



**FLORIDA CHRISTIAN
UNIVERSITY®**

Florida Christian University - FCU

Curso de Pós-graduação *stricto sensu*

PhD – Doctor of Philosophy in Business Administration

ADILSON MARTINS DE SOUZA

O FATOR ESPIRITUALIDADE NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

PUBLICADO: 12/2024

<https://doi.org/10.47820/recima21.v5i1.6014>

Florida
2012

Florida Christian University - FCU
Curso de Pós-graduação *stricto sensu*
PhD – Doctor of Philosophy in Business Administration

ADILSON MARTINS DE SOUZA

O FATOR ESPIRITUALIDADE NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

Trabalho apresentado ao Curso de Pós-graduação *stricto sensu*, como requisito parcial para obtenção do título de PhD - Doctor of Business Administration, área de concentração Gestão de Pessoas: Administração, da Florida Christian University - FCU, sob a orientação da Dr.^a Hilda M. C. Barroso Braga.

Florida
2012

DEDICATÓRIA

Aos meus queridos pais Antonio de Souza e Maria Neuza Martins de Souza, que me ensinaram e ensinam diariamente a prática do respeito e amor.

À minha irmã Adriana Martins de Souza Lima, meus irmãos Airton Martins de Souza e Averlan Martins de Souza, sobrinhos e familiares.

À minha linda, querida, amada, divertida e entusiasmada, Sumaia Oliveira Thomas pelo incentivo incondicional para que pudesse cumprir essa importante trajetória da carreira e da vida.

À minha querida amiga e irmã Adriana Mirage pelo seu apoio, atenção e carinho, em especial nessa última etapa do processo, sou seu fã.

À minha sócia e amiga Waldete Silva pelo apoio e contribuição para que pudesse superar essa nova etapa, você foi uma importante e inspiradora referência para que pudesse desenvolver minha carreira no campo do desenvolvimento de pessoas.

À minha amiga Rosa Mascarenhas por acreditar e apoiar o amigo desde o momento em que nossas vidas se encontraram a qual foi fortemente enriquecida por essa preciosa amizade e, além do mais, admiro seus valores de família, a qual também tenho imenso apreço.

À equipe da EstAção RH, representada pela Wal, Rosa, Adriana, Regina Cadelca, Bruno Mathias, Leandro Machado, Rose França, Ricardo Lima e Gustavo Melo pelo apoio, suporte e incentivo durante todo o processo, estejam certos da contribuição de vocês nessa extraordinária etapa de minha vida e que colheremos muitos frutos juntos.

Aos meus amigos de todos os tempos: Alexandre Gimenez Castro, Jéssica Venâncio, Pérsia Honda e família, Maria Cristina, Tânia Tourinho, Wilson Garcia e Clarinha, Carmelina Maria Moreira, Neusa de Cássia Ramos, Daniela Mazini, Irailma Martins, Ellen Rúbia Balieiro, Nailton Martins, Wellington Pereira e família.

Aos meus amigos e colegas de profissão que me impulsionam constantemente para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Aos meus afilhados e afilhadas, Maryana Souza, Ítalo Souza, Victória Martins, Maurício Souza, Celso Emílio, Adriano, Rafael e Priscila Fidalgo, Priscila Mazini e Guilherme Nascimento, Magno Rogério Andrade e Ana, Adriano Lopes e Karina, Ernânia Leite e Celso, Iradilma Martins e Narciso.

Às Universidades e Escolas de Negócios que mantenho estreito relacionamento, a começar pela ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing, na qual completo, em 2013, uma década de dedicação e contribuição na graduação e atualmente na área de pós-graduação, integrando o corpo docente como professor contratado, muitíssimo obrigado por abrir as portas e quem fez isso na graduação foi o Prof. Dr. Ilan Alvrichir, Profa. Laura Galucci e na pós-graduação a Profa. Ms. Célia Marcondes.

Às universidades e escolas de negócios com quais mantive e/ou mantenho relacionamento como professor convidado nesses últimos 17 anos:

- FAAP – Fundação Armando Alvares Penteado – São Paulo (SP) - Brasil;

- FAAT – Faculdades de Atibaia – Atibaia (SP) - Brasil;
- FCG – Faculdades de Ciências Gerenciais – Jundiaí (SP) - Brasil;
- FGV – Fundação Getúlio Vargas – São Paulo (SP) - Brasil;
- Florida Christian University – Orlando – Flórida - USA;
- FIA – Fundação Instituto de Administração – São Paulo (SP) - Brasil;
- INPG – Instituto Nacional de Pós-graduação – São Paulo (SP) - Brasil;
- IPOG – Instituto de Pós-Graduação – Goiânia (GO) - Brasil;
- Faculdades OSWALDO CRUZ onde iniciei minha carreira docente no ensino superior – São Paulo (SP) - Brasil;
- Escola de Negócios TREVISAN – São Paulo (SP) - Brasil;
- Faculdade TOLEDO de Presidente Prudente – Presidente Prudente (SP) - Brasil;
- Centro Universitário Padre Anchieta – UniAnchieta, a qual fiz minha formação em Ciências Econômicas – Jundiaí (SP) - Brasil;
- UNIVOVE – Universidade Nove de Julho – São Paulo (SP) - Brasil;
- USCS - Universidade São Caetano do Sul, a qual leciono desde 2003, e que já tive mais de 1.100 alunos de pós-graduação – São Caetano do Sul (SP) - Brasil;
- USF – Universidade São Francisco a qual fiz o Mestrado em Psicologia – Itatiba (SP) - Brasil
- VERIS / METROCAMP Faculdades – Campinas (SP) - Brasil;

Aos meus queridos alunos e ex-alunos que me inspiram e impulsionam, a todo momento, para oferecer o melhor em cada interação, e já totalizam mais de 7 mil nessa minha trajetória acadêmica.

A todos aqueles que participaram de consultoria, reuniões, palestras, treinamentos, workshops no Brasil: São Paulo, Sergipe, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Minas Gerais, Bahia, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Pará, Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul; no Chile: Santiago; nos Estados Unidos: Washington DC e Orlando; em Angola: Cabinda e Luanda. Vocês me inspiram e impulsionam constantemente a me dedicar cada vez mais para meu processo de melhoria pessoal e profissional e já totalizam mais de 34 mil pessoas nessa caminhada empresarial.

Aos mestres que inspiraram e inspiram sempre, Profa. Ivonette, Profa. Regina Célia, Profa. Celina, Prof. Messias Mercadante, Prof. Sérgio Pio Bernardes, Profa. Regina Souto Maior, Profa. Marilene Bittencourt e Prof. Ken Blanchard.

Aos também amigos e parceiros de atividades, Elaine Trindade, Leny Kyrillos, Fabiano de Granville Ponce, Marcelo Zorovick, Márcio Sanches, Brandão, Rita Alencar, Galo Noriega, Sandra Coelho, Celeida Lopes, Kau Mascarenhas, Eduardo Carmelo, Maria Inês Cozzo Olivares, Simone Piagentini, Sandra Galdino, Thereza Cristina Guerra, Simone da Rádio Mundial, Luis Garmênia, Jacqueline de Estefano, Maria Inês Felipe, Paula Falção, Odete Rabaglio e Eduardo Shinyashiki.

Aos meus chefes e ex-chefes e líderes extraordinários que conheci nessa trajetória de vida pessoal e profissional, Técnico de futebol infantil: Sr. Aparecido (mais conhecido como Borrana), Sr. Oscar e Sr. Reinaldo (Juventus); Afiune Jorge, Sunao Kobayashi, Jesualdo Vieira Santana, Valdeci Zago, Elias Humeniuk, Laércio Butini, José Roberto Ribeiro, Marco Antonio Avelino de Campos, Wladimir Catanzaro, Edson de Souza, Paulo Manzini, Ricardo do Rego, Daniel Machado, Sérgio Pio Bernardes, Adriana Gomes, Hilda Braga, Silton Romboli, Luiz Volpato, Zely Toledo, Shinoda, Leonidas, Antonio Augusto das Graças Almeida, José Carlos Marion, Jean Marie Antonie Monteil, Marcos Assi, Sandra Maria Cabral, Fabiano de Granville Ponce, Rafael Costa Jorge, Jorge Alvarez. Malpetti, Angelo Marchetti, Eduardo e Célia Gutierre.

