroom VW

Embora algumas pessoas consigam ultrapassar os próprios limites e assim alcancem lugares privilegiados na vida, não significa que elas compreendessem tal possibilidade anteriormente. Isto é, ainda que houvesse vontade disponível para o crescimento, talvez lhes faltasse saber que era possível chegar lá, antes mesmo de obter bons resultados. Ao ser indagada sobre o seu sucesso, a maioria delas revela que não tinha ideia de que chegaria a tanto. (Em certas ocasiões, várias até descreiam!)

Todavia, cumpre-se esclarecer um ponto relevante: É possível ignorar o potencial existente dentro de si e ainda assim lutar com fervor obstinado, mas este tipo de empreendimento, a princípio, não é motivador para muitos, haja vista ele significar uma vaga promessa que demanda enorme esforço e persistência. Por não identificar em si mesmo o terreno fértil e a semente disponíveis, o homem não trabalha adequadamente a seu favor, se autoimputando a colheitas limitadas, que, ora lhe servem para a sobrevivência, ora sequer dão para o gasto.

Por outro lado, se lhe fosse possível enxergar quão grandiosa é a sua possibilidade de desenvolvimento, talvez, então, ele se apoderasse da vontade e dela não largasse mais, utilizando-a em permanentes desafios, cujos resultados o colocasse na rota da evolução e do estímulo crescente, tendo em vista que, quanto mais se percebe o horizonte que se tem à frente, tanto maior é a chance de se dirigir a ele.

O filósofo inglês John Locke (1632-1704) escreveu: "Quando conhecermos nossa própria força, saberemos melhor o que intentar com esperanças de êxito; e quando tivermos examinado com cuidado os poderes de nossas mentes, e feito alguma avaliação acerca do que

podemos esperar deles, não tenderemos a ficar inativos, deixando de pôr nossos pensamentos em atividade, pelo desespero de nada conhecermos; nem, por outro lado, poremos tudo em dúvida e renunciaremos a todo conhecimento, porque algumas coisas não são compreendidas.”

Desenvolver a vontade é essencial para progredir. Porém, é reduzido o número de pessoas que agem assim em relação ao seu autodesenvolvimento. A falta de perspectiva de crescimento em si próprio pode dificultar tanto o início da jornada quanto a sua manutenção. Pode ainda levar a pessoa a manter-se acomodada na situação em que se encontra. Mas se existir a percepção de que há uma considerável capacidade interna, amplia-se a chance de gerar motivação e avançar. Muitas poderão ser as pessoas que se estimulem a tomar a vontade em suas mãos, antevendo, em parte que seja, a revolução transformadora de suas vidas.

Você conhece a sua capacidade? Já pensou a respeito, pelo menos?

Eu faço tudo para os meus funcionários...

Publicado na www.lideraonline.com.br

Certa ocasião um rei acreditou ser uma vaca e recusou-se a comer. Ele desejava que o abatessem. Ninguém o demovia de triste ideia. Foi então que convocaram o sábio médico persa Avicena (980-1037). Ele decidiu se passar por açougueiro e apalpou o rei para verificar a qualidade da carne. Protestou alegando que aquela vaca estava muito magra e que só a abateria quando engordasse. O rei,

envolvido por aquela circunstância, aceitou ser alimentado e assim recuperou a saúde integralmente.

Constantemente precisamos ser mais sábios do que técnicos ao lidar com as pessoas. É importante ter domínio sobre determinado conhecimento, mas ele não alcança o ser humano em suas necessidades mais íntimas. Avaliamos superficialmente como entender e motivar os colaboradores de nossa empresa, e desta forma propomos soluções equivocadas para situações que merecem maior aprofundamento diagnóstico.

Líderes bem intencionados promovem festas e reuniões descontraídas a fim de agradar o seu pessoal. Criam ambientes acolhedores e oferecem farta e apetitosa alimentação. Aos finais de semana viajam juntos para parques de lazer ou assistem a filmes no cinema. Investem no aperfeiçoamento por meio de cursos e palestras. Ajudam em despesas pessoais. Em suma, estendem o tapete vermelho. Estes líderes leem livros, revistas, jornais, bulas, hieróglifos e tudo que lhes pareça ensinar a receita dourada de como gerar um excelente ambiente de trabalho. Chegam mesmo a forçar a sua personalidade a mudanças radicais. O tipo explosivo tenta ser um monge tibetano. O acanhado impressiona pelas poucas, mas inusitadas palavras que consegue discursar. De comportamentos mais gélidos podem sair poemas a respeito do calor humano nas organizações. É um contraste pitoresco.

