





---

# **GNDI | NOTRELABS**

**CURSO ON-LINE – 04 de dezembro de 2020**

## **OS DESAFIOS DA LIDERANÇA EM MERCADOS COMPETITIVOS**

### **APOSTILA**

1. Como está a comunicação em sua empresa?
2. “No e-mail day”
3. A caixinha mágica?
4. Aqui, só melhores que eu!
5. Sem autonomia, não há criatividade
6. A pessoa certa, na função certa
7. Gente simples – grandes empresas
8. Quanto vale um bom profissional?
9. Benefícios e incentivos funcionam
10. O equilíbrio entre autoridade e a democracia na empresa
11. Cinco coisas que podemos fazer para atender melhor nosso cliente interno
12. O inimigo está lá fora
13. Os 10 atributos de um dirigente empresarial para o século XXI
14. 10 coisas que fazem os melhores chefes
15. A liderança executiva
16. A autoridade do líder
17. Padrões claros e definidos evitam injustiças
18. Pilhe seu subordinado fazendo uma coisa certa
19. Pessoas que tomam tudo pelo lado pessoal
20. Você seria capaz de implementar uma decisão com a qual não concordasse?
21. A sutil diferença entre firmeza e rigidez
22. Justo, firme, porém generoso, educado e gentil
23. Motivar: o único poder
24. Os imperdíveis anônimos
25. Psicologia positiva



---

## Como está a comunicação em sua empresa?

Luiz Marins

**De: Gerente geral - para: gerente de divisão:**

“Na 6ª feira, às 17 horas aproximadamente, o cometa de *Halley* estará visível nesta área. Trata-se de um evento que ocorre a cada 72 anos. Assim, por favor, reúna os funcionários no pátio da fábrica, todos usando capacete de segurança e explicarei a eles o fenômeno. Se estiver chovendo, não poderemos ver nada. Neste caso, reúna os funcionários no refeitório e mostrarei a eles um filme sobre o cometa.”

**De: gerente de divisão - para: gerente de fábrica:**

“Por ordem do Gerente Geral, na 6ª feira, às 17 horas, o cometa de *Halley* vai aparecer sobre a fábrica. Se chover, por favor, reúna os funcionários, todos usando capacete de segurança e os encaminhe ao refeitório, onde o raro fenômeno terá lugar, o que acontece a cada 72 anos.”

**De: gerente de fábrica - para: chefe de pessoal:**

“Por ordem do Gerente Geral, às 17 horas de 6ª feira, o fenomenal cometa de *Halley* vai aparecer no refeitório, usando capacete de segurança. Se chover, o Gerente Geral dará outra ordem, o que ocorre a cada 72 anos.”

**De: chefe de pessoal - para: funcionários:**

“Na 6ª feira, às 17 horas, quando chover, o fenomenal *Bill Halley*, usando capacete de segurança e acompanhado do Gerente Geral, vai passar pela fábrica com seus cometas, começando pelo refeitório.”

Embora esta estória seja uma grande brincadeira, a verdade é que em muitas empresas que conheço, **a comunicação interna não difere muito deste exemplo. Ordens confusas, orientações mal explicitadas, geram confusão, tensão e ansiedade. Criam um clima de desconfiança, baixa produtividade, baixo comprometimento dos funcionários e um ambiente propício a muita fofoca.**

Portanto, agora gostaria que você pensasse um pouco mais sobre **como é o sistema de comunicação interno em sua empresa**. A comunicação flui livremente? Há sistemas próprios para que os funcionários fiquem sabendo realmente o que a empresa “pensa”? **Para alcançar o comprometimento e o sucesso é preciso que a empresa tenha uma comunicação aberta, que flua livremente, que gere entusiasmo e engajamento das pessoas, que propicie a qualidade.**

Pense nisso. Sucesso!



---

## **“No e-mail day”**

**Luiz Marins**

Que tal fazer das sextas-feiras, o **“no e-mail day”** ou **“o dia sem e-mail”** ?

Muitas empresas já fazem da sexta-feira o chamado **“casual day”** onde todos podem ir sem terno e gravata. Então, por que não um dia sem *e-mail*?

Mas, por que um **“no e-mail day”**?

Simplesmente porque **muitos problemas poderiam ser evitados ou solucionados definitivamente** se as pessoas falassem direta e simplesmente com os responsáveis, imediatamente, oralmente, olho-no-olho ou mesmo por telefone, fazendo aquilo que só o ser humano é capaz – **“falar”**.

E é preciso que nos lembremos que **o homem brasileiro é oral e auditivo**. O brasileiro comum não compreende, com facilidade, textos com períodos compostos por subordinação, por exemplo. Somos pouco **“visuais”** e menos ainda **“letrados”**. Sempre conto um fato que presenciei numa grande empresa brasileira. O gerente chama o supervisor e, mostrando um *memorandum*, pergunta:

- Você leu este *memorandum*?

- *Li, sim senhor*

- Você não viu que tinha data, prazo, instruções, etc.?

- *Vi, sim senhor*

- Então, por que não fez o que estava escrito aqui???

- *Ninguém falou nada!! Estive com o senhor várias vezes depois de ter recebido este papel e o senhor não falou nada – achei que não estava valendo mais...*

Este fato pode parecer anedota, mas é verídico! Para que a comunicação realmente ocorra no Brasil ela **deve ser oral e, apenas, confirmada por escrito**.

O verdadeiro **“vício do e-mail desnecessário”** precisa ser combatido. Outro dia vi um funcionário falando a outro, sentado a seu lado no escritório:

- *Leu o e-mail que acabei de mandar para você?*

Pense nisso. Volte a falar. Volte a conversar. A resolver os problemas comunicando-se com o meio mais rápido que existe quando a pessoa está disponível em nossa frente ou do outro lado de uma linha telefônica – **falando**.

Afinal, como diz o ditado: **“Falando a gente se entende...”**.

Pense nisso. Sucesso!



---

## A caixinha mágica?

**Luiz Marins**

Um empresário procurou um sábio oriental para pedir ajuda para a sua empresa que estava à beira da falência. Ele reclamou ao sábio que nada em sua empresa dava certo. As pessoas não se comprometiam, não inovavam, não atendiam bem aos clientes e por isso tudo e muito mais, vinha perdendo clientes e estava arruinado.

O sábio tirou de um armário dourado uma caixinha, muito pequena e disse ao empresário: *“esta caixinha contém a solução para a sua empresa. Coloque-a em seu bolso e sem que as pessoas percebam, leve essa caixinha três vezes por dia em todos os departamentos de sua empresa. Depois de três meses volte para me devolver a caixinha”*.

E assim fez o empresário.

Após três meses ele retornou feliz ao sábio e disse-lhe: *“Vim lhe devolver a caixinha. Ela é realmente mágica, pois toda a minha empresa melhorou e estamos tendo lucros como nunca tivemos!”*.

O sábio ao pegar a caixinha de volta, simplesmente a jogou no lixo ao seu lado.

O empresário indignado disse: *“como o senhor pode jogar a caixinha no lixo? A caixinha é mágica!”*

E o sábio lhe disse: *“não tem nada nessa caixinha. Ela está vazia. A sua empresa melhorou e passou a dar lucros porque você passou a visitar todos os departamentos de sua empresa, três vezes ao dia, todos os dias. Esse é o milagre da caixinha mágica!”*.

Avalie se você empresário, seus diretores, gerentes, não estão entocados e intocáveis em suas salas. **Pense no valor de ir até onde as pessoas estão realizando o seu trabalho, nos escritórios, na loja, no chão de fábrica**, etc. Lembre-se da caixinha mágica e coloque uma delas em seu bolso.

Pense nisso. Sucesso!

(Esta história me foi contada por uma professora com mais de 70 anos e que me disse tê-la aprendido em sua escola primária, aos nove anos de idade).



---

**Pense nisso:**

- Qual a última vez que fui até onde meus subordinados estão trabalhando?
- E quando vou, converso, ouço, troco ideias, cumprimento a cada um e pergunto como está o trabalho?
- Será que o conforto de minha sala não faz com que eu fique muito tempo sem ir até o chão de fábrica?
- Será que também não devo ter uma “caixinha mágica” e levá-la aos meus clientes e fornecedores, tanto quanto aos departamentos internos de minha empresa?
- Tenho consciência de que meus subordinados necessitam do meu constante *feedback* para que possam ter segurança em seu desempenho?





---

## Sem autonomia, não há criatividade

Luiz Marins

Tenho visto empresas tentando desenvolver a *criatividade* em seus funcionários. Tenho visto também que muitas empresas não dão a seus funcionários a necessária **autonomia** para que a criatividade possa existir. Empresas burocratizadas, que não permitem o erro, que não permitem a experimentação, a tentativa; empresas com muitos níveis hierárquicos, **não conseguem que seus funcionários desenvolvam a necessária criatividade para enfrentar os desafios de mudança que temos nos dias de hoje.**

Tenho ouvido muita reclamação de supervisores e gerentes de que seus subordinados não se comprometem com os clientes ou com os objetivos da empresa. As pesquisas que temos feito têm demonstrado que muito do que se chama “ausência de comprometimento” tem sua origem de culpa nos próprios chefes, supervisores, gerentes e diretores. **Dar autonomia, significa permitir o erro, acompanhar, treinar, ensinar, fazer junto, oferecer apoio e principalmente, ouvir.** Para isso existem os chefes. Chefe não existe para “mandar”. **Chefe existe para motivar seus subordinados para a ação.**

Os chefes que conseguem maior desempenho, qualidade, produtividade e comprometimento de seus subordinados são aqueles que tratam seus subordinados como verdadeiros “clientes”. **São capazes de se comprometer com o sucesso profissional de seus subordinados.** Incentivam o acerto, a iniciativa, a criatividade, o tomar decisões e principalmente o autoaperfeiçoamento que gerará a autoconfiança. Não são chefes “moles”. São “justos”. São firmes. Conhecem profundamente seus subordinados e sabem como incentivá-los a dar cada vez mais de si.

