

Dicas Enem/Vestibulares o **passo a passo** para seu **sucesso!**

#SFF



CARLOS
Dr-PhD **FRANCO**

By
Carlos F. Franco Júnior, Dr-PhD.

O FUTURO EM SUAS MÃOS: É AGORA!

**CAMPINAS/SP
BRASIL
FEVEREIRO, 2020**

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| SUMÁRIO | 3 |
| Roteiro de Perguntas da Semana Seu Filho na Faculdade Neste Ano (SFF) | 4 |
| 1. Episódio 1: Propósito de estar fazendo o Design Vocacional (DV) | 4 |
| 2. Episódio 2 - Metáfora da Viagem: Veículo/Carro | 4 |
| 3. Episódio 3 - Metáfora da Viagem: Combustível & Destino | 9 |
| 4. Episódio 4 - Metáfora da Viagem: Trajetória & Mapa | 11 |
| 5. Conclusão e Considerações finais da sua Semana do Design Vocacional | 12 |
| 6. Desenvolvendo sua Inteligência Emocional - IE | 12 |
| 7. Desenvolvendo sua Inteligência de MindSet - MI | 34 |
| 8. Desenvolvendo seus perfis de comportamento | 57 |
| 9. Desenvolvendo seu estilo de liderança e desempenho no trabalho em equipe | 62 |
| 10. Melhorando sua Comunicação | 63 |
| 11. Melhorando sua Gestão do Tempo | 64 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 67 |
| NOTAS | 72 |

LISTA DE FIGURAS & DINÂMICAS

| | |
|---|----|
| Figura 01: Mapeamento de Propósito | 4 |
| Figura 02. Metáfora da viagem: O Carro | 5 |
| Figura 03. Metáfora da viagem: O Combustível - IE. Inteligência Emocional | 9 |
| Figura 04. Metáfora da viagem: O Combustível - IE. Inteligência de MindSet | 10 |
| Figura 05. Metáfora da viagem: O Combustível - IM. Inteligências Múltiplas | 10 |
| Figura 06. Metáfora da viagem: O Destino | 11 |
| Figura 07. Metáfora da viagem: A Trajetória & O Mapa | 11 |
| Figura 08. Metáfora da viagem: A Trajetória & O Mapa Final | 12 |
| Figura 09: S&PP para o desenvolvimento da I.E: Auto-conhecimento/Self-awareness | 13 |
| Figura 10: S&PP para o desenvolvimento da I.E: Gerenciamento das próprias emoções/Self-management | 17 |
| Figura 11: Exemplo de um Painel de Sucesso com 04 áreas | 19 |
| Figura 12: S&PP para o desenvolvimento da I.E: Percepção emocional dos outros Social-awareness | 26 |
| Figura 13: Listagem de títulos de Livros e de Filmes que tratam de I.Emocional | 28 |
| Figura 14: S&PP para o desenvolvimento da I.E: Gerenciamento dos relacionamentos emocionais/Social-management | 30 |
| Figura 15: S&PP para o desenvolvimento da S.Q: Universalidade - pertencimento | 36 |
| Figura 16: Posições para Meta-espelhamento | 41 |
| Figura 17: S&PP para o desenvolvimento da S.Q: Capacidade de Doar & Compartilhar | 47 |
| Figura 18: S&PP para o desenvolvimento da S.Q: Gestão do Plantar & Colher | 49 |
| Figura 19: S&PP para o desenvolvimento da S.Q: Resiliência | 53 |
| Figura 20: S&PP para o desenvolvimento da S.Q: Propósito de vida & Otimismo | 55 |
| Figura 21: Faixas percentuais dos perfis de comportamento baseados modelo DISC | 58 |
| HandsOn 01 - PDP - Modulando (1) PCE, (2) PCA, (3) PCC1 e (4) PCC2 | 59 |
| Figura 22: Mapeamento do Perfil de Comportamento: PCE, PCA, PCC1 & PCC2 | 60 |
| Figura 23: Modulando o (1) PCE, (2) PCA, (3) PCC1 e (4) PCC2 | 62 |

Roteiro de Perguntas da Semana Seu Filho na Faculdade Neste Ano (SFF)

Na Semana do Design Vocacional (SDV) te desafiamos a fazer a "viagem" rumo ao seu futuro, passando como principal direcionador, o seu futuro profissional (ou de seu filho/filha).

Este e-Book foi criado, adaptando seus principais conteúdos a partir do livro "Administração Moderna: Integrando estratégia e coaching diante da mudanças", de autoria do Prof. Carlos F. Franco Jr, Dr - PhD, publicado pela Editora Saraiva.

1. Episódio 1: Propósito de estar fazendo o Design Vocacional (DV)

Com este e-Book iremos focar o comportamento e inteligências, ou seja, o que podemos fazer, provocando mudanças nos nossos próprios padrões pessoais, tal forma que será mais fácil e mais produtivo desenvolvermos planos e elaborarmos projetos para o futuro.

Figura 01: Mapeamento de Propósito

| 1. Marque as alternativas que correspondem ao(s) seu(s) propósito(s) | |
|--|---|
| a | Deu ruim no vestibular |
| b | Quero turbinar desempenho vestibular/Enem |
| c | Você não sabe qual profissão escolher |
| d | Você começou a faculdade e descobriu que não era isso que você queria |
| e | Seu filho está passando por uma das 4 situações anteriores |

2. Episódio 2 - Metáfora da Viagem: Veículo/Carro

Na metáfora da viagem, o "veículo/carro" que você irá usar para se dirigir ao seu futuro corresponde à metodologia "SDC", que desenvolvi integrando as ferramentas de **Strategy** (estratégia), **Design Thinking** (lembrem que sou Doutor/PhD em Administração: FEA/USP) e **Coaching** (lembrem que sou membro da ICF - International Coach Federation - a principal entidade pública de Coaching dos Estados Unidos e Europa).

Figura 02. Metáfora da viagem: O Carro

| IE - INTELIGÊNCIA EMOCIONAL | | Avaliação (1o; 2o; 3o e 4o) | Comentários |
|-----------------------------|------------------------------------|-----------------------------|-------------|
| a | Autoconhecimento emocional | | |
| b | Gerenciamento das próprias emoções | | |
| c | Percepção emocional social | | |
| d | Gerenciamento emocional social | | |

Descreva cada um dos componentes do seu carro/veículo com o sistema FERA

| MI - INTELIGÊNCIA DE MINDSET | | Avaliação (1o; 2o; 3o; 4o e 5o) | Comentários |
|-------------------------------------|--|--|--------------------|
| a | Senso de Pertencimento | | |
| b | Capacidade de Doar | | |
| c | Ciclo de vida: Plantar & Colher | | |
| d | Resiliência | | |
| e | Propósito & Otimismo | | |

| IM - INTELIGÊNCIAS MULTIPLAS | | Avaliação (1a à 9a) | Comentários |
|---------------------------------|--------------------------------|------------------------|-------------|
| a | MUSICAL (Mozart) | | |
| b | INTERPESSOAL (Mandela) | | |
| c | CORPORAL-CINESTÉSICA (Pelé) | | |
| d | LINGUÍSTICA (C. Drummont) | | |
| e | INTRAPESSOAL (Freud) | | |
| f | NATURÍSTICA (Burle Marx) | | |
| g | ESPACIAL (Oscar Niemeyer) | | |
| h | LÓGICO-MATEMÁTICA (Eisten) | | |
| i | PICTÓRICA (Van Gough) | | |

| | | | |
|--------|---|------|--|
| Pneu 1 | F | FOCO | Qual a(s) profissão/ões que te levam ao futuro que você sonha? |
|--------|---|------|--|

| DESTINO/DREAM LIST | | Comentários |
|---------------------------|---|--------------------|
| a | Estilo de vida | |
| b | Onde (Pais/ Estado/Cidade/ Região) | |
| c | Quem vai estar com você | |

| | | | |
|--------|---|--------------|--|
| Pneu 2 | O | ESTRATÉGIA | Quais são as faculdades/universidades que podem te levar com sucesso ao seu futuro profissional? 1. 2. 3. 4. 5. |
| Pneu 3 | C | RESULTADOS | Quais são os resultados que você precisa alcançar para chegar no futuro profissional que você sonha? Em 01 mês. ; Em 02 meses; Em 03 meses; Em 04 meses; Em 05 meses; Em 06 meses; Em 07 meses; Em 08 meses; Em 09 meses; Em 10 meses e Em 12 meses: |
| Pneu 4 | A | ATITUDE/AÇÃO | O que precisa ser feito, correspondente a cada um dos _ _ seguintes prazos: Em 01 mês. ; Em 02 meses; Em 03 meses; Em 04 meses; Em 05 meses; Em 06 meses; Em 07 meses; Em 08 meses; Em 09 meses; Em 10 meses e Em 12 meses: |

3. Episódio 3 - Metáfora da Viagem: Combustível & Destino

Nas próximas 03 ilustrações você vai mapear as suas inteligências com o objetivo de começar a alavancar novos e melhores resultados, praticando a integração das (IE) Inteligência Emocional; (MI) Inteligência de MindSet e (IM) Inteligências Múltiplas.

3.1. COMBUSTÍVEL: Integração das Inteligências

Figura 03. Metáfora da viagem: O Combustível - IE. Inteligência Emocional

3.2. DESTINO: Dream List/Lista dos sonhos

Figura 04. Metáfora da viagem: O Combustível - IE. Inteligência de MindSet

Figura 05. Metáfora da viagem: O Combustível - IM. Inteligências Múltiplas

| MAPA DA VIAGEM PROFISSÃO & FUTURO | | Resposta resumida |
|--------------------------------------|---|-------------------|
| | 1 Propósito | |
| 1. Veículo | 2 Foco | |
| | 3 Estratégia | |
| | 4 Resultados | |
| | 5 Atitudes | |
| | 6 1o pilar da Inteligência Emocional (IE) a ser melhorado | |
| Combustível | 7 1o pilar da Inteligência de MindSet (MI) a ser melhorado | |
| | 8 1a. de suas Inteligências Múltiplas (1a. IM mais importante) | |
| | 9 2a. de suas Inteligências Múltiplas (2a. IM mais importante) | |
| | 10 3a. de suas Inteligências Múltiplas (3a. IM mais importante) | |
| | 11 Estilo de vida | |
| Destino | 12 Onde vai viver | |
| | 13 Quem vai estar junto | |
| | 14 Data de partida | |
| Trajetória & Mapa | 15 Data de chegada | |
| | 16 1a. Alternativa de Faculdade/ Universidade | |
| | 17 2a. Alternativa de Faculdade/ Universidade | |
| | 18 3a. Alternativa de Faculdade/ Universidade | |

Figura 06. Metáfora da viagem: O Destino

4. Episódio 4 - Metáfora da Viagem: Trajetória & Mapa

Figura 07. Metáfora da viagem: A Trajetória & O Mapa

| | | |
|---|---|-----------------------|
| A | Data do início da "Viagem" | Mês: _____ Ano: _____ |
| b | Data de chegada ao primeiro destino mais importante | Mês: _____ Ano: _____ |
| c | Alternativa 1: Faculdade/Universidade | |
| d | Alternativa 2: Faculdade/Universidade | |

| | | |
|---|---------------------------------------|--|
| e | Alternativa 3: Faculdade/Universidade | |
|---|---------------------------------------|--|

5. Conclusão e Considerações finais da sua Semana do Design Vocacional

Concluindo todos os tópicos você pode então complicar um resumo deste roteiro, transcrevendo todas as suas anotações, montando o roteiro das 18 questões que compõe o sua trajetória/mapa para “viagem”:

Figura 08. Metáfora da viagem: A Trajetória & O Mapa Final

6. Desenvolvendo sua Inteligência Emocional - IE

A partir dos mapeamentos que desenvolvemos anteriormente (item 3), você poderá desenvolver sua Inteligência Emocional, implementando estratégias voltadas para cada uma das quatro áreas foco da IE, quais sejam:

1. Auto-conhecimento emocional (*Self-awareness*)
2. Gerenciamento das próprias emoções (*Self-management*)
3. Percepção emocional dos outros (*Social-awareness*)
4. Gerenciamento dos relacionamentos emocionais (*Social-management*)

Vamos usar as S&PP's para nos ajudar a criar estratégias para o nosso próprio desenvolvimento em termos de Inteligência Emocional (IE).

Na figura a seguir listamos 10 S&PPs relacionadas à I.Emocional no seu eixo do Auto-conhecimento (*Self-awareness*).

A 1ª S&PP é na verdade um desafio para você começar a criar o hábito de se observar, de observar como fluem as suas próprias emoções. Se você é tradicional, compre uma caderneta/caderno de anotações. Se você é da era digital, crie um arquivo de notas, ou mesmo, crie no seu calendário um "diário".

As S&PP dois e três ajudam você a identificar como você responde às principais emoções. Se quiser, pode acrescentar outras emoções que lhe são familiares.

Com a S&PP quatro, nosso desafio é desmistificar as emoções em boas ou ruins: quanto mais nos conhecemos, melhor podemos reagir, melhor podemos nos preparar para as mesmas ou novas situações futuras.

Por exemplo, o stress pode gerar angústia e raiva, mas para alguns, pode gerar aumento de produtividade. Enfim, emoção é vida: em primeiro lugar, precisamos reconhecer nossas emoções, para então melhor convivermos com elas (administra-las).

A S&PP cinco visa te ajudar a se confrontar: é comum "fugirmos" daquilo que nos gera aborrecimento ou desconforto. No entanto, se formos capazes de nos "olharmos no espelho", com sinceridade e verdade, poderemos nos aprofundar e analisar as situações desconfortáveis e aprender sobre cada uma delas.

Com certeza, todos nós já passamos por situações das quais nos arrependemos do que fizemos, ou mesmo nos envergonhamos de nossas reações: em tais situações ter aprendido a "contar até dez" antes de agir ou reagir, poderia ter nos protegido ou mesmo ter evitado consequências indesejadas.

Uma das boas técnicas para começar a "contar até dez" é respirar fundo: imediatamente irá baixar o ritmo cardíaco (e com consequência o bombeamento da adrenalina).

Com 7ª S&PP, o propósito é associar as emoções (internas) a eventos (externos), tais como músicas, filmes ou livros, tal maneira que seja possível fazer uma "leitura reversa" para mapear o que você está sentindo. Muitas vezes uma simples música, pode "por prá cima" o seu sentimento, pode mudar seu humor, e assim por diante.

A 8ª S&PP, na mesma linha da S&PP anterior, tenta relacionar o seu estado emocional com o seu físico e a sua própria maneira de se vestir. Há pessoas que, sem perceber, escolhem determinadas cores específicas, as quais podem ser associadas ao seu estado emocional. Por exemplo, usa tons azuis quando está feliz. Usa tons cinzas quando está triste, e assim por diante.

De forma análoga, há pessoas que sentem no próprio corpo, reflexos de suas emoções. É muito comum ouvirmos relatos de pessoas com gastrite associada à ansiedade. Já ouvi relatos de "coração pesado". Alguém que está triste, diante de uma situação que não tem meios de ela mesmo influenciar ou resolver: impotência. Esta pessoa sente na região do coração, um "peso". Não é uma dor, não são "pontadas".

Figura 09: S&PP para o desenvolvimento da I.E: Auto-conhecimento/*Self-awareness*¹

| I.E: Auto-conhecimento/ <i>Self-awareness</i> | |
|---|-----------|
| Sábias & Poderosas Perguntas | Respostas |

| | | |
|----|---|--|
| 1 | É possível criar um diário, detalhando suas emoções? (faça as anotações diárias) | |
| 2 | Como surgem e que efeitos desencadeiam suas principais emoções? (Mapeie): a) Raiva b) Ansiedade c) Ilusão d) Medo e) Surpresa f) Tristeza g) Vergonha h) Frustração | |
| 3 | Como surgem e que efeitos desencadeiam suas principais emoções? (Mapeie): a) Felicidade b) Amizade c) Alegria d) Amor e) Carinho f) Esperança g) Orgulho h) Auto-confiança/Confiança | |
| 4 | Amplie sua visão de cada emoção listada nos itens 2 e 3. Para cada uma delas, relacione: - Quais são os aspectos/efeitos desde os mais positivos até os mais negativos? | |
| 5 | Aprofunde a análise dos itens 2, 3 e 4: - Que emoções geram desconforto? - O que pode ser aprendido de cada uma dessas situações de desconforto? | |
| 6 | Você tem gatilhos emocionais? Quais são os principais? Como eles são acionados? Em que situações valeria a pena aprender a "contar até dez"? | |
| 7 | Dá para associar suas emoções à músicas, livros ou filmes? Quais são as associações (emoção /musica; emoção/livro; emoção/filme)? | |
| 8 | O que o seu corpo e sua forma de se vestir e de se postar dizem de você mesmo? | |
| 9 | Como você funciona sob pressão/estressado? (descreva principais padrões) Que aspectos do stress podem ser aproveitados positivamente? Como? Que aspectos do stress podem passar por melhorias? Como? | |
| 10 | Periodicamente visite/leia o seu diário emocional (semanal/mensalmente): - A partir destas re-leituras você consegue prever/mapear suas principais reações emocionais? - É possível associar reações/sensações físicas correspondentes a cada uma destas emoções? - Faça um resumo das principais (que com o tempo e re-leituras vai se empregando em sua memória) | |

Fazendo exames cardíacos, está tudo normal. É uma reação emocional. Identificar as emoções fisicamente é um grande facilitador para o conhecimento e re-conhecimento das próprias emoções.

A 9ª S&PP é uma sequência da relação das emoções com a sua somatização física (ação física do corpo): o stress, como uma emoção cada vez mais comum no dia-a-dia do Século XXI: sinais do corpo podem e devem ser um sinal para você reagir, mudar de atitude, mudar de comportamento, enfim, se preservar.

A 10ª S&PP se emenda na 1ª, ou seja, a partir do hábito de registrar suas emoções num diário (1ª S&PP) agora é hora de investir tempo, analisar cuidadosamente os seus registros, e tentar ao máximo, aprender deles, ciclando todas as 08 S&PP (da 2ª à 9ª).

Agora vamos passar à figura a seguir, onde listamos outras 10 S&PPs relacionadas à I.Emocional no seu eixo do Gerenciamento das próprias emoções - *Self-management*.

À medida que conhecemos melhor nossas próprias emoções, como vivos através da S&PP da figura anterior, aprendermos a gerencia-las melhor irá nos trazer grandes ganhos.