Mudanças bruscas dificultam a adaptação, e as tentativas de acompanhá-las contemplam este manancial de estratégias. No entanto, mesmo empregando “pacotes de gestão humana”, a resposta não é satisfatória, ou pelo menos não dura. É nesta hora que se ouve a queixa do milênio: “Eu faço tudo para os meus funcionários, mas eles não estão nem aí!” E continua: “Acho melhor voltar ao tempo do pelourinho e senzala, parece que eles preferem.” Mesmo diante de tantos “presentes”

os colaboradores demonstram ingratidão, chegando atrasado, não entregando as atividades nos prazos, enrolando no cafezinho, atendendo com displicência os clientes, demonstrando irresponsabilidade, falta de comprometimento etc. Mudança no tipo de convívio não ocorre magicamente. É preciso respirar fundo e avançar em direções talvez nunca percorridas, aprendendo novamente.

Mude hábitos - O hábito é resultado de prática constante. Este é um entendimento a se considerar, pois ele indica que novo tipo de relacionamento ocorrerá para se obter nova resposta. A liderança é um modelo e, portanto, o que ela expressar, assim será entendido como filosofia local pela maioria.

Mude conceitos - O líder precisa modificar alguns conceitos e não o seu temperamento, canalizando suas energias para tais fins. As pessoas desconfiam de quem se despede batendo a porta à noite e na manhã seguinte distribui balas de caramelo.

Envolva e desafie - Participar mais e ter desafios motiva a um melhor desempenho e ao aumento de responsabilidade. Todo trabalho tem sua rotina, porém ela desmotiva e pode murchar a autoestima se não houver provocações. Os colaboradores têm capacidades que, se desenvolvidas, resgata o moral e aumenta a crença no futuro.

Reconheça valores - Ser reconhecido é uma aspiração de elevado número de profissionais já estabilizados financeiramente, mas dignidade e respeito são prioridade. Reconhecer a grandeza e o potencial humano ressaltam valores de toda ordem.

Seja solidário - Solidariedade à diversidade e não apenas aos mais chegados faz parte da alma deste conjunto de formas de relacionamento qualitativo. Um olhar de compaixão é capaz de dar esperança a quem se encontra em desespero.

Ampliar a capacidade de se relacionar e ser sábio em muitas ocasiões requer vontade e prática firme de propósito. Mas é preciso

compreender isso primeiramente, para que a persistência ganhe em qualidade e não apenas em quantidade de tentativas. A frase “Eu faço tudo para os meus funcionários...” é válida, contudo, ela deve estar acompanhada da aprendizagem de nova filosofia de se relacionar e motivar.

Ser “açougueiro” se a situação assim o demanda não é se humilhar ou experimentar o ridículo. Muitas vezes é a única forma de superar obstáculos. A técnica e a experiência não bastam por si só. Ser sábio implica em adentrar o universo particular humano utilizando a estrada disponível que cada um possui. Para acessá-la é preciso estar sintonizado, cuja frequência só se estabelece através das boas relações.

Ser motivado não garante o sucesso

Publicado no Jornal Indústria & Comércio

A motivação é amplamente discutida na vida organizacional em razão da sua importância sobre o nível de atuação do trabalhador e o resultado que oferece. Ela é fundamental para que se atinja graus adequados de produtividade. Há, contudo, uma ressalva: Embora existam pessoas altamente motivadas ao longo da vida, é possível que tal condição não ofereça por si só o êxito que se pretende alcançar conforme o tipo de objetivo estabelecido.

O sucesso depende de alguns componentes combinados. Ou seja, uma coisa é desenvolver a motivação, outra é ter objetivos claros a serem atingidos. Outra, ainda, é conseguir, passo a passo, os elementos necessários (conhecimento, relacionamento, poder, dinheiro) para se avançar. Contudo, mesmo que se tenham tais recursos disponíveis, pode faltar a sua correta junção. Portanto, compreender as regras do

jogo permite se manter mais tempo à mesa ao invés de ter de se retirar pela inabilidade de lançar determinada carta fora de hora ou de revelar as suas intenções por descuido. Não basta estar com vontade, ter boas cartas ou se arriscar corajosamente. É preciso saber jogar, minimamente que seja. Do contrário, o desperdício de oportunidades será o parceiro certo a cada nova rodada. Por conseguinte, ter um plano se torna imperioso.