Como não temos mais como aprender com o passado, a criatividade torna-se essencial para o sucesso. **Temos que criar, fazer, propor, tentar.** Para que isso seja possível **é preciso que os nossos funcionários tenham autonomia para que possam ter iniciativa. É preciso que a eles seja dado o poder de fazer coisas certas em benefício de nossos clientes.**

Então faça um verdadeiro esforço de conhecimento de cada um de seus subordinados mais próximos. Procure descobrir em cada um o seu “**ponto forte**”. Incentive o desenvolvimento desse ponto forte. Demonstre confiança. Você ficará surpreso, vendo do que seus funcionários serão capazes de fazer quando lhes der maior autonomia. **Através da autonomia você descobrirá a iniciativa e a criatividade.** E verá que era exatamente isso que eles estavam esperando de você.

Pense nisso. Sucesso!





---

## **A pessoa certa, na função certa**

**Luiz Marins**

**Um dos maiores desafios na gestão de pessoas, é colocar a pessoa certa, no lugar certo.** Será que aquela pessoa é realmente incompetente e incapaz ou ela está no lugar errado? Será que as habilidades e comportamentos que ela é capaz de emitir, são os requeridos para a função em que ela ocupa? Será que ela está feliz fazendo o que estamos pedindo a ela, ou está infeliz por sentir ou saber que está na função errada? Conheço dezenas de exemplos reais em que pessoas que eram consideradas funcionalmente fracas e estavam prestes a ser dispensadas, mostraram-se incrivelmente competentes em outra função, na mesma empresa. Como enfrentar essa realidade?

**Antes de recrutar, selecionar ou promover alguma pessoa, é preciso fazer uma análise comportamental da função a ser preenchida.** Quais os comportamentos e habilidades são exigidos para aquela função? Essa análise é feita, observando e descrevendo quais os comportamentos que você deseja que a pessoa emita. Ex.: A função exige muito relacionamento com pessoas estranhas? Exige arquivar documentos? Exige redigir cartas, memorandos, etc.? Exige falar ao telefone? Exige falar em público? Exige conhecimento geográfico de alguma área específica? Exige a elaboração de cálculos matemáticos? Quais?

A partir de uma análise comportamental e de habilidades necessárias (o que a pessoa realmente irá fazer e como deve fazer) é que você poderá colocar a pessoa certa no lugar certo. É muito comum promover alguém que era muito competente e torná-la incompetente na nova função. Nem sempre um bom vendedor será um bom gerente de vendas. As habilidades e comportamentos exigidos de um gerente são completamente diferentes dos exigidos para um vendedor. Por isso, muitas vezes, não dá certo. Uma simpática e expedita garçonete nem sempre será uma boa secretária. As habilidades e comportamentos exigidos são diferentes para as duas funções. **Observar comportamentos e atitudes e colocar as pessoas certas na função certa é um dos maiores segredos do sucesso das empresas.**

Pense nisso. Sucesso!



---

## Gente simples – grandes empresas

Luiz Marins

Grandes empresas conseguem sucesso com gente simples, comum ou só com “grandes cérebros”? Qual o segredo das empresas num mundo em transformação? Essas e outras perguntas vêm sendo feitas diariamente por todos os consultores no mundo inteiro.

Um estudo feito por *Charles A. O’Reilly III e Jeffrey Pfeffer* e publicado no livro “*Hidden Value*” (\*) mostra o que fazem as empresas para motivar e trabalhar com pessoas “normais e comuns”. O livro vai um pouco na direção contrária ao estudo famoso feito pela *McKinsey* e publicado com o título “*The War for Talent*” que mostra que as empresas precisam de “pessoas muito talentosas” para vencer. Este novo estudo mostra que empresas realmente necessitam de pessoas excepcionalmente talentosas, mas que o dia-a-dia é feito por pessoas comuns, motivadas por alguns atributos empresariais que podem fazer a diferença. O livro mostra que as empresas **precisam descobrir e motivar os seus “valores escondidos”** (*hidden values*) através de seis práticas essenciais:

1. **Empresas de sucesso colocam “os valores e a cultura empresarial” em primeiro lugar.** Elas criam um conjunto de valores e princípios e comunicam a todo tempo esses valores para seus funcionários;
2. **Elas fazem esses “valores” acontecerem na prática do dia-a-dia da empresa.** Não se trata apenas de um “discurso” ou de valores colocados em quadrinhos nas paredes. Os valores são realmente “praticados” em todas as ações da empresa;
3. **Elas contratam as pessoas de acordo com esses valores.** Mais do que qualquer outro aspecto profissional, o recrutamento e a seleção de pessoas é feito levando-se em conta a adaptação da pessoa aos valores da empresa;
4. **Elas realmente investem nas pessoas.** Oferecem treinamento, desenvolvimento e ferramentas para que as pessoas cresçam na empresa;
5. **Elas têm um excelente sistema de comunicação interna.** Todos os funcionários sabem exatamente tudo o que acontece e qual a expectativa com relação ao seu trabalho;

---

(\*) Charles A. O’Reilly II e Franck E. Buck – *Hidden Value* – Harvard Business School Press, Waterton, MA, USA, 286 pág. 2000.



6. **Elas recompensam e gratificam atitudes e comportamentos que estejam de acordo com os valores da empresa.** De nada adianta se falar de valores se as recompensas e gratificações são dadas em desacordo com esses valores e com a cultura da empresa.

As empresas de sucesso no longo prazo conseguem ser sucesso não através da “Guerra por Talentos”, mas desbloqueando a motivação de seu pessoal e **fazendo com que as pessoas que fazem a empresa no dia-a-dia compreendam os reais “motivos” para a sua ação no mercado ou na produção.** Em vez de usar os famosos clichês como *“Aqui as pessoas estão em primeiro lugar”* – elas criam um verdadeiro ambiente propício à inovação e à criatividade. Assim, todas têm um bem articulado conjunto de valores que são disseminados constantemente em todos os níveis da organização. Esses valores são postos em prática nas ações do cotidiano da empresa e as chefias são estimuladas, como função principal, **a de garantir e reforçar esses valores em seus subordinados em todos os momentos.**

Infelizmente, boa parte das empresas até possuem um conjunto escrito de crenças e valores, mas na verdade, o que prevalece são os “valores escondidos” e que quase sempre são: *“agrade seu chefe ou você não será promovido”*; *“não corra riscos, pois se errar será seguramente punido”*; *“o que conta são os resultados e não as boas intenções de acertar”*, etc. De nada adiantam os valores escritos, pois logo os funcionários todos compreenderão os “verdadeiros valores” e agirão de acordo com eles e não com o “quadrinho da parede”.

**Da mesma forma, se as recompensas – em termos gerais – não forem dadas de acordo com as crenças e valores, essas crenças e valores continuarão sendo apenas uma bela literatura.** Assim, se o trabalho puramente individualista é recompensado, não adianta muito se falar em “times”. Da mesma forma se novos funcionários são recrutados sem que se ofereçam primeiro as vagas internamente ou haja um processo estruturado de promoção interna, não adianta falar-se em *“promovemos primeiro nosso pessoal interno”*.

Lembro-me de uma empresa que tinha como política fundamental e escrita a *“política de caixa”* o que significava que vendas a vista eram a prioridade. Mas o comissionamento dos vendedores era dado sobre o valor da venda. E nas vendas a prazo havia um acréscimo de 15% no preço das mercadorias – e a comissão era paga sobre o preço total da venda. Assim, todos os vendedores faziam tudo para vender a prazo e não a vista. Outro caso exemplar que conheço é o de um funcionário que foi punido por fazer a troca de um produto com defeito a um cliente, sem consultar a gerência. A política escrita da empresa era *“O cliente em primeiro lugar – trocamos na hora produtos com defeito sem perguntar os motivos ao cliente”*.

**Assim, o exemplo dado pelo comportamento diário das chefias é o mais importante sinal para a hierarquia toda da empresa.** Conheço empresas que falam muito em “atendimento ao cliente”, mas onde clientes que desejam falar com a



---

diretoria são sistematicamente direcionados a outros departamentos. Empresas que escrevem em seus “valores” que “qualidade está em primeiro lugar em nossos produtos” e que nas decisões do dia-a-dia sobre equipamentos, manutenção, treinamento, etc. emitem um sinal totalmente oposto, desinvestindo ou cortando gastos exatamente em áreas que comprometem a qualidade.