Como vimos na S&PP 6 (figura anterior), respirar fundo, baixa a frequência dos batimentos cardíacos e baixa o bombeamento de adrenalina, iniciando uma onda de acalmar.

Com a 11ª S&PP, o propósito é continuar respirando, no entanto de forma atenta, inspirar pelo nariz, expirar pela boca, em respiradas profundas, enchendo o torax, num movimento interno a partir do estômago, subindo para a caixa torácica, visando oxigenar melhor o cérebro, e por conseguinte, pensar melhor, regir melhor, viver melhor.

A 12ª S&PP pode de usada de forma gerencial, no momento que você reconhece um dilema entre a razão e a emoção. Por exemplo: você precisa tomar uma decisão ou fazer uma escolha, já fez sua detalhada análise racional, no entanto está com medo de toma-la.

Do ponto de vista metodológico, use a segunda S&PP com lápis e papel (em branco), ou crie um novo "arquivo" no seu aplicativo de planilhas, editor de textos, bloco de notas, etc:

- 1o. Faça duas colunas;
- 2o. Na coluna da esquerda, liste todos os principais motivos racionais que justificam a escolha ou a decisão a ser tomada;
- 3o. Na coluna da direita, liste todos as principais percepções emocionais que afloram em relação à escolha ou à decisão a ser tomada.

Com a 13ª S&PP, a idéia é dar ancoragem para os seus processos de decisões, criando comprometimento interno e com as pessoas mais próximas, em termos de responsabilidades assumidas.

A 13ª S&PP pode e deve ser usada de forma bastante integrada com a segunda. Veja que no processo de Gerenciamento das emoções, estamos criando processos que racionalizam o gerenciamento emocional, sem asfixiar as emoções: é importante que elas fluam, nos apontem caminhos, mas não tomem as rédeas dos processos.

A 14ª S&PP é uma regra “de ouro” para prevenir reações impulsivas, das quais você possa vir a se arrepender, assim que retomar a razão.

Contar até dez é um processo simples, como vimos com a 11ª S&PP : inspirar pelo nariz, e ao expirar pela boca, contar 01; em respiradas profundas, enchendo o torax, num movimento interno a partir do estômago, subindo para a caixa torácica; Repetir o mesmo ciclo, inspirando pelo nariz profundamente, enchendo o tórax, num movimento interno a partir do estômago, subindo para a caixa torácica, expirar pela boca, contar 02, e assim por diante até chegar em 10.

Nesse processo, batimento cardíaco terá abaixado, bombeamento de adrenalina terá diminuído, e o ímpeto para uma ação impulsiva terá passado.

Com a 15ª S&PP estaremos trabalhando em duas potentes frentes: poder rir de si mesmo é um privilégio que requer amadurecimento, pois podermos nos achar engraçados, falhos ou até mesmo ridículos, nos permite nos reconhecermos com falhos, imperfeitos, que podemos melhorar: esse é o ponto de partida para qualquer processo de mudança ou de melhoria da qualidade. Pense o contrário: se você fosse perfeito, por que você iria tentar melhorar?

Desta forma, rir de si, mesmo que comece como um exercício isolado e solitário, será o começo de um processo de melhoria, a partir do reconhecimento que você é falho (e pode ser falho): não é um processo para gerar culpa, muito pelo contrário. É um processo para gerar leveza de viver, e reconhecendo nossa própria realidade de errar, ao invés de sentirmos culpa, podermos rir de nós mesmo e aprendermos dos erros, assumindo auto-responsabilidade e gerarmos o sentimento de felicidade por podermos nos desafiar a aperfeiçoarmos, sem medo de mudanças.

A partir desse movimento inicial, sentir-se mais feliz, deverá levar você a rir e sorrir mais, ou seja, trocar uma fisionomia sisuda por uma fisionomia mais radiante, sem perder sua naturalidade e sua identidade.

Fisiologicamente, o hábito de sorrir irá acionar a musculação das bochechas (que são usadas para sorrir) e disparar uma “onda reversa” para o cérebro, comunicando a sensação de felicidade, ou seja, ao invés do fluxo natural, em que a constatação do sentimento de felicidade registrado no cérebro, gera um comando de contração dos músculos das bochechas, ocasionando o sorriso.

Seria como os vasos comunicantes da física, em relação à água: se aumentarmos o nível de água de um dos vasos, por estarem interligados e no mesmo nível, a água vai fluir automaticamente para o outro vaso, e no final, ambos estarão com o mesmo nível de água (mais alto).

Desta forma, a onda reversa, iniciada propositadamente por sorrir mais, vai alcançar o cérebro, que vai acionar os demais mecanismos associados à felicidade, como a liberação de endorfinas², que irá gerar relaxamento além de outros efeitos benéficos e saudáveis.

Com a 16ª S&PP estamos focando o entendimento e gerenciamento de nossa voz interna (*Self-talk*), que é aquela voz que acompanha os nossos pensamentos. Numa analogia simplificadora, nosso cérebro pensa com a mesma intensidade que nosso pulmão respira: o tempo todo.

Gerenciar as próprias emoções passa por gerenciar os pensamentos. É problema do Século XXI a Síndrome do Pensamento Acelerado³(SPA), que está relacionada a cinco principais fatores modernos:

- a) Excesso de informações;
- b) Excesso de estímulos sonoros e visuais;
- c) Excesso de interatividade digital e virtual;
- d) Excesso de atividades, num ritmo frenético: falta do ócio produtivo;
- e) Obsessão em busca do sucesso gerando excesso de ansiedade.

Ser capaz de melhorar o gerenciamento dos pensamentos, passa por gerenciar melhor o fluxo e a intensidade de nossa voz-interna. Por exemplo, uma voz-interna muito intensa e repetitiva pode estar associada a transtornos obsessivo-compulsivos (TOC). Por outro lado, uma voz interna adequada, pode fazer parte de um pensamento organizado, anti-estressante e de alta produtividade.

Figura 10: S&PP para o desenvolvimento da I.E: Gerenciamento das próprias emoções/*Self-management*⁴

| I.E: Gerenciamento das próprias emoções/ <i>Self-management</i> | | |
|---|--|-----------|
| | Sábias & Poderosas Perguntas | Respostas |
| 11 | Você respira corretamente? Como você pode melhorar sua respiração para melhorar seu desempenho emocional e global? | |

| | | |
|----|---|--|
| 12 | Diante de uma decisão ou escolha a ser tomada, em que você está vivenciando um dilema, responda: a) Em que pontos sua análise racional está desprezando seus instintos/percepções emocionais? b) Em que pontos seus instintos/percepções emocionais estão se sobrepondo à sua análise racional? | |
| 13 | Você seria capaz de listar e declarar publicamente suas metas? | |
| 14 | Em que situações teria valido a pena "contar até dez"? Considerando tais situações, crie seus roteiros de "contar até dez" visando situações similares futuras | |
| 15 | Liste situações que você ria de si mesmo: - O que você pode aprender delas? - Como você pode incluir o hábito de sorrir e rir mais no seu dia-a-dia, sem perder sua naturalidade e sua identidade? | |
| 16 | Descreva como você ouve sua voz-interna? Em que direção você deve gerencia-la? | |
| 17 | Dá para visualizar seu "Painel de sucesso"? Dá para monta-lo? | |
| 18 | Descreva sua rotina de dormir e de acordar: - Como é seu sono? - Como você pode melhorar seu sono? | |
| 19 | Como focar as possibilidades em detrimento às limitações? | |
| 20 | Como achar o ponto de equilíbrio entre o racional e emocional? | |

Desta forma promover higiene cerebral para reduzir a ação dos fatores que provocam a SPA é uma maneira de melhorar o gerenciamento das próprias emoções. Outro conjunto de fatores, que podem ser auxiliados pela voz-interna, é treina-la para não fazer afirmações extremas tais como "tudo", "nada", "sempre" e "nunca", as quais, por serem radicais, não permitem que ações efetivas sejam tomadas.



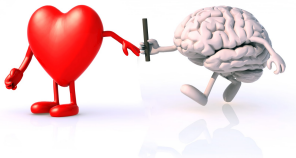

O caminho para gerar ganhos nessa área é substituir os termos radicais (tudo, nada, sempre, nunca, etc.) por posições mais graduais, tais como, "muitas vezes" (em lugar de tudo ou de sempre), "raramente" (em lugar de nada ou nunca) e assim por diante.

Com a 17ª S&PP, a idéia é ajudar você a visualizar o sucesso que deseja buscar, tanto com o PDP como com seus planos e estratégias para alcançar o futuro desejado.

O cérebro humano estimula-se muito visualmente. Para o nosso cérebro, é verdade que "uma imagem vale mais do que mil palavras".

Desta forma, um bom exercício, quase que lúdico, é você montar um painel, que pode ser uma folha, uma tela digital, uma cartolina, enfim, uma imagem que você vai visualizar, diariamente, ou sempre que desejar: Painel de Sucesso.

Figura 11: Exemplo de um Painel de Sucesso com 04 áreas

| | |
|---|--|
| Filhos | Conjugal |
|  |  |
| Saúde | Profissional |
|  |  |

Uma forma de montar seu Painel de Sucesso é utilizando os seus 09 eixos do MAAS e, ou, adicionalmente os 06 eixos do MAAIS. Como exemplo, digamos que você deseja visualizar no seu Painel de Sucesso, 04 (quatro) principais eixos:

- | | |
|-------------|-----------------|
| 1) Conjugal | 2) Profissional |
| 3) Saúde | 4) Filhos |

Agora, crie imagens que você possa associar a cada um desses eixos, e visualiza-las diariamente, ou, periodicamente, e estimular seu cérebro. O Painel de Sucesso é uma ferramenta Gerencial das emoções, que ajuda a criar foco. Visualizar o Painel de Sucesso pode ser uma ferramenta para acalmar a SPA, que abordamos com a 16ª S&PP. Na figura a seguir ilustramos um Painel de Sucesso, com os quatro eixos anteriormente exemplificados.

Com a 18ª S&PP o propósito é aumentar o tempo útil do seu sono profundo, incluindo a fase REM (*Rapid Eye Movement*). Basicamente o ciclo de sono passa por cinco fases⁵, a saber:

Fase 01 : é o sono leve, onde você experimenta um entrar e sair do sono, sendo facilmente acordado. O movimento dos olhos e os movimentos do corpo desacelera .

Fase 02 : cerca de 50 por cento de seu tempo dormindo é gasto nesta etapa do sono. Durante este estágio, o movimento dos olhos pára e suas ondas cerebrais tornam-se mais lentas, o corpo esfria e os músculos começam a relaxar.

Fase 03 : é a primeira fase do sono profundo. As ondas cerebrais são uma combinação de ondas lentas combinadas com as ondas mais rápidas. Durante este estágio, pode ser muito difícil acordar, ou, se acordar durante este estágio, você pode sentir-se fraco e desorientado sem saber exatamente onde está.

Fase 04 : segunda fase do sono profundo. Aqui, o cérebro trabalha quase que exclusivamente com as ondas lentas. Também é muito difícil acordar alguém. Os estágios de sono profundo são determinantes para se sentir revigorado pela manhã.

Fases de sono profundo curtas vão fazer com que você acorde sem estar descansado pela manhã. Tipicamente, pessoas que tem problemas de apneia (falta de ar), em geral associadas a roncar, mesmo que não acordem, tem o sono profundo interrompido, ou mesmo não entram nas fases de sono profundo, e por consequência, acordam pela manhã com a sensação de cansaço.

REM : ***Rapid Eye Movement*** Fase do sono em que a maior parte dos sonhos ocorre. Quando você entra em sono REM, sua respiração torna-se rápida, irregular e superficial. Seus olhos se movem rapidamente, de um lado para o outro, e seus músculos se tornam relaxados. Em uma noite bem dormida, cerca de 20% do sono é o REM. Começa a cerca de 70 a 90 minutos depois de adormecer, se você tiver atingido as fases de sono profundo (I ou II).

O ciclo completo em uma noite de sono é extremamente importante para garantir um equilíbrio físico, químico e mental para um indivíduo. Noites mal dormidas podem resultar

em irritabilidade, depressão, dificuldades com a memórias e muitos outros problemas que podem atrapalhar muito a vida de um indivíduo

Mapear o próprio sono é um bom investimento: há inúmeros institutos de sono nas principais cidades do país. Ainda, qualidade do sono está se tornando algo tão importante, que os principais planos de saúde cobrem os custos de tal diagnóstico.

Com a 19ª S&PP, da mesma forma que na 18ª ao melhoramos a qualidade do sono, melhoramos a saúde cerebral e a capacidade de gerenciamento das próprias emoções e razão, focar as possibilidades ao invés das limitações, amplia a capacidade cerebral de construir soluções positivas e superar dificuldades.

A 20ª S&PP é uma pergunta que visa mapear indicadores que possam mostrar como está o seu equilíbrio: a harmonia entre a postura de corpo (linguagem de corpo), empostação de voz, direção do olhar e atitudes: se todos estes sinais estiverem sincronizados entre si, o gerenciamento emocional está funcionando com sucesso, caso contrário, volte à 11ª S&PP e reveja todo o processo de melhoria do Gerenciamento emocional até a 20ª S&PP num ciclo contínuo e progressivo.

Agora vamos avançar para a figura a seguir, com outras 10 S&PP aplicadas ao desenvolvimento da Inteligência emocional, em sua terceira área: a Percepção emocional dos outros (*Social-awareness*).

A 21ª S&PP, uma regra básica para começar a construir conexão com as pessoas é tratá-las pelo nome: de modo geral, as pessoas gostam de ser reconhecidas e personalizadas, o que é feito facilmente quando você trata alguém pelo nome.

Há pessoas que tem dificuldade de fixar o nome dos outros. No folclore da política brasileira, consta como ícone neste quesito, o engenheiro Paulo Maluf, ex-governador de São Paulo, em 2017 ainda é Deputado Federal pelo Estado de São Paulo: ele se notabilizou em tratar todas as pessoas pelo nome. Fazia parte de sua técnica, antes de qualquer evento, levantar a lista de convidados, e decorar os nomes das pessoas com quem poderia eventualmente se encontrar.

Desenvolva sua técnica, e tente se superar, pois com isso você irá construir com mais facilidade novos relacionamentos e conexões.

A 22ª S&PP funciona como um “quebra gelo” no início de uma conversa ou em momentos em que “paira um silêncio”, mas o nível de conexão com a pessoa ainda não permite se ouvir o som do silêncio (mais adiante, nas S&PP de *Inteligência de MindSet* vamos explorar “o silêncio”, o famoso *The sound of sillence* de Simon & Garfunkel)⁶.

O silêncio um sinal de trava, numa situação entre pessoas que pouco ou nada se conhecem. Se você deseja sair dessa situação, esteja sempre preparado com algum tipo de pergunta que possa romper o silêncio.

Com a 23ª S&PP a idéia é que a linguagem do corpo é mais sincera. Desta forma, se atentarmos para o que as pessoas estão falando através do seu corpo, estaremos acessando conteúdos importantes, e provavelmente mais verdadeiros. Em resumo alguns grupos de sinais da linguagem do corpo⁷:

1º Os Olhos e a rosto Olhar nos olhos de alguém (um canal da comunicação cinésica) é uma das principais formas de comunicar intensão de conexão ou de dominância.

Pessoas que queiram demonstrar autoridade tomarão a liberdade de encarar e avaliar os outros enquanto mantêm contato visual direto.

Sinais de constrangimento podem ser detectados pelo desvio de olhar, evitando o "olho no olho", adotando um olhar distante ("cara de paisagem"), ou olhar para baixo, ou desviar o olhar para os lados.

O olhar para baixo pode ser um sinal de timidez ou mesmo de frustração. Desviar o olhar para os lados, pode ser sinal de "fugir de confrontação ou enfrentamento", o que pode estar apontando para alguma "falta de verdade".

Olhar excessivamente ou até mesmo de forma agressiva nos olhos de alguém sugere segurança e firmeza por parte de quem está falando, ao mesmo tempo que a mesma postura por parte de quem está ouvindo pode indicar engajamento ou até mesmo capacidade e disposição de enfrentamento: "Encarar o outro" é uma postura de quem deseja demonstrar poder, no limite até com a intensão de intimidar as outras pessoas.

De modo geral, quando as pessoas estão interessadas em uma conversa, elas passam a maior parte do tempo olhando para os rostos uma da outra, sendo que a maior parte do tempo, nos próprios olhos. Um contato visual manso e calmo também é muito utilizado para demonstrar sinceridade, até o limite de um olhar terno expressando carinho e amor.

Finalmente, como sinal de soberba, orgulho ou sentido de superioridade, podemos identificar o "olhar de superioridade" (olhar frontalmente, "olho no olho" mas com a cabeça levemente inclinada para trás).

2º Sinais emocionais Lágrimas, sorrisos, enrubescimento (o rosto ficar vermelho), palidez, são sinais emocionais emitidos pelo próprio corpo, expressando perda ou dor, alegria, constrangimento (riso nervoso), susto ou surpresa (palidez), vergonha (enrubescer).

Os sinais de ameaça (evidenciando raiva) podem ser mapeados por (1) sobrancelhas em forma de V, (2) olhos arregalados, (3) boca aberta ou com os cantos dos lábios abaixados, (4) braços firmemente cruzados indicando irritação e rejeição e até mesmo, quase que como um tique nervoso (5) movimento da cabeça para a esquerda e para a direita, como que dizendo não.

Sinais de ansiedade podem ser mapeados pelo (6) aumento da frequência do piscar dos olhos, (7) aumento na frequência de movimentos faciais (como tique nervoso), (8) aumento da frequência de movimentos das mãos, pés, pernas (também aparente tique nervoso) e até mesmo não conseguir ficar parado.

3º Sinais interpessoais São aqueles que podem ser observados na dinâmica do relacionamento de pessoas. Por exemplo o toque e a proximidade física demonstram amor, carinho e afeto (sempre lembre que há os filtros dos hábitos, costumes e cultura das diferentes regiões, países e povos).

Saindo dos olhos e da face, observando os demais sinais interpessoais, uma pessoa que coloca os braços atrás do pescoço ou da cabeça transmite a mensagem de que está aberta para conversar, é um sinal de "abertura de guarda".

Ao contrário da "abertura de guarda", braços e pernas firmemente cruzados costumam indicar resistência e pouca receptividade. Geralmente, quando adotamos essa postura, sinalizamos que estamos mentalmente, emocionalmente e fisicamente fechados para os outros.