Aos nossos clientes, que são meus chefes todos os dias, pelas inúmeras oportunidades e confiança em nossos serviços.

AGRADECIMENTOS

Ao Chanceler da Florida Christian University, o Sr. Anthony Portigliatti que me incentivou a iniciar o doutorado.

Ao Prof. Rafael Olivieri Neto que me inspirou na qualificação.

A minha orientadora, Prof.^a Hilda M.C.B. Braga, sempre disponível e com uma competência única e extraordinária, já aprendi muito e ainda tenho muito a aprender, você é uma das pessoas que quero por perto.

Aos professores da Florida Christian University.

A toda equipe da Florida Christian University, todos vocês contribuíram para que me sentisse em casa e criaram todas as condições para o meu desenvolvimento e prosperidade.

Obrigado e parabéns!

EPIGRAFE

**“O FATOR ESPIRITUALIDADE
NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA”
(ADILSON MARTINS DE SOUZA)**

RESUMO

Este trabalho discutiu questões-chave no que diz respeito à retenção de talentos nas empresas, a diferença entre espiritualidade e religiosidade, o papel e contribuições da liderança, a espiritualidade e os valores da espiritualidade. A partir dessas perspectivas, como elas se relacionam e como o fator espiritualidade pode contribuir para o exercício das lideranças e do próprio desenvolvimento das pessoas e das organizações. Pretende-se evidenciar como os valores da espiritualidade estão relacionados com a melhoria do ambiente de trabalho, a retenção de talentos, o desenvolvimento das lideranças, o desenvolvimento dos colaboradores e, conseqüente, com o desenvolvimento organizacional. Este trabalho, além de expor esses conceitos, abordará um estudo de caso com análise qualitativa, baseado nos resultados de pelo menos dois anos de observação, no relatório de *coaching* e em depoimentos de altos executivos, empresários e empreendedores de sucesso, através de um estudo exploratório e descritivo.

PALAVRAS-CHAVE: Espiritualidade nas organizações. Liderança. Retenção de Talentos. Gestão de Pessoas. Inovação.

ABSTRACT

This paper discussed key issues with regard to retaining talent in the companies, the difference between spirituality and religiosity, the role and contributions of leadership, spirituality and values of spirituality. From these perspectives and how the spirituality factor may contribute to the exercise of leadership and self-development of people and organizations. It is intended to show how the values of spirituality are related to the improvement of the working environment, talent retention, leadership development, employee development and consequent organizational development. This work besides exposing these concepts will also address a case study with qualitative analysis, based on results of at least two years of observation, reporting and coaching testimonials from senior executives, entrepreneurs and successful entrepreneurs, through an exploratory and descriptive study.

KEYWORDS: Spirituality in organizations. Leadership. Talent Retention. People Management. Innovation.

RESUMEN

En este trabajo se discutieron temas clave sobre la retención del talento en las empresas, la diferencia entre espiritualidad y religiosidad, el papel y las contribuciones del liderazgo, la espiritualidad y los valores de la espiritualidad. Desde estas perspectivas, cómo se relacionan entre sí y cómo el factor espiritualidad puede contribuir al ejercicio del liderazgo y al desarrollo de las personas y organizaciones. Se pretende resaltar cómo los valores de la espiritualidad se relacionan con la mejora del clima laboral, la retención del talento, el desarrollo del liderazgo, el desarrollo de los empleados y, en consecuencia, el desarrollo organizacional. En este trabajo, además de exponer estos conceptos, se abordará un estudio de caso con análisis cualitativo, basado en los resultados de al menos dos años de observación, el informe de coaching y testimonios de altos ejecutivos, empresarios y emprendedores exitosos, a través de un estudio exploratorio y descriptivo.

PALABRAS CLAVE: Espiritualidad en las organizaciones. Liderazgo. Retención de Talento. Gestión de Personas. Innovación.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Pirâmide de Maslow | 22 |
| Figura 2 - Os Valores da Espiritualidade | 28 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Consequências de comprometimento afetivo, instrumental e normativo nas relações de trabalho | 19 |
| Quadro 2 - Os custos primários e secundários decorrentes da rotatividade. | 19 |
| Quadro 3 - Fatores que favorecem a retenção ou a evasão de talentos nas organizações..... | 21 |
| Quadro 4 - Síntese do relato do processo de coaching – S1 | 36 |
| Quadro 5 - Síntese do relato do processo de coaching – S2 | 36 |
| Quadro 6 - Síntese do relato do processo de coaching – S3 | 37 |
| Quadro 7 - Síntese do relato do processo de coaching – S4 | 37 |
| Quadro 8 - Síntese do relato do processo de coaching – S5 | 37 |
| Quadro 9 - Síntese do relato do processo de coaching – S6 | 38 |
| Quadro 10 - Síntese do relato do processo de coaching – S7 | 38 |
| Quadro 11 - Síntese do relato do processo de coaching – S8 | 39 |
| Quadro 12 - Síntese do relato do processo de coaching – S9 | 39 |
| Quadro 13 - Síntese do relato do processo de coaching – S10 | 39 |
| Quadro 14 - Síntese do relato do processo de coaching – S11 | 40 |
| Quadro 15 - Síntese do relato do processo de coaching – S12 | 40 |

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 - ESTJ44
ANEXO 2 - ESFP46
ANEXO 3 – ENTJ48
ANEXO 4 – INFP50
ANEXO 5 - ESFJ52
ANEXO 6 – ISFP.....54

SUMÁRIO

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 16 |
| 2 | RETENÇÃO DE TALENTOS: UM FATOR ESTRATÉGICO | 17 |
| 3 | A ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES | 22 |
| 4 | O PAPEL DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES. | 27 |
| 5 | OS VALORES DA ESPIRITUALIDADE | 28 |
| | 5.1 ANALOGIA DOS VALORES DA ESPIRITUALIDADE COM O FILME OS INVICTUS..... | 28 |
| | 5.2 ANALOGIA DOS VALORES DA ESPIRITUALIDADE COM O FILME PATCH ADAMS: O AMOR É CONTAGIOSO. | 30 |
| 6 | RELATO DE EXPERIÊNCIAS PARA DESENVOLVIMENTO DA ESPIRITUALIDADE NA LIDERANÇA..... | 32 |
| | 6.1 AMOSTRA – EMPRESÁRIOS, ALTOS EXECUTIVOS (PRESIDÊNCIA, VICE-PRESIDÊNCIA, DIRETORES EXECUTIVOS) E EMPREENDEDORES..... | 36 |
| 7 | ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 41 |
| 8 | CONCLUSÃO | 42 |
| 9 | REFERÊNCIAS | 43 |
| 10 | ANEXOS..... | 44 |

1 INTRODUÇÃO

Diante de um contexto de alta complexidade, competitividade e de oportunidades, as organizações têm sofrido cada vez mais com fortes mudanças e por isso, os recursos humanos são diretamente impactados, sobretudo, as lideranças.

Atualmente, o tema espiritualidade encontra forte rejeição no ambiente empresarial, dada a confusão e a associação que é naturalmente feita entre religiosidade e espiritualidade e, por conta disso, este trabalho propõe-se a esclarecer as diferenças conceituais da espiritualidade e da religiosidade. A partir desse ponto, o estudo propõe-se a discutir o que as lideranças têm feito ou ainda, podem fazer, no que diz respeito ao fator espiritualidades, assim como, quais relações pode-se estabelecer com a manutenção e retenção dos talentos.

Algumas questões põe-se presente neste estudo, a exemplo de: reter talentos pode ser um fator estratégico? Se sim, por quê? O como as lideranças influenciam e favorecem a evasão, a manutenção e a retenção de talentos e como isso impacta no desenvolvimento e na *performance* organizacional.

O presente trabalho apoia-se em outros estudos que explicitam qual tem sido o entendimento sobre a espiritualidade nas organizações e quais os valores da espiritualidade a partir dessa perspectiva, como as lideranças utilizam-se ou ainda podem utilizar em suas práticas diárias. Ao lado disso, com elas essas praticam convertem-se em resultados para as pessoas e organizações ao ponto de criarem vantagens competitivas, ou seja, como a prática de valores contribui para a melhoria do ambiente e clima organizacional, satisfação e alegria no trabalho e melhoria de resultados para todos os envolvidos no contexto.