**E para garantir essa coerência com as crenças e valores e com a “cultura empresarial” as empresas de sucesso duradouro realmente recrutam e selecionam seus colaboradores de acordo com essas crenças e valores.** É óbvio que os aspectos técnicos do candidato são levado em grande consideração. Mas acima desses requisitos técnicos está a **capacidade de adaptação do candidato à cultura empresarial.** De nada adianta um maravilhoso currículo que não se adapte aos valores da empresa. Por isso, nessas empresas, o cuidado no recrutamento e seleção é muito grande. O candidato passa por várias entrevistas com vários níveis de avaliação antes de ser contratado. Em algumas empresas os pré-escolhidos são mesmo encorajados a percorrer a empresa durante uma semana ou até mais como estagiário para que todos percebam sua disposição em adaptar-se às crenças e valores da organização.

E como todos sabemos, um dos maiores custos de uma organização está na rotatividade de pessoal ou “*turn over*” elevado. Esse custo, muitas vezes escondido e não mensurado é o grande “calcanhar de Aquiles” de muitas empresas. Assim, a **gestão do conhecimento** é fator fundamental para o sucesso.

Isso requer **grande investimento nas pessoas. Grande esforço de treinamento e desenvolvimento**, não só nas habilidades técnicas como e principalmente, na instalação de atitudes e comportamentos em consonância com as crenças e valores da organização. As pessoas precisam sentir-se em constante desenvolvimento. Precisam sentir que na empresa estarão sempre “crescendo” tanto do ponto de vista pessoal quanto profissional. Assim, **as empresas de sucesso duradouro realmente investem nas pessoas de todas as formas para que elas sintam esse diferencial, além do salário e demais benefícios financeiros ou materiais.**

E para que tudo isso seja realmente possível e aconteça, um sistema de informação e comunicação interna, realmente estruturado tem que existir. Hoje, informação é “**poder**” e as pessoas sentem-se com poder à medida que detêm informações relevantes sobre a sua empresa. Assim, não adianta ter-se na empresa como valor o “*empowerment*” sem um sistema estruturado de comunicação interna em todos os níveis da organização.

E, por incrível que possa parecer, **a comunicação é um dos mais falhos processos na empresa moderna.** Parece que as empresas ainda não se deram conta da real importância da comunicação interna. Elas não investem em processos integrados de comunicação eficaz. Todas, ou pelo menos a grande maioria das empresas “pressupõem” que os seus colaboradores saibam de tudo. Elas colocam as informações “à disposição”, ou seja, no site da empresa, seja em quadros de aviso, seja



---

nos departamentos, mas nada ou pouco fazem para **garantir que essa informação realmente chegue – e chegue sem ruídos – aos seus colaboradores**. Daí surgem as chamadas “rádio-peão”, fofocas e “disque-disque” nos refeitórios, nos chãos de fábrica e vestiários. Sem a real garantia de que a informação correta e sem ruídos chegue aos funcionários, valores como “pessoas em primeiro lugar” não são críveis na prática. Muitas empresas têm excelentes serviços e diretoria de relacionamento com investidores e com o “mercado”. Não têm, entretanto, uma diretoria ou serviço de relações (informações e comunicação) com seus “investidores” e com o seu “mercado interno” que são os funcionários.

Há alguns anos atrás, um cliente – indústria automobilística – nos chamou para que auxiliássemos a resolver o problema de greves recorrentes que ocorriam. A fábrica havia sido invadida algumas vezes. O sindicato, com líderes radicais, sequer aceitava sentar à mesa de negociação, tal o desgaste em que as relações entre empresa e empregados haviam chegado. Dentro da metodologia da antropologia, eu fiquei algumas semanas na empresa, “travestido” de estagiário em análise de sistemas (na época ninguém sabia direito o que era um “analista de sistema” – o que me permitia deambular pela empresa toda sem ser questionado). Conversando com os operários eles me disseram o seguinte: “– A empresa é burra! (sic). A gente começa a ouvir comentários de que vão ocorrer mudanças, cortes, etc. A gente pergunta aos nossos supervisores e gerentes e eles dizem não saber de nada, se esquivam de passar informações. Todo mundo foge do assunto. Nos refeitórios, nos vestiários, no ponto do ônibus todo mundo começa a comentar as coisas em forma de fofoca. A ‘rádio-peão’ funciona à toda! Ninguém sabe de nada concretamente e a empresa não informa nada. Daí vem o sindicato e fala o que ele quer. Diz ter informação concreta de que haverá uma dispensa em massa ou de que os cortes serão em todos os setores, ou que vão cortar benefícios, etc. Sem informação da empresa e com a informação do sindicato, a gente acredita no Sindicato, é claro, pois foi o único que nos informou. Com essas informações os líderes do sindicato nos conclamam para a greve. É claro que acreditamos neles e fazemos a greve. Só depois de entrarmos em greve, vem a empresa querendo nos informar de que aquilo tudo era ou mentira ou a informação estava errada, etc. Daí a ‘vaca já tinha ido para o brejo’. Já estamos em greve! Daí, não acreditamos mais no que a empresa diz. Se a empresa nos informasse primeiro, com certeza não entraríamos em greve. Teríamos até argumentos para contrapor aos nossos líderes sindicais. Mas sem informação, todos confiamos no que o sindicato nos diz. A empresa não entende isso. Daí a razão de tanta greve.”

Com essa constatação (que a empresa custou a acreditar e aceitar) fizemos um trabalho forte de comunicação interna. Colocamos “varais” de informação em toda a fábrica com todas as notícias principais e com as metas e objetivos da empresa e da produção. Criamos boletins internos em todos os departamentos. Fizemos com que os gerentes e supervisores em todas as áreas estabelecessem o “café com o chefe” onde todas as segundas-feiras, os chefes chamavam aleatoriamente funcionários de seus



---

departamentos para um café, quando todas as dúvidas, informações, comentários eram discutidos, comentados, fofocas eram dissipadas, etc. As greves terminaram. Fui chamado no sindicato e eles me disseram que eu estava, com aquela consultoria, criando um sistema de “lavagem cerebral” nos operários que estavam agora “defendendo a empresa perante o sindicato” e até “acusando o sindicato de mentiroso e manipulador” e que aquelas medidas estavam impedindo o sindicato de “proteger” os operários, etc., etc.

Essas práticas introduzidas na filial brasileira dessa empresa foram levadas às outras fábricas, inclusive à matriz, com resultados considerados surpreendentes e que são feitas até hoje.

Assim, é preciso compreender que o ser humano é realmente um **ser complexo**. Ele precisa sentir-se informado – e a **informação e a comunicação sem ruídos é um dos mais eficazes fatores de “motivação” dos funcionários numa empresa.**

O descuido ou a pouca atenção a esses fatores todos discutidos neste pequeno texto é que fazem a diferença – dentre outros – das empresas de sucesso.

Nas constantes análises que temos feitos em nossos mais de vinte anos trabalhando em empresas dos mais diversos ramos e dos mais diversos tamanhos e mesmo em diversos países e regiões de um mesmo país, vemos que **a falta de compreensão dos reais “motivos” que levam o ser humano a comprometer-se, a envolver-se, a acreditar na empresa é o que mais impede as organizações de atingir sucesso que tanto almejam.**

Pense nisso. Sucesso!



---

## Quanto vale um bom profissional?

**Luiz Marins**

Recebi de um leitor, que por sua vez parece ter recebido de um amigo seu, a seguinte estória:

*“Um navio carregado de ouro, revestido de todo o cuidado e segurança atravessava o oceano quando, de repente, o motor enguiçou. Imediatamente, o comandante mandou chamar o técnico do porto mais próximo. O técnico chegou de helicóptero e trabalhou durante uma semana, porém sem resultados concretos.*

*Chamaram então o melhor engenheiro naval do país. O engenheiro trabalhou três dias inteiros, sem descanso, mas nada conseguiu. O navio continuava enguiçado.*

*A empresa proprietária do navio mandou, então, buscar o maior especialista do mundo naquele tipo de motor. Ele chegou, olhou detidamente a casa das máquinas, escutou o barulho do vapor, apalpou a tubulação e, abrindo a sua valise, retirou um pequeno martelo. Deu uma martelada em uma válvula vermelha (que estava emperrada) e guardou o martelo de volta na valise. Mandou ligar o motor e este funcionou perfeitamente na primeira tentativa. Dias depois, chegaram as contas ao escritório da empresa de navegação. Por uma semana de trabalho, o técnico cobrou US\$ 700. O engenheiro naval cobrou, por três dias de trabalho, US\$ 900. Já o especialista, por sua vez, cobrou US\$10,000.00 pelo serviço. Atônito com esta última conta, o Diretor Financeiro da empresa enviou um telegrama ao especialista, perguntando: "Como você chegou a esse valor de US\$10 mil por cerca de 1 minuto de trabalho e uma única martelada?" O especialista, então, enviou as seguintes especificações, no cálculo dos seus honorários profissionais à empresa:*

<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>
<i>Por dar uma martelada</i>	<i>US\$ 1</i>
<i>Por saber exatamente onde bater o martelo</i>	<i>US\$ 9.999</i>

*O que vale, na prática, não é dar a martelada, mas saber onde bater o martelo. A martelada você pode até, delegar para outro..."*

Quanto realmente vale um profissional que sabe exatamente onde bater o martelo?

Pense nisso. Sucesso!