4º Sinais de atração De modo geral, a aproximação corporal, a inclinação em direção ao outro, tocar a outra pessoa, são sinais de atração, muito comuns como sinais de desejo afetivo ou até mesmo sexual.

De forma mais sutil, são sinais de atração (1) mantemos os pés para frente ou apontados na direção da pessoa por quem nos sentimos atraídos ou (2) mantermos as palmas das mãos viradas para cima (abertura para serem tocadas).

5º Sinais de poder Além do olhar, que já vimos anteriormente, uma pessoa que queira demonstrar dominância evitará sorrir e tenderá a manter os lábios franzidos.

Adicionalmente, apontar para os outros, se movimentar com amplitude, ocupar mais espaço e gesticular bastante são formas de exibir poder. A expressão “cara folgado” tem relação com tais sinais: alguém está emitindo sinais de poder, que estão incomodando as demais pessoas, ou seja, está havendo um conflito, ou mesmo rejeição.

Outro sinal de dominância se dá pelo firme “aperto de mão”, visando demonstrar controle, força e vigor: um sinal típico é colocar a mão por cima e deixar a palma para baixo.

Permanecer de pé em vez de sentados. O ato de ficar em pé (principalmente na frente de todo mundo) é visto como uma postura de poder. Manter as costas retas e os ombros para trás, em vez de curvados para a frente, transmite mais confiança (uma postura curvada e desleixada transmite insegurança).

Finalmente, indivíduos dominantes também guiarão o resto do grupo, por se sentirem seguros, conhecedores “do terreno” e com espírito de liderança, caminharão na frente de todos e passando primeiro pelas portas, como que servindo e protegendo os demais membros do grupo, se expondo ao risco de enfrentar e vencer eventuais inimigos que surjam ao longo do caminho.

A 24ª S&PP visa focar não só a sua percepção do emocional do outro, mas também a sua sensibilidade de oportunidade de entrar em ação, de *timing*, de entrar na dança, de saber a hora de tirar a parceira (ou o parceiro) para dançar. Enfim, é estar “na hora certa, no lugar certo, com a pessoa certa”: isso não é sorte, e sim capacidade de agir e interagir com pessoas.

Para entrar na “dança do tempo” é preciso observar o outro, não só a linguagem verbal, mas a linguagem corporal (como vimos na S&PP anterior), e ir fazendo abordagens “pelas beiradas”, tal forma que se não estiver na direção correta, dá para corrigir a rota sem grandes perdas.

É quase óbvio pensarmos na “dança do tempo” em relacionamentos românticos ou pessoais, mas ela é muito apropriada para relacionamentos de trabalho com colegas e com clientes.

Um bom condutor da “dança do tempo”, com perguntas e comentários, vai conduzindo o tema de uma conversa para a área de interesse. De assuntos que cabem em qualquer início de conversa como atualidades, tempo (clima), economia, família, filhos e amigos,

você pode ir caminhando para assuntos como a empresa, cliente, projeto, proposta de trabalho, proposta comercial, e assim por diante.

À medida que a “dança vai se conduzindo para o meio do salão”, ou seja, à medida que o assunto vá caminhando para a sua área de interesse, será importante que você, além da linguagem verbal, também vá lendo a linguagem de corpo da pessoa com quem você estiver “dançando” e não perder a condução da “dança”.

Por exemplo, se você perceber um cruzar de braços, um movimento negativo de cabeça, ou uma mudança da direção do olhar, seria ora de recuar o último "passo da conversa", explorar um pouco mais, e, caso tenha percebido que havia cometido algum erro, corrigir e tentar novamente o mesmo passo. Mas caso não tenha conseguido encontrar erros, simplesmente teste avançar em outra direção, e assim sucessivamente, até chegar no objetivo desejado: *Deal!*

Já usamos anteriormente a frase de Seneca "Para o navio que não sabe qual é o seu porto de destino, jamais haverá ventos favoráveis" ⁸. A 25ª S&PP visa nos ajudar, considerando isto: em qualquer situação, pessoal, familiar, social ou de negócios, sem ser manipulador, estressado ou calculista, se você planejar o que deseja falar com as pessoas, isso pode tornar suas conversas mais produtivas, independentemente de serem agradáveis.

Pode ser que você vá para um evento somente querendo relaxar e socializar, sem nenhum objetivo em mente: sem problema.

Mas caso você tenha objetivos, os quais dependam de encontrar e conversar com pessoas, planejar tópicos, criar diferentes cenários alternativos para o desenvolvimento das conversas, pode ser uma maneira que ajude entender melhor as pessoas e o que elas desejam: pense nisso!

Passando à 26ª S&PP, eu sempre participei de reuniões com a agenda aberta, fazendo anotações dos principais tópicos observados ou discutidos. Com a praticidade dos smartphones, tenho substituído as anotações gráficas, por anotações digitais, em um bloco de notas, ou mesmo no campo de notas do calendário em que agendo tais reuniões.

Embora nunca use, há casos em que, usando o próprio smartphone (com conhecimento de todos os participantes) poderia gravar o que estamos discutindo.

O próprio ato de estar sem papel na mão, tem me propiciado a oportunidade de observar mais as pessoas, de interagir mais atentamente, o que tem me estimulado a usar menos as anotações, enquanto estamos em uma reunião. Logo após a reunião dá para reservar um tempo para então escrever anotações e observações, as quais poderão ser muito mais

ricas, justamente por incorporarem a leitura da linguagem de corpo dos participantes e o clima das relações sociais entre os participantes.

A essa altura da sua leitura de tantas S&PPs visando aumentar sua Inteligência Emocional, é muito provável que você já esteja se sentindo cansado ou até mesmo desanimado: são muitos detalhes; é muito coisa para observar; é muita coisa para mudar!

- Calma!

Mudanças são coisas que nos incomodam, que nos cansam, que nos desafiam, e que nos tiram de nossa "zona de conforto". Muitas vezes resistimos, mesmo sendo sabendo que estamos em uma "zona de conforto" meio desconfortável (pelo menos já conhecemos e sabemos lidar com seus riscos e inconvenientes).

O uso de todas essas S&PP deve ser gradativo, cíclico e gradual. A medida que você comece implementar seu PDP, e comece a obter progresso, você irá se estimular. É um mecanismo automático: exatamente nessa "altura do campeonato" que aplicamos a 27ª S&PP, ou seja, separar o que está dando certo, daquilo que parecesse excesso, ou mesmo, não está funcionando.

A 27ª S&PP você pode aplicar a tudo o processo de mudança a que esteja se submetendo, mas também como um aspecto adicional na forma de perceber socialmente as pessoas à sua volta e com as quais você interage.

- Tente se envolver e entender, sem pré-julgar o que as pessoas estão falando;
- "Segure a onda" de interromper alguém: deixe ela apresentar completamente sua idéia;

A 28ª S&PP nos ajuda a lembrar que o passado já aconteceu: já passou. É possível aprender muito do passado, tanto considerando erros como acertos. Quanto ao futuro, tudo é possível: você pode montar cenários alternativos, para os quais você pode aplicar diferentes estratégias.

**Figura 12: S&PP para o desenvolvimento da I.E: Percepção emocional dos outros
Social-awareness⁹**

| I.E: Percepção emocional dos outros/Social-awareness | | |
|--|--|-----------|
| | Sábias & Poderosas Perguntas | Respostas |
| 21 | Você trata as pessoas pelo nome? - Como você pode melhorar a sua memorização de nomes de pessoas? | |

| | | |
|----|--|--|
| 22 | Como "puxar uma conversa" ou como "quebrar o gelo"? Quais seriam os seus roteiros de perguntas para diferentes situações e diferentes tipos de interlocutores | |
| 23 | Você sabe ler linguagem de corpo das pessoas? Qual é o seu roteiro de leitura "das pessoas"? | |
| 24 | - Você sabe dançar a dança do tempo? - Como a dança funciona para você? | |
| 25 | Você poderia planejar sua abordagem social em um evento? Como seria? | |
| 26 | Como memorizar coisas importantes sem precisar fazer anotações em reuniões, dando atenção às pessoas? | |
| 27 | O que realmente é importante? Com o separar o "joio do trigo"? | |
| 28 | O que é viver cada momento para você? Que benefícios você teria com isso? | |
| 29 | Considere os filmes e livros relacionados na próxima figura (se quiser, pode incluir outros de seu interesse que estejam relacionados à I.E), os quais tratam direta ou indiretamente de I.E: Quais os principais ganhos em ler ou assisti-los? Selecione tanto livros como filmes para ler/assisar nos proximos: 02 meses; 06 meses; 01 ano. | |
| 30 | Veja o todo de forma integrada: Quais são os principais pontos de destaques? | |

No entanto, o único tempo real é o presente: onde tudo acontece! Quanto melhor você fizer do presente, melhor as possibilidades quanto ao futuro, e um indicador de que você conseguiu maximizar o aprendizado com o passado.

A 29ª S&PP vai ajudar você a trabalhar a Inteligência Emocional de uma forma mais passiva, sem que você precise investir tanta energia, mas mesmo sendo sem confrontação, ler e assistir filmes irão fazê-lo se colocar nas ficções, e ajudá-lo a entender melhor como a I.E. pode auxiliar você desde o dia-a-dia até o atingir metas, objetivos e sonhos. As duas

listagens apresentadas na figura a seguir são apenas alguns dos clássicos muito conhecidos nesta área.

Figura 13: Listagem de títulos de Livros e de Filmes que tratam de I.Emocional

| Livros | | Filmes |
|-------------------------------|----|------------------------------------|
| As cinco linguagens do amor | 1 | Duelo de titãs |
| De volta ao mosteiro | 2 | A Última fortaleza |
| Homo-Deus | 3 | Mãos latentesas |
| Homo-Sapiens | 4 | Path Adams |
| Inteligência Emocional | 5 | Um Senhor Estagiário |
| Inteligência Espiritual | 6 | O Gladiador |
| O cavaleiro preso na armadura | 7 | Click - Controle remoto |
| O monge e o executivo | 8 | Coach Carter |
| O motorista e o milionário | 9 | A procura da felicidade |
| O Ócio Criativo | 10 | Delírios de consumo de Backy Bloom |
| O Poder do hábito | 11 | De porta em porta |
| <i>On Managing Yourself</i> | 12 | Um sonho possível |
| Picos e vales | 13 | O todo-poderoso |
| Quem mexeu no meu queijo | 14 | Acontece com as melhores famílias |
| O presente | | Fome de Poder (McDonalds) |

Finalmente, com a última S&PP da 2ª figura anterior, nosso objetivo é harmonizar o ciclo exploratório das perguntas e respectivas respostas, desde a 21ª até a 30ª S&PP.

Agora vamos avançar para a próxima figura, com outras 10 S&PP aplicadas ao desenvolvimento da Inteligência emocional, em sua quarta área: o Gerenciamento dos relacionamentos emocionais (*Social-management*).

A 31ª S&PP, tenta sistematizar os principais dados obtidos na "melhorando sua comunicação", focando o gerenciamento emocional, ou seja, não somente a sua percepção mas também a percepção dos outros.

Usando uma folha de papel em branco, divida-a em duas colunas: "Pontos fortes" da minha comunicação na coluna da esquerda e "Pontos de melhoria" da minha comunicação na coluna da direita.

Conversando com as pessoas com as quais você mais se relaciona familiar, social e profissionalmente, anote as informações que elas dão sobre suas características naturais de comunicação.

Elabore seu inventário de comunicação social (ICS) coletando informações não somente de sua comunicação verbal, mas principalmente de sua comunicação corporal, tal como abordado com a 23ª S&PP.

Agora seu trabalho será elaborar sua proposta de melhoria, e se comprometer com ela de forma a sistematizá-la: escolha 03 de suas características do ICS de cada uma das colunas ("Pontos fortes" e "Pontos de melhoria").

Com os três "Pontos fortes", desenvolva técnicas para ancorá-las aos seus padrões de comunicação, tornando-as cada vez mais naturais e constantes.

Com os três "Pontos de melhorias", também desenvolva técnicas para substituí-las (se forem vícios de comunicação), ou planos de melhoria.

Dois exemplos de "Pontos de melhoria": neste primeiro exemplo, temos uma pessoa que usava excessivamente a expressão "né" (contração de "não é?") em apresentações públicas, principalmente no começo, quando se sentia "nervoso" ou "ansioso", como que um "tique nervoso". A simples observação deste aspecto (por feed-back através do ICS), tornou-se um "ponto de melhoria", que foi facilmente aprimorado: neste exemplo (real), a pessoa simplesmente não tinha consciência desse seu ponto de melhoria. A partir da auto-conscientização pelo ICS ela pode confrontar-se e rapidamente aprimorar.

Como segundo exemplo, temos uma pessoa que "fala pra dentro" em suas relações sociais de comunicação do dia-a-dia, ou seja, a pessoa fala, e seus interlocutores não entendem claramente o que ela está falando. Aparentemente, não é um grande problema. Mas a rotina era que constantemente as pessoas pediam para que repetisse a fala novamente.

A solução foi a contratação de uma fonoaudiologista, que resolveu o problema com algumas sessões, ensinando técnicas de fala, que envolviam respiração, postura e modulação da voz.

Com a 32ª S&PP vamos concentrar o foco na comunicação corporal, nos sinais. Você já vivenciou estar em grande centro, e com uma chuva forte (ou algum outro fenômeno) todos os semáforos entram em pane, e ficam somente piscando no "amarelo" ou mesmo desligam?

Imediatamente começo o "caos": acidentes acontecem e o trânsito "trava". Foi apenas a falta dos semáforos dizendo "vai" (verde) ou "espera" (vermelho) que causa toda essa confusão.

Da mesma forma que no trânsito, a falta de sinais adequados, gera mal-entendidos, ou mesmo um colapso. Para trabalharmos a 32ª S&PP, vamos continuar usando o ICS (que fizemos na S&PP anterior).

Com os três novos "Pontos fortes", concentrando-se nos aspectos não verbais, desenvolva técnicas para ancorá-las aos seus padrões de comunicação corporal e sinais que você emite, tornando-as cada vez mais naturais e constantes.

Com os três novos "Pontos de melhoria", concentrando-se nos aspectos não verbais, desenvolva técnicas para substituí-las (se forem vícios de comunicação não verbal), ou planos de melhoria em sua comunicação corporal e nos sinais que você emite.

Veja, o nosso assunto aqui é Inteligência emocional. Pode parecer piegas, mas com a 33ª S&PP, em essência, estamos nos perguntando: custa ser gentil? Há uma frase que está se tornando popular: "gentileza gera gentileza".

Enfim, veremos mais adiante, abordando *Inteligência de MindSet* neste PDP, que há o ciclo até mesmo das plantas e da natureza: o que se colhe, é o que se planta, quem planta milho, se tudo der certo, pode colher milho, da mesma forma, quem planta feijão, pode colher feijão.

Com tais considerações, ser gentil tem o potencial favorecer as relações com as pessoas: somente tome o cuidado para não deixar de ser você mesmo.

A 34ª S&PP ajuda você a se desafiar a se relacionar com as pessoas, quase que como uma sequência da S&PP anterior. Da mesma forma a 35ª S&PP procura sistematizar, quase que de forma circular, o plantar e o colher, o falar e o ouvir, removendo barreiras nos relacionamentos com as pessoas. Essa sequência progressiva de S&PPs, será o conjunto de pré-requisitos para a construção de confiança entre pessoas, como abordado com a 36ª S&PP.

Figura 14: S&PP para o desenvolvimento da I.E: Gerenciamento dos relacionamentos emocionais/Social-management¹⁰

| I.E: Gerenciamento dos relacionamentos/Social-management | | |
|--|---|-----------|
| | Sábias & Poderosas Perguntas | Respostas |
| 31 | Como melhorar sua comunicação natural? | |
| 32 | Como você pode expressar mais claramente seu sinais? | |
| 33 | Você saber ser gentil ao se relacionar com as pessoas? Quais são as principais barreiras? O que você pode fazer para remove-las? | |
| 34 | Qual a sua política/metodologia de abrir-portas/construir pontes? | |
| 35 | Como sistematizar para o dia-a-dia a obtenção de feed-back? | |

| | | |
|----|---|--|
| 36 | Crie seu roteiro para construir laços de confiança | |
| 37 | Qual é o seu roteiro para analisar os aborrecimentos/problemas e a relação deles com as pessoas envolvidas? | |
| 38 | Quais seus desalinhamentos mais comuns entre Intenção e impacto? | |
| 39 | Você está preparado para ter sucesso em conversas difíceis? | |
| 40 | Você está acostumado explorar a manter ativos canais de comunicação? | |

A 37ª S&PP se aplica quando ocorrem erros: é muito comum fazermos uma associação e responsabilização das pessoas envolvidas, transformando a análise racional em emocional, com predominância de sentimentos como raiva e frustração. Nesse processo é muito comum ocorrer um novo erro: a graduação desproporcional da emoção.

De modo geral as reações emocionais causam confronto entre as pessoas. No entanto, à medida que você consiga trabalhar com as emoções, você poderá transformar a frustração e a raiva em um força de mudança, foco e ação para alcançar melhores resultados.

A 38ª S&PP visa ajudar você a eventualmente mudar alguns de seus hábitos de relacionamentos sociais. Os casos mais comuns de desalinhamento entre ação e impacto da ação, são bricadeiras que acabam se revelando de mau gosto ou até mesmo *bulling*.

O antídoto para corrigir este tipo de erro, relamente é a mudança de hábito, que será resultado de *pensar mais antes de falar*.

Sempre que você perceber que "foi mal", ou seja, que houve "estrago" em decorrência de algo que você fez ou falou, faça uma análise cuidadosa para fazer melhor em situações similares no futuro. Com uma folha de papel em branco, inicie o processo de 7 passos, usando os destaques dos tópicos, seguidos de uma breve descrição (parágrafos) a saber:

- 1º INCIDENTE Em um parágrafo, descreva o que ocorreu;
 - 2º INTENÇÃO Qual era a sua intenção (o que você queria que acontecesse)
 - 3º AÇÃO Qual foi a sua ação (o que você fez);
 - 4º IMPACTO Qual foi o impacto que causou (consequência e/ou reação).
- Agora destaque mais dois novos tópicos, que serão produzidos a partir da análise destes primeiros:

5º ERRO Analise cuidadosamente os quatro tópicos anteriores, tente identificar e descrever o que você não levou em consideração, ou seja, admita e exponha seu erro;

6º APRENDIZADO O que você pode aprender dessa situação (reconheça de forma sincera);

7º AJUSTE Com seu termo de ajuste de conduta (TAC), compile qual será seu novo padrão de comportamento, aprendido deste caso, alinhando INTENÇÃO - AÇÃO - IMPACTO.