Cumpra-se elaborar um planejamento cujo significado é: "Trabalho de preparação para qualquer empreendimento, no qual se estabelecem os objetivos, as etapas, os prazos e os meios para a sua concretização". Se preparar antes (de preferência) para fazer (bem feito) depois. Logo, emergem algumas questões: Quantas pessoas utilizam o planejamento para colocar em prática as ideias? Dentre aquelas que planejam, quem leva em conta a qualidade? É de fato um plano consistente ou apenas um traçado de suposições? Ou ainda, mais diretamente: Você se sente seguro com os planejamentos que faz? Eles já deram prova de sua exequibilidade e efeito esperado?

O conhecimento prévio, somado a outros aspectos relevantes como a motivação, pode proporcionar resultados melhores e mais estimulantes à medida que a concretização do que se planejou é percebida como decorrência e não um golpe de sorte apenas. É claro que os melhores planos podem falhar, mas a sua correção (em tempo) é capaz de ajustar a rota que conduz ao sucesso. Motive-se e crie planejamentos consistentes.

Seja responsável!

Publicado no Jornal O Estado do Paraná

Há pessoas que se apóiam na opinião popular para justificar suas ideias e comportamentos tanto favoráveis quanto desfavoráveis. Elas recorrem a já desgastada desculpa: "Se todo mundo faz, eu também posso". Decerto que sim. O fato, porém, revela que o pensamento não está a serviço da solitária reflexão interior, mas, do massificado barulho externo. Ao errar, sofre o conjunto, e não apenas a parte. Se a cesta de ovos cair, perde-se a refeição toda. O que leva alguém a se manter sob tal condição?

Embora exista claramente o risco do prejuízo nas situações de massificação, enxergá-lo requer ponderação. É possível fazer emergir algumas explicações razoáveis para o caso. Uma delas é a padronização do comportamento, que pode servir para criar força, sobretudo emocional onde tal energia não se faria presente através da lógica. É como ganhar no grito. A diferença, no entanto, está em não haver necessidade de se berrar. Parece racional, haja vista a maioria concordar, mas é uma ilusão que, de pessoal, alastra-se com facilidade ao reforçador campo comunitário. A tática está em se mostrar coletivamente à frente do individual. Assim convém.

Contudo, se o equívoco se impor inexorável, provando o engano pluralizado, ainda resta apelar à outra interpretação: "Confiei no grupo, mas me enganei". Eis a tábua "salvadora". O ovo que quebra com a queda da cesta parece refletir o infortúnio de estar acompanhado do excedente peso existente nos demais ovos. A tática está em se esconder individualmente atrás do erro coletivo. Assim convém.

Para enriquecer esta análise, vale a pena recorrer a uma fábula escrita no século VI a. C. por Esopo. "Uma viúva que trabalhava

arduamente tinha por hábito acordar suas jovens criadas com o canto do galo para a lida. Cansadas de tanto trabalhar sem trégua, as criadas resolveram matar o galo: achavam que a razão de toda sua desgraça era ele, que acordava a senhora antes de o dia nascer. Qual nada! Morto o galo, o destino delas piorou ainda mais: pois a senhora, sem o galo e, conseqüentemente, sem seu relógio, as convocava ainda mais cedo”. A narração alegórica lhe pareceu real?

Vê-se, com efeito, uma seqüência de desculpas, que pode se alternar conforme a conveniência. Percebe-se ainda a insistência pela qual alguém pode se manter na roda da estagnação ao não assumir uma postura reflexiva particular e mais responsável sobre si mesmo na vida pessoal e profissional. O esbanjador que critica a taxa de juros cobrada na fatura do cartão de crédito é um exemplo clássico. O empregado que reclama por aumento de salário sem oferecer qualquer valor profissional a mais é outra amostra.

Mas, cuidado! Visto de fora, é fácil identificar tal engano no outro. Pode-se até apontá-lo abertamente ao seu autor, causando todo tipo de resposta e de embaraço, inclusive. Porém, ao lançar a questão sobre si próprio, que tipo de reação eventualmente se dará? Negar ou aceitar? Pelo menos, pensar a respeito, é possível?

Seja responsável!