---

## **Benefícios e incentivos funcionam**

**Luiz Marins**

Funcionários dedicados iguais aos que se falava existir antigamente, talvez já não existam mais mesmo. O mundo mudou. As opções são hoje muito maiores e mais amplas do que antigamente. Os apelos ao lazer, à recreação e ao tempo livre são muito mais fortes do que antigamente. Assim, o empregado de hoje, decididamente, não é igual ao de alguns anos atrás.

Para recrutar, selecionar e principalmente manter um bom funcionário é **preciso mais do que um simples salário**. Bons funcionários exigem um forte **esquema motivacional dentro da empresa**, muito mais apurado e sensível do que funcionários ruins ou mesmo medianos. O mundo empresarial vem descobrindo que **sem incentivos adicionais e benefícios além do salário, bons empregados não permanecem bons e motivados e às vezes nem mesmo permanecem na empresa**. Vão buscar outro local onde possam se realizar como profissionais.

Assim, sugiro que você procure **conhecer formas, maneiras, programas e projetos de incentivo a funcionários que outras empresas já estejam empregando para manter seus bons funcionários**.

Você ficará surpreso! Você verá quantas coisas estão sendo criativamente feitas nesse campo. Não fique para trás, pensando que seus funcionários não estão percebendo a diferença entre as empresas que oferecem e as que deixam de oferecer novos incentivos e benefícios. Desde a participação nos resultados, até esquemas de horário flexível estão sendo utilizados. **As opções só são limitadas pela criatividade de cada empresa**. Não corra riscos de perder seus bons funcionários ou de tê-los desmotivados.

Pense nisso. Sucesso!





---

## **O equilíbrio entre autoridade e a democracia na empresa**

**Luiz Marins**

Uma das perguntas que mais me fazem é até que ponto um chefe (seja ele presidente, diretor, gerente, supervisor ou encarregado) **deve pedir a opinião de seus subordinados**. E ainda, até que ponto deve atender a essas sugestões. Essa pergunta é feita porque quando as coisas não dão certo, a responsabilidade recairá sempre nas chefias e não nos subordinados.

Aqui é importante colocar as coisas em seus devidos lugares. **A responsabilidade é sempre das chefias**. Por isso essas pessoas são elevadas a essa função. Ter uma função de chefia não é só ter mais poderes e liberdade. É, sim, **ter mais responsabilidade**. E a pessoa “responsável” é aquela que deve “responder” por determinado setor. Esse é quem detém a função de chefiar. Assim, é preciso, em primeiro lugar, que fique bem claro que **não é dado a nenhum chefe eximir-se da responsabilidade pelos erros ou acertos de sua área**.

O bom senso e a inteligência nos dizem que, **para decidir bem, um chefe deve ouvir seus subordinados**. A razão é simples: as pessoas que estão mais diretamente ligadas à execução de uma atividade têm dados e informações que podem ser relevantes ao processo decisório de um chefe. Ouvir as pessoas é, pois, um sinal de inteligência. Um chefe que não ouve, fica embutido na ignorância de coisas que poderão ser essenciais para o sucesso de sua decisão. Porém, é preciso que fique bem claro que **a responsabilidade de decidir é sempre do chefe – que é quem detém aquele poder**. Assim, não cabe ao chefe “obedecer” seus subordinados. Cabe ouvir para melhor decidir.

Conheço chefes que confundem sua autoridade com um democratismo inconsequente. Em vez de tomar as decisões corretas e corajosas que devem tomar, fazem o que os subordinados desejam. E quando lhes é perguntada a razão do erro, dizem que seus subordinados assim exigiram. Isso é ser irresponsável! **Um chefe que não assume a sua chefia e as responsabilidades da função torna-se fraco e deve ser substituído por alguém disposto a decidir com responsabilidade, a assumir os riscos inerentes à sua função**.

Ser chefe, pois, não é tão fácil como muitos imaginam. **Bons chefes são os que ouvem e promovem a participação. São aqueles que ouvem muito para decidir melhor**.

Pense nisso. Sucesso!



---

## **Cinco coisas que podemos fazer para atender melhor nosso cliente interno**

**Luiz Marins**

Pensamos muito em nossos clientes externos. Fazemos reuniões sobre atendimento excelente a esses clientes e dizemos que são eles que “pagam nossos salários”, etc. Porém **nos esquecemos dos nossos “clientes internos”**, que, de fato, são os mais importantes porque são eles que atenderão bem ou mal “aqueles que pagam nossos salários”. Aqui vão cinco coisas que podemos e devemos fazer para atender melhor nosso cliente interno:

1. **Ter consciência de que o nosso colega de trabalho é tão importante quanto nosso melhor cliente.** O relacionamento entre colegas de trabalho é fundamental para criar um clima de “prazer em trabalhar” que acabará melhorando a qualidade do produto que fabricamos ou do serviço que prestamos e também o atendimento ao cliente final, seja direta ou indiretamente;
2. **Fazer um grande esforço de empatia que significa “colocar-se no lugar do outro”.** Mas lembre-se, que é colocar-se no lugar do outro, com a cabeça do outro, com a história do outro, com a realidade do outro. Muita gente se coloca no lugar de outra pessoa, mas não se despe da sua própria realidade. Entender como os outros pensam e como agem pode ser um grande passo para melhorar o atendimento ao nosso cliente interno;
3. **Ouvir, ouvir, ouvir.** Ter paciência para ouvir o que diz o nosso colega de trabalho, nosso subordinado, nosso chefe é fundamental. Ouvir com atenção, com sentimento de escutar;
4. **Cuidado no falar.** Usar palavras certas. Tomar cuidado com o que diz, como diz, quando diz e para quem diz. Muitas vezes nossa forma de dizer as coisas pode complicar muito o relacionamento interno;
5. **Lembrar que você não precisa gostar de uma pessoa para trabalhar com ela.** Seja profissional. Temos nossas diferenças individuais. Você não precisa ter simpatia pelo seu colega de trabalho, seu cliente interno, mas tem a obrigação de atendê-lo com atenção, cortesia e rapidez.

Pense nestas cinco coisas simples e importantes. **Nunca se esqueça que a qualidade do atendimento a nossos clientes internos é que fará a diferença no atendimento final aos clientes externos “que pagam nossos salários”.**

Pense nisso. Sucesso!



---

## O inimigo está lá fora

Luiz Marins

É preciso que todos numa empresa compreendam que **se há algum adversário a ser combatido, ele está lá fora, é nosso concorrente**. Dentro da empresa não há adversários e não deve haver. Dentro da empresa temos colegas de trabalho que devem ter o mesmo grande foco: **comprometer-se com o sucesso de cada um de nossos clientes atuais e tudo fazer para conquistar novos clientes**.

Ao visitar empresas, vejo que as pessoas perderam essa consciência e fazem de seus colegas, seus adversários e às vezes até inimigos. O tempo gasto em fofocar, em fazer armadilhas, em dificultar o trabalho de colegas é muito maior do que o dirigido ao atendimento ao cliente, à melhoria da qualidade, à construção de um ambiente sadio de trabalho e de produtividade. Outro dia presenciei uma reunião em que um departamento preparava uma verdadeira estratégia de guerra - pasmem - contra outro departamento da própria empresa. Pareciam oficiais. Coletavam dados, montavam mapas e planos, tudo para “acabar com o nosso maior inimigo”.

Não preciso dizer que essa empresa está com problemas sérios em relação a seus clientes, à qualidade, à logística e distribuição e muitos outros. Enquanto os clientes desaparecem, a maioria se ocupa em combater seus pares, em vez de ajudá-los, de procurar erros nos outros, em vez de corrigir os próprios erros.

A verdade é que **não há empresa que resista e sobreviva à desunião** e é preciso “matar no ninho” qualquer início de briga interna, pois ela se alastrará, contaminando toda a empresa. **Lembre-se: o inimigo está lá fora e não aqui dentro!**

Pense nisso. Sucesso!



---

## Os 10 atributos de um dirigente empresarial para o século XXI

Luiz Marins

A revista inglesa *The Economist* – uma das mais sérias revistas de economia e gestão do mundo, publicou há algum tempo, um estudo especial sobre as principais características dos dirigentes empresariais para o século XXI.

A seguir os 10 atributos essenciais detectados:

1. **VELOCIDADE** – Sem dúvida alguma esta lista poderia até parar já por aqui. Será o mais ágil que vencerá o mais lento e não o maior que vencerá o menor. É preciso ser “veloz”!
2. **GENTE EXCELENTE** – Um dirigente deve cercar-se de gente melhor do que ele próprio. Só com pessoas excelentes a empresa vencerá. Não podemos ter pessoas “mais-ou-menos”;
3. **ABERTURA** – A empresa moderna deve ser “aberta”. Abrir seus dados e informações para o mercado, fornecedores. E principalmente o dirigente deve ter uma “mente aberta” para as mudanças. Abertura para compreender e aceitar os opostos e abrir-se para o mercado;
4. **COOPERAÇÃO** – Um dirigente deve garantir a cooperação total entre os funcionários entre si e entre a empresa e seu mercado – fornecedores, clientes e a própria comunidade;
5. **DISCIPLINA** – Disciplinar-se em função dos objetivos da empresa é fundamental. As oportunidades são muitas. É preciso ter foco e disciplina para vencer;
6. **BOA COMUNICAÇÃO** – O dirigente deve ser um bom comunicador, principalmente da visão e dos objetivos e metas da empresa para seus colaboradores e para o mercado. A comunicação é fator essencial para o sucesso. Dirigentes que se comunicam mal, criam empresas pobres;
7. **RELEVÂNCIA NA INFORMAÇÃO** – Num mundo informacional como o nosso, é preciso selecionar informações relevantes para dentro e para fora da empresa. Só as relevantes valem;
8. **FOCO NO MERCADO E NO CLIENTE** – O único “centro de lucro” de uma empresa está no mercado e fora dela. É preciso ter foco no mercado e no



---

cliente para poder vencer. O dirigente deve garantir esse foco. Ficar olhando para o próprio umbigo é fatal para o dirigente moderno;

9. **COMPARTILHAR O CONHECIMENTO** – O dirigente moderno deve garantir uma “organização de aprendizagem” onde todos se sintam constantemente crescendo e trocando informações e conhecimento. Lembre-se que o Século XXI é o século do conhecimento;
10. **LIDERANÇA PELO EXEMPLO** – Somente pelo exemplo poderá o dirigente exercer uma liderança real e eficaz. Falar não basta. É preciso que o dirigente dê e seja um exemplo para seus colaboradores. A liderança verdadeira é exercida pelo exemplo do dia-a-dia dos líderes reais;

Pense nestes 10 atributos. Faça uma autoanálise. Como é você? Mude já!!