A 39ª S&PP visa ajudar você a não se sentir imobilizado, diante da surpresa ou da inevitabilidade de uma conversa franca e difícil. Em geral, tais situações surgem, ou seja, você não é o protagonista da abordagem, e daí seu comportamento pode ser de reação ou surpresa.

No entanto, para que tal situação surja, deve ter ocorrido algum fato anterior, em que você provavelmente tenha sido o protagonista, e que sua ação/decisão, tenha afetado alguém. Diferentemente da situação abordada na S&PP anterior (A 37ª), nesse caso, não há um ajuste de conduta (você não cometeu um erro), mas talvez um "acerto de contas".

Da mesma forma que fizemos na 37 S&PP propomos um outro roteiro de solução, mas também de sete passo, a saber:

1º BASE COMUM O primeiro passo não deve ser negar o fato, mas sim aceita-lo como verdadeiro, e daí começar a construir uma conversa positiva (que inicialmente poderá ser difícil, pois poderá haver uma carga emocional elevada), a partir aceitação mútua da realidade;

2º PEÇA AJUDA Sem se fazer de vítima ou distante, peça para a pessoa com quem está falando a te ajude a entender o "lado dela", ou seja, como ela vê a situação que aconteceu: o propósito é ouvir a pessoa, e não mudar o final da história (embora a esperança da pessoa com quem você esteja conversando possa ser a de tentar mudar a história);

3º OUVIR ATENTO Essa conversa é considerada dura, difícil ou desagradável, pelo desalinhamento de expectativas: a pessoa com quem você está conversando, ou está muito aborrecida com você, ou, além de estar muito aborrecida, tem esperança de fazer você mudar uma decisão que você já tomou.

Sem ser cínico, falso ou distante, do seu lado, o objetivo é superar esse momento, fazendo com que a pessoa extravase a carga emocional que está represada, e que vocês consigam continuar buscando os objetivos e metas comuns.

Desta forma, dê sinais claros que você esteja entendendo o ponto de vista que está sendo apresentado, sem perder sua autenticidade e sua identidade, procure sempre que possível, validar o que está ouvindo. Pode haver momentos de silêncio, pois seu objetivo deverá ser o de fazer com que a pessoa se sinta ouvida, e não, o de responder.

Não se esqueça: essa é uma conversa muito difícil, pois a assimetria dos propósitos é grande: (1) você já tomou uma decisão, a qual não pretende rever, e (2) a pessoa que está conversando com você, no limite (tem esperança), pretende fazê-lo reverter sua decisão.

4º FALAR ATENTO A pessoa espera que você responda, pois a dinâmica padrão de uma conversa é (1) Introdução, (2) Problematização, (3) Discussão e (4) Conclusão.

Até o momento, ela já conduziu a (1) introdução, (2) problematização e deu início à (3) Discussão.

Invista com muita atenção na apresentação da sua visão sobre a situação, tal maneira que você ajude a pessoa a ver o seu lado, sem no entanto abrir espaço para ser questionado sobre os seus "porquês" e sem ser indelicado e "complicar" ainda mais a situação.

Se tiver sucesso, você terá criado uma nova simetria de informações (tanto você como a outra pessoa nivelaram o nível de informações que o outro acessou no episódio), dando lugar (substituindo) à assimetria de propósitos (que continua a existir).

5º REVERSÃO A partir do passo anterior, você vai gradativamente tentar se tornar o protagonista desta conversa. Isso se dará por tentativas, sem no entanto tornar a conversa infundável.

6º FINALIZAÇÃO A reversão é importante para você conseguir "um final feliz", ou seja, sair de "uma saia justa", sem se comprometer em rever suas decisões, sem se tornar manipulador ou demagogo, no entanto sem fechar as possibilidades futuras.

7º PORTAS ABERTAS Sem perder sua naturalidade, e sem causar embaraços, se assegure que a conversa não tenha prejudicado seus planos originais em relação àquela pessoa e a manutenção do relacionamento com ela, quer seja pessoal, como equipe ou como empresa.

A 40ª S&PP é um facilitador para tornar todas as outras S&PP parte de um processo de melhoria contínua e gradual na área de I.E, ou seja, mantenha seus canais de comunicação e de relacionamento abertos e ativos, e com isso esteja sempre protagonizando o (1) ouvir atento o (2) falar atento (compartilhar) e o (3) observar atento:

1º OUVIR ATENTO Certifique-se que você esteja realmente entendendo o que a outra pessoa está falando ou tentando comunicar. Um mecanismo eficiente é parafrasear, ou seja, em frases curtas, exponha para a outra pessoa o que você entendeu daquilo que ela esteja transmitindo. Por exemplo: "... você disse que gosta trabalhar logo cedo".

Adicionalmente, observe os sinais da linguagem de corpo, desde os olhos, face, postura de braços, pernas, inclinação da cabeça e do próprio corpo, tom, timbre e velocidade da voz.

2º FALAR ATENTO Certifique-se que você esteja realmente sendo claro com a sua fala, bem como de que esteja havendo harmonia e sincronismo entre sua linguagem verbal e sua linguagem de corpo. Similarmente ao parafrasear, pergunte à outra pessoa, por exemplo: "- o que você entendeu sobre este tópico?"

3º OBSERVAR ATENTO É o processo de explorar seu entorno, de ser curioso, sem ser bisbilhoteiro, é o processo de ler o que não foi escrito e de escutar o que não foi dito. O observar atento não é investigar, é simplesmente observar as pessoas (da mesma forma que se observa pássaros na natureza: *bird watch* na rotina do trabalho, na rotina dos horários livres, e assim por diante.

7. Desenvolvendo sua Inteligência de MindSet - MI

De forma similar ao que fizemos com a Inteligência Emocional (I.E), em termos de PDP você poderá desenvolver sua *Inteligência de MindSet* (MI), também implementando estratégias voltadas para cada uma das áreas foco da CI, ou seja, em cada uma das seis figuras adiante, em cada uma delas, listamos 5 (cinco) novas S&PPs relacionadas à I.Espiritual nos seus 5 respectivos eixos, a saber:

1. Universalidade - pertencimento
2. Capacidade de doar - compartilhar
3. Gestão do plantar & colher
4. Resiliência: Capacidade de recomeçar
5. Propósito de vida & otimismo

Lembre-se que, se a I.Emocional visa ampliar as nossas possibilidades para nos tornarmos mais inteligentes (com melhor capacidade de fazer escolhas) através do auto-

conhecimento, capacidade de gerir nossas próprias emoções e nosso relacionamento com as pessoas, a *Inteligência de MindSet* (MI) visa nos tornarmos mais hábeis e preparados para fazemos nossas escolhas, no relacionando com algo externo a nós, algo que reconhecemos maior que nós, algo que percebemos ser parte, algo que envolve o universo, algo que envolve a humanidade, algo que pode ser denominado de diferentes nomes ou significados. Para muitos, estamos tratando do relacionamento do Deus.

A 41ª S&PP da figura adiante trata de ouvir o silêncio. Normalmente gastamos muita energia tentando satisfazer nossas necessidades. Muitas vezes, frente a dificuldades entramos em “curto circuito”. É Preciso quebrar sua ansiedade, romper a inquietação e aprendermos a praticar o silêncio, em direção a se inserir e se integrar à universalidade.

Para os músicos é mais fácil entender o conceito do silêncio: numa composição musical, lendo uma determinada partitura, o autor daquela obra introduziu, entre determinadas notas, um tempo de silêncio: um intervalo temporal preciso, em que nenhuma nota é executada. Esse silêncio faz parte da música e da sua harmonia.

Com a analogia da obra musical, o silêncio não deve ser apenas um intervalo entre momentos “barulhentos”. O silêncio deve fazer parte da composição do nosso dia. Momentos de silêncio devem fazer das nossas rotinas.

Um fazendeiro descobriu que tinha perdido o relógio no celeiro, muito valioso e de grande valor sentimental.

Após extensa procura em vão, ele recorreu à ajuda de um grupo de crianças e prometeu uma valiosa recompensa para quem encontrasse o seu relógio.

Quando o fazendeiro estava prestes a desistir, um menino lhe pediu uma chance para tentar, já que todos os outros não conseguiram. Por que não? Seria uma tentativa a mais. Então, o fazendeiro autorizou o menino a entrar no celeiro .

Depois de um tempo, o menino saiu com o relógio em sua mão! Todos ficaram espantados. Então o fazendeiro perguntou: "Como conseguiu encontrar?"

O menino respondeu: "Eu não fiz nada a não ser ficar sentado no chão. No silêncio, eu escutei o tique-taque do relógio e apenas olhei para a direção certa"¹¹

Pistas de que você está indo na direção de escutar o silêncio, é você começar a sentir a sua própria respiração e o seu batimento cardíaco. Então inspire profundamente, e você

sentira o seu ritmo cardíaco baixar. Siga nesse caminho, dando um tempo para ficar calmamente acomodado, sem pensar em nada, sem fazer nada, mas também sem sentir sonolência. Se você sentir sono, durma, e descanse. Deixe para ouvir o silêncio em outro momento.

Outros sinais de que você está conseguindo ouvir o silêncio, é perceber pequenos sinais da natureza, como o som do vento, o som de um riacho calmo correndo, o som de insetos, tal como grilo (e não o som barulhento da cigarra), de uma abelha solitária, do bater de asas de um beija-flor, e assim por diante.

Figura 15: S&PP para o desenvolvimento da S.Q: Universalidade - pertencimento

| CI: Universalidade/Universality | | |
|--|--|------------------|
| | Sábias & Poderosas Perguntas | Respostas |
| 41 | - Para você, o que é ouvir o silêncio? - Como você pode fazer para ouvir o silêncio em seu dia-a-dia? | |
| 42 | - Você medita? - Quais são os principais impedimentos para você meditar? - Qual a sua rotina de meditação e quais seus benefícios? | |
| 43 | Na prática, no dia-a-dia, como você se coloca no lugar do outro? | |
| 44 | O que seria aprender a contar até 1.000 para você? | |
| 45 | - Como você pode passar a não julgar as pessoas e as situações em seu dia-adia? | |

Mais um sinal de que você está no caminho certo ouvindo o silêncio, é a desaceleração dos pensamentos, acalmar a mente. Enfim, uma atitude mais contemplativa ajudará você a ouvir o silêncio.

A 42ª S&PP nos remete à meditação (*mindfulness*)¹². Com a 16ª e a 18ª S&PP introduzimos questões relacionadas ao descanso cerebral (usando melhor a voz-interna), integrando o descanso ou recuperação física (sono profundo restaurador).

A meditação é uma ferramenta potente para ampliar o descanso cerebral e físico, dando mais qualidade de vida e conforto físico. A meditação tem o potencial de gerar o efeito

reparador similar ao sono profundo trás (através da ativação dos mesmos tipos de ondas cerebrais).

Uma das vantagens que a meditação pode ter em relação ao sono profundo, é que ela deixa de ser passiva (sono) para ser ativa, ou seja, você cria condições favoráveis "para tentar" ter uma boa noite de sono, enquanto que com a meditação você vai trabalhando progressivamente os seus fundamentos e consegue administrar o tempo de meditação, gerando o descanso cerebral e a recuperação física.

Técnicas simples de meditação¹³ iniciam-se com exercícios, que podem ser realizados a partir de um ambiente tranquilo:

1º Sentar-se no chão e dobrar as pernas com os pés trançados sobre as coxas (na postura de lótus). Se você tiver dificuldade, pode colocar os pés sob as coxas, esticar as pernas (ou mesmo sentar numa almofada, numa cadeira ou num banquinho).



2º Mentalmente e lentamente, comande o relaxamento dos pés, dos tornozelos, das pernas, do tronco, dos braços, do pescoço e da cabeça. Observe sua respiração. Se você se distrair, reconduza calmamente o foco novamente. Faça esse exercício por cinco a dez minutos por dia, num local silencioso.

Os principais fundamentos que você deve observar (prestar atenção) para conseguir aprimorar o seu tempo de meditação¹⁴:

1º Respiração e Postura: como já vimos anteriormente a respiração pode oxigenar melhor o cérebro e a postura gerar sinais de relaxamento para o próprio corpo:

- a) Comece encostando a língua entre o céu da boca e os dentes (incisivos) superiores frontais;
- b) Mantenha a boca relaxada (o contrário seria estar mordendo com força, e a ATM tensa);

- c) Mantenha a cabeça numa posição em que o queixo faça um angulo de 90 graus (angulo reto) com o pescoço. Olhe para frente, e para baixo (chão) de forma relaxada;
- d) Mantenha a coluna vertebral ereta, sustentada em si mesma (se você estiver sentado em uma cadeira, apoiando-se (a base) nos ísquios, tome o cuidado de desencostar a coluna do encosto da cadeira). Mantenha os ombros abertos e distantes (para trás e não caídos e para frente). Não deve haver tensão nem na coluna nem nos ombros: ambos devem estar relaxados;
- e) Se você estiver sentado em uma cadeira, almofada ou banquinho, coloque as mãos sobre as respectivas coxas. Se estiver sentado no chão (lotus), coloque as mãos sobre os joelhos. As mãos podem estar viradas para baixo (a palma da mão tocando plenamente a coxa ou o joelho), ou virada para cima, com as pontas dos indicadores tocando as pontas dos respectivos dedos (em um círculo). Em ambos casos sempre sem tensão muscular: as mãos devem estar em repouso;
- f) Os pés podem estar alinhados e plenamente apoiados no chão (se você estiver sentado em uma cadeira ou banquinho), ou se você estiver sentado no chão (lótus), os pés devem estar sobre as coxas (o esquerdo sobre a coxa direita e vice-versa). Se, no início, você não conseguir colocar ambos pés sobre as coxas, coloque um deles sobre a coxa oposta, e mantenha o outro sob (embaixo) do joelho ou da coxa oposta;
- g) Respire pausada e profundamente, inspirando pelo nariz, e soltando o ar pela boca, mantendo sempre a língua encostada entre o céu da boca e os dentes (incisivos) superiores frontais. Sinta o ar entrar, encher os pulmões e a caixa torácica, e ao expirar, sinta seu diafragma baixar, contrair a musculatura abdominal e expelir todo o ar pela boca.
- h) Se fechar os olhos não lhe der sono, pode fecha-los, se isso facilitar a sua concentração.

2º Relaxamento: é simples e dinâmico. Com a postura e a respiração corretas, o relaxamento vem naturalmente, como ondas. Mentalmente vá focando cada ponto do corpo, a partir dos pés, até a cabeça, comandando o relaxamento (o oposto de tensão).

Tudo caminhando bem, o corpo vai ficar relaxado, da mesma forma que ficamos quando entramos no sono profundo.

3º Pensamentos e controle da mente: o objetivo é esvaziar a mente. Não pensar em nada, o que inicialmente parece impossível. De forma natural, tente se concentrar no agora, na respiração e no relaxamento, daí você irá conseguir ir se desconectando dos pensamentos gradativamente. Com isso o cérebro vai passar a emitir ondas semelhantes às do sono profundo, o que irá gerar descanso cerebral e físico.

Basicamente a meditação de relaxamento irá nos gerar os benefícios do sono profundo. Desta forma de 12 a 24 minutos de meditação plena, correspondem ao efeito restaurados de aproximadamente de uma a duas horas adicionais de sono, ao mesmo tempo que possibilita você desconectar da agitação do dia-a-dia (conectando-se ao universo).

Como resultado, a meditação irá dar mais qualidade de vida (corpo descansado), nos relacionamentos (emocional) e nas decisões (inteligências), pois teremos o cérebro mais descansado.

A 43ª S&PP nos ajuda a nos colocarmos no lugar do outro. Essa prática com certeza aumenta a nossa Inteligência emocional (I.E), principalmente a nossa capacidade de perceber o emocional do outro (*Social-awareness*). No entanto ao explorarmos essa S&PP em *Inteligência de MindSet* (MI), estamos indo mais profundo: ao nos colocarmos no lugar do outro, estamos nos integrando mais ao universo.

O “Meta-espelhamento”¹⁵ é uma prática relativamente fácil de aplicar no dia-a-dia, tem ligações com PNL (programação neurolinguística), psicodrama e com constelação familiar¹⁶. Conforme mostrado na figura a seguir, em um espaço físico qualquer, marque 4 (quatro) posições. Você pode usar objetos para fazer a marcação, ou qualquer outra forma que for conveniente.

Por exemplo, você pode pegar 01 caneta “bic” (ou qualquer outro objeto) e colocar no chão, marcando a posição 1. Daí você pega uma outra caneta (ou qualquer outro objeto), e coloca no chão, marcando a posição 2. Deixe pelo menos um passo de distancia entre elas. Em seguida, você pega um copo descartável (ou qualquer outro objeto), coloca-o sobre o chão,

e marca a posição 3, também a pelo menos 01 passo de distancia da posição 1. Finalmente você pega caderno (ou qualquer outro objeto), coloca-o sobre o chão, a pelo menos um passo da posição 2 e também a pelo menos um passo da posição 3, marcando assim a posição 4.

O Meta-espelhamento sempre tem como ponto de partida a análise do relacionamento entre pelo menos duas pessoas, diante de uma situação problema: há pelo menos dois pontos de vista em questão, o seu e o de uma outra determinada pessoa. O meta-espelhamento é um exercício que pode ser feito auxiliado por um facilitador, mas poder até mesmo ser feito sozinho (somente você): o objetivo não é montar um tribunal de juri, mas sim tocar o seu próprio interior com o propósito que se ganhar uma perspectiva mais integrada ao todo, à universalidade, em detrimento ao seu apego por sua posição pessoal original.

A posição 1 corresponde ao seu ponto de vista. A posição 2 corresponde ao ponto de vista da outra pessoa. A posição 3 é uma posição racional neutra, que considera os dois lados de forma isenta (sem julgamento), não como um juiz mas sim como um jornalista que está reportando a situação sem tomar nenhum partido. Finalmente a posição 4 é a do “jornalista” (da posição 3) se colocando no seu papel (posição 1) e confrontando as diferenças (de sentimento, percepção e razão) entre as posições 1 e 3.