Como forma de estímulo, as percepções do papel do líder com luz dos valores da espiritualidade, apresenta-se uma analogia com os filmes: *Os Invictus*, que retrata parte da história de Nelson Mandela e *Path Adams*, que discorre parte da trajetória do médico americano Dr. Hunter Adams.

Após a exposição desses conceitos e analogias já referidas, será apresentado um estudo de caso com análise qualitativa, com base nos resultados de um grupo composto por altos executivos, empresários e empreendedores. Tal grupo foi observado durante pelo menos dois anos, sendo que os mesmos foram submetidos a um processo de *coaching* e que somado a esses pontos de observação e processo utilizou-se relatórios de *coaching* e depoimentos dos participantes.

E, por fim, serão apresentadas as análises, correlações, interpretações, conclusões e, sobretudo, provocações que pode ser feitas quando nos deparamos com temas de alta complexidade, que é o caso a que se propõe este estudo.

2 RETENÇÃO DE TALENTOS: UM FATOR ESTRATÉGICO

Segundo Dessler (1996), as empresas que se diferenciam ao sobreviverem e expandirem nos tempos atuais são aquelas em que seus líderes reconhecem o fator humano como vantagem competitiva, por meio da iniciativa e inovação dos talentos que compõem a organização.

As organizações bem-sucedidas são aquelas que, por meio de suas lideranças, conseguem com seus colaboradores estabelecer uma conexão entre os valores pessoais e os valores da organização e, conseqüentemente, obtêm maior comprometimento com as rotinas, tarefas, normas, objetivos e metas organizacionais.

Em seu estudo, Silva (2006) confirma que os líderes provavelmente são os maiores responsáveis pela manutenção dos talentos, pela utilização das competências máximas das pessoas no ambiente de trabalho e também pela satisfação e o comprometimento dos funcionários talentosos em alcançar metas, missão, política, estratégias e resultados das empresas.

E o apontamento anterior sinaliza a construção extraordinária das lideranças para o sucesso organizacional, portanto, não basta contratar pessoas talentosas quando se tem um nível médio, e muitas vezes medíocre de líderes. Alta rotatividade, índices ruins de clima organizacional podem trazer uma tendência para uma má formação de líderes e o *staff* da organização deve se atentar constantemente para esse quadro. O que também torna cada vez mais desejável que os executivos e gerentes tornem-se verdadeiros líderes, pois suas atitudes diárias exercem fortes impactos na percepção da empresa perante seus colaboradores, clientes, mercados e marca, potencializando os resultados organizacionais.

E talvez seja particularmente fácil de constatar quantos profissionais conhecemos que com uma determinada liderança alcançavam um desempenho médio e com um grau maior de liderança alcançava desempenhos extraordinários.

Por conta desse cenário, Silva (2006) afirma que, na atualidade, é necessário que aqueles que ocupam cargos de gerência sejam verdadeiros líderes e exercitem essa liderança. É igualmente necessário acreditar que pessoas satisfeitas, motivadas, comprometidas e desafiadas em suas competências, produzam melhor e sejam mais felizes no ambiente de trabalho.

Em sua dissertação de mestrado, SILVA (2006) aponta para estudos realizados pelas Organizações Gallup, durante vários anos, com 80.000 gerentes em 400 companhias, que o bom relacionamento do empregado com o superior imediato é mais importante para a retenção do funcionário talentoso na organização do que a substancial política de salários e benefícios. A matéria afirma também que o empregado pode ingressar na Disney, GE ou Times Warner porque essas empresas são atrativas por oferecerem generosos pacotes de benefícios e por atuarem com políticas de valorização dos empregados. Porém é o relacionamento com os supervisores imediatos que irá determinar por quanto tempo os empregados talentosos permanecerão na organização.

Os autores afirmam que a grande razão para a evasão dos talentos é a incapacidade do chefe em retê-los na empresa. A experiência passou a evidenciar que boa remuneração e condições físicas de trabalho, embora importantes, já não são mais suficientes para assegurar a permanência dos empregados talentosos em seus quadros. Vale ainda esclarecer que nesse ambiente seletivamente competitivo, os melhores funcionários da organização estudada passaram a ser disputados incansavelmente pela concorrência. A situação tem levado esses talentos a escolherem aquela organização que oferecerá as melhores condições de ganhos financeiros e oportunidades de autorrealização profissional.

E ainda, SILVA (2006), que vale ressaltar que na Era do Talento é o estilo de liderança utilizado pelos gestores que será determinante para a definição do fenômeno da evasão de mão-de-obra talentosa para as empresas concorrentes. Recente pesquisa do Gallup revela que mais de dois terços dos funcionários que deixam os empregos, na verdade demitem-se dos antigos chefes imediatos, e não das empresas. Assim, torna-se necessária, no quadro da empresa pesquisada, a existência de gerentes que possam liderar pessoas de forma transformadora, carismática ou com outorga de poder (*empowerment*) no interior do ambiente de crescente complexidade e transformação.

Como o fator comprometimento é determinante para a manutenção dos talentos nas empresas, para os autores Allen e Meyer (1990) há três tipos de comprometimento: emocional, instrumental e normativo e esses caracterizam os indivíduos da seguinte forma. Os que possuem comprometimento afetivo tendem a permanecer na empresa porque desejam. Já os que estão comprometimento instrumental, tendem a permanecer na empresa porque necessitam. E por último, aqueles que apresentam comprometimento normativo, continuam na empresa porque sentem que são obrigados a permanecer.

Pela análise das contribuições dos autores, o comprometimento afetivo tem o componente emocional o que faz com que os colaboradores tenham um nível de envolvimento e trás em seu bojo o sentido do orgulho de pertencer à organização e é por isso que esse fator contribui significativamente para as pessoas criarem laços com as empresas e também está diretamente relacionado com o desempenho organizacional.

No que diz respeito ao componente instrumental, o colaborador compara as perdas que tem ao sair da empresa como benefícios, vantagens, ambiente de trabalho com o que encontrará no mercado, necessidade de adaptação, conquistas de benefícios e vantagens.

Para o componente normativo, os autores Allen e Meyer (1990), os colaboradores estabelecem um vínculo baseado no sentimento por tudo o que a empresa ofereceu, como por exemplo, treinamento, bolsa de estudos, oportunidades de carreiras, prêmios e reconhecimentos e sentem-se na obrigação de retribuir tudo o que organização os proporcionou.

O estudo de Silva (2006) apresenta um quadro de Teixeira (2002), reportando as consequências dos comportamentos nas relações de trabalho.

Quadro I - Conseqüências do comprometimento afetivo, instrumental e normativo nas relações de trabalho.

| Conseqüência | Comportamento | | |
|---|---------------|--------------|-----------|
| | Afetivo | Instrumental | Normativo |
| Retenção de empregados | * | ⊗ | ⊗ |
| Frequência ao trabalho | * | ⊗ | * |
| Desempenho no trabalho | * | ⊗ | — |
| Cidadania no trabalho | * | * | * |
| Alcance dos objetivos | * | ⊗ | — |
| Motivação | * | ☛ | ☛ |
| Engajamento e participação na execução de tarefas | * | — | — |
| Criatividade e inovação | * | ⊗ | ☛ |
| Imagem e conceito da empresa | * | ☛ | ☛ |
| Abrangência e autonomia para agir | * | * | ⊗ |
| Cumprimento das obrigações | * | * | * |
| Bem-estar do empregado | * | ⊗ | ⊗ |

- * Forte Relação
- ⊗ Fraca Relação
- ☛ Sem Relação
- Média Relação

Quadro 1 - Conseqüências de comprometimento afetivo, instrumental e normativo nas relações de trabalho

Fonte: Teixeira (2002) apud Silva (2006, p. 53)

Como parte do mesmo estudo, Silva (2006) apresenta outro quadro de Brannick (1999) como os custos gerados por conta da rotatividade.

Quadro II - Os custos primários e secundários decorrente da rotatividade, segundo Mezamo(1981):

| CUSTOS PRIMÁRIOS | CUSTOS SECUNDÁRIOS |
|---|---|
| Custo de recrutamento, seleção e treinamento do novo funcionário. | Reflexo na produção, que inclui perdas. |
| Custo de integração do novo funcionário. | Reflexo na atitude pessoal, que inclui a imagem, a atitude e a predisposição do desligado e do recém-admitido com os colegas de trabalho. |
| Custo do registro e documentação do novo funcionário | Custo extra laboral, Ex: horas extras. |
| Custo do desligamento de quem partiu. | Custo extra-operacional, ex.: custo adicional de energia. |
| | Perdas nos negócios, ex: imagem da empresa. |

Quadro 2 - Os custos primários e secundários decorrentes da rotatividade.