Pense nisso. Sucesso!



---

## 10 coisas que fazem os melhores chefes

Luiz Marins

*Renato Tagiuri*, Professor Emérito de Ciências Sociais em Administração de Empresas da Universidade de Harvard, fez um exaustivo estudo para verificar **quais os atributos de sucesso dos chefes**. Seus conselhos, após a pesquisa, são:

- Clarifique a missão, os objetivos das tarefas de seus subordinados;
- Descreva as tarefas claramente;
- Ouça o ponto de vista de seus funcionários. Eles podem ter ideias melhores que as suas;
- Tenha certeza de que seus funcionários têm à disposição os recursos necessários para fazer o que você espera deles, incluindo habilidades, informação, equipamentos, etc.;
- Deixe claro quais serão os critérios através dos quais eles serão avaliados e como você espera que eles desempenhem a tarefa;
- Tenha a certeza de que o salário, os incentivos, os benefícios e outras recompensas são estimulantes para fazer os seus funcionários darem mais de si;
- Dê "feedback" imediato. Elogie logo após a tarefa. Ofereça sua ajuda;
- Demonstre atenção e preocupação com os seus funcionários. Porém cuidado: não se envolva pessoalmente demais com eles;
- Dê o mérito a quem realmente fez. Elogie seus subordinados na frente dos outros e admita seus próprios erros. Nunca minta e se você não pode manter um compromisso, explique a razão;
- Tome todas as decisões que são esperadas de você como chefe. Não seja omissos.

Estas dez coisas são **realmente incríveis, simples, objetivas e altamente eficazes**. Agora sugiro que sua empresa reúna os chefes, supervisores, gerentes e diretores, e numa reunião em grupo, cada ponto deste seja estudado e discutido com seriedade. Que cada chefe faça uma autoanálise e veja se pode ser considerado um chefe de sucesso que faz com que as coisas realmente aconteçam na empresa.

Pense nisso. Sucesso!



---

## A liderança executiva

**Luiz Marins**

*Karl Albrecht* em seu livro “Programando o Futuro - O Trem da Linha Norte” (Makron Books, SP, 1995, 199 p.) diz que “No novo mundo em rápida mudança, incerteza e concorrência voltada para o cliente, o executivo deve assumir quatro papéis ou dimensões-chaves, de sua contribuição” que ele chama de **Liderança Executiva**. Um executivo deve ser:

- a) Um **Visionário** que crie sentido ao tecer a visão, missão e direção que define o foco da empresa, evoluindo continuamente, elaborando e interpretando esse sentido para as pessoas da organização;
- b) Um **formador de equipe** que coloque as pessoas certas nos lugares certos, capitalize suas forças e recursos individuais e continuamente desenvolva-as como uma equipe e como líderes individuais que possam cumprir com o que é exigido deles;
- c) Um **símbolo vivo** que “dirija a conversa” de uma forma extremamente clara, não necessariamente sendo carismático, mas sim exercendo um padrão de reforço constante e inabalável de foco em todas as oportunidades;
- d) Um **indivíduo deliberativo** que enfrente as questões difíceis, perceba os desafios apresentados pelo ambiente, tome as decisões duras e faça as mudanças drásticas necessárias. Seja aberto para ouvir, mas lembrando sempre que ele é quem tem a responsabilidade última de enfrentar a situação e dar a resposta às questões críticas da organização.

Gostaria de sugerir que você analisasse esses quatro atributos de um líder executivo e fizesse uma autoanálise, verificando **os que você tem** e os que **precisa desenvolver**. As pesquisas atuais das empresas de sucesso indicam a real importância de um **líder executivo** moderno e gerador de oportunidades para todos os que com ele trabalham. O “chefe” ao estilo antigo está morto. Não entusiasma as pessoas e não leva a empresa a ser sucesso hoje e no futuro. **Precisamos de líderes que saibam o que fazer e que façam as coisas certas para que toda a empresa possa caminhar em direção ao sucesso.**

Pense nisso. Sucesso!



---

## A autoridade do líder

Luiz Marins

Qual será a verdadeira autoridade de um líder? De onde deve vir o seu poder? O que deve fazer um verdadeiro líder? Para bem responder a essas perguntas, basta vermos a etimologia (origem da palavra) “autoridade”.

A palavra “autoridade” deriva do latim *auctoritas*, que vem por sua vez de *auctor*, derivado de *augere*, que significa **“fazer crescer”**.

Assim, o líder, e quem deseja ser líder, **deve se lembrar que seu principal papel é fazer seus liderados crescerem, se desenvolverem, descobrirem sua total potencialidade**. Daí vem sua autoridade.

É por isso que a imagem de líder é sempre comparada a de um maestro de uma orquestra. Lembre-se que ele, na orquestra, não toca instrumento algum. **A sua autoridade está em conseguir com que cada músico dê o máximo de si para que o concerto seja espetacular**, ou seja, um espetáculo completo. Para isso ele ensina antes, ensaia muito, treina incessante e individualmente cada músico (e ainda mais o conjunto de sua orquestra). Ninguém pode falhar. Ninguém pode atravessar. Ninguém pode dar menos do que pode dar. É por isso que o maestro mais famoso é aquele que consegue tirar da sua orquestra sons inusitados e perfeitos. Dizemos mesmo que aquela orquestra “cresce” nas mãos daquele maestro.

O interessante desta comparação é lembrar que um maestro não pode ir até o palco, tirar o instrumento de um músico e tocar por ele durante um concerto. Ele tem que **“se desafiar”** para fazer com que aquele músico toque bem. Ou consegue isso ou substitui o músico, mas ele, maestro, não pode fazer o papel do músico. E não há como tirar um músico durante o concerto. Ele pode fazer isso antes, mas não durante. Sem aquele músico, aquela partitura não poderá ser executada — e o maestro e o músico sabem disso. **A autoridade do maestro é, portanto, limitada. Ele tem que fazer aquele músico “crescer”**. Assim tem que haver uma cumplicidade e uma parceria de lealdade entre o líder e o liderado. Veja que o mesmo ocorre (ou deveria ocorrer) na vida e na empresa. A autoridade de um pai está em fazer seu filho “crescer” e se desenvolver com valores e princípios elevados, assim como um chefe, diretor, gerente, supervisor, encarregado tem sua autoridade em fazer seus liderados e subordinados “crescerem” em suas atividades e profissões em benefício dos clientes. Essa é a autoridade: fazer crescer!

Pense nisso. Sucesso!





---

## Padrões claros e definidos evitam injustiças

Luiz Marins

Um dos maiores problemas que encontramos na relação entre chefes e subordinados, é que **os subordinados não sabem exatamente o que os chefes desejam**. Muitas vezes, os subordinados são entulhados de orientações, ordens, exemplos confusos e, às vezes, contraditórios aos que os chefes dizem querer. Sem um parâmetro claro para o seu comportamento, **os subordinados fazem tentativas de acertar e quase sempre erram**. O que mais confunde é quando o subordinado uma hora é elogiado e outra hora punido por uma mesma coisa que tenha feito. Num dos vários casos que analisamos, o funcionário foi punido por ter dado desconto a um cliente e igualmente punido por não ter dado desconto a outro cliente, num mesmo produto. A alegação do chefe foi a de que o segundo cliente era amigo do patrão e o primeiro não. Como um subordinado pode saber das amizades de seu patrão?

Quando os padrões, orientações, normas e procedimentos não são claros, definidos, obrigatórios e as exceções também não são esclarecidas e definidas, **encontramos na empresa um sentimento de injustiça em quase todos os níveis e processos**.

Assim, para evitar que essa confusão se estabeleça, **é preciso criar padrões e fazer com que eles sejam cumpridos**. Quando houver possibilidade de exceções é preciso que elas tenham um tratamento definido e, novamente, seguido. Portanto, **até para as exceções é preciso um padrão**.

Após o estabelecimento dos padrões, normas e procedimentos para todos os processos essenciais da empresa, é preciso difundir-los entre os colaboradores. E, após essa fase de divulgação e conhecimento, é imperioso **exigir o cumprimento dos padrões, normas e procedimentos**. A empresa que não exige o fiel cumprimento de seus padrões e não pune exemplarmente os que não cumprirem, fica desmoralizada perante seus colaboradores. Infelizmente, essa é a triste realidade de grande parte das empresas.