1o Passo - Explorar a Posição 1: Esta é a posição correspondente ao seu próprio ponto de vista, à sua própria opinião:

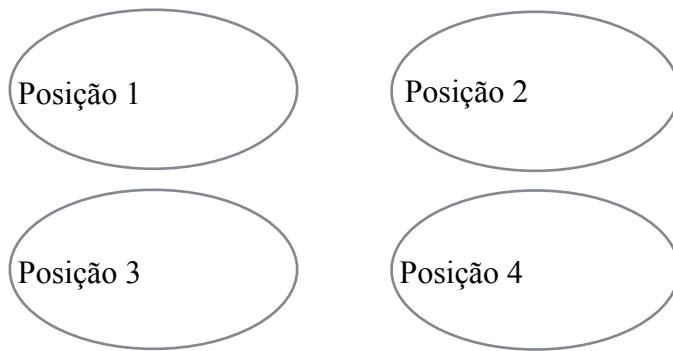
Ande até a posição 1, volte-se para a pessoa (imaginário) que está na posição 2 (imagine a pessoa com quem você está tendo este conflito/ situação nesse relacionamento). Agora exponha e verbalize (tal forma que pelo menos você mesmo consiga ouvir).

- O que está tornando esse relacionamento difícil?

- O que você está pensando e sentindo sobre esse relacionamento?

- Você se sente desafiado? De que nível neurológico esse desafio parece vir? (Do mais básico ao mais complexo, de forma similar à pirâmide de Maslow: (1) Ambiente: ameaças x oportunidades; (2) Comportamento: ação e reação entre pessoas; (3) Crenças & Valores: Ética e motivação; (4) Identidade: missão e propósito de vida; (5) Afiliação: senso de pertencimento a determinado grupo; (6) Legado: visão e espiritualidade - senso de universalidade);

Figura 16: Posições para Meta-espelhamento



- É sobre o que está à sua volta?: seu ambiente de trabalho? Os amigos que tem?
- É sobre aquilo que você faz? : sua forma de se vestir ou de se comportar/expressar?
- É sobre o que você é?: você sente que suas habilidades e seus valores estão sendo desafiados.
- É sobre o que você representa (ameaça)? : Você está se sentindo assediado.
- A outra pessoa está dizendo alguma coisa (verbal) mas está transmitindo outra mensagem por sua linguagem corporal, ou mesmo fazendo outra coisa diferente do que está dizendo?
- É alguma outra coisa? Explique.

2o Passo - Explorar a Posição 2: esta é a posição correspondente ao que a outra pessoa envolvida nesse relacionamento; é o ponto de vista de quem você está conflitando:

Ande até a posição 2, volte-se para a pessoa que está na posição 1 (imagine você mesmo ocupando a posição 1). NA POSIÇÃO 2 VOCÊ É A OUTRA PESSOA (você está se assumindo como se fosse ela, ou seja, identifique-se como sendo a outra pessoa, coloque-se no lugar dessa outra pessoa, colocando-se na posição dessa outra pessoa). Exponha e verbalize a opinião da pessoa da posição 2 (tal forma que pelo menos você mesmo consiga ouvir).

- Como está sentindo em relação a esse relacionamento ?

- Como você se vê no relacionamento? (forte, fraco, ameaçado, ameaçador, intimidado, constrangido, à vontade, livre, etc)

- Qual nível neurológico você está se preocupando?

- A pessoa da posição 1 (você mesmo) é congruente?

3o Passo - Volte ao momento presente: saia e desconecte-se da Posição 2, voltando-se a si mesmo.

4o Passo - Explorar a Posição 3: esta é a posição de uma terceira pessoa, com olhar e análise isenta: é a posição de alguém que está juntando informações da situação entre vocês dois (relacionamento) como sendo um "jornalista" que irá reportar de forma independente, sem nenhum julgamento:

Ande até a posição 3, volte-se para as pessoas (imaginárias) que estão na posição 1 (você) e posição 2 (imagine a pessoa com quem você está tendo este conflito/situação nesse relacionamento). Agora exponha e verbalize (tal forma que pelo menos você mesmo consiga ouvir):

- Que tipo de relacionamento você está vendo?

- O que você pensa da pessoa da primeira posição (você)?

5o Passo - Volte ao momento presente: saia e desconecte-se da Posição 3, voltando-se a si mesmo.

6o Passo - Explorar a Posição 4: esta é a posição do "nós", representada pelo "jornalista da posição 3", só que agora fazendo parte da análise do relacionamento com você (em dupla e não em tripla: a pessoa da posição 2 não entra nesse grupo).

Ande até a posição 4, volte-se para a pessoa (imaginária) que está na posição 1 (você). Agora (no papel do jornalista da posição 3) pergunte (tal forma que pelo menos você mesmo consiga ouvir) à pessoa da posição 1 (você):

- Você estava irritado com você mesmo?

- Você desejava se afirmar diante da pessoa da posição 2?

- Agora você está conformado com a situação?
- Sente que a pessoa da primeira posição (você) poderia ou deveria “pegar mais leve”/ser menos afirmativa?

7o Passo - Responda às perguntas da Posição 4:

Ande até a posição 1, volte-se para a pessoa (imaginária) que está na posição 4 (jornalista). Agora (no seu próprio papel da posição 1) responda (tal forma que pelo menos você mesmo consiga ouvir) à pessoa da posição 4 (jornalista):

Responda se : você estava irritado com você mesmo?

Responda se: você desejava se afirmar diante da pessoa da posição 2?

Responda se : agora você está conformado com a situação?

Responda se : você sente que a pessoa da primeira posição (você) poderia ou deveria “pegar mais leve”/ser menos afirmativa?

8o Passo - Explorar a Posição 2: esta é a posição correspondente ao que a outra pessoa envolvida nesse relacionamento; é o ponto de vista de quem você está conflitando:

Ande até a posição 2, volte-se para a pessoa que está na posição 1 (imagine você mesmo ocupando a posição 1). NA POSIÇÃO 2 VOCÊ É A OUTRA PESSOA (você está se assumindo como se fosse ela, ou seja, identifique-se como sendo a outra pessoa, coloque-se no lugar dessa outra pessoa, colocando-se na posição dessa outra pessoa). Exponha e verbalize a opinião da pessoa da posição 2 (tal forma que pelo menos você mesmo consiga ouvir).

- De que forma este relacionamento se torna diferente com esse novo recurso?

9o Passo - Voltar à a Posição 1: esta é a posição correspondente ao seu próprio ponto de vista, à sua própria opinião:

Ande até a posição 1, volte-se para fora, desconecte-se das outras posições, e volte ao aqui e agora.

A 44ª S&PP nos ajuda a aprender a contar até 1.000. Com as 10ª e 14ª S&PPs aprendemos a contar até 10, ou seja, respirar fundo e pausadamente, deixar o batimento cardíaco e o bombeamento de adrenalina na corrente sanguínea baixarem, e daí reagir. Isso vai te poupar de ações impulsivas que você possa vir a se arrepender posteriormente.

Contar até 1.000 não é um tempo cem vezes mais longo do que contar até 10. Contar até mil é uma analogia de esquecer o tempo: poderia ser contar até 1.000.000. Enfim, contar até 1.000 passa a ter sentido no contexto de termos aprendido a (1) ouvir o som do silêncio (42ª S&PP) e a (2) prática da meditação (43ª S&PP).

Há problemas que são complexos, de modo geral, são problemas em que você não tem controle sobre as variáveis críticas, e desta forma a solução depende de outros, e as coisas vão se tornando mais complexas, por exemplo, se há conflito de interesses entre as partes externas envolvidas no problema que você deseja ou precisa resolver.

Diante desse tipo de problema (complexo), é importante deixarmos a ansiedade e a frustração, buscando soluções imediatas, e buscarmos recursos externos tais como o tempo, a paciência e a resiliência.

A 45ª S&PP nos desafia a não julgarmos: - o que é não julgar? Há situações e profissionais em que fulgar faz parte de suas obrigações, quer sejam morais, educacionais ou sociais.

Um exemplo típico são os juízes, que tem a função social e profissional de usar sua legítima autoridade para fazer a justiça. Nesse exemplo, se você não é um juiz, qual é a sua autoridade ou legitimidade para julgar alguém?

No dia-a-dia somos "tentados" a julgar as pessoas que estão à nossa volta, muitas vezes com análise parcial dos dados e com visões cheias de preconceitos. O propósito do não julgamento é nos afastarmos da posição ilegítima de juiz da vida alheia: que ganhos ou benefícios você gera ao julgar alguém, sem ter autoridade e legitimidade para isso?

Alguns pontos mais comuns, que facilmente podem nos conduzir a erros de julgamento são:

- As aparências: há o ditado popular que diz "*nem tudo que reluz é ouro*".
- Polêmicas: são circunstâncias em que muitas vezes o emocional se sobrepõe ao racional.

Para se distanciar do julgar, a aplicação das 04 S&PPs anteriores (41ª à 44ª, do eixo da Universalidade), são um bom caminho.

Agora vamos passar ao segundo eixo da I.Espiritual (MI) que é a nossa capacidade de doar & compartilhar. A 46ª S&PP da figura a seguir trata de aprendermos a presentear.

Pequenos presentes podem também ser um avanço na direção de presentear. Ao visitar alguém, dê pelo menos um pequeno presente. Nesse caminho, consolide o hábito de presentear com alegria, podendo inclusive, ter alegria em presentear com presentes caros.

Os pais de uma família de 06 (seis) filhos resolveram em um determinado Natal, que ao invés de comprar presentes, iriam dar a cada um dos filhos, o valor do presente, tal forma que cada filho pudesse ele mesmo, escolher exatamente o que preferiria. Sem dúvida uma boa e prática idéia. No entanto, uma das crianças, devolveu o dinheiro aos pais, pois ela queria um presente e não dinheiro.

Para essa criança, o presente talvez representasse muito mais do que simplesmente um brinquedo, um bem material, mas representasse amor, carinho, e a segurança de saber que seus pais a conheciam tão profundamente, que seriam capaz de saber escolher o presente que mais iria lhe agradar.

Mapeie seu hábito de presentear, e avalie como você poderia melhorar, para que o presentear com alegria seja uma constante, se torne uma característica sua.

Presentear deve ser desinteressado. Que o presentear não o empobreça (pelo custo do presente) mas ao contrário, o enriqueça, pela alegria de presentear, e ter a consciência de que o custo financeiro do presente não vai lhe fazer falta.

A 47^a S&PP da figura a seguir é uma extensão da S&PP anterior: ser presenteado. É importante que o receber presentes também seja desinteressado, e que de forma educada e ética, você tenha a capacidade de "doar" para outras pessoas aqueles presentes que eventualmente possam ter sido doados com algum interesse comprometedor, em função de sua posição e poder social, quer seja em alguma organização ou nos negócios (e fazer saber a quem presenteou, que o presente foi doado a terceiros, para uma melhor causa).

Muitas vezes até mesmo querendo ser gentis, temos uma reação quase que natural frente à possibilidade de receber um presente, declarando "não precisa", "não precisava", e assim por diante. Embora possa parecer uma atitude positiva, o ato ou o desejo de não receber presentes, pode indicar excesso de independência, e até mesmo uma certa arrogância associada a uma excessiva autosuficiência.

Ao mapear o seu hábito em receber presentes, procure remover barreiras, tal forma que tanto dar como receber presentes sejam cada vez mais naturais para você.

A 48^a S&PP trata de ciclar: Dar e receber. O ciclar deve ser a integração das duas S&PP anteriores (presentear e receber presentes), desde pequenos presentes até presentes caros, que mostrem apreciação e não troca ou mecanismo facilitador de acesso ao seu poder.

Através de presentes, está sendo "semeado" reconhecimento, alegria, vida, amor, carinho, atenção na vida de outras pessoas, tanto ao presentear como ao receber presentes.

Ainda no pilar de Doar & compartilhar a 49ª S&PP "ciclar ações & emoções" deixa o campo de bens materiais, levando o ciclar do dar & receber para a integração daquilo que, eventualmente não nos custa nada (gestos, tempo, atenção, carinho, amor, etc).

Ciclar ações & emoções é o gesto ou a atitude de doar o que aparentemente não nos custam nada, por exemplo o seu tempo, quando alguém lhe pede uma informação.

Ciclar ações & emoções pode começar por adquirir o hábito de dar atenção às pessoas, dizer bom dia, tratar as pessoas pelo nome, e assim por diante. Se receber alguém, presenteie sendo hospitaleiro. Da mesma forma, manifestar alegria ao receber gestos de atenção, carinho, reconhecimento.

Finalmente, a 50ª S&PP, quase que numa sequência crescente da S&PP anterior, foca o "ciclar ações & emoções" à ênfase e à importância do feed-back: ou seja dar retorno às pessoas que se relacionam com você, desde das relações pessoais, familiares, sociais até as profissionais.

Dar feed-back é doar, é se preocupar com o outro, é focar o benefício do outro. Ao mesmo tempo, como vimos na S&PP anterior, dar feed-back é uma expansão do ciclar "ações & emoções", portanto, não custa nada. Dar feed-back é um hábito, que se você não tiver, você pode aprender e introduzir em sua rotina, considerando cinco princípios básicos¹⁷:

1. O feed-back pode ser um indicador da qualidade de um relacionamento: a falta de feed-back pode indicar desinteresse ou falta de atenção. Agressividade nos feed-backs, pode indicar a necessidade de se focar outros aspectos do relacionamento, que precisam ser resolvidos. Nesse caso o feed-back agressivo é apenas um sinal, um aviso. Antes de ser considerado negativo, pode até ser considerado positivo pois mesmo que agressivo, é um feed-back, é comunicação: quem está dando o feed-back está dando um sinal de esperança de que você pode reagir, pode tentar entender, que o relacionamento pode melhorar. ao Receber feed-back, mesmo que o feed-back pareça ou seja uma crítica, entenda-o como uma informação importante, que se você for capaz de "digerir", poderá ajudá-lo a se desenvolver.
2. *Planejar o que se deseja ao dar um feedback, é importante e facilitará seu entendimento para as duas partes: o feedback deve ser um presente que você deverá oferecer para o crescimento do outro.*

3. O feed-back deve se referir a fatos específicos evitando generalizações. Por exemplo, em vez de dizer "você é uma pessoa irritante", o feedback seria mais bem utilizado se contivesse a seguinte informação "você me irritou quando, na última reunião, não deixou que os outros participantes falassem".
4. O feed-back deve ser oportuno: há situações em que o feed-back pode causar constrangimento, cor exemplo, se alguém comete um erro, e imediatamente, na presença de outras pessoas, você "corrige" a pessoa. Esse feed-back poderia ser dado em outro momento, "em particular". Em outro extremo, um feed-back muito tardio, poderá acabar perdendo sua eficiência.
5. Modulação do feed-back: o tom da voz, a escolha das palavras, a clareza e sinceridade embora pareçam detalhes, são aspectos importantes para tornar o feed-back um instrumento de comunicação e desenvolvimento positivo e eficiente.

Figura 17: S&PP para o desenvolvimento da S.Q: Capacidade de Doar &Compartilhar

| CI: Capacidade de Doar&Compartilhar/ <i>Giveness&Shareability</i> | | |
|---|--|-----------|
| | Sábias & Poderosas Perguntas | Respostas |
| 46 | <ul style="list-style-type: none"> - Você tem o hábito de presentear? - Há barreiras que você precisa remover para passar a presentear? - Como você poderia presenter mais as pessoas em meu dia-a-dia? | |
| 47 | <ul style="list-style-type: none"> -Você costuma receber presentes? - Como você reage ao recebe-los? | |
| 48 | <ul style="list-style-type: none"> -Você costuma ciclar: carinho, gentileza, amor? - Quais são as suas maiores barreiras? - Como podem ser removidas? | |
| 49 | - Como ciclar ações e emoções? (mapeie) | |
| 50 | - Como você pode dar feedback para as pessoas com quem você se relaciona? (mapeie) | |

Passando ao terceiro eixo da I.Espiritual (MI) que é nossa capacidade de "Gestão quanto aos Plantar e Colher", a 51ª S&PP da figura adiante trata da importância das escolhas (aplicação da inteligência) em nosso dia-a-dia.

Decisões precipitadas podem ter alto risco, mas muitas vezes a demora em tomar uma decisão pode também trazer enormes prejuízos. Inconsequência é tomar decisões sem pensar nos resultados que elas vão causar. Procrastinar é adiar indefinidamente a tomada de decisões. As escolhas são feitas no tempo presente. Desta forma o equilíbrio entre o racional e o emocional no dia-a-dia irão impactar o futuro tanto negativa como positivamente.

Mapear (observar e analisar) como você toma decisões no dia-a-dia irá ajudar você a identificar fatores críticos que podem estar impactando negativamente seus resultados, por exemplo, estar irritado, ou mesmo deixar o tempo passar (procrastinar) e ter que tomar decisões em regime de urgência.

A 52ª S&PP da figura seguinte deve ser usada como um exercício para você desenvolver a sua capacidade analítica quanto às decisões do dia-a-dia. Se na S&PP anterior focamos as consequências futuras das decisões que tomamos no tempo presente, agora podemos fazer este exercício avaliando os resultados do tempo presente e correlacioná-los às decisões que tomamos nos diferentes tempos do passado.

A ideia não é de acharmos os "culpados" pelos maus resultados que estamos "colhendo" hoje, mas a construção das correlações entre as decisões que tomamos no passado (plantar) e os resultados do presente (colher), tentando observar se houve fatores críticos que influenciaram tais decisões (ansiedade, nervosismo, alegria, felicidade, etc).

A 53ª S&PP da próxima figura é a aplicação da dinâmica do Meta-espelhamento que usamos na 43ª S&PP (figuras anteriores), no entanto aplicada a decisões que você irá tomar, e que afetam outras pessoas.

Por exemplo, você foi aprovado em um processo seletivo para um novo trabalho, mas terá que se mudar para uma outra cidade. Embora você vá ganhar mais, e a nova empresa seja desafiadora, e pareça ser uma excelente oportunidade, sua esposa terá que pedir demissão no emprego dela e procurar um novo emprego na cidade para a qual vocês vão mudar.

Recorrendo à figura do "Meta-espelhamento", a posição 1 seria a sua posição. A posição 2 seria a posição da sua esposa. A dinâmica do Meta-espelhamento passaria pelos mesmos 09 (nove) passos que fizemos na 43ª S&PP, mudando somente a situação, que nesse caso, é uma situação futura.

Com a 54ª S&PP estamos procurando identificar outras ferramentas além da análise racional (S&PPs 51 e 52) e do Meta-espelhamento (S&PP 53), quando as decisões a serem tomadas pareçam complexas ou mesmo, envolvam mais pessoas.