Fonte: Brannick (1999) apud Silva (2006, p.59)

Silva (2006) referencia o estudo de Steel, Griffeth e Hom (2002), os quais apontam pesquisa da Hay Group (1999), numa amostragem em 300 organizações na América do Norte aplicada a 300.000 colaboradores, constatou-se que dentre cinquenta fatores para retenção de talentos, o item salário foi apontado como um dos menos importantes e que os principais itens mais valorizados pelos colaboradores são:

1. Crescimento na carreira, aprendizagem e desenvolvimento.
2. Trabalho excitante e desafiador.
3. Trabalho significativo e habilidade para fazer a diferença e dar contribuições.
4. Ótimas pessoas com quem trabalhar.
5. Ser considerado parte da equipe.
6. Bons líderes.
7. Reconhecimento pelo bom trabalho realizado.
8. Autonomia e senso de controle sobre todo o trabalho.
9. Horas e vestimentas flexíveis.
10. Salário justo e remuneração flexível.

Somando-se a isso também é verificado que uma das causas para a troca de empresa se dá quando no médio ou longo prazo identifica-se a ausência de tempo para dedicação à vida pessoal, familiar e comunidade.

Silva (2006) apresenta também um quadro comparativo entre os fatores favoráveis para retenção ou perda dos talentos nas organizações.

Quadro III - Fatores que favorecem a retenção ou a evasão de talentos nas organizações:

| FATORES QUE FAVORECEM A RETENÇÃO DO TALENTO | FATORES QUE FAVORECEM A EVASÃO DO TALENTO |
|--|---|
| Segurança no trabalho | Falta de segurança no emprego e apoio para realizar o trabalho |
| Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal | Falta de integração entre superiores e subordinados |
| Ser reconhecido pelo bom trabalho | Organização não cumpre com as obrigações |
| Ter treinamento e desenvolvimento | Os funcionários não são envolvidos no processo decisório. As ordens vêm de cima para baixo |
| Participar de cultura corporativa alegre e descontraída que valoriza e que oferece a aprendizagem contínua para as pessoas | Ausência de investimento em treinamento e desenvolvimento de pessoas. |
| Ter orgulho da organização que trabalha | Insatisfação com o relacionamento entre os colegas e chefias. Relações abusivas, desumanizadas, críticas e desiguais. |
| Ser liderado por líder democrático, participativo, compatível e apoiador e que investe no crescimento e na sua evolução | Insatisfação com as tarefas realizadas e como efetivamente são distribuídas. Ausência de tarefas desafiadoras. |
| Ter desafios e verificar significado no trabalho efetuado | Estilo de liderança autocrática e prepotente, baseada no autoritarismo e no controle. |
| Atuar em empresa com atitude vencedora e com visão de futuro | Falta de perspectiva de crescimento pessoal e profissional |
| Receber remuneração fixa e variável compatível com a contribuição destinada aos resultados do negócio. | Salário e benefícios incompatíveis com a contribuição oferecida para os resultados |
| Sentir que faz parte do grupo e da equipe de trabalho | Clima organizacional pesado nos quais as pessoas não são valorizadas e a organização não se desenvolve. |

Quadro 3 - Fatores que favorecem a retenção ou a evasão de talentos nas organizações
Fonte: Silva (2006, p.71)

E quando se trata de desembolso organizacional, a evasão de talentos das empresas gera um custo de recolocação que gira em 70% e 200% do salário anual, segundo Kate e Jordan-Evans (2000).

Em matéria publica no site da Revista EXAME (2012), 65% dos entrevistados consideram que um bom chefe vale mais que aumento de salário, ou melhor, traria mais felicidade um bom relacionamento com o líder do que um salário considerável no fim do mês. E ainda complementa de que apenas 36% estão felizes no trabalho e cerca de 70% informaram que se o relacionamento com o chefe fosse melhor teriam uma vida profissional mais satisfatória, 50% da amostra atribui que teria mais sucesso na carreira se tivesse um bom relacionamento com suas chefias e ainda 60% mudariam de empresa se obtivessem uma perspectiva de melhor relacionamento com seus líderes. E ainda para piorar esse quadro 31% informaram que seus líderes não os inspiram.

3 A ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Historicamente a dimensão espiritual tem seu início na psicologia com Carl G. Jung (1875-1961); o criador da Psicosíntese, Roberto Greco Assagioli (1888-1974); o criador do Psicodrama Jacob Levi Moreno, e Abram Maslow um dos fundadores da Psicologia Humanista, conforme relata Ananias (2008).

O interessante é a percepção da conexão que é possível fazer a partir da representação da Pirâmide de Maslow, a qual se refere à prioridade das necessidades humanas e motivacionais, em especial no que diz respeito a Autorrealização.



Figura 1: Pirâmide de Maslow

Figura 1: Pirâmide de Maslow
Fonte: Brandon Lins Campos

Em seus estudos Ananias (2006, p. 29) explica que:

[...] no mundo descrito pela Teoria X a gerência seria rígida e coercitiva, no mundo da Teoria Y seria democrática e participativa. Agora podemos tentar deduzir alguns impactos ou consequências de uma liderança exercida por um auto-realizado transcendente (Teoria Z): eles seriam, em princípio, importantes para consolidar uma "boa sociedade" ou, segundo Maslow, o mundo da "eupsychia". Como são antagônicos da luxúria, eles atenuariam a disparidade de ganhos dentro de uma mesma organização e contribuiriam para desmistificar o dinheiro, e valorizar os aspectos mais elevados. Seriam líderes mais fáceis de serem seguidos e reverenciados o que também estimularia a meritocracia ao invés da promoção por interesses ou influências externas, o que também contribui para uma cultura de Justiça. Seriam mais inventivos e também capazes de reconhecer e conviver com os criativos "extravagantes".

A vida moderna tem exigido cada vez mais dos indivíduos e das organizações e os desafios são intensificados a cada dia. Vários fatores contribuem consideravelmente para esse quadro, alta competitividade, mercados globalizados, necessidade constante de redução de custos, inovação e criatividade. Contudo, a vida organizacional também é um constante repensar, como fazer cada vez mais com cada vez menos e nesse contexto os colaboradores são pressionados por melhores resultados.

Segundo Rego, Pina, Cunha e Souto (2005), existe um movimento crescente de estudos sobre o tema espiritualidade nas organizações, o qual permite uma maior abertura para o estudo.

As chamadas novas gerações de pessoas e empresas já não querem mais somente o básico e, ao se atentar à letra da música *Comida* de autoria do Grupo Titãs, talvez se possa compreender um pouco do que se encontra no mundo organizacional atual, tanto do que no se refere aos colaboradores quanto às organizações. Isso talvez sirva para boa parte das organizações no Brasil, China, Estados Unidos ou em qualquer parte do planeta.

Ao se atentar para a Letra:

*Bebida é água!
Comida é pasto!
Você tem sede de que?
Você tem fome de que?...*

Seriam esses questionamentos que remetem a necessidade dos colaboradores nas organizações?

Seria uma sede de reconhecimento?

Ou sede de serem consideradas?

Seria uma fome de aprender?

Ou fome de contribuir?

*A gente não quer só comida
A gente quer comida
Diversão e arte
A gente não quer só comida
A gente quer saída
Para qualquer parte...*

Será que o “feijão com arroz” não é mais o bastante, o suficiente?

Estariam os ambientes empresariais permitindo que os talentos realizassem o seu trabalho de forma tão extraordinária a ponto de criarem e produzirem verdadeiras obras de artes?

E a diversão poderia ser entendida com uma fonte alegre e espontânea para produzir resultados extraordinários?

Estariam as empresas favorecendo o deslocamento de seus talentos para outras áreas das empresas?

Os ambientes empresariais possibilitam que as pessoas encontrem um ambiente favorável para o seu desenvolvimento?