Faça uma análise dos processos essenciais de sua empresa e crie padrões, normas e procedimentos simples para cada um deles. Você verá que muitas injustiças serão evitadas e muitos problemas resolvidos.

Pense nisso. Sucesso!



---

## **Pilhe seu subordinado fazendo uma coisa certa**

**Luiz Marins**

Chefes à moda antiga, gostavam de "pilhar" seus subordinados fazendo alguma coisa errada. Daí "viravam a mesa", faziam um estardalhaço e puniam exemplarmente o empregado.

A psicologia moderna provou que um indivíduo tem a **tendência a repetir comportamentos que lhe foram reforçados por outras pessoas**, principalmente por chefes, professores, pais, etc. Se você é do tipo de chefe que só presta atenção ao empregado quando ele erra. Se você é do tipo de chefe que só enxerga o erro e acha que mostrando os erros a todo momento, está melhorando o desempenho de seus funcionários, saiba que você está cometendo um grande engano. **Você está reforçando o erro no comportamento de seu subordinado. E quanto mais reforçar o erro, mais ele errará!**

É preciso "pilhar" o subordinado fazendo alguma coisa **CERTA**. É preciso reforçar os *comportamentos positivos* das pessoas. Quanto mais reforçarmos o acerto, o positivo, com elogios, premiação, incentivos, etc. mais nossos funcionários acertarão, mais eles buscarão o aperfeiçoamento, se comprometerão com a qualidade.

Faça o propósito de sair da sua sala e andar pela sua empresa "pilhando" e surpreendendo seus subordinados **fazendo coisas certas**. Dirija a cada um uma palavra de incentivo, de elogio, de carinho. Noto que os chefes sentem-se tensos e ansiosos quando saem de suas salas para andar pela empresa. Isso acontece porque os chefes têm uma imagem errônea de como chefiar. Isso não deve acontecer com você.

**Aprenda a elogiar. Aprenda a reforçar os funcionários que acertam, que são mais produtivos.** Os demais acabarão ficando com inveja do prestígio dos bons e irão se esforçar para melhorar, para receber sua atenção, seu respeito, sua palavra de reforço.

Faça isso. Pense nisso. Sucesso!



---

## Pessoas que tomam tudo pelo lado pessoal

Luiz Marins

Por que muitas pessoas tomam tudo o que se fala como crítica pessoal? Por que ficam ofendidas e reagem com violência a qualquer crítica feita ao seu trabalho ou qualquer comentário que se faça? Por que há pessoas tão difíceis de se relacionar?

Um dos maiores obstáculos ao bom relacionamento nas empresas e mesmo em situações sociais, está no **comportamento de pessoas que tomam tudo o que se escuta como se fosse dito com segundas intenções, como indiretas, como ofensas dissimuladas, como ofensa pessoal**. Basta um comentário e essas pessoas parecem explodir em raiva numa atitude defensiva em relação a uma ofensa que só existiu na cabeça delas mesmas.

Tenho visto isso acontecer hoje com uma frequência maior do que há alguns anos. Tenho a impressão de que as pessoas não conseguem mais separar a pessoa do erro. Tomam tudo pelo lado pessoal.

Quando somos chamados a atenção, **não devemos ficar ofendidos**. Não é a nós como pessoas que se está criticando e sim a alguma coisa que tenhamos feito - e é simplesmente isso. **Confundir o pecado com o pecador é um grande erro**. O que pode ter sido errado é algo que eu tenha feito e não posso ficar com o sentimento tolo de que “eu sou errado(a)”. Apenas cometi um erro que pode ser ou não reparado, que não pode ser confundido com a minha pessoa.

Assim também, temos que **cuidar da forma como falamos** a uma pessoa a respeito de algum erro. Não devemos dizer “você é errado(a)” e sim “você cometeu um erro”. Todos nós cometemos erros e se levarmos todos os nossos erros como defeitos de nosso ser, estaremos comprometendo seriamente a nossa autoestima e fazendo um erro conceitual.

**O relacionamento entre as pessoas deve permitir a lealdade e a franqueza**. Se eu tomar todas as críticas feitas a mim pelo lado pessoal, as pessoas evitarão de me dizer a verdade, eu ficarei ignorante de meus erros e perderei a chance de corrigir meus defeitos. **Devemos desenvolver a humildade de aceitar críticas, pois elas nos dão a grande oportunidade de nos corrigirmos**. E aqueles que nos criticam pela frente são mais amigos e leais do que os que falam mal de nós pelas costas.

Não tome tudo pelo lado pessoal. Dê um crédito a você mesmo e acredite que as pessoas gostam de você como pessoa embora, possam não ter gostado de alguma coisa que você fez.

Pense nisso. Sucesso!



---

## Você seria capaz de implementar uma decisão com a qual não concordasse?

Luiz Marins

Você foi voto vencido na discussão. Você argumentou, defendeu seus pontos de vista, mas o grupo ou seus superiores, decidiram contrariamente às suas ideias. Você seria capaz de participar ativamente da implementação dessa decisão, de forma positiva e comprometida?

Esta é uma grande discussão. **Nós não podemos ter a pretensão ou mesmo a ilusão de ter nossas opiniões e sugestões sempre acatadas e aceitas.** Mesmo sendo diretor ou gerente, uma vez que os acionistas e proprietários decidiram de forma diversa do que penso, devo participar, comprometidamente de sua implementação. É comportamento infantil ou mesmo adolescente dizer “só participo se minha ideia vencer”.

É claro que poderá haver **motivos éticos ou morais para que você não aceite implementar uma decisão.** Não é isso que estou discutindo. O que quero dizer é que tenho visto, com muita frequência, pessoas que não têm o poder de decisão, boicotarem a execução de uma decisão superior por terem sido voto vencido. Esse boicote pode ser ativo ou passivo, ou seja, ou deliberadamente torcem contra, se negam a agir, criam situações propositais de fracasso, ou fazem “corpo mole” sem se comprometerem com o sucesso da implementação.

Vejo pessoas que não entendem que uma vez tomada a decisão, ela não pode ser reaberta a todo instante, a não ser quando houver a decisão de revisá-la. Vejo pessoas que ficam o tempo todo reclamando e dizendo “não vai dar certo”; “eu avisei”; “já disse que não concordo”. E quando percebem que a ideia vai dar certo, aumentam o boicote, muitas vezes sutil e dissimuladamente.

**O espírito democrático não é só fazer valer a sua ideia, mas a da maioria ou de quem representa a maioria, por voto ou delegação.** Assim, embora possa discordar, você deve obedecer a uma lei aprovada pelo legislativo e sancionada pelo executivo. Veja se você seria capaz de implementar, com comprometimento e lealdade, uma decisão com a qual não concordasse.

Pense nisso. Sucesso!



---

## A sutil diferença entre firmeza e rigidez

Luiz Marins

Muita gente confunde “firmeza” com “rigidez”. As pessoas devem ser “firmes”, mas não “rígidas”.

Numa análise que fizemos em várias empresas, encontramos chefes, gerentes, diretores e mesmo empresários que são rígidos como uma pedra. Como não são firmes em suas convicções, geram uma grande insegurança em seus subordinados e colaboradores. Rigidez é atributo de qualidade para uma pedra dura, não para os seres humanos deste século XXI. É preciso ser “firme” e não “rígido”.

Rigidez significa **não aceitar a mudança**. Rigidez significa ser duro como uma pedra e ser o mesmo “duro” por séculos. Rigidez significa **não aceitar a opinião alheia**. Rigidez significa **não acreditar nos progressos da tecnologia e achar que as velhas maneiras de fazer as coisas serão sempre as melhores**. Rigidez significa **não querer aprender, não se dispor a discutir, não dialogar, não utilizar as diferenças individuais para enriquecer os resultados do grupo**.

Firmeza significa **saber onde quer chegar**. Firmeza significa **ouvir antes de concluir e quando concluir colocar sua conclusão, sem medo, à prova**. Firmeza significa **não ter preocupações “com o que os outros vão dizer”** e seguir o seu caminho com convicção fundamentada. Firmeza significa **saber comunicar suas ideias com franqueza, diretamente**. Firmeza significa saber dizer “não” quando necessário. Firmeza é **ter a coragem de conduzir o grupo para lugares desconhecidos confiando em sua própria liderança**.

Todos queremos pais, mães, chefes, amigos, firmes e não rígidos. Um chefe firme delega com firmeza, fica ao lado de seu colaborador para ajudá-lo. Um pai firme mostra o caminho, tem autoridade, sem ser autoritário. Um amigo firme está sempre ao nosso lado nas más e nas boas ocasiões, nos apoiando, nos ouvindo.

Em nossa vida pessoal e profissional temos que ter em mente essa **sutil diferença entre firmeza e rigidez**. Faça uma autoanálise e veja se você não é rígido em vez de firme.

Pense nisso. Sucesso!



---

## **Justo, firme, porém generoso, educado e gentil**

**Luiz Marins**

**Líderes, dirigentes, ou mesmo pais ou mães, devem ser justos, firmes, exigentes, mas ao mesmo tempo não podem se esquecer que devem ser generosos, educados e gentis.**

Nada justifica num líder ou chefe de qualquer nível, a falta de educação e gentileza e mesmo a ausência de generosidade, que se traduz numa disposição de ensinar seus liderados, de ter paciência para que aprendam e empatia para compreender a realidade das situações concretas.