Passe de mágica

Publicado no Jornal Gazeta Mercantil

O desejo é uma parte importante da realização. Ajunte-se à lista, ainda, conhecimento, atitude empreendedora, persistência e espírito crítico para mudar quando necessário. Saber, querer e fazer são

condições para se alcançar metas. A questão, contudo, diz respeito à forma de se desejar. O que se espera comumente é que as coisas aconteçam conforme a crença pessoal, sem se considerar o que cada objetivo requer verdadeiramente. Embora a pessoa acredite que esteja plantando corretamente, a semente não vinga e a colheita falha.

Um trabalhador, por exemplo, se esforça por determinado período para chegar mais cedo, ser simpático com os colegas, agradar o chefe, na expectativa de obter promoção e aumento de salário. Mas não investe em si, para adquirir mais conhecimento, autonomia e responsabilidade pessoal. Não se leva em conta o que é imprescindível, mas o que é conveniente. E o resultado esperado, porém, sequer passa perto das possibilidades. Então, a boa vontade cai, fazendo elevar o descaso.

O aluno quer o diploma e a festa de formatura. Todavia, não estuda e quer que seus exames resultem favoravelmente com boas notas. Não é assíduo e protesta, julgando-se injustiçado ao constatar as faltas registradas. Conversa durante a aula e estranha o desconhecimento acerca do tema apresentado. Demora a iniciar um trabalho e se diz vítima da falta de tempo. Atira pra baixo e reclama de acertar o próprio pé.

Uma pessoa abre seu negócio sem observar o mercado e perde informações que poderia lhe render a sobrevivência, quiçá o progresso. Pouco se dispõe a mudanças, não se atualiza, torna-se obsoleta e pouco competitiva. Não se mexe, apenas aguarda, e ainda se lamenta da maré de azar. É como lançar o anzol sem a isca.

O esbanjador tropeça na perna da imprevidência, mas se queixa da falta de dinheiro. Gasta sem se preocupar com o futuro. No entanto, quando o porvir lhe chega, faz do seu presente motivo de abominação. Usa o cartão de crédito livre e alegremente até a fatura lhe causar prisão à tristeza.

De um jeito ou de outro, não basta querer para obter. É preciso mais. Não há mágica. Mas pode existir ilusão. É possível crer com veemência que dará certo aquilo que, se analisado à luz da consciência, se mostra claramente improvável. O devaneio pinta o cenário com lindas cores o esboço que mal saiu dos contornos de carvão. É crer que as parcelas do seguro-desemprego não se acabam. O bolo não queima. A desculpa resolve. O tanque reserva é suficiente. O tempo espera. A droga não vicia. Nada atrapalha. A saúde é inabalável... A lista é interminável, e cada um a escreve à sua moda.

Eis o risco: se autoiludir na certeza de controlar a ilusão. Negar a existência do engano sem percebê-lo em si mesmo.

Inteligência ética e desenvolvimento organizacional

Publicado no Jornal da PUCAMP

Ser ético terá o seu lugar de destaque na sociedade. Não é uma previsão, é uma condição. Embora a história já tenha registrado fartamente episódios antiéticos, e assim também observamos na atualidade, muitas pessoas já não suportam conviver de forma tão descontrolada. A resposta a tal desequilíbrio – o caos faz parte de toda mudança, até que se estabeleça o equilíbrio novamente – é o expressivo apelo social à redução dos crimes e da corrupção, tendo em vista a expressiva preocupação existente.

Ainda que se perceba um forte materialismo em detrimento de se considerar o ser humano, o intolerável sentimento de descaso é capaz de inspirar em diversas pessoas de diferentes lugares a vontade de melhorar a situação momentânea. Logo, é necessário considerar dois fatores: a inteligência ética pessoal e a organizacional.

Ser inteligente eticamente implica em conhecer as razões de causa e efeito dos nossos desejos e atos, além da necessária compreensão acerca dos princípios universais (responsabilidade, compaixão, perdão), que servem para sustentar o adequado convívio social. Fora deles é impossível estabelecer a consciência do bem comum e, portanto, de agir eticamente. Assim, urge desenvolver dois pontos imprescindíveis: saber (conscientemente) e se comportar (habitualmente) de forma ética.

No entanto, é preciso lembrar que a conduta humana pessoal baseada em saber e distinguir o que é certo ou errado deve se alicerçar na aprendizagem. A educação é essencial para tal projeto, haja vista ela gerar o conhecimento necessário.