*A gente não quer só comida
A gente quer bebida
Diversão, balé*

*A gente não quer só comida
A gente quer a vida
Como a vida quer...*

Seria um repensar a vida em sua dimensão mais ampla?

Seria uma forma mais contributiva e alegre?

Poderia então ser uma forma de valorizar e estimular seus talentos para encontrem o melhor de seus potenciais?

Seria então viver a vida no trabalho com mais entusiasmo?

Ou simplesmente, trazer ou estimular a vida em cada integrante da organização?

*Bebida é água!
Comida é pasto!
Você tem sede de que?
Você tem fome de que?...*

O que de fato as pessoas buscam?

E as empresas o que de fato querem?

O que as pessoas encontram nos seus postos de trabalhos?

E o que as organizações esperam de seus colaboradores?

E quantas delas têm clareza do que realmente querem em sua vida profissional?

*A gente não quer só comer
A gente quer comer
E quer fazer amor
A gente não quer só comer
A gente quer prazer
Prá aliviar a dor...*

Seria também o ambiente desse trabalho uma oportunidade para o crescimento e desenvolvimento emocional?

Seria o ambiente organizacional um local propício para a prática do amor pelo próximo?

Seria o ambiente de trabalho um local para as pessoas se encontrem com o seu melhor?

Poderia o trabalho ser uma fonte de prazer?

Seria uma forma de pedir socorro, tanto para as empresas como para as pessoas?

*A gente não quer
Só dinheiro
A gente quer dinheiro
E felicidade
A gente não quer
Só dinheiro
A gente quer inteiro
E não pela metade...*

Poderíamos também entender que o próprio ambiente organizacional seria uma oportunidade de realização profissional?

Talvez o dinheiro não seja a parte mais importante das relações de trabalho para os profissionais?

Ser feliz no trabalho implica ser feliz na vida? Ou ainda Ser feliz na vida implica em ser feliz com o trabalho?

Poderíamos somar outras possibilidades de reconhecimento, além do dinheiro?

Seria a outra metade a possibilidade de ser percebido com um ser e não somente um número?

*Bebida é água!
Comida é pasto!
Você tem sede de que?
Você tem fome de que?...*

O que adianta oferecer um banquete se o tratamento for de desprezo?

E a sede, poderia também ser uma oportunidade de crescimento constante para as pessoas e organizações?

E a fome, poderia também ser uma oportunidade para as pessoas e organizações terem claro sua missão?

Seria uma oportunidade das partes envolvidas prosperarem juntas?

Poderia ser um processo de alavancagem sustentável?

*A gente não quer só comida
A gente quer comida
Diversão e arte
A gente não quer só comida
A gente quer saída
Para qualquer parte...*

Que espécie de “alimento” as pessoas encontram nas organizações?

Como as empresas “alimentam” seus colaboradores?

Poderíamos então compreender por que as novas gerações terão mais carreiras do que as gerações anteriores?

Poderíamos compreender que o ambiente organizacional é uma rica fonte de mudanças e por conta disso as pessoas terão que aprender constantemente.

Seria uma condição de sobrevivência, tanto para as pessoas quanto para as organizações, desenvolver a capacidade de aprender e rápido?

*A gente não quer só comida
A gente quer bebida
Diversão, balé
A gente não quer só comida
A gente quer a vida
Como a vida quer...*

E essa nossa vida, espera o que dessas organizações, lideranças e indivíduos?

*A gente não quer só comer
A gente quer comer
E quer fazer amor
A gente não quer só comer
A gente quer prazer
Prá aliviar a dor...*

E o que as organizações podem fazer para criar ambientes mais produtivos e com melhor satisfação nas relações com seus colaboradores e clientes?

*A gente não quer
Só dinheiro
A gente quer dinheiro
E felicidade
A gente não quer
Só dinheiro
A gente quer inteiro
E não pela metade ...*

E o que seria das organizações com ambientes mais humanizados?

O que há de convergente e divergente nesses reais interesses?

*Diversão e arte
Para qualquer parte
Diversão, balé
Como a vida quer
Desejo, necessidade, vontade
Necessidade, desejo, eh!
Necessidade, vontade, eh!
Necessidade...*

E afinal quais os reais desejos das organizações e pessoas?

E qual então seria a missão dessas pessoas nessas empresas?

E então qual seria a missão dessas empresas com essas pessoas?

E seu tudo isso fosse uma aliança para a prosperidade organizacional e de seus colaboradores?

Os estudos de Mirvis (1997 *apud* Melo, 2011, p. xx) afirmam que “[...] a espiritualidade oferece as perguntas. Essas perguntas, para ele, envolvem questões profundamente humanas como a felicidade, vida interior e autoconhecimento, além de sentido e significado, satisfação pessoal e comunitária no trabalho.” É por isso que se oferece perguntas para os questionamentos em cada uma das estrofes da música.

4 O PAPEL DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES.

Segundo Silva (2006), os líderes provavelmente são os maiores responsáveis pela manutenção dos talentos, da utilização das competências máximas das pessoas no ambiente de trabalho e também pela satisfação e o comprometimento dos funcionários talentosos em alcançar metas, missão, política, estratégias e resultados das empresas. Por isso, na atualidade, é necessário que os que ocupam cargos de gerência, sejam verdadeiros líderes e exercitem essa liderança. É igualmente necessário acreditar que pessoas satisfeitas, motivadas, comprometidas e desafiadas em suas competências, produzam melhor, e sejam mais felizes no ambiente de trabalho apresentando uma maior produtividade.

Há uma diferença substancial entre ser duro e ignorante, quando os líderes são vistos pelos seus liderados como duros, em linhas gerais são percebidos como firmes nos propósitos e nas considerações, e normalmente são claros nos argumentos e objetivos e tendem a ser justos nas considerações. Já quando os colaboradores vêm em seus líderes atitudes ignorantes, em linhas gerais são percebidos como agressivos porque normalmente apresentam informações que vão além das atividades desempenhadas pelos colaboradores, atingindo os aspectos pessoais e afetando negativamente o emocional dos indivíduos e a relação líder-liderado.

5 OS VALORES DA ESPIRITUALIDADE

Com base nos estudos de Rego, Pina e Cunha e Souto (2005), os valores da espiritualidade se apresentam em cinco dimensões com três diferentes tipos de comprometimento e dizem respeito a questões chaves como: justiça, confiança, respeito, possibilidade de alcançar com o trabalho significado para a vida, oportunidades para as pessoas desenvolverem o seu potencial e se realizarem como seres emocionais e intelectuais. Ao lado disso, apontam possibilidades de realização de práticas espirituais na gestão de pessoas, na qual permitam que as pessoas na organização se sintam inseridas em comunidades a fim de satisfazer necessidades de afiliação e de pertencimento.

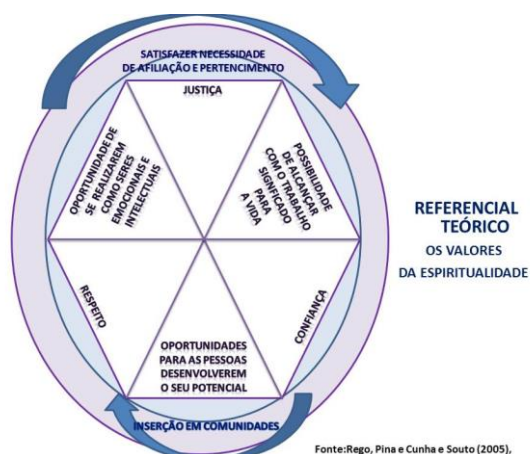


Figura 2 - Os Valores da Espiritualidade

1. justiça,
2. confiança,
3. respeito,
4. possibilidade de alcançar com o trabalho significado para a vida,
5. oportunidades para as pessoas desenvolverem o seu potencial
6. oportunidade de se realizarem como seres emocionais e intelectuais.

Práticas espirituais na gestão de pessoas na qual permitam que as pessoas se sintam inseridas em comunidades a fim de satisfazer necessidades de afiliação e de pertencimento

5.1 ANALOGIA DOS VALORES DA ESPIRITUALIDADE COM O FILME *OS INVICTUS*.

O filme a ser utilizado para essa analogia é o que retrata parte da história de Nelson Mandela e como parte de sua marca, segue um precioso pensamento.