Há pessoas que acreditam ser incompatíveis a justiça, a firmeza e a exigência com a amabilidade e a polidez no trato com as pessoas. Essas pessoas confundem o pecado com o pecador, o erro com a pessoa.

Um líder ou dirigente **não pode e não deve transigir com o erro, com a desídia, com a falta de comprometimento, porém, deve saber tratar bem as pessoas e tomar muito cuidado na forma de falar, na maneira de expressar suas exigências e de manifestar sua firmeza.** Muitos dos problemas entre líderes e liderados têm como causa a comunicação. Aí entra a generosidade: uma pessoa generosa se coloca no lugar das outras e tem como objetivo ajudá-las a crescer e não somente punir.

Sei que não é fácil, mas quem disse que ser líder é fácil?

O líder é aquele que se desafia (a si mesmo) para que seus liderados atinjam resultados. Não basta desafiar seus liderados. Ele tem que se desafiar em primeiro lugar. E os verdadeiros líderes sabem que só conseguirão total adesão e comprometimento de seus liderados se eles (os liderados) **se sentirem valorizados, ouvidos e respeitados.** Um líder que não respeita seus liderados não é líder. Pode até ser “chefe”, mas não líder. Assim, o respeito é fundamental. E o respeito passa pela generosidade, educação e gentileza.

Pense nisso. Sucesso!



---

## Motivar: o único poder

Luiz Marins

O único e real poder que hoje tem um chefe, é o de “motivar” seus subordinados para que “vistam a camisa” da empresa. Foi-se o tempo em que “mandar” bastava. Hoje, empregados já não obedecem mais cegamente seus chefes como antigamente, ou mesmo como há alguns anos atrás. Há mais opções disponíveis no mercado de emprego. Os empregados já não têm mais o medo que tinham de perder seus lugares e os chefes à moda antiga, ficam literalmente perdidos quando veem que “mandam”, mas são pouco obedecidos, ou mesmo até ouvidos.

O que fazer? Ressuscitar os velhos e fiéis empregados? A verdade é que se houve esse tempo, eles não mais voltarão. Agora, o chefe moderno só tem mesmo um “**PODER**”. E esse poder é o de “**MOTIVAR SEUS SUBORDINADOS**”.

E o que é MOTIVAR?

**Motivar é oferecer "Motivos"**. As pessoas de hoje **precisam de motivos**, (além do simples salário) para trabalhar, produzir, competir, vencer. As opções aumentaram. Os apelos são maiores e mais fortes. As exigências de "qualidade de vida, lazer, recreação, preocupação com o tempo livre, etc." nunca foram tão importantes para o indivíduo quanto nesta década.

Para "Motivar" é preciso fazer com que o funcionário **sinta-se em constante desenvolvimento. Crescendo a cada dia**. Não estar caindo numa rotina maçante e massificante. **Motivar é participar do crescimento profissional do funcionário, fazê-lo crescer. Motivar é ouvir. Motivar é fazer com que ele sinta-se membro ativo da empresa, desde o planejamento até à implementação de planos e projetos.**

Assim, procure ver quais os “fatores motivacionais” que você e sua empresa têm proporcionado a seus funcionários. As pessoas que trabalham com você sentem-se crescendo a cada dia? Ou elas são peças num tabuleiro que só alguns conhecem o jogo?

Elas têm reais “motivos” para ter a dedicação que você gostaria que tivessem? Como você mesmo se comportaria como seu subordinado? Motivado? Vestindo a camisa?

Essas são breves perguntas que sugiro que você responda.

Pense nisso. Sucesso!



---

## Os imperdíveis anônimos

Luiz Marins

Eurico não é bajulador. Não fica buscando elogios para si mesmo. Não chega cedo demais, nem sai muito tarde. Não faz marketing pessoal. Não diz serem suas, ideias alheias. Mas, quando você precisa de ajuda, lá está ele. Ele parece surgir do nada, nas horas mais necessárias. Ajuda e não cobra depois, o auxílio que deu. Parece gostar de ser um “quase-anônimo”.

Eurico trabalha num departamento sem charme algum. Nem tem lá um cargo ou função de destaque. Ele é apenas o Eurico que participa das semanas de prevenção de acidentes, dos programas de qualidade total, da preparação das comemorações da empresa e ajuda a temperar o churrasco anual do grêmio de funcionários. Se você quer alguém para ajudar, chame o Eurico. Sem nenhum alarde ele lá estará, ao seu lado, o tempo que for necessário. Muita gente acha o Eurico um bobo que se deixa aproveitar pelos outros. Muita gente aconselha o Eurico a não se envolver tanto nas coisas da empresa. Ele parece não ligar para tais opiniões e conselhos. Continua firme, ajudando a todos, ali, presente.

O mais incrível é que ele quase nunca falta ao trabalho e o seu serviço está sempre em dia, sempre em ordem. Ele procura inovar, criar formas diferentes e simplificadas para encantar clientes e fornecedores. Será que o Eurico existe?

**A verdade é que existem milhares de Euricos.** Euricos homens; Euricos mulheres. Se não existissem os Euricos, as empresas não andariam. Todos sabemos disso. Mas, nem sempre esses Euricos são reconhecidos e valorizados. São “quase-anônimos”, simplesmente fazendo o seu trabalho e ajudando os outros que fazem menos ou pouco fazem. São simplesmente Euricos. **São os imperdíveis anônimos que se alimentam do desejo de ajudar, de colaborar, de participar, de fazer.**

É mais que chegada a hora de olhar para os Euricos de nossas empresas e dar a eles o reconhecimento de imperdíveis. É hora de parar de poupar os que não participam, os que não ajudam, os que não colaboram, os que vivem apenas de um falso marketing pessoal. **É hora de valorizar os Euricos** e dizer a eles o quanto são importantes para nós e para nossa empresa e de prestar mais atenção aos seus salários, quase sempre esquecidos, porque os Euricos, raramente pedem aumento. Você conhece algum Eurico?

Pense nisso. Sucesso!





---

## Psicologia Positiva

*Profa. Dra. Helena Águeda Marujo e Prof. Dr. Luis Miguel Neto*

Professores da Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, Portugal.

Em menos de uma década a psicologia viu emergir dentro dela um novo movimento, mobilizado pela ideia de que era preciso e útil ocupar um vazio nas suas escolhas temáticas e empíricas. Considerou-se que, a contrapor à preferência histórica pelo estudo da patologia e das perturbações nos seres humanos, urgia investigar o melhor das pessoas, e as pessoas no seu melhor (Csikszentmihalyi, 2006; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Conceitos como felicidade, optimismo, esperança, amor, generosidade, perdão, espiritualidade, humor, fluir, entre muitos outros, passaram a ser objeto de intenso empenho de alguns académicos e especialistas do terreno. As publicações nestes domínios proliferaram a um ritmo avassalador, que faz jus ao interesse entusiasmado, por todo o mundo, de psicólogos e profissionais de outras áreas, como a economia ou a medicina (Fuster, 2010; Huppert, Baylis & Keverne, 2006; Ong & van Dulmen, 2007; Snyder & Lopez, 2002; Marujo & Neto, 2008; Seligman, 2006).

Ao dedicar a sua atenção às qualidades humanas e às situações de excelência, investindo claramente em concepções ou conceitos como “bem-estar”, “felicidade”, “virtudes humanas” ou “a vida que merece ser vivida”, os quais pressupõem molduras valorativas (Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi, 2006; Keyes & Haidt, 2002; Peterson & Seligman, 2004), a ciência psicológica assume, em consequência, um posicionamento moral, e o inquérito científico toca domínios filosóficos (Csikszentmihalyi, 2006; Gardner, 2006; Sheldon & Lyubomirsky, 2006). Ao mesmo tempo que retoma a filosofia, a psicologia abre-se a uma integração mais determinada com os domínios da medicina e da enfermagem, e estes temas de virtuosidade humana passam a por sua vez a permear os estudos e publicações em saúde mental e saúde física, e a fazer parte das agendas científica, económica e política (Della Fave, 2006; Diener, 2010; Layard, 2005; Marujo & Neto, 2010).

Tais temáticas apelam inexoravelmente a tomadas de posição, a filosofias de vida, a entendimentos sobre o que é bom ou mau, melhor ou pior, virtuoso ou não virtuoso, deixando para trás a ideia de neutralidade valorativa, tão presente até ao momento na psicologia. Preocupada desde sempre em defender uma posição que não admitisse dúvidas sobre a sua cientificidade, historicamente ela cresceu o mais distanciada possível da filosofia em muitos locais do mundo académico. Este é claramente o caso português, onde muitos dos “pais fundadores” da psicologia



---

nacional foram originariamente formados, precisamente, na área filosófica. Quando se viraram posteriormente para a psicologia, optaram por um distanciamento da ciência formativa de base, o que fez com que muitos dedicassem as suas carreiras essencialmente a uma psicologia quantitativa, métrica, avaliativa, positivista, em busca da objetividade e, por consequência, supostamente neutra do ponto de vista dos valores. Da mesma penada, esta escolha fez com que olhassem com perspectivas críticas outras abordagens à psicologia que roçassem ou as convidasse a refletir sobre aspectos mais morais ou de valores.