Uma boa ferramenta para ajudar a resolver problemas pendentes, tomadas de decisão mais complexas, em que somente a razão e a emoção não estejam "dando conta", podem recorrer ao terceiro pilar da *Inteligência de MindSet* (MI) "Gestão do Plantar & Colher", com a aplicação da técnica de "Constelação" (inicialmente somente Constelação familiar, adicionando também as áreas de Constelação organizacional e de Pedagogia sistêmica) a partir de Bert Hellinger¹⁸. Constelação leva em consideração três fundamentos:

- 1) Senso de pertencimento (identidade em um grupo);
- 2) Ordem (regras de funcionamento do grupo);
- 3) Equilíbrio na relação de troca entre os membros do grupo: dar e receber.

Figura 18: S&PP para o desenvolvimento da S.Q: Gestão do Plantar & Colher

| CI: Gestão do Plantar & Colher/ <i>Planting & Harvesting</i> | | |
|--|---|-----------|
| | Sábias & Poderosas Perguntas | Respostas |
| 51 | <ul style="list-style-type: none"> - Você observa e procura ter consciência das escolhas do hoje? - O que você pode fazer para melhorar suas escolhas no dia-a-dia? - Como você pode introduzir tal mudança de hábito? | |
| 52 | Exercício: analisando o tempo presente, procure relacionar os principais aspectos tanto positivos como negativos correlacionando-os às decisões que foram tomadas no passado. | |
| 53 | Aplique o "Meta-espelhamento" para decisões que você irá tomar | |
| 54 | - Seria possível aplicar Constelação? | |
| 55 | - O que, como e de quem você pode aprender? | |

Na prática, um grupo de pessoas ao conviver vai tecendo o enlaçamento de seus valores, sentimentos, experiências, tempo de convívio, percepção racional e emocional do outro,

estima, carinho, amor, respeito, amizade, companheirismo, consideração, etc. tal forma que, embora mantenhamos nossa própria identidade, vamos descobrindo que temos coisas em comum (mesmo que inconscientemente): essa identidade de grupo e o senso de pertencimento, comprometimento e fidelidade, que originalmente era vista somente nas relações familiares, passaram também a ser percebidas em grupos de trabalho (empresas ou organizações em geral) ou grupos sociais.

De forma parecida como fizemos na 43ª S&PP é identificado um problema para ser resolvido. O problema pode ser alguma situação passada, alguma pendência, algum problema que você esteja passando no momento, alguma decisão que você deseja tomar (como fizemos com o Meta-espelhamento na S&PP anterior). Enfim, alguém trás ou apresenta o problema ao facilitador constelador.

O facilitador vai chamando pessoas e as vai distribuindo em um espaço físico (como o das quatro posições que usamos no Meta-espelhamento), que não precisa ser marcado ou delimitado. As pessoas não precisam saber qual é o problema, como também não precisam saber o que elas estão representando.

O facilitador vai aferindo com as pessoas como elas estão se sentindo. Se sentem alguma pressão, alguma aflição, algum sentimento, e a medida que elas expressem seus sentimentos, o facilitador vai ajudando, uma por vez, a se reposicionar, um pouco mais para um lado ou outro, a mudar a direção para onde estejam olhando, e assim por diante.

O ajuste é gradual, sem pressa, e as pessoas devem estar tranquilas, calmas, tentando se concentrar no que elas estejam sentindo. A pessoa "dona" do problema pode estar dentro do cenário, como também pode estar fora, somente olhando, eventualmente ajudando o facilitador a orientar as demais pessoas a se posicionarem.

Poderá acontecer que alguém em algum momento, em alguma posição sinta uma emoção mais forte, que será excelente que ela se sinta à vontade em "por prá fora" o sentimento, por exemplo, vontade de chorar, de rir, se sentir triste, se sentir alegre, se sentir feliz, e assim por diante.

À medida que a a posição final de cada participante vai se estabilizando, ou seja, todos os participantes estão se sentindo bem na posição que se encontram, vão se sentindo em harmonia, uma onda de paz vai se espalhando no ambiente. O nome constelação corresponde a essa distribuição final das pessoas no espaço, similar às estrelas no céu.

Com a constelação formada, o dono do problema visualiza e entende a solução constelada, com a ajuda do facilitador.

Se o "dono" do problema e o facilitador quiserem, se sentirem à vontade, e os participantes também aceitarem, o problema e a solução podem ser abertos para todos os participantes da constelação.

Enfim, constelar não é "mágica" nem "feitiçaria", mas explora a dimensão espiritual, que é expressa pelo sentimento de paz, tranquilidade e harmonia de todos os participantes da constelação. A percepção dessas sensações passam pelo "plantar" e "colher".

A 55ª S&PP trata de apreender com as outras pessoas. Na administração moderna usamos o termo "melhores práticas" para todo processo que possa ser aprendido de uma determinada empresa. Por exemplo, da Toyota o mundo ocidental aprendeu o "Just-in-time", ajustou-o e criou o sistema "Lean Manufacture".

Com certeza há muito a se aprender das pessoas que estão à nossa volta. É necessário observar, analisar e ter a humildade de reconhecer que podemos aprender a partir dos outros. Inteligente é quem não perde a oportunidade de aprender com os exemplos, acertos e erros das outras pessoas, aumentando tremendamente a sua capacidade de realização, competência, melhoria e crescimento, a um custo muito mais baixo, quer seja em termos de tempo, mas também considerando o uso de recursos e o próprio desgaste pessoal.

Com a figura a seguir passamos ao quarto eixo da Inteligência Espiritual: a Resiliência, para o qual desenvolvemos outras 05 (cinco) S&PP.

A 56ª S&PP trata da sua atitude frente à aceitação. Aceitação não é conformismo. A plena aceitação é passar a trabalhar a realidade que se impõe, independentemente de suas escolhas, podendo sim ter sido consequência de suas decisões.

Sendo ou não sua responsabilidade, sendo ou não uma imprevisibilidade, a aceitação é a atitude de se desviar dos "porquês" e partir para a ação.

Como exemplo, um casal de amigos (norte americanos), hoje sexagenários, tem o filho caçula portador de necessidades especiais - Síndrome de Down. Eles tinham seus planos já bem desenvolvidos para, assim que o bebê nascesse, mudarem para o Brasil (eles eram missionários cristãos).

Com o evento da síndrome de Down, pesquisaram e concluíram que naquela época (final dos anos 70) no Brasil ainda se tratava os portadores de necessidades especiais de forma muito restritiva, o que seria muito limitador para a vida do filho: mudaram os planos!

Foram para o México ao invés do Brasil. Muitos anos depois, voltaram para os Estados Unidos (o que também fariam se tivessem ido para o Brasil). O filho caçula, hoje um adulto na faixa dos seus quarenta anos de idade, leva uma vida plena, praticando esportes, trabalhando, estudando, com sua própria vida social, totalmente integrado à sociedade.

Enfim, a aceitação passa a ser uma característica do resiliente, que ao invés de questionar, passa a agir no agora e a médio e longo prazo, executa os planos que desenvolveu, já incorporando a nova realidade.

A 57ª S&PP trata da sua atitude frente à responsabilidade (*accountability*). Responsabilidade não é uma questão ética ou moral. Na abordagem pela *Inteligência de MindSet* (MI) responsabilidade é atitude de vida, tal como acabamos de ver com aceitação, na 56ª S&PP.

A 58ª S&PP trata da sua atitude frente à ser questionado ou criticado. A indefensibilidade não deve ser uma atitude displicente de simplesmente não dar ouvidos às pessoas que estão questionando ou mesmo criticando, nem arrogante, se colocando acima das dúvidas, esclarecimentos ou críticas. O não se defender seria o radical contrário ao "jogar para a galera", ou seja, perder o foco e propósito para se importar às aparências e ao que as pessoas pensam.

Há uma linha muito tênue entre a arrogância, a displicência, a indiferença e a perda de foco: ser resiliente frente às críticas e aos questionamentos, deve implicar em ser atento a tudo que está sendo dito, analisar, considerar, internalizar se for o caso, e responder com ações e resultados.

Se os questionamentos e as críticas forem pertinentes, aproveite a oportunidade de que estão sendo oferecidos "de graça": considere-os e reaja de forma positiva diante deles, implementando mudanças e melhorias como resposta. Dê atenção e feedback, mostrando as suas ações.

Se os questionamentos e as críticas não forem pertinentes, reaja de forma positiva diante deles, sendo transparente, e dando a oportunidade aos que estão questionando e ou criticando de se aproximarem, e, vindo "mais de perto", poderem perceber e ajustar seus "ataques".

A 59ª S&PP trata da sua atitude frente às incertezas, dúvidas e diferentes possibilidades que surgem no dia-a-dia. Os maiores erros muitas vezes acontecem por excesso de autoconfiança, e certeza, quer seja em termos pessoais, familiares, sociais ou empresariais.

Ignorar as mudanças é ser displicente, soberbo ou arrogante: o preço é caro. Nos anos 70, quando houve a primeira crise do petróleo¹⁹ o Brasil estava em um ciclo de crescimento tremendo, que ficou historicamente conhecido como "milagre brasileiro". O excesso de confiança de que os fundamentos que sustentavam o crescimento do PIB em níveis que chegaram à mais que 10% ao ano eram suficientes para continuar a manter o crescimento, mesmo que em níveis mais baixos, causaram um desastre econômico social, que só apareceu no início dos anos 80, que ficou conhecida como "década perdida"²⁰.

Há analistas que afirmam que o mesmo fenômeno acontece entre 2010 e 2020, em que o PIB per capita brasileiro em dólares permanece praticamente inalterado, e novamente, o excesso de confiança pode ter sido uma de suas causas²¹.

Figura 19: S&PP para o desenvolvimento da S.Q: Resiliência

| CI: Resiliência/Resilience - Capacidade de recomeçar | |
|---|-----------|
| Sábias & Poderosas Perguntas | Respostas |
| 56 - Você tem facilidade/Dificuldade quanto à aceitação das suas realidades? | |
| 57 - Como é o seu comprometimento quanto à assumir responsabilidades? - Tem barreiras que precisam ser removidas? - Você pode ser mais responsável? | |
| 58 - Você sabe "se defender "não se defendendo"? Há hábitos ou processos que precisam ser mudados? | |
| 59 - Como você enfrenta as incertezas, as dúvidas e diferentes possibilidade futuras? | |
| 60 - Em que você acredita? Quais são suas crenças e valores? (Use seu TTV) | |

Estar atendo ao ambiente, usar questionamentos e críticas como oportunidade para analisar posições e rever processos, enfim, estar sistematicamente pronto para mudanças, é ser resiliênte.

Finalmente, a última S&PP do 4º eixo da *Inteligência de MindSet* (MI) - Resiliência - trata das nossas crenças (*beliefs*) e valores.

ASACKER (2013) acabou se tornando um *best-seller* com um livro relativamente simples, que fala da importancia das crenças, trazendo uma nova abordagem que vai muito além das crenças pessoais, expandindo para as diversas áreas de qualquer negócio, desde marketing, empreendedorismo, educação, e assim por diante.

Com a 60ª S&PP nosso papel é mostrar que tentar ser resiliênte em uma situação em que os seus valores e crenças não estão alinhados, é ser teimoso! Desta forma, checar os valores (HandsOn TTV) e crenças, aumentar sua auto-consciência quanto aos mesmos, deve fazer parte do seu processo de ganhar *Inteligência de MindSet* (MI).

Com a figura a seguir vamos explorar o último (5º) eixo da *Inteligência de MindSet* (MI), que é o "Propósito de vida & otimismo". Iniciamos a exploração deste eixo com a A 61ª S&PP, tratando de sua essência, de sua identidade, do seu propósito de vida.

Os 7 bilhões (aproximadamente) de habitantes que vivem na face da terra tem seu DNA único e exclusivo: não há duas pessoas com o mesmo DNA (a não ser que tenham sido replicadas artificialmente em laboratório genético através de clonagem). Como já vimos anteriormente (23ª S&PP) a frase de Seneca:

"Para o navio que não sabe qual é o seu porto de destino, jamais haverá ventos favoráveis" 22.

Desta forma, sabendo que você é único: - o quê você veio fazer neste mundo? O que você está fazendo de sua vida? qual é o seu "porto" de destino? Qual é o seu objetivo de vida?

Nos confrontarmos quanto à nossa própria identidade e propósito de vida irá nos ajudar a criar foco, e daí, nos ajudará a nos movermos, progredirmos na direção que desejarmos.

Para trabalhar a 62ª S&PP, considere suas respostas da 61ª S&PP e todos os seus mapeamentos de auto-conhecimento (HandsOn: 1; 2; 3; 7.1 à 7.9 e 7) bem como as outras 60 S&PP deste capítulo.

Uma vez que você, em termos de *Inteligência de MindSet*(MI), alinhou sua identidade e seu CHAI usando as S&PP 61 e 62, agora com a 63ª S&PP o desafio é: o que você vai fazer para se integrar ao mundo em torno de você, servindo melhor as pessoas, sua família, a sociedade as organizações em geral (incluindo onde você trabalha)?

Observe que quanto mais específico e objetivo você conseguir ser nas suas respostas às 61ª, 62ª e 63ª S&PP, mais informações precisas você terá para revisar, ajustar e alinhar o seu Plano de Ação (HandsOn).

Para tratarmos da componente "otimismo" deste 5º eixo da *Inteligência de MindSet* (MI), coma 64ª S&PP vamos focar como o nosso cérebro vê as pessoas em relacionamentos sociais, apontando uma evidência que nós *homo sapiens* somos seres relacionais e sociais.

Edwards (2017) relata pesquisa da Columbia University²³ em que evidenciou-se que os principais fatores que tornam alguém numa alguém com maior conectividade social (popularidade), não são seus atributos físicos tais como atração, beleza, sensualidade, ou outros atributos tais como simpatia, bom-papo, inteligência ou senso de humor.

Neste trabalho, os pesquisadores de Columbia (equipe liderada por N.Zerumabel) foram capazes de demonstrar que as pessoas mais populares (maior conectividade social) são aquelas que conseguem detectar a sensibilidade social das pessoas com quem se

relacionam, e percebem a linguagem social que elas se comunicam, e ainda mais, são capazes de rapidamente passarem a se comunicar com cada pessoa em sua própria linguagem social.

Figura 20: S&PP para o desenvolvimento da S.Q: Propósito de vida & Otimismo

| CI: Propósito de vida & Otimismo/ <i>Life purpose & optimism</i> | | |
|--|---|--|
| Sábias & Poderosas Perguntas | Respostas | |
| 61 | <p>Considerando seus valores (HandsOn TTV), defina:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qual é o seu propósito de vida? - Quem é você? | |
| 62 | <p>Faça um resumo de seus dons e talentos. Faça uma detalhada especificação do seu CHAI:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Quais são seus principais Conhecimentos (Knowledge)? - Quais são suas principais habilidades (Know-how)? - Quais são as suas principais característica em termos de atitudes? - Quais são as principais frentes de abertura que você tem para inovação (auto-inovar-se)? | |
| 63 | <p>Acessando seu PA (HandsOn):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Como você pode ser um melhor filho/neto? - Como você pode ser um melhor irmão/cunhado(a)/genro/nora? - Como você pode ser um melhor conjuge/namorado(a)? - Como você pode ser um melhor pai/mãe/avô/avó? - Como você pode ser um melhr amigo? - Como você pode ser um melhor empregado/empregador? - Como você pode ser um melhor voluntário? - Como você pode ser um melhor cidadão? | |
| 64 | <ul style="list-style-type: none"> - Quais são as suas melhores formas de expressar reprocidade pelas pessoas? - Quais são as suas melhores formas de ser atencioso com as pessoas? - Quais são seus principais laços que lhe dão senso de pertencimento? - Como você dá oportunidade aos outros de pertencerem com você em grupo; projeto ou iniciativa? | |
| 65 | <ul style="list-style-type: none"> - Quais são as principais verdades/crenças que você tem conseguido se apoiar par fortalecer seus relacionamentos? Sua equipe? - Quais são as principais elos de relacionamento (veja os três fatores críticos da S&PP 64) que você tem conseguido se apoiar par fortalecer sua família, seus grupos sociais e profissionais? - Com o você compartilha sabedoria (conhecimento), amor e respeito em sua família, seus grupos sociais e profissionais? | |

Parece com leitura da linguagem corporal, que abordamos na 23ª S&PP, no entanto vai mais além e mais profundamente: não é a percepção e correspondência de afetividade, que é natural entre casais, entre pais e filhos. É uma capacidade natural de se conectar de forma sincera a todas as pessoas ao mesmo tempo.

De forma complementar, em outro trabalho, pesquisadores da Stanford University (equipe liderada por V. Sloan) evidenciaram uma correlação entre pessoas populares (conectadas socialmente), otimistas e pró-ativas, ou seja, pessoas mais otimistas são mais populares (e vice-versa), pessoas mais pró-ativas são mais populares (e vice-versa), pessoas mais otimistas são mais pró-ativas (e vice-versa). Edwards destaca três fatores críticos para integrarmos conectividade social (popularidade), pró-atividade, otimismo:

- o Reciprocidade;
- o Ser atencioso com as pessoas (dar atenção e ter curiosidade);
- o Senso de pertencimento.

Com a 65ª S&PP visamos promover fazer o bem. Fazer o bem é um movimento “outro-cêntrico”, ou seja, colocar as pessoas em primeiro lugar, na prática, se comprometer com as pessoas com quem se relaciona, o que é uma das principais evidências do otimismo, pois à medida que você consegue considerar o outro, é sinal que você está mais confiante, e portanto mais otimista quanto às possibilidades.

Aqui estamos considerando o otimismo como um sinal, como uma evidência quanto a fazer o bem. Mas fazer o bem também é um sinal da essência que cada um temos como valores. Tjan²⁴ enfatiza que fazer o bem requer três principais fatores críticos, a saber:

- Sabedoria (compartilhar conhecimento);
- Compaixão (se colocar no lugar do outro);
- Respeito (entender os limites que envolvem os outros).

É importante observarmos que estamos tratando do fazer o bem numa expansão do nível pessoal (cidadão) para o nível empresarial (coletivo). Tjan²⁵ propõe como roteiro diário de 5 (cinco) passos para fazer o bem:

- 1º. Dê prioridade às pessoas no seu dia-a-dia;
- 2º. Ajude os outros a serem a melhor versão de si mesmos;
- 3º. Se comprometa com as pessoas além das suas próprias competências;
- 4º. Equilibre a realidade do dia-a-dia com as dificuldades em fazer o bem;

5º. Faça o bem sempre e não somente quando está sendo visto.