*“Eu agradeço todos os deuses por meu espírito invencível,
Eu sou dono do meu destino,
Eu sou o capitão da minha alma”.*
Do filme *Os Invictus*, baseado na história de Nelson Mandela

Será evidenciado e descrito cada um dos valores da espiritualidade que encontramos no filme, no entanto, trata-se de um olhar para uma ou algumas das possibilidades, mas não a única com base na percepção do autor desse estudo.

Para quem desconhece a história de Nelson Mandela, ele foi preso político por 27 anos e ao sair da prisão, após a eleição para presidência da África do Sul, foi eleito pelos cidadãos de seu país.

Ao assumir a presidência, enfrentou o seu primeiro desafio, um país de maioria negra, esperava uma postura que favorecesse os negros, no entanto, no dia de sua posse ao entrar no palácio presidencial, percebe que os funcionários estavam com suas mesas e caixas arrumadas para saírem de seus empregos, pois acreditavam que seriam demitidos e, por conta disso, convoca uma reunião imediata com todos e lança um desafio, o qual está associado à liberdade e diz a todos ali presentes, algo como: "Todos vocês são muito importantes para o nosso país e deram durante anos ótimas contribuições para esta nação e agora vocês têm a liberdade para ir embora ou para ficarem para contribuir com uma nova África do Sul, mas se resolverem ficar espero que estejam verdadeiramente envolvidos com essa causa.

A cena descrita anteriormente abraça alguns valores da espiritualidade, a começar pela *justiça*, uma vez que deu a liberdade para as pessoas escolherem e naquele momento privilegiou a experiência e não a cor da pele e, com isso, valorizou cada um daqueles que estavam no gabinete da presidência naquele momento.

Com sua forma característica de lidar com as pessoas, criou espaço para conhecer cada integrante de sua equipe, fazendo com que reconhecesse cada um dos seus talentos, o que possibilitou as pessoas terem uma visão ampliada do presidente e com as ações e quebra de paradigmas estimulou o segundo item dos valores da espiritualidade, a *confiança*.

Procurava sempre ouvir e respeitar as ideias e opiniões, mas com seu olhar particular, estimulava sua equipe a pensar de tal forma que não repetissem os erros da história da África do Sul e começou a cada vez mais mesclar as equipes com negros e brancos, e o fato mais contundente acontece quando ele monta a equipe da guarda presidencial. Havia uma expectativa das pessoas ligadas ao Madiba, nome carinhoso pelo qual era chamado, de que somente eles (negros) fariam a guarda da presidência, no entanto, ele informa que todos eles ali precisam da experiência e contribuições daqueles que serviram a presidência anterior, com isso coloca em prática outro valor da espiritualidade, o respeito, respeito esse pelas pessoas, pela diversidade de ideias e de opiniões, focando a diversidade racial e a experiência de cada integrante da equipe.

Ao lançar o objetivo de construção de um novo país, uma nova África do Sul, automaticamente cria um propósito e um significado para a vida de cada uma daquelas pessoas com o trabalho que fazem e oferecem a sua nação, com isso atingiu um outro valor da espiritualidade que é a *possibilidade de alcançar com o trabalho significado para a vida*.

Outra cena importante é quando o presidente chama o líder do time de Rúgbi para um chá da tarde, e com toda a sua cordialidade e elegância, ele mesmo serve o capitão e com suas perguntas reflexivas e precisas faz com que o líder saia daquela reunião com um propósito maior que é mobilizar o time para ganhar o campeonato mundial e, com isso, oferece ao líder do time uma oportunidade de desenvolver seu potencial enquanto líder e também de cada integrante da equipe, abraçando assim um outro valor da espiritualidade, *oportunidades para as pessoas desenvolverem o seu potencial*.

Essas e outras situações observadas no filme criaram o processo que evidenciam um outro valor da espiritualidade que é a *oportunidade de as pessoas se realizarem como seres emocionais e intelectuais*.

Tais ações do presidente tornaram-se práticas espirituais na gestão de pessoas, as quais permitiram que as pessoas se *sentissem inseridas em comunidades* e, sobretudo, *a fim de satisfazer necessidades de afiliação e de pertencimento*, em especial, ao novo, ao desafio, enfim à oportunidade de realizar algo grandioso.

5.2 ANALOGIA DOS VALORES DA ESPIRITUALIDADE COM O FILME *PATCH ADAMS: O AMOR É CONTAGIOSO*.

O filme a ser utilizado para essa analogia é o que retrata parte da história do médico americano Dr. Hunter Adams, o como parte de sua marca, a alegria, o humor e uma forma diferente de enxergar a vida e a morte.

Da mesma forma que na analogia anterior, será evidenciado e descrito cada um dos valores da espiritualidade encontrados no filme, no entanto, trata-se de um olhar para uma ou algumas das possibilidades, mas não a única com base na percepção do autor desse estudo.

Para quem desconhece a história de Hunter Adams, ela relata que ele se encontra em um momento difícil da vida, com quadro um depressivo e resolve por conta própria internar-se em um hospital psiquiátrico com o intuito de receber ajuda e lá ele se depara com interações que, ao contrário do que pensava, poderia levá-lo mais para o fundo do poço e essa é primeira parte do filme, os dias em que fica internado, talvez seja o contra ponto de parte das práticas dos valores da espiritualidade.

Como ele havia se internado voluntariamente, ele mesmo se deu alta e após 3 anos resolve perseguir seus sonhos e entra numa renomada universidade no curso de medicina.

Na palestra de abertura do curso de medicina, proferida pelo reitor, fica assustado e começa entender por que a equipe médica o havia tratado daquela forma no hospital psiquiátrico. Não satisfeito com a grade horária e o programa letivo, resolve adentrar a área de contato com os pacientes e, então, ao acompanhar um grupo de estudantes de um professor em uma visita de estudos, o grupo para diante de uma paciente, e assustada, um dos alunos pergunta para o professor qual a enfermidade, o professor responde que dentre algumas das possibilidades de tratamento caso a medicação não funcione, será necessário amputar o membro. Aterrorizada, a paciente se encolhe e o Hunter pergunta qual o nome da paciente, ele responde Marjorie, o grupo fica sem entender nada e sai, ele segura na mão da paciente e diz, “Oi, Marjorie”, ela relaxa e com isso ele pratica um importante valor da espiritualidade, o respeito, pois não a tratou como um número, uma coisa.

Durante as suas interações procurava sempre saber da história de cada um daqueles pacientes e interessava-se verdadeiramente pelo outro, o que possibilita a prática de um outro valor da espiritualidade a *confiança*.

Após muitos questionamentos ao modelo e às barreiras encontradas por suas ideias e seu jeito particular de ser, em especial, por sua inquietude, criatividade e ousadia, resolve criar um local que pudesse fazer melhor aquilo que acreditava e abraçava suas convicções. Começa então a surgir o Instituto Hunter Adams, um novo conceito e modelo para atendimento de pessoas com enfermidades.

Ao compartilhar essa visão com seus colegas de classe e colaboradores da universidade e do hospital universitário começa a angariar novos adeptos e com a construção desse ambiente, cria automaticamente um propósito e um significado para a vida de cada uma daquelas pessoas com o trabalho que realizam e com isso ele alcança um outro valor da espiritualidade que é a *possibilidade de alcançar com o trabalho significado para a vida*.

Como o ambiente daquela universidade e do hospital instituem padrões de excelência, esses mesmos acabam limitando novas possibilidades fazendo com que o potencial humano se enquadre num processo, o que reduz a possibilidade de interação e de evolução dos potenciais, e com o novo modelo do Hunter, os colaboradores acabam por disponibilizar mais seus talentos, evidentemente tendo claro o objetivo que é a melhoria da qualidade de vida do paciente, os integrantes acabam encontrando *oportunidades para desenvolverem o seu potencial* e, com isso, Hunter atinge mais um valor da espiritualidade.

O que naturalmente faz com que todos ali alcancem um outro valor da espiritualidade que é a *oportunidade de as pessoas se realizarem como seres emocionais e intelectuais*, pois começam a enxergar e perceber o paciente com um ser humano e não uma doença, coisa ou número.

As ações de Hunter fizeram com que as práticas espirituais na gestão de pessoas no dia a dia permitissem que as pessoas se *sentissem inseridas em comunidades* e, sobretudo, *a fim de satisfazer necessidades de afiliação e de pertencimento*, em especial, a uma classe que podia fazer a diferença na vida das pessoas e ao mesmo tempo com a oportunidade de inovar, desafiar padrões pré-estabelecidos e promover algo extraordinário.