Não obstante, do ponto de vista organizacional, a ênfase focaliza-se na consciência dos valores e governança encontrados nas lideranças, e no modelo de educação corporativa. Através deles as relações tomam um determinado rumo em relação à ética. É, pois, com tais referências que se desenvolve cada atividade, administrativa e operacional, atingindo diretamente os colaboradores, consumidores e fornecedores. Se há coerência entre os valores organizacionais e pessoais, então se constata a presença de alinhamento, que, a seu turno, é capaz de estabelecer um clima de confiança e motivação. (Itens de sobrevivência nas atuais circunstâncias de extrema competitividade.)

Os executivos estadunidenses Fred Kiel e Doug Lennick, autores do livro *Inteligência Moral*, apontam com clareza as vantagens internas e externas, respectivamente, de uma empresa ser moral: 1) *Quando um líder é explícito sobre o que ele acredita e valoriza, e tem um comportamento alinhado com tudo isso, os seguidores reagem com uma profunda confiança nele.* 2) *A reputação de uma empresa se transforma diretamente em resultados financeiros: os consumidores preferem comprar de empresas que são conhecidas por suas práticas éticas. Eles*

não hesitam em divulgar o seu descontentamento mediante empresas antiéticas.

A organização consciente da relevância sobre a inteligência ética produz resultados compensadores porque respeita princípios e valores, pois valoriza a crença do bem comunitário, sem perder de vista os ganhos decorrentes: lucro, poder e sustentabilidade. As atitudes atestam as ideias, as ações de comunicação sobre o assunto são claras, os investimentos em treinamento nesta área são sólidos e se torna parte da cultura, além de existir vigilância permanente, visto que defender tamanha preciosidade (a ética), não é tarefa fácil – o inimigo sempre ronda os portões à espreita de uma oportunidade para atacar. Inteligência e competência ética são componentes estratégicos e merecem dedicação incondicional de quem pretende empreender o desenvolvimento organizacional e obter êxito.

Confiança: a base do líder

Publicado na www.catho.com.br

Convém iniciar esta reflexão pela própria natureza do ser humano, ou seja, levar em conta a sua dimensão psíquica, estrutura que vem se aperfeiçoando ao longo do tempo. A relevância aqui focada dá-se pela determinação do direcionamento que o homem tem em relação a sua conduta social. As pessoas podem, conscientemente, optar por algumas formas de se relacionar com as outras e isto acaba se incorporando a um sistema de autoregulação social. Por vezes, conforme descreveu o filósofo Tomas Hobbes (1588-1679), baseado no contrato social estabelecido, em virtude de o homem tender para o individualismo, visando somente o seu próprio bem para assim viver confortavelmente.

Submetido ao determinismo de suas paixões, o homem é arrastado a conseguir seu próprio bem, sua conservação, seu prazer, o seu bem-estar e glória.

Desejo aqui, ampliar esta visão, ao considerar outra instância de seu psiquismo: o inconsciente. Boa parte do que o ser humano pensa ou sente não lhe é de total domínio, ou da ordem racional. Ao contrário, falta-lhe a consciência a este respeito. Seus comportamentos revelam a inconsequência de seus atos através de numerosos exemplos: guerras, violência, etc.

A inconsciência está ligada ao grau de maturidade em que se encontra o ego do ser humano. O ego é responsável por nossos direcionamentos e opções de forma de ser e de conviver socialmente. Na proporção elevada inconsciente encontraremos as paixões (vaidade, orgulho, etc) como aliadas neste processo relacional. Logo, o homem, por sua natureza, agirá, via de regra, de forma parcial. Ainda que não tenha clareza acerca de tal fato, a sua vida estará orientada por tais pressupostos.

Quando falamos sobre liderança nas relações humanas, podemos compreendê-la a partir de diferentes óticas. Um bom exemplo é a hierarquia que ela representa. Outra forma é a sua flexibilidade situacional, elegendo convenientemente um tipo de liderança para cada necessidade. E, ainda, liderança com pouquíssimo contato, ou liberal. Todavia, o estilo de liderança que pretendemos avaliar, sobretudo a suas bases filosóficas, é a Moral.

Na verdade, o que se tem em mente quando estudamos este tipo de liderança, é a moral que a permeia, conduzindo as relações humanas nelas presente. A discussão moral é bem antiga, encontrada nos escritos de vários filósofos. O que levaremos em conta é a representação que a moral tem perante os membros de um grupo e as condutas adotadas por aqueles que simbolizam a liderança para os seus pares.