8. Desenvolvendo seus perfis de comportamento

Os perfis de comportamento Executor, Comunicador, Planejador e Analista não são absolutos, nem mesmo são rótulos que possam ou devam ser associados a pessoas e a profissionais.

Usando a metodologia DISC²⁶ de MARSTON (1928), podemos afirmar que todos nós temos presentes em nosso interior os quatro perfis de comportamento. Normalmente há um dos quatro perfis de comportamento que predomina, que nos acompanha por toda a vida, ou seja, a maneira de comportamento com a qual estamos mais familiarizados: a nossa essência (PCE).

De modo geral, um segundo perfil de comportamento se destaca, menos saliente que a nossa essência. É um perfil de comportamento que assumimos em função das exigências do meio, da pressão externa, ou seja, é a nossa resposta de adaptação às circunstâncias (PCA: Perfil de Comportamento Adaptativo).

A partir dos mapeamentos que desenvolvemos, notadamente com o HandsOn "Mapeamento do Perfil de Comportamento" você pode identificar seu (1) Perfil de Comportamento Essencial (PCE) e o seu de Comportamento adaptativo (PCA). De modo geral o PCE é o que se apresenta com o percentual mais alto e o PCA é o 2º percentual mais alto. Os dois outros perfis de comportamento, com o 3º e 4º percentual, denominamos de Perfil de Comportamento Complementar (PCC1 e PCC2).

É importante observar que todos nós temos os quatro perfis de comportamento presentes dentro de nós, em maior ou menor percentual. Se todos os perfis fossem equalizador, teríamos 25% de executor; 25% de Comunicador; 25% de Planejador e 25% de Analista.

Desta forma, conforme figura a seguir, consideramos como faixa típica de um perfil o intervalo entre 15% e 35%. As principais características de cada perfil, em sua faixa normal (típica) estão destacadas na sua coluna central (fundo cinza).

Figura 21: Faixas percentuais dos perfis de comportamento baseados modelo DISC

| | <i>E: Executor</i> | <i>C: Comunicador</i> | <i>P: Planejador</i> | <i>A: Analista</i> | |
|----------|--|---|--|--|---|
| | <i>Extremamente Baixo Menor que 7,5%</i> | <i>Muito Baixo 7,5 % - 15%</i> | <i>Normal 15 % - 35%</i> | <i>Muito Alto 35%- 42,5%</i> | <i>Extremamente Alto Maior que 42,5%</i> |
| E | <ul style="list-style-type: none"> - Baixa autoconfiança - Medroso - Frustrado - Pacato | <ul style="list-style-type: none"> - Tímido - Acomodado - Submisso - Omissos (externar) | <ul style="list-style-type: none"> - Auto-confiante - Energético - Dominante - Gosta de desafios - Competitivo | <ul style="list-style-type: none"> - Audacioso - Realizado (Pleno) - Generalista - Agressivo | <ul style="list-style-type: none"> - Arrogante - Opressor - Tirânico - Independente |
| C | <ul style="list-style-type: none"> - Retraído - Fechado - Distante - Antissocial | <ul style="list-style-type: none"> - Imaginativo - Magoável - Sensível - Retirado/ Distante | <ul style="list-style-type: none"> - Persuasivo - Entusiasmado - Otimista - Facilidade de relacionamento | <ul style="list-style-type: none"> - Entusiasmado - Persuasivo - Muito extrovertido | <ul style="list-style-type: none"> - Extremamente persuasivo - Dissimulado - Superficial - Extravagante |
| P | <ul style="list-style-type: none"> - Impaciente - Explosivo - Agressivo - Arrogante - Ansioso | <ul style="list-style-type: none"> - Nervoso - Ritmo acelerado - Impaciente - Tenso | <ul style="list-style-type: none"> - Estável - Paciente - Calmo - Ritmo de trabalho firme - Conservador | <ul style="list-style-type: none"> - Lento - Tranquilo - Estável - Rotineiro | <ul style="list-style-type: none"> - Muito Lento - Indiferente - Sarcástico - Passivo |
| A | <ul style="list-style-type: none"> - Insolente - Indisciplinado - Desorganizado - Desrespeitoso | <ul style="list-style-type: none"> - Teimoso - Arbitrário - Assume riscos - Informal | <ul style="list-style-type: none"> - Preciso - Atento a detalhes - Organizado - Dedicado - Diligente - Conservador | <ul style="list-style-type: none"> - Detalhista - Gosto por se reafirmar - Cumprir regras - Resistente | <ul style="list-style-type: none"> - Pessimista - Evasivo - Legalista - Depressivo |

Por outro lado um **Executor** tem como padrão de comportamento ser (1) auto-confiante; ser (2) Enérgico; ser (3) dominante; gostar (4) de desafios e ser (5) competitivo.

Um **Comunicador** tem como padrão de comportamento ser (1) persuasivo; ser (2) Entusiasmado; ser (3) Otimista e ter (4) facilidade de relacionamentos.

Um **Planejador** tem como padrão de comportamento ser (1) estável; ser (2) paciente; ser (3) calmo; ter (4) ritmo de trabalho firme e ser (5) conservador.

Finalmente, um **Analista** tem como padrão de comportamento ser (1) preciso; ser (2) atento a detalhes; ser (3) organizado; ser (4) dedicado e diligente e ser (5) conservador.

O mapeamento de percentuais mais altos ou mais baixos poderão estar associados aos comportamentos tópicos das demais colunas à direita (percentuais crescentes) ou à esquerda (percentuais decrescentes).

De modo geral perfis de comportamento muito baixo ou muito alto, são pontos que podem ser melhorados, e para os quais devemos considerar em termos do PDP.

No entanto perfis de comportamento extremamente baixo ou extremamente alto, são pontos que precisam ser trabalhados, pois os mesmos devem estar prejudicando o seu desempenho e o seu relacionamento.

Por exemplo, um **executor** com perfil extremamente alto, está tão cheio de si e tão auto-confiante que chega a ser agressivo, opressor tirânico “passando por cima” das outras pessoas. Num outro extremo, uma pessoa com o perfil executor extremamente baixo como um de seus perfis de comportamento complementares (somente como PCC1 ou PCC2), apresenta comportamento medroso e frustrada.

Em um segundo exemplo, um **comunicador** com perfil extremamente alto, é uma pessoa que não deixa os outros falarem, chega a ser extravagante, e cansativo por ser extremamente persuasivo. Num outro extremo, uma pessoa com o perfil comunicador extremamente baixo como um de seus perfis de comportamento complementares (somente como PCC1 ou PCC2), apresenta comportamento antissocial, fechado e retraído.

Em um terceiro exemplo, um planejador com perfil extremamente alto, é uma pessoa que com sua indiferença chega a ser sarcástica e por estar tão “mergulhada” em si mesmo e em seus próprios planos” corre o risco de se tornar indiferente à realidade e por consequência muito lenta. Num outro extremo, uma pessoa com o perfil planejador extremamente baixo como um de seus perfis de comportamento complementares (somente como PCC1 ou PCC2), apresenta comportamento impaciente, ansioso, explosivo e agressivo.

Finalmente, um analista com perfil extremamente alto, é uma pessoa legalista, pessimista, que tende a ser depressiva. Num outro extremo, uma pessoa com o perfil analista extremamente baixo como um de seus perfis de comportamento complementares (somente como PCC1 ou PCC2), apresenta comportamento indisciplinado, desorganizado e chega a ser desrespeitoso.

HandsOn 01 - PDP - Modulando (1) PCE, (2) PCA, (3) PCC1 e (4) PCC2

Considerando o seu HandsOn “Mapeamento do Perfil de Comportamento”, transcreva os seus resultados para o quadro abaixo, ordenados pelo percentual (%), sendo o maior na primeira linha (PCE: perfil de Comportamento Essencial), o segundo maior na segunda linha (PCA: Perfil de Comportamento adaptativo), o terceiro maior percentual na terceira

linha (PCC1: perfil de comportamento complementar 1) e finalmente o menor percentual na quarta linha PCC2: perfil de comportamento complementar 2).

| | % | DISC | Observações |
|------|---|------|-------------|
| PCE | | | |
| PCA | | | |
| PCC1 | | | |
| PCC2 | | | |

Vamos fazer uma simulação como exemplo. Digamos que você tenha mapeado os seguintes perfis em seu HandsOn “Mapeamento do Perfil de Comportamento”:

- Planejador : 45%
- Executor : 35%
- Analista : 14%
- Comunicador: 06%

Podemos então transcrever para o quadro da figura adiante. Na primeira coluna transcrevemos os percentuais. Na segunda coluna os respectivos perfis de comportamento e na terceira coluna, consultado a figura anterior, transcrevemos a intensidade dos respectivos perfis (extremamente baixo, muito baixo, normal, muito alto ou extremamente alto).

Figura 22: Mapeamento do Perfil de Comportamento: PCE, PCA, PCC1 & PCC2

| | % | DISC | Observações |
|------|------|-------------|--------------------|
| PCE | 0,45 | Planejador | Extremamente Alto |
| PCA | 0,35 | Executor | Normal/Muito Alto |
| PCC1 | 0,14 | Analista | Muito baixo |
| PCC2 | 0,06 | Comunicador | Extremamente baixo |

Agora caberá a você, analisando os dados da figura anterior , fazer uma análise qualitativa, ou seja, transcrever a partir da figura as características que você reconhece no seu próprio comportamento. Vamos desenvolver o exemplo:

- a) A partir PCE (45%: Planejador Extremamente alto) entre os possíveis características:

- Muito Lento
- Indiferente

- Sarcástico
- Passivo
- b) A partir PCA (35%: Executor Normal/Muito alto) entre os possíveis características:
 - Auto-confiante
 - Energético
 - Dominante
 - Gosta de desafios
 - Competitivo
 - Audacioso
 - Realizado
 - Generalista
 - Agressivo
- c) A partir PCC1 (14%: Analista Muito baixo) entre os possíveis características:
 - Teimoso
 - Arbitrário
 - Assume riscos
 - Informal
- d) A partir PCC2 (06%: Comunicador Extremamente baixo) entre os possíveis características:
 - Retraído
 - Fechado
 - Distante
 - Antissocial

Agora considerando os comportamentos típicos do PCE e do PCA, podemos nos apoiar as seguintes características positivas, com as quais você se identificou com:

- Paciente
- Calmo
- Ritmo de trabalho firme
- Auto-confiante
- Gosto por desafios

Em termos de PDP podemos adotar como estratégia aquelas relacionadas na figura a seguir. No caso do PCE de Planejador extremamente alto, você irá procurar se comportar de forma menos planejadora, ou seja:

- Maior intensidade de comando
- Ritmo e ação mais rápidos
- Maior propensão ao risco
- Maior experimentação de mudanças

Paralelamente, considerando o PCC2 de Comunicador extremamente baixo e o PCC1 de Analista muito baixo, você irá procurar se comportar de forma mais comunicadora e mais analítica, ou seja:

- Trabalhar em equipe
- Ser mais otimista
- Ser mais popular e mais envolvente

- Se desenvolver nas habilidades de comunicação
- Ser mais cuidadoso e detalhista (estruturado)

Figura 23: Modulando o (1) PCE, (2) PCA, (3) PCC1 e (4) PCC2

| | EXECUTOR | COMUNICADOR | PLANEJADOR | ANALISTA |
|--------|--|--|--|---|
| + ↑ | Mais independente Mais assertivo Mais iniciativo Mais pulso + senso de urgência | Mais comunicativo Trabalhar em equipe Mais otimista Mais envolvente Mais popular | Mais metódico Mais paciente Menos apressado Mais tolerante Mais organizado | Trabalhar estruturado Mais especialização Mais cuidadoso Mais reservado Mais discreto |
| ↓ - | Menos independente Mais agradável Menos dominante - Mais cuidadoso Mais compreensivo | Mais técnico Mais analítico Mais reservado Menos impulsivo Mais organizado | + Intensidade comando Ritmo mais rápido Se expor a mudanças Produzir mais rápido Assumir mais riscos | Menos formal Mais aventureiro Mais assertivo Trabalhar em equipe Menos perfeccionista |

9. Desenvolvendo seu estilo de liderança e desempenho no trabalho em equipe

Usando os exemplos já mencionados anteriormente (Capítulos 4 e 7), classificamos Walt Disney com um perfil Planejador. Com certeza, para fazer tudo que fez, seu segundo perfil pode ter sido o de Executor, enquanto realizava o empreendimento da Disney World.

Associamos Luiza Trajano, do Magazine Luiza, com o perfil Servidor (Capítulo 07). Adicionalmente, é fácil observar em qualquer palestra ou entrevista dela, sua grande capacidade de se comunicar, demonstrando uma forte presença do perfil Comunicador.

Da mesma forma, classificamos Steve Jobs (Capítulo 07) com um perfil essencial analítico. Mas com certeza para sonhar tudo que sonhou, para enxergar um futuro que ninguém enxergava, havia nele um forte perfil Planejador (ou Sonhador).

Dos cinco perfis de comportamento que descrevemos, o único que é eletivo, que é uma opção consciente, é o perfil servidor, que tem como fundamento a vontade, o desejo de servir, que requer o autodesenvolvimento para adquirir a facilidade de entender o outro, ou seja, maior capacidade de empatia.

Desta forma o perfil de liderança servidora, ou quando liderado, o perfil de servidor ou colaborador, pode ser acoplada em qualquer um dos quatro perfis de isolados de comportamento (Executor, Comunicador, Planejador e Analista), ou combinados entre si.

10. Melhorando sua Comunicação

O processo de comunicação requer (1) um agente transmissor, que é quem envia uma (2) mensagem, para um agente (3) receptor, que é quem a recebe. todo esse processo acontece através de um (4) canal de comunicação. Finalmente, o receptor pode enviar ao transmissor um (5) *feedback*.

Uma boa comunicação não requer somente um bom transmissor, ela também requer um bom receptor, um canal “limpo”, uma mensagem “clara” em seu conteúdo, e finalmente o *feedback*.

O Rádio, a TV, telefones, a Internet são exemplos de canais de comunicação. Comerciais, Novelas, Filmes, Jornais, Páginas são exemplos de conteúdos que estão transitando nestes canais. Cada um de nós podemos ser tanto transmissores (por exemplo, quanto postamos algum conteúdo na Internet ou quanto ligamos para alguém por telefone) como receptores (por exemplo, quanto acessamos conteúdos na Internet, assistimos TV, ouvimos radio ou recebemos ligações telefônicas).

Desta forma, aqui quando tratamos do perfil de comunicação estamos focando tanto o transmissor como o receptor, ou seja tanto o falar como o ouvir, no caso da comunicação por por som, tanto o gerar imagens como o enxergar na comunicação visual, e assim por diante incluindo os aspectos cinestésicos (olfato, gustativo e toque), ou seja, a comunicação pode envolver os 05 sentidos. De modo geral, na sociedade ocidental as três formas de comunicação mais usados são a sonora, visual e o tato. Mais recentemente o olfato tem sido introduzido pelas empresas na comunicação com seus clientes: hoje em dia é comum, ao passarmos em frente de diferentes lojas nos Shoppings Centers, sentirmos diferentes e característicos perfumes, não somente nas doceiras, panificadoras, lojas de perfumes, mas também nas lojas de roupas, de móveis, de veículos, e assim por diante. O mercado de fragrâncias para ambientes tem crescido de forma vertiginosa²⁷.

É comum a denominação “Sistema Representacional” para tratar da comunicação (1) Verbal, (2) Visual, (3) tátil e digital.

Antes de entrar na leitura das próximas sessões, seria interessante mapear o seu próprio perfil de comunicação (ou sistema representacional de percepção: HandsOn).

A comunicação digital é um desdobramento complementar que pode ocorrer com as outras três formas de comunicação, sendo mais comum na comunicação verbal. Uma pessoa em que o sistema representacional digital predomina, precisa ouvir uma mensagem verbal, reprocessa-la internamente, e daí o cérebro (cognição) consegue entende-la (decodifica-la). Bem ou mal, pessoas digitais tendem a pensar para falar.

Se você pesquisar no Google “teste sistema representacional” irão surgir inúmeras páginas (links) para você fazer sua avaliação, e saber como você se comunica.

Da mesma forma que vimos na gestão do tempo, avaliar e identificar o seu sistema representacional é um passo importante, no entanto o mais importante não é o perfil absoluto que indique somente se você é visual, auditivo, sinestésico ou digital.

O mais importante é a partir desta informação, aumentando seu auto-conhecimento, que você possa melhorar a sua comunicação. Outra informação importante é você saber quais são os sistemas representacionais das principais pessoas com as quais você se relaciona, que seja no trabalho, na família, e assim por diante.

Quando mapeei o meu sistema representacional, identifiquei que uso para me comunicar prioritariamente os sistemas digital e visual. Logo em seguida, minha esposa mapeou o sistema representacional dela: primeiramente os sistemas visual e o sinestésico: para nenhum de nós o sistema verbal é importante.

Ficou fácil entendermos por que, apesar dos muitos anos de casamento, temos discussões homéricas: eu não ouço o que ela fala, nem ela ouve o que eu falo!

Hoje investimos em nossa comunicação, focando mais temas prazerosos, que nos dão alegria e satisfação. Para os assuntos do dia a dia, que nos tomavam tempo discutindo, agora usamos mensagens curtas pelo WhatsApp, que aciona os nossos respectivos sistemas visuais, e neste caso, nos dois os usamos bem: nossa comunicação deu um enorme salto de qualidade, e por consequência a nossa qualidade de vida.

Trabalhando com os meus Coachees (clientes), depois que mapeamos o sistema representativo deles, sempre que possível também mapeamos os sistemas representativos de seus principais interlocutores (cônjuge, membros da equipe de trabalho, entre outros).

11. Melhorando sua Gestão do Tempo

Parafraseando Heráclito²⁸ (540-480A.C) com "ninguém desce duas vezes o mesmo rio, será o mesmo rio, mas não as mesmas águas". O mesmo acontece com o tempo: repetem-se os dias da semana, os meses do ano, as estações a cada ano, mas o tempo não volta.

Sem querer “filosofar”, o tempo é o nosso único recurso disponível: o que fazemos com ele é o que determina o que realizamos, o que somos, e o nosso futuro. Desta forma, gerir o tempo ao nosso favor se torna uma importante habilidade.