No entanto, um valor ainda estava por ser praticado. Pois com toda a sua reverência acabou por criar uma determinada situação na qual foi expulso da universidade e recorre a uma junta de educação, solicitando um julgamento e a resposta a todas as provas tanto da defesa como da promotoria fizeram com que ele fosse absolvido, o que torna esse processo mais emocionante é a participação e a contribuição dos colaboradores do hospital, da universidade e dos pacientes em prol de sua absolvição, uma vez que a questão envolvida no processo era mais de cunho pessoal e com isso a instituição praticou um importante valor da espiritualidade, *a justiça*.

E talvez seja por isso e por outras coisas mais que o Amor seja contagioso!

6 RELATO DE EXPERIÊNCIAS PARA DESENVOLVIMENTO DA ESPIRITUALIDADE NA LIDERANÇA

Para o relato das experiências será utilizado um grupo de empresários, altos executivos e empreendedores, os quais foram acompanhado por mais 2 anos por uma consultoria localizada na cidade de São Paulo (SP) – Brasil, a qual atua em todo o território brasileiro e algumas atuações internacionais.

O que eles têm em comum, nesse processo de *coaching*: possuem idade entre 35 e 65 anos, são reconhecidos em seu meio como profissionais e são vistos como exemplos de pessoas bem-sucedidas.

Todos eles preencheram um questionário de perfil com base no instrumento MBTI – MYERS-BRIGGS TYPE INDICATOR®. Criado por Katharine Briggs e Isabel Myers (mãe e filha), as quais se basearam na Teoria dos Tipos Psicológicos de Carl Jung e também acrescentaram uma nova dimensão ao instrumento. Configurando então ao MBTI.

As autoras provaram durante vários anos estudos e testes profundos fazendo com que esse instrumento fosse validado e traduzido em vários idiomas. Há milhões de aplicações e utilizações desses instrumentos nas mais diversas áreas, tais como educação, carreira, negócios, organizações públicas, organizações privadas (pequenas, média e principalmente nas grandes empresas). As quais têm como objetivo a melhoria do processo de comunicação, de relacionamentos, de tomada de decisões, *feedback*, desenvolvimento de lideranças, sucessores, *coaching*, orientação e/ou otimização de carreira, melhoria de performance pessoal e empresarial.

O MBTI reúne dezesseis tipos de perfis, sendo que o Tipo baseia-se num perfil de preferências pessoais, as quais são inatas, ou seja, nascem com as pessoas, e que é entendido como uma disposição geral, observada nos indivíduos, a qual caracteriza tais indivíduos no que diz respeito a como eles realizam suas tarefas com maior facilidade e interesse.

O instrumento possui características importantes e fundamentais para esses estudos e são elas: Não julgar, ou seja, não há tipos bons ou ruins, sendo que um dos propósitos-chave do instrumento é otimizar o melhor de cada tipo. É também importante ressaltar que o meio pode alcançar ou impedir o uso das preferências, e essas situações de alavancagem ou impedimento estão relacionada às crenças e aos valores das pessoas, as quais carregam durante suas vidas.

O instrumento proporciona benefício tanto para as pessoas quanto para as organizações e no que se refere às pessoas, por se tratar de um modelo lógico e consistente, fornece apoio para autoconhecimento; evidência a força e o valor da diversidade dos tipos; facilita a compreensão do processo de melhoria da comunicação; auxilia na identificação dos focos de conflito; amplia as possibilidades e relacionamentos e redução dos conflitos; facilita o restabelecimento da vitalidade e redução de estresse, assim como, a melhoria na motivação e no compromisso. Já para as organizações, possibilita que os colaboradores ampliem sua visão, no que diz respeito à força particular de interação, atitude e aos processos mentais do seu tipo com os demais e com isso, favorece na redução dos conflitos interpessoais, enfatizando o valor e riqueza das diversidades e conseqüentemente identificando as franquezas e as forças da empresa, o que possibilita um maior entendimento do caráter da empresa e a devida adequação do perfil pessoal e de trabalho, o qual

naturalmente contribuirá substancialmente na melhoria de *performance* das pessoas e da organização.

O que também se torna favorável devido à sua aplicabilidade a processos de *Mentoring*, *Coaching*, Desenvolvimento de Carreira, Desenvolvimento e Formação de Times, Gestão do tempo, Aconselhamento profissional, Solução de problemas, Comunicação e Desenvolvimento de Liderança.

O MBTI indica nossas preferências em quatro diferentes escalas, sendo que cada qual é constituída por dois polos opostos. O que resulta nas diferenças entre as pessoas referente a como elas: preferem focalizar sua atenção, como coletam informações, como tomam decisões e com se orientam no mundo exterior e no estilo de vida.

A primeira escala do MBTI refere-se à Energia e Motivação, ou seja, como as pessoas se energizam e se motivam para a vida e como se trata de dois polos oposto, uma das possibilidades de preferência é a [E] Extroversão. As pessoas com essa preferência se utilizam da energia do mundo exterior, ou seja, com o que está fora deles - as outras pessoas, atividades e coisas. Além de se abastecerem com que está fora, também direciona sua energia e atenção para o exterior, geralmente mantém harmonia com o ambiente, fazem mais uso da comunicação verbal, tendem a falar antes de pensar, aprendem mais, são expressivas e sociáveis e tomam iniciativas nas relações pessoais e no trabalho. Um indivíduo com preferência Extroversão tem enfoque em “mudar o mundo”, costumam ser relaxado e confiante, além de acessíveis e compreensíveis, além de orientarem de forma a primeiro falar e fazer para depois pensar e no ambiente de trabalho procuram variedade e ação, preferem grupos, querem estar com os outros e demonstram interesse pelo que é amplo. As principais forças da preferência Extroversão são confiança para fora e uma ampla rede de relacionamentos (*networking*), sendo que suas principais armadilhas são falar de mais, não ouvir atentamente, confundir atividades com resultados.

A outra possibilidade de preferência é a [I] Introversão. Pessoas com essa preferência se utilizam da energia do mundo interior, ou seja, com o que está dentro, ideias, emoções e reflexões. Além de se abastecerem com que está dentro, também direcionam sua energia e atenção para o interior, fazem mais o uso da comunicação escrita, tendem a pensar antes de falar, apreendem melhor por meio da prática mental / reflexão do que fazendo, são contidas e reservadas e tem facilidade em se concentrar. Um indivíduo com preferência Introversão foca-se a “entender o mundo”, costumam ser reservados e questionadores, além de discretos e impenetráveis e orientam-se de forma que pensam antes de falar ou agir e no ambiente de trabalho procuram o silêncio e a concentração, preferem um a um, querem tempo para ficar só e ainda preferem o que é profundo. Suas principais forças são o Foco no que é importante, é pensador e cuidadoso, sendo que suas principais armadilhas está em pensar demais e em perder o *time* da fala ou da ação, podem não ter *networking* e também podem se mostrar com pouca energia.

A segunda escala do MBTI refere-se à Percepção e Observação, ou seja, como as pessoas percebem e observam o que acontecem no dia a dia e como se trata de dois polos opostos, uma das possibilidades de preferência é a [S] Sensação. As pessoas com essa preferência preferem obter informações por meio dos cinco sentidos, ou seja, visão, audição, tato, olfato e gustativo, ou ainda, aquilo que é real, concreto. Por captarem as informações por meio dos cinco sentidos, se atentam para os dados e fatos, observam os detalhes e lembram-se deles de forma lógica, dão valor as aplicações práticas, confiam e valorizam as experiências, são orientadas para o presente e preferem informações mais específicas e detalhadas. Um indivíduo com preferência Sensação foca-se na satisfação atual, praticidade e realidade, além de orientar para viver a vida como ela se apresenta; no ambiente de trabalho prefere se utilizar de habilidades conhecidas, presta atenção aos detalhes e tende a cometer poucos erros concretos. As principais forças da preferência Sensação são facilidade em sistematizar rotinas e processos, precisão e realismo sobre oportunidades, contudo suas principais armadilhas são não arriscar, ser muito literal e encontrar dificuldades com questões inespecíficas.