Nos deparamos com uma situação sutil e de difícil empreitada quando tratamos de liderança moral. A sua essência está na virtude de ser moral. O homem não mantém a moralidade em tempo integral apenas por tentar sê-lo.

A justiça participa da razão prática, sendo o seu estudo pertencente ao campo das ciências práticas, guardando relação com a ação, e não com a teoria. É algo que se pratica, mais do que se pensa. Para tanto se faz necessária uma forte aderência da vontade de quem a pratica. Aquele que pratica atos justos não necessariamente é um "homem justo"; pode ser um "bom cidadão", contudo, jamais será um "homem justo" ou um "homem bom" de *per si*.

Os membros de um grupo percebem como é o líder com quem há uma convivência. A sua conduta revela, em boa parte, a sua moral. Tal condição pode viabilizar ou não a coesão grupal. Nestes termos, lembraremos da transparência com que cada atitude do líder aparece no seu meio. Basicamente, tudo é captado pelos liderados, além de levado em conta nas suas avaliações pessoais e profissionais (atmosfera grupal, execução de tarefas, empatia, etc).

De forma imperceptível, as pessoas mantêm-se unidas num grupo, baseadas em detalhes cotidianos. A dimensão aqui corresponde à evidência com que a moral se apresenta no líder, desde eventos simples até os mais sofisticados e complexos. Uma simples decisão de iniciar um horário para executar tarefa, até a demissão de um dos elementos do grupo. O que determinará a liderança moral é o comprometimento para com o grupo, em detrimento das causas pessoais que possam existir em um líder.

A base aqui existente traduz, sobremaneira, o elo que une as pessoas e as mantém grupalmente de forma sólida. O enraizamento desta união encontra terreno propício e profundo quando os nutrientes

vitais são importantes e justos: a liderança moral. A junção invisível, mas presente em peso é a confiança.

Conforme o dicionário, confiança significa: 1. Ação de confiar; 2. Segurança íntima; 3. Crédito, fé; 4. Boa fama. Confiar é algo precioso, uma vez que damos crédito a outrem. Depositamos fé nesta relação. Chamo a atenção para este ponto da reflexão, tendo em vista que conquistar a fé e a credulidade de alguém é um fenômeno digno de louvor. As pessoas não saem por ai distribuindo confiança com segurança. Portanto, se a conexão entre duas ou mais pessoas se estabelece com base na confiança, temos, então, uma relação mais profunda, e, conseqüentemente, maior abundância de bom convívio entre líder e seguidores.

O líder que possui uma base moral como essência de sua forma de liderar compreende que a troca é um exercício fundamental de direitos e deveres entre todos do grupo. A troca de conhecimento por meio da aprendizagem bem ilustra esta característica de liderança. Outro item é a compreensão que as pessoas podem ter umas das outras, ao ouvi-las atentamente, tornando-se mais empáticas e gerando entendimento mais profundo. Estas trocas indicam uma virtude fundamental para as relações humanas: a Lei Áurea. "Faça ao outro o que gostaria que fizesse a si mesmo". O exercício desta máxima amplia os horizontes do desenvolvimento humano, valendo-se da força que o grupo pode apresentar num convívio deste quilate.

Em suma, nas relações humanas, onde haja um modelo de liderança que atua com profundidade, de cuja base é a confiança; encontramos motivos e desenvolvimento pessoal e profissional com comprometimento. Quando as pessoas se mobilizam por estas razões, mais grupo e menos ego, os resultados de variadas atividades mostram-se diferente, não apenas pelo êxito ou não resultante, mas,

principalmente, pela forma em como se processou a construção saudável de qualquer execução de trabalho.

Vítima ou responsável?

Publicado na revista Showroom VW

Em uma breve conversa com o vigia de uma instituição, compreendi a sua abrangente visão sobre o sofrimento a que são submetidas as pessoas ao longo da vida. Ele iniciou o diálogo dizendo que sentia dores pelo corpo, e tal fato se devia aos excessos cometidos desde a sua infância, e que, portanto, pagava hoje pelo que havia feito ontem. Ele assumia calmamente a responsabilidade de seus atos. Acrescentou que não tinha dó das pessoas quando as via sofrer porque, segundo o que observou durante anos, tais aflições diz respeito ao que cada um tem de pagar pelas coisas feitas. E finalizou, argumentando: “Deus não castiga a gente. A gente é que se castiga pelo que faz”.