Desde o início do século XXI que parece inevitável a generalização crescente e a universalidade deste novo domínio académico que é a Psicologia Positiva. O impacto acontece, assim, apesar e a par de algumas resistências em academias menos abertas à inovação, crenças nas linhas sempre trilhadas, e preocupadas, com toda a propriedade, com a diferenciação entre uma psicologia científica e a “new age”. No entanto, o medo legítimo da perda de rigor sobrepõe-se, a nosso ver perigosamente, com um certo conservadorismo na abordagem, quer aos temas, quer à escolha das metodologias de estudo empírico.

Mesmo a abertura aos métodos de investigação qualitativos, há anos a fluir com solidez dentro de outras áreas das ciências sociais e humanas, como a educação ou o serviço social, faz-se cuidadosamente, muitas vezes escudada em quantificação do qualitativo, ou em triangulação de métodos, como se se receasse que a abordagem qualitativa fosse menos nobre ou mais frágil, em especial se aplicada a temas, eles mesmos, novos ou menos comuns na ciência psicológica.

Há quem considere que o investigador e o académico vivem, sobretudo, uma “carreira moral” (Harre, 1984). É nesse sentido fascinante que o início deste século tenha testemunhado uma transformação na psicologia que implica, precisamente, a tomada de posição valorativa, a par da orientação positiva – e não necessariamente positivista – nas teorias, metodologias de avaliação e aplicações da psicologia.

Apenas como marcos de referência desta mostra de interesse da academia, e do seu início e emergência nos Estados Unidos da América do Norte, em 2005 inicia-se o primeiro Mestrado em Psicologia Positiva do mundo, que decorreu e decorre na Universidade da Pensilvânia, sob a coordenação de Martin Seligman, e em 2006 leccionavam-se mais de 250 disciplinas sobre Psicologia Positiva em Universidades Americanas. Em Harvard, a Psicologia Positiva torna-se a disciplina com mais alunos de sempre (Ben-Shahar, 2007). Este movimento alastra aos outros continentes, sendo que na Europa se destaca Inglaterra, onde começa a funcionar em 2007 o primeiro mestrado neste domínio. Organiza-se aí a primeira conferência europeia de Psicologia Positiva em 2002, e nos anos seguintes a Coreia do Sul, a África do Sul e países da América Latina organizam também congressos e encontros científicos sobre o tema. Em 2010 realiza-se a 1ª Conferência Chinesa de Psicologia Positiva, bem como a 1ª Conferência Internacional de Psicologia Positiva em Portugal, sob o tema “Positive



---

Nations” e o desígnio da celebração dos 100 Anos da República Portuguesa. O mês de Julho de 2004 acolhe em Itália a 2ª Conferencia Europeia, 2008 verá acontecer na Croácia a 4th European Conference on Positive Psychology, que se segue à realizada em Braga em 2006, onde Portugal foi o país hospedeiro, e em 2010 concretiza-se em Copenhaga, na Dinamarca, a 5th European Conference in Positive Psychology. No ano anterior Filadélfia tinha albergado a 1ª Conferência Mundial, e no momento da redação deste texto prepara-se para 2011 a 2ª Conferência Mundial, de novo em Filadélfia, sendo que em ambas a autora deste artigo teve a honra de fazer parte da comissão organizadora e científica.

No nosso país, em termos académicos, existia em 2007 uma disciplina sobre o tema na Faculdade de Psicologia da Universidade de Coimbra, bem como uma outra a iniciar-se no segundo semestre do ano escolar 2007/2008, na Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa. No mesmo ano de 2007 criava-se a Associação Portuguesa de Estudos e Intervenções em Psicologia Positiva, a primeira organização nacional dedicada ao tema, bem como a International Positive Psychology Association. Esta última, incluindo no seu Steering Committee os maiores nomes mundiais na área, e tendo dois representantes portugueses convidados, sendo um deles também a autora deste artigo, inicia a um trabalho exigente de assegurar a cientificidade, divulgação, aplicação fundamentada e formação nesta área.

As atrás referidas associações vêm cruzar-se com as já existentes European Network on Positive Psychology e International Association for Applied Positive Psychology.

O movimento alastra e prolifera, com um cuidado extremo em termos das conceptualizações, e em especial das metodologias e da qualidade da investigação científica (Jones, 2007; Ong & van Dulmen, 2007; Seligman, Parks & Steen, 2006). As ligações da Psicologia Positiva com outras áreas do conhecimento enriquecem o domínio, e levam por sua vez riqueza. Neste caso encontram-se, com clara vantagem em relação a outras, a economia e a saúde (Layard, 2005; Ryff & Singer, 2002), sendo que mais recentemente, também se cruzam os conhecimentos da psicologia positiva com a área organizacional, educativa, e de intervenção social (Marujo & Neto, 2010).

Esta mudança em direção ao positivo tem também sido visível noutras áreas das ciências sociais e humanas. Na saúde física, aqui em destaque, a viragem para o lado construtivo e apreciativo da vivência da saúde espelha-se, por exemplo, no facto da Organização Mundial de Saúde surgir, em 2001, com a Classificação Internacional de Funcionalidade, Deficiência e Saúde, que substituiu a Classificação Internacional das Deficiências, Incapacidades e Handicaps, que estava em vigor desde 1980. A relevância da centração no funcional e na saúde, e não tanto nem apenas, nas incapacidades ou doenças, físicas ou psicológicas, fica assim bem patente nesta mudança, e em projetos como o Atlas, da mesma OMS, com uma clara determinação em avaliar e sublinhar recursos.



---

A prática tem mostrado que, mais do que uma convenção linguística, estamos perante o sinal de uma mudança conceptual relevante.

Senão, vejamos. A saúde, ao tornar-se uma responsabilidade pessoal, social, da comunidade científica, tornou-se também uma escolha. Ao sê-lo, coloca-nos perante dicotomias complexas: devemos trabalhar conceitos como a autoeficácia e o autocontrole na construção da saúde, ou a culpa na construção da doença? Fará mais sentido sublinhar a autonomia e o empowerment dos utentes e doentes, ou a dependência em relação aos “peritos” da saúde? Deveremos fazer florescer o melhor da vida e a sua qualidade em vários domínios (comunicacional, emocional, relacional...) ou continuar a investir financeiramente de forma desproporcional no tratamento das doenças após o seu aparecimento?

Num entendimento positivo, as respostas a estas perguntas, e as escolhas subsequentes, são claras: nos três casos, a primeira abordagem é a opção a tomar. Em concomitância, não só a investigação na área da saúde física se deixa permeiar pelos temas positivos (veja-se em Portugal, a esse propósito, o interesse crescente por temas como a esperança ou o sentido de humor nas teses de Doutoramento e Mestrado em Enfermagem), como começam a aparecer áreas de aplicação da Psicologia Positiva aos contextos de saúde e de doença. Desenvolvem-se técnicas para aplicação ao domínio terapêutico, à prevenção (positiva) e à promoção, ou para uso na educação em saúde, nas intervenções em organizações como hospitais ou clínicas, e na ação em saúde comunitária (Marujo, Neto, Caetano & Rivero, 2007; Marujo & Neto, 2010).

Esta mudança de olhar e de linguagem não pressupõe negligenciar ou obliterar o negativo, mas sim secundarizá-lo em relação ao positivo, tornando-o comparativamente menos relevante. Trata-se por isso, por um lado de tornar a ciência especialista no impacto das emoções positivas e das virtudes humanas na longevidade e na saúde (Blakeslee & Grossarth-Maticsek; 2000; Ryff, Singer & Seltzer, 2002), bem como de aumentar intencionalmente as emoções, forças humanas e experiências positivas no dia-a-dia (através de práticas e atitudes como as de estímulo a vidas comprometidas e com sentido, ou relacionalmente mais satisfatórias e com redes sociais mais alargadas), e aprender a reconhecê-las, saboreá-las, torná-las centrais, num processo de capacitação, afirmação, apreciação, que alguns definem como sendo a substituição da “vitimologia” pela “agency”, a confiança na capacidade pessoal para conseguir atingir os objectivos de vida e a motivação para o fazer (Seligman, 2002).

### **PARA QUE SERVE ENTÃO A Psicologia Positiva?**

Serve para levar a ciência psicológica positiva para o centro da vida das pessoas e ajudá-las a ter mais informação para que escolham a vida que querem levar: mais optimista e com mais esperança? Cuidando melhor do seu bem-estar? Sabendo como caminhar para a sua felicidade de uma forma que está informada pela ciência e



---

que não é apenas um discurso superficial e “new age” do tipo “Embora lá formos todos agora pensar positivo que assim as coisas se resolvem”; ou “A vida é só cor-de-rosa”, mas sim se vivermos vidas refletidas, informadas, em que cuidamos das redes sociais e das relações importantes das nossas vidas, em que potencializamos a experiência de emoções positivas saudáveis (alegria, amor, curiosidade, humor...), bem como comprometimento com projetos, a consciência das nossas virtudes e a sua aplicação na prática do dia a dia, e em que apostamos em vidas com sentido, ou seja, que são maiores do que nós e dedicadas ao bem-comum, aí sim, a ciência da psicologia positiva pode ajudar cada um e todos a escolher que tipo de vidas querem viver.