Você já mapeou anteriormente seu perfil como gestor do tempo: uma metodologia simples para tratar de gestão do tempo foi desenvolvida por Barbosa (2012)²⁹: a tríade do tempo. A

essência da tríade é medir a (1) dedicação de tempo ao que é importante; (2) a dedicação de tempo ao que é urgente e (3) a dedicação de tempo ao que é contingencial.

O mais importante não é o perfil absoluto que indique que você “perde” muito tempo com atividades que não são nem importantes, nem urgentes ou variações em torno da tríade. O importante é você trabalhar na dinâmica, melhorando sua gestão do tempo, visando atingir seus objetivos aumentando sua própria produtividade.

Aqui no Brasil é muito comum as pessoas reclamarem que “o tempo está passando muito depressa”; que o dia precisava ter “25 horas”, e assim por diante. Enfim, é muito comum as pessoas reclamarem que o tempo é curto: que falta tempo.

Esse é o cenário típico em que melhorias podem ser buscadas. Se for este o seu caso, um mecanismo saudável é se fazer sua avaliação em uma determinada data e registrar os seus percentuais de resultados. Por exemplo, em 05/fevereiro os resultados da avaliação da Tríade do Tempo (TT) indicaram: 45% do tempo em contingência; 20% do tempo em importante e 35% do tempo em emergências.

Deste resultado, o que nos chama atenção é que neste exemplo a pessoa está investindo quase que a metade do seu tempo em atividades contingências, ou seja, atividades que invadem sua agenda ou seu dia-a-dia, sem que ela tenha controle. Exemplos de atividades contingências podem ser o tempo sentado diante da televisão, tempo navegando no Facebook/Internet, tempo lendo emails, tempo batendo papo no cafezinho, tempo jogando jogos no celular, discussões em grupos de WhatsApp e assim por diante.

Nesse caso a 1ª tarefa seria tentar fazer uma lista identificando as atividades que “roubam” o tempo de forma contingencial. Em seguida, associar para cada uma destas atividades, qual seria uma nova atitude ou um novo hábito para enfrenta-las. A 2ª tarefa será colocar a lista de atitudes e hábitos em prática, desenvolvendo os novos hábitos de forma sistemática.

Por exemplo, uma pessoa detectou que perde muito tempo jogando poker pelo celular. A princípio ela entra numa mesa de poker num momento que está livre, para jogar somente uns 10 ou 15 minutos. No entanto ela se anima e acaba gastando horas naquele jogo, ou seja, um monstruoso tempo perdido.

Um das atitudes que ela pode tomar seria deletar o aplicativo do jogo de poker do celular: uma solução parecida com o princípio dos Alcoólicos Anônimos³⁰: evite o primeiro gole!

A mesma situação poderia ser melhorada com o desenvolvimento de novos hábitos: configurar um alarme que dispara depois de 15 minutos de jogo.

Depois de algum tempo controlando melhor seu tempo, ela fez uma nova avaliação usando a mesma TT: em 15/junho (do mesmo ano) os resultados da avaliação da Tríade do Tempo indicaram: 30% do tempo em contingência; 40% do tempo em importante e 30% do tempo em emergências.

A produtividade dessa pessoa que exemplificamos deve ter melhorado tremendamente: ela conseguiu aumentar em 100% o tempo que dedica às atividades importantes (foi de 20% para 40%).

Inúmeras variações e exemplos poderiam ser desenvolvidos. O importante é checarmos periodicamente como está a nossa gestão do tempo, e reagirmos gerando melhorias que irão nos dar mais tempo produtivo, ou tempo livre, ou tempo de qualidade para ser canalizado para aquilo que realmente é prioridade.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, C. **A Cauda Longa – The Long Tail: De Mercado de massa para o Mercado de nicho.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2006, 240p.

ANSOFF, H. I. **Do planejamento estratégico à administração estratégica.** São Paulo : Atlas, 1990.

ASACKER, T. **The Business Of Belief: How the world's best marketers, designers, salespeople, coaches, fundraisers, educators, entrepreneurs and other leaders get us to believe.** San Bernardino: Tom Asacker, 2013, 123p.

BARBOSA, C. **Tríade do Tempo** [recurso eletrônico]. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2012, 225p.

BLANCHARD, K & HODGES, P. **Lidere como Jesus: Lições do Maior Modelo de Liderança de Todos os Tempos.** Rio de Janeiro: Sextante, 2007, 205p.

BRADBERRY, T & GREAVES, J. **Emocional Intelligence 2.0.** San Diego: TalentSmart, 2009, 255p.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7a. Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004, 634p.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 6a. Edição. Pgs. 108-115

CHOPRA, D. **As Sete Leis Espirituais para o Sucesso: Um guia prático para a realização de seus sonhos.** 58ª. Edição. Rio de Janeiro: Editora Best Seller, 2010, 104p.

COLLINS PhD, G. R. **Christian Coaching: Helping Others Turn Potencial Into Reality.** 2nd. Edition. Colorado Springs: NavPress, 2009, 410p.

COLLINS, J. **Empresas Feitas Para Vencer Good to Great: Por que apenas algumas empresas brilham.** 8ª. Edição. Tradução de Maurette Brandt. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2002, 395p.

CURSINO, N. **Eneagrama para Líderes: Autoconhecimento e maturidade para o desenvolvimento de sua liderança.** Mogi das Cruzes: Editora do Autor, 2012, 344p. ISBN: 978-85-9145-940-7.

DUTRA, J.S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna.** São PAulo: Editora Atlas, 2004, 206p.

EDWARDS, V.V. **CAPTIVE: THE SCIENCE OF SUCCEEDING WITH PEOPLE.** New York: Portfolio/Penguin Random House LLC, 2017, 307p.

EISNER, M. D. & COHEN, A. **WORKING TOGETHER: Why Great Partnerships Succeed.** New York: Harper Collins Publishers, 2010, 283p.

ELDRED, K. **Deus No Trabalho: Transforme Pessoas e Nações por meio dos Negócios.** Pompéia: Universidade da Família, 2012, 308p.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1987, 1499p.

FRANCO JR, C.F. **Administração Moderna: Integrando Estratégia e Coaching frente às mudanças.** São Paulo: Editora Saraiva, 2018, 385p.

FRANCO JR, C.F. **e-Business na Infoera: O Impacto da Infoera na Administração de Empresas.** 4a. Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2006, 363p.

GALLWEY, W. T. **The Inner Game of Tennis: The Classic Guide to the Mental Side of Peak Performance.** New York: Random House, 2008.

GARDNER, H. **Five Minds For The Future.** Boston: Harvard Business Press, 2006, 196p.

GARDNER, H. **Inteligências múltiplas - a teoria na prática. Porto Alegre: Artes médicas, 1995.**

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional: A Teria Revolucionária Que Redefine O que É Ser Inteligente.** 4a. Edição. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996, 100-103pp.

GOVINDARAJAN, V. & TRIMBLE, C. **Reverse Innovation: Create Far From Home, Win Everywhere.** Boston: The Harvard Business Review Press, 2012, 229p.

HAMMER, M. & CHAMPY, J. **Reengenharia: Revolucionando a Empresa em Função dos Clientes, da Concorrência e das Grandes Mudanças da Gerência.** 4a. Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003, 189.

HUBERMAN. L . **A História da riqueza do homem.** 21a. Edição. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

HUNTER, J.C. **O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da Liderança.** 13a. edição. Rio de Janeiro: Sextante, 2004, 139p.

IBGC|Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança Corporativa: Internacionalização e Convergência - Os Novos Rumos da Governança Corporativa.** São Paulo: Saint Paul Editora, 2010, 252p.

JACQUES, M. **When China Rules the World: The End of the Western World and the Birth of the New Global Order.** New York: The Penguin Press, 2009, 550p.

KELTER, D. **Born to Be Good: The Science of a Meaningful Life**. New York: W.W. Norton & Company, 2009, 4925l.

LABINI, P. S. **Oligopólio e Progresso Técnico**. Rio de Janeiro: Editora Forense-Universitária; São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1980, 306p.

LAMA, D. & GOLLEMAN, D. **Como lidar com Emoções Destrutivas para viver em paz com você e com os outros**. 2a. Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002, 202 - 209pp.

LAHAYE, T. **Por Que Agimos Como Agimos**. 6a. Edição. São Paulo: Abba Press Editora e Divulgadora Cultural Ltda, 2006, 344p.

LENCIONI, P. **Os 5 Desafios Das Equipes: Uma fábula sobre liderança**. 29a. tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2009,190p.

LYUBOMIRSKY, S. **The How of Happiness: A New Approach to Getting the Life You Want**. New Yourk: Pinguin Press, 2008, 396p.

MARSTON, W.M. **Emotions Of Normal People**. London: Kegan Paul, Trench, Trubner & Co. Ltd, 1928. 645p (Kindle Eletronic Edition, Cooper Press, 2013, 652 pages, - 7612 positions. ISBN: 1406701165)

MASIER, G. **Estrutura versus Estrutura: O Caso Japonês**. In: Revista de Administração de Empresas (RAE). v.34.No. 6. pg.12-19. Nov/Dez 1994.

MACKEY, J. & SISODIA, R. **Conscious Capitalist: Liberating the Heroic Spirit of Business**. Boston: Harvard Business. Review Press, 2013, 344p.

MARX, K. **Manuscritos econômicos-filosóficos e outros textos escolhidos**. Série Os Pensadores. Seleção de textos de J.A. Giannotti & Traduções de J. C. Bruni. *et. alli*. 2ª. Edição. São Paulo: Editora Abril, 1978, 404p.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5a. Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2000, 546p.

MAXIMINIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração**. 3a. Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2004, pg.245.

MONTORO FILHO, A.F. & ET.ALLI; W. PEREIRA, Coordenador. **Manual de Introdução à Economia**. São Paulo: Ed. Saraiva, 1983, p:06-18.

PRAHALAD, C. K. **A Riqueza Na Base Da Pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro**. Porto Alegre: Bookman, 2005, 391p.

PIKETTY, T. **Capital: in The Twenth-First Century**. Cambridge: The Belknap Press Harvard University Press, 2014, 685p.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996. 512p.

PRAHALAD, C.K. **A Riquesa na Base da Pirâmide: Como erradicar a pobreza com o lucro**. Porto Alegre: Bookman, 2005, 391p.

REBOUÇAS DE OLIVEIRA, D.P. **Planejamento Estratégico: Conceitos Metodologias Práticas**. 13ª. Edição São Paulo: Editora Atlas, 1999, 303p.

REBOUÇAS DE OLIVEIRA, D.P. **História da Administração: Como entender as origens, as aplicações e as evoluções da administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2012, 458p.

RIFKIN, J. **O Fim Dos Empregos: O declínio Inevitável dos Níveis dos Empregos e a Redução da Força Global de Trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995, 348p.

SCHMIDT, E & COHEN, J. **The New Digital Age: Reshaping the Future of People, Nations and Business**. New York: Alfred A. Knoff, 2013, 315p.

SCHULTZ, TANNENBAUM & LAUTERBORN. **O novo paradigma do marketing: como obter resultados mensuráveis através do uso do database e das comunicações integradas de marketing**. São Paulo: Makron, 1994, 298p.

SIQUEIRA, E. **2015 Como Viveremos: O Impacto das tecnologias e da comunicação na vida humana, na próxima década, segundo a visão de 50 famosos cientistas e futurologistas do Brasil e do mundo**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005, 333p.

SHELDRAKE, J. **Management Theory**. 2nd, Edition. London: South-Western Cengage Learning, 2003, 257p.

STOLTZFUS, T. **Coaching Questions: A Coach's Guide to Powerful Asking Skills**. Verginia Beach: Coach22, 2008, 2820 Locs.

STURT, D. **GREAT. WORK: How To Make A Difference People Love**. New York: McGraw Hill Education, 2014, 226p.

TAYLOR, F. W. **Princípios da Administração Científica**. 7a. Edição. Editora Atlas: São Paulo. 1987. 138p.

TJAN, A. **GOOD PEOPLE: The Only Leadership Decision that Really Metters**. New York: Portfolio/Penguin Random House LLC, 2017, 293p.

WEBB, K. E. **The Coach Model For Christian Leaders**. Bellevue: Active Results LLC, 2012, 2004Locs.

WEEKS, D. PhD. **The Eight Essential Steps to Conflict Resolution: Preserving Relationships at Work, At Home, and In The Community**. New York: Penguin Putnam Inc., 1994, 290p.

WELCH, J. **Jack Definitivo: Segredos do executivo do século**. 7a. Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001, 519p.

YUNUS, M. **Um mundo sem pobreza: A empresa social e o futuro do capitalismo**. São Paulo: Editora Ática, 2008, 272p.

ZACARELLI, S. B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. São Paulo: Pioneira, 2000, p. 281.

ZOHAR, D. & MARSHALL, I. **Inteligência Espiritual: aprenda a desenvolver a inteligência que faz a diferença**. Rio de Janeiro: Viva Livros, 2012, 332p.

NOTAS

- 1 BRADBERRY, T & GREAVES, J. **Emocional Intelligence 2.0**. San Diego: TalentSmart, 2009, 61-93pp.
- 2 Saiba mais em http://www.brasil247.com/pt/247/revista_oasis/167894/Sorrir-a-chave-da-felicidade-Os-benef%C3%ADcios-do-bom-humor-e-do-riso-para-a-saude.htm, acessado em 26/04/2017 às 11:58h.
- 3 Saiba mais em <http://www.escoladainteligencia.com.br/dica-ei-a-sindrome-do-pensamento-acelerado/>, acessado em 26/04/2017 às 20:12h.
- 4 BRADBERRY, T & GREAVES, J. **Emocional Intelligence 2.0**. San Diego: TalentSmart, 2009, 97-134pp.
- 5 Saiba mais em <https://www.saudemelhor.com/quais-sao-fases-sono-que-acontece-cada-uma>, acessado em 26/04/2017 às 23:20h.
- 6 Saiba mais ou ouça em <https://www.youtube.com/watch?v=V8vVlhLZOiY>, acessado em 28/04/2017 às 12:02h.
- 7 Saiba mais em <http://pt.wikihow.com/Ler-Linguagem-Corporal>, acessado em 27/04/2017 às 15:22h.
- 8 Adaptado a partir de Seneca (4 A.C. - 65 D.C)
- 9 BRADBERRY, T & GREAVES, J. **Emocional Intelligence 2.0**. San Diego: TalentSmart, 2009, 135-175pp.
- 10 BRADBERRY, T & GREAVES, J. **Emocional Intelligence 2.0**. San Diego: TalentSmart, 2009, 177-223pp.
- 11 Saiba mais em <http://www.recantodasletras.com.br/contosinsolitos/5698723>, acessado em 02/05/2017 às 19:58h.
- 12 Saiba mais em https://serenamente.com.br/produtos/um-caminho-para-a-harmonia-no-dia-a-dia/109?gclid=CjwKEAjw3KDIBRCz0KvZIJ7k4TgSJABDqOK7dWPKLPPhIDmakEXmbNd6EnZUZLxiWCChpz88-0c7HxoC8Jw_wcB, acessado em 02/05/2017 às 20:20h.
- 13 Saiba mais em <https://noticias.uol.com.br/saude/ultimas-noticias/redacao/2012/07/21/exercicios-simples-de-meditacao-contribuem-para-o-equilibrio-emocional.htm>, acessado em 02/05/2017 às 20:43h.
- 14 Saiba mais em <http://spm-be.pt/m/meditacao-7-pontos-chave-da-postural>, acessado em 03/05/2017 às 07:21h.
- 15 Saiba mais em <https://books.google.com.br/books?id=4UzvaQAAQBAJ&pg=PA103&lpg=PA103&dq=exercicio+metaespelho&source=bl&ots=4NY6aSYc3s&sig=1fvkWyFdHfwKrg0ZcWSYt3w4xvo&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwio9TZ9tPTAhWJjJAKHUbRCDwQ6AEIPTAD#v=onepage&q=exercicio%20metaespelho&f=false>, acessado em 03/05/2017 às 11:42h.
- 16 Saiba mais em <http://www.constelacaofamiliar.com.br>, acessado em 03/05/2017 às 10:10h.
- 17 Saiba mais em <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/feedback-a-importancia-de-se-dar-e-receber/11864/>, acessado em 09/05/2017 às 05:26h.
- 18 Saiba mais em <http://www2.hellinger.com>, acessado em 09/05/2017 às 16:49h.
- 19 Saiba mais em <http://acervo.oglobo.globo.com/fatos-historicos/opep-mergulha-mundo-na-crise-do-petroleo-nos-anos-70-causando-recessao-10230571>, acessado em 11/05/2017 às 07:15h.
- 20 Saiba mais em <https://oglobo.globo.com/economia/brasil-repete-decada-perdida-de-1980-ja-vive-depressao-diz-economista-19414899>, acessado em 11/05/2017 às 07:45h.
- 21 Saiba mais em <https://oglobo.globo.com/economia/lula-crise-tsunami-nos-eua-se-chegar-ao-brasil-sera-marolinha-3827410>, acessado em 11/05/2017 às 07:48h.
- 22 Adaptado a partir de Seneca (4 A.C. - 65 D.C)
- 23 EDWARDS,V.V. **CAPTIVE: THE SCIENCE OF SUCCEEDING WITH PEOPLE**. New York: Portfolio/Penguin Random House LLC, 2017, 261pp.

24 TJAN, A. **GOOD PEOPLE: The Only Leadership Decision that Really Matters**. New York: Portfolio/Penguin Random House LLC, 2017, 27-39 pp.

25 TJAN, A. **GOOD PEOPLE: The Only Leadership Decision that Really Matters**. New York: Portfolio/Penguin Random House LLC, 2017, 18-26 pp.

26 DISC: *Dominance, Influence, Stability e Conformity*.

Saiba mais em: <https://www.discprofile.com/what-is-disc/william-marston/>, acessado em 04/08/2015 às 18:31h.

27 Veja exemplo em http://br.loccitane.com/fragrancia-natural,43,2,4645,0.htm?gclid=CjwKEAjwkui7BRCf64DNtfDupgoSJAA_0LOoCLbuHbISy4izJx-l63gXJXT2pxeTZJ9N-RXwbpcxqxoCDjPw_wcB, acessado em 04/07/2016 às 17:27h.

28 Saiba mais em <http://pensador.uol.com.br/autor/heraclito/biografia/>, acessado em 04/07/2016 às 15:03h.

29 Barbosa, C. **Triade do Tempo** [recurso eletrônico]. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2012, 225p.

30 Saiba mais em evitar o primeiro gole alcóolicos anônimos, acessado em 04/07/2016 às 15:59h.