Em tão pouco tempo o vigia sintetizou os seus pensamentos, adquiridos de modo reflexivo. Ali, em minutos, ele apresentou tamanho conhecimento, profundo e consciente de tudo o que descrevia a respeito dos tormentos experimentados pelo ser humano. Em silêncio, formulei uma questão: Afinal, somos vítimas da circunstância ou responsáveis por ela? Sofremos por acaso ou merecemos tal situação? (pelo menos, boa parte dela?!).

Pois bem, a ideia acerca dos erros cometidos e do consequente pagamento pela dívida contraída também foi apreciada por outros pensadores. Michel de Montaigne (1533-1592), filósofo francês, expôs: “Tal o efeito maravilhoso e irresistível da consciência, obriga-nos a nos denunciarmos, a combatermo-nos a nós mesmos e, na ausência de

outra testemunha, depõe contra nós: servindo ela própria de carrasco e fustigando-nos com látego invisível. O mal recai em quem o faz". E anteriormente, na Grécia, Epicuro (341-270 a.C.), citado por Montaigne, apontou: "O mau não tem onde se esconder, porque não tem certeza de estar escondido, pois que a sua consciência o denuncia a si próprio: o primeiro castigo do culpado está em não poder absolver-se a seus próprios olhos". A responsabilidade pelos atos é ponto comum encontrado em algumas ideias convergentes. Por conseguinte, concluo, felizmente, e para a nossa sorte, que a filosofia pode estar presente em qualquer época e em qualquer lugar!

Logo, é momento de pensar honesta e claramente a respeito e se autoavaliar, verificando os atos cometidos e sofridos, especialmente se há encadeamento (ação e reação), independentemente do tempo entre um fato e outro, pois na natureza as coisas têm o seu tempo de se manifestar. Não é assim para se colher os frutos daquilo que se plantou? E ainda, na sequência de tal meditação, sofrer para reparar algo indevido deve ter um objetivo, tal como foi percebido por Sócrates (470-399 a.C.): "O castigo nos deixa mais prudentes e justos, atuando a justiça como a medicina da maldade".

Quem sabe não seja justo pagar por algo considerado injusto (aparentemente), uma forma de ampliar a nossa consciência e nos fazer evitar a repetição de tantos erros, levando-nos a tomar decisões mais justas com a devida responsabilidade de quem antevê (naturalmente) o que se sucederá no porvir?

Bibliografia

- AGOSTINHO. *A história da Filosofia: Coleção Os Pensadores*. São Paulo: Nova Cultural, 2004.
- ALABY, José A. *A práxis pedagógica de um programa de liderança*. *Nice Journal*. São Paulo, nº 1, p. 50-57, junho, 2003.
- ANTUNES, Celso. *A teoria das inteligências libertadoras*. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.
- AQUINO, Tomás. *Seleção de textos*. São Paulo: Nova Cultural, 1996.
- ARISTÓTELES. *Ética a Nicômacos*. Brasília: Editora da UNB, 1985.
- BEE, Helen. *O ciclo vital*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança: Administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2002.
- BIBLIOTECA SALVAT DE GRANDES TEMAS. *Cérebro e conduta*. Rio de Janeiro: Salvat, 1979.
- BOCHENSKI, I. M. *Diretrizes do pensamento filosófico*. São Paulo: EPU, 1977.
- CABRAL, Álvaro e NICK, Eva. *Dicionário técnico de psicologia*. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da Administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2002.
- DAVIDOFF, Linda. *Introdução à Psicologia*. São Paulo: McGraw Hill, 1983.
- DE MASI, Domenico. *A economia do ócio / Bertrand Russel, Paul Lafargue*. Rio de Janeiro: Sextante, 2001.

- DESCARTES. *A história da Filosofia: Coleção Os Pensadores*. São Paulo: Nova Cultural, 2004.
- DESCARTES. *Meditações Metafísicas*. São Paulo: Abril Cultural, 1975.
- FADIMAN, James. *Teorias da personalidade*. São Paulo: Harbra, 1986.
- FAUSTO, Boris. *História do Brasil*. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2007.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- FERNANDES, Florestan. *Educação e sociedade: o dilema educacional brasileiro*. São Paulo: Nacional, 1972.
- FIGUEIREDO, Lucas. *Ministério do silêncio*. Rio de Janeiro: Record, 2005.
- FREITAS, Elisângela Machado de. *A influência dos quatro temperamentos. Crescimento Pessoal & Motivação*, São Paulo, nº 33, p. 11-16, março, 2006.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.
- GOMES, Laurentino, 1808. São Paulo: Planeta do Brasil, 2007.
- GRACE, Miriam S. e col. *Introdução ao estudo da Psicologia*. São Paulo: Cultrix, 1978.
- IACOCCA, Lee. *Iacocca Uma autobiografia*. São Paulo: Cultura, 1985.
- INSTITUTO ETHOS. *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial*. São Paulo: Instituto Ethos, 2003.
- JOHNSON, Spencer. *Quem mexeu no meu queijo?* Rio de Janeiro: Record, 2004.
- JUNG, Carl G. *O homem e seus símbolos*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1991.
- Juscelino Kubitschek: o presidente bossa-nova. São Paulo: Globo, 2005.
- KOHN, Alfie. *Punidos pelas recompensas*. São Paulo: Atlas, 1998.
- MARINHO, Robson. *Um novo paradigma de liderança. Estudos em Liderança*, São Paulo, nº 1, p. 15-21, julho/dezembro, 2004.

- MAXWELL, John C. *As 17 incontestáveis leis do trabalho em equipe*. São Paulo: Mundo Cristão, 2002.
- MEDEIROS, José Rafael. *O amor renovando o trabalho*. Petrópolis: Vozes, 1999.
- MIZUKAMI, Maria da Graça Nicoletti. *Ensino: as abordagens do processo*. São Paulo: EPU, 1986.
- MONTAIGNE, Michel. *Os pensadores*. São Paulo: Nova Cultural, 2004.
- MORGAN, Clifford T. *Introdução à Psicologia*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- MUNHOZ, Maria Luiza P. *Bases teóricas da visão sistêmica. Coleção Temas de Psicopedagogia*. São Paulo: Memnon, livro 4, p. 62-65, 2002.
- PARRADO, Nando. *Milagre nos Andes*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2006.
- PERRENOUD, Philippe. *10 novas competências para ensinar*. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- PRADO, Lourenço. *Equilíbrio e recompensa*. São Paulo: Pensamento, 2007.
- RAUSCH, David W. *O aprendizado reflexivo da liderança*. *Nice Journal*. São Paulo, nº 1, p. 22-26, junho, 2003.
- RECTOR, Mônica e TRINTA, Aluizio Ramos. *Comunicação do corpo*. São Paulo: Ática, 1999.
- ROBBINS, Stephen. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- STEVENS, John O. *Tornar-se presente: experimentos de crescimento em gestalt-terapia*. São Paulo: Summus, 1988.
- SÓCRATES. *A história da Filosofia: Coleção Os Pensadores*. São Paulo: Nova Cultural, 2004.
- TELFORD, Charles W. e SAWREY, James M. *Psicologia: Uma introdução aos princípios fundamentais do comportamento*. São Paulo: Cultrix, 1970.

- TUCKER, James A. *A teoria por trás do Programa de Liderança*. *Nice Journal*, São Paulo, nº 1, p. 25-34, junho, 2002.
- TUCKER, Priscilla M. *O Programa de Liderança no decorrer do tempo*. *Nice Journal*, São Paulo, nº 1, p. 8-16, junho, 2002.
- VV.AA. *O dragão e a borboleta: Sustentabilidade e Responsabilidade Social nos negócios* / Sérgio A. P. Esteves org. – São Paulo: Axis Mundi: AMCE, 2000.
- VV.AA. *Primeira filosofia – Lições introdutórias*. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- WHALEY, Donald L. e MALOTT, Richard W. *Princípios elementares do comportamento*. São Paulo: EPU, 1980.
- WHEATLEY, Margareth J. *Liderança e a nova ciência*. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 1999.
- WITTER, Geraldina Porto e LOMÔNACO, José Geraldo Bitencourt. *Psicologia da aprendizagem*. São Paulo: EPU, 1984.

O autor

Psicólogo, professor e mestre em liderança. Ministrou cursos e palestras no Brasil e no exterior. Pesquisador dos campos da psicologia organizacional, educacional e sócio-econômico, com experiência em orientação de pesquisa. Autor e coautor dos livros *Gigantes da Liderança*, *Gigantes da Motivação e Educação* 2006.