Outra possibilidade da segunda escala e preferência é a [N] Intuição. Pessoas com essa preferência preferem obter informações por meio do “sexto sentido”, ou seja, aquilo que pode ser ou o abstraído. Valorizam uma visão mais ampla e sistêmica procura se atenta mais ao todo e as possibilidades, são mais teóricas e abstratas, identificam significado e padrões nos fatos, se orientam para o futuro, confiam na inspiração e tem facilidade para encontrar outros caminhos e possibilidades, assim como formas diversificadas para fazer as coisas. Um indivíduo com preferência Intuição tem enfoque na expectativa, na realização futura e na inovação e nos processos de mudança a vida é constantemente reorganizada, rearranjada. No ambiente de trabalho enxerga o todo, identifica padrões complexos e prefere adquirir novas habilidades. Suas principais forças são a abertura às oportunidades, a habilidade para adquirir novos recursos e também são otimistas. Contudo, suas principais armadilhas são procrastinadas e podem enxergar detalhes onde não existem, e por fim, podem encontrar dificuldades com questões diretas.

A terceira escala do MBTI refere-se à Tomada de Decisão, ou seja, como as pessoas processam e tomam suas decisões diante dos fatos e acontecimentos do dia a dia e como se trata de dois polos opostos, uma das possibilidades de preferência é o [T] Pensamento. As pessoas têm preferência por decidir estruturando logicamente. Avaliam as situações com objetividade, assim como, suas causas e efeitos, são analíticas, críticas e persistentes, costumam observar as consequências lógicas de uma decisão ou escolha, os problemas são resolvidos logicamente, são racionais, buscam a verdade impessoal e objetiva e, sobretudo, são justas. Um indivíduo com preferência Pensamento tem enfoque em coisas, princípios e verdade, além de se orientar para resolver problemas, no ambiente de trabalho costuma ser breve e direto, costuma atuar impessoalmente e busca tratar com justiça. As principais forças da preferência Pensamento são: organização, critérios de objetivos e estratégias na busca. Contudo suas principais armadilhas são: pode ser insensível a si mesmo, pode não considerar o impacto nos outros e, sobretudo pode superracionalizar.

Outra possibilidade da terceira escala de preferência é o [F] Sentimento. Pessoas com essa preferência preferem tomar decisões levando em consideração os valores e necessidades humanas levando em consideração aquilo que é importante para elas e para as outras pessoas, são harmoniosas e cordatas, são compreensivas, levam as outras pessoas em consideração, são calorosas, buscam a harmonia e a importância individual e, sobretudo, são guiadas por valores pessoais. Um indivíduo com preferência Sentimento foca-se nas pessoas, no bom tato e na harmonia nas interações e se orienta em ajudar os outros. No ambiente de trabalho é amistoso, costuma atuar de forma personalizada e busca tratar com compaixão. Suas principais forças são: orientado para valores, habilidade para perceber e sentir o clima, além de pessoal e agradável. Contudo, suas principais armadilhas são: rejeitar sem razão aparente, solicitar mais informações pessoais e pode se preocupar demais em satisfazer os outros.

A quarta escala do MBTI refere-se ao Estilo de Vida e Orientação, ou seja, como as pessoas se orientam e o seu estilo de vida e funcionamento diante das situações do dia a dia e como se trata de dois polos oposto, uma das possibilidades de preferência é o [J] Julgamento. As pessoas têm essa preferência, preferem viver de forma estruturada, planejada e organizada. São programadas, organizadas, metódicas e sistemáticas. Gostam de definições, assim como, planejar, evitando correria de última hora e sobretudo preferem utilizar o processo de julgamento do mundo exterior. Um indivíduo com preferência Julgamento foca-se na decisão, objetividade e é autorregulado, além de se orientar para a exatidão no ambiente de trabalho tem foco em completar tarefas, toma decisões rapidamente e quer apenas a essência do trabalho. As principais forças da preferência Julgamento são: pesquisa etapa por etapa, organização sistemática e recursos na hora certa. Contudo suas principais armadilhas são: rigidez com a estrutura e objetivos de carreira; podem ser impacientes e apressados na decisão.

A outra possibilidade da quarta escala de preferência é o [P] Percepção. Pessoas com essa preferência preferem viver de forma flexível, se adaptam facilmente às situações e são espontâneas. Utilizam-se de processo de percepção do mundo exterior, são informáveis, imprevisíveis, gostam de desprendimento e são abertas as mudanças e sentem-se com energia em situações de última hora. Um indivíduo com preferência Percepção foca-se na curiosidade, flexibilidade e adaptabilidade e se orienta pela tolerância. No ambiente de trabalho tem foco em iniciar tarefas, adia decisões e quer descobrir o trabalho. Suas principais forças são: habilidade para enxergar opções, ajuste de caminho, rota ou plano, flexibilidade nos processos ou carreira. Contudo, suas principais armadilhas são: demorar muito coletando informações, adiar decisões e, sobretudo, não ser realista com os prazos.

Fonte: FELLIPELLI NO BRASIL. MBTI.

6.1 AMOSTRA – EMPRESÁRIOS, ALTOS EXECUTIVOS (PRESIDÊNCIA, VICE-PRESIDÊNCIA, DIRETORES EXECUTIVOS) E EMPREENDEDORES

O grupo é composto de 12 sujeitos, os quais foram acompanhados durante cerca de 2 anos por uma consultoria com sede na cidade de São Paulo, SP, Brasil e trata-se de um grupo com excelentes resultados no campo organizacional e negócios. São profissionais bem sucedidos e que ocupam posições de liderança em média a 20 anos e possuem idade média de 47 anos de idade. No início do processo todos eles responderam a um instrumento chamado MBTI, do qual foram apresentados os conceitos anteriormente.

Quadro 4 - Síntese do relato do processo de coaching – S1

Sujeito 1

Alto executivo, ocupando posição de Presidência, 55 anos de idade, exerce posições de liderança há mais de 25 anos, apresentou alta disposição para o processo de autodesenvolvimento, possui ótima percepção de si e dos impactos provocados no ambiente organizacional. E por conta dessa percepção e do desenho do projeto de consultoria, o mesmo foi submetido a um processo de *coaching*, as sessões iniciais foram realizadas no ambiente da organização e depois em ambiente externo. O MBTI é essencial para a condução do processo de desenvolvimento do executivo. Uma das mudanças observadas no comportamento do alto executivo foi que este passou a delegar mais, teve uma maior dedicação à vida pessoal e familiar, passou a incluir atividades físicas em sua rotina, maior assertividade nas relações. Um dos grandes diferenciais do executivo relaciona-se com o seu perfil que é ESTJ, os quais procuram ser justos, e para isso criam critérios claros. Após conclusão do processo, o executivo confessou que no início entrou exclusivamente para dar o exemplo e depois ao verificar os ganhos efetivos mobilizou seus líderes chaves e a nova geração de líderes para serem submetidos também ao processo de *coaching*.

Para informações e detalhes sobre o tipo ESTJ veja anexo 1.

Fonte: Relatório de Processo de Coaching do Sujeito 1 (2009)

Quadro 5 - Síntese do relato do processo de coaching – S2

Sujeito 2

Empresário, Sócio-diretor em empresa com mais de 30 anos de atuação no mercado, possuem 50% da sociedade, 40 anos de idade, exerce posições de liderança há mais de 15 anos, apresentou alta disposição para o processo de autodesenvolvimento, possui ótima percepção de si e dos impactos provocados no ambiente organizacional. E por conta dessa percepção e do desenho do projeto de consultoria, o mesmo foi submetido a um processo de *coaching*, as sessões iniciais foram realizadas no ambiente da organização e depois em ambiente externo. O MBTI é essencial para a condução do processo de desenvolvimento do executivo. Uma das mudanças observadas no comportamento do alto executivo foi que o executivo passou a incorporar no seu dia a dia uma prática esportiva e com isso chega ao trabalho com mais disposição e energia adequada para lidar com as situações diárias, conseguiu delegar mais, teve uma maior dedicação para a vida pessoal e familiar, melhorou sua assertividade nas relações e melhorou sua forma de interação com situações de conflito, além de participar de projetos de desenvolvimento em Seminários e Congressos no Exterior. Um dos grandes diferenciais do executivo é se relaciona com o seu perfil que é, ESTJ, procurarem ser justos, porque criam critérios claros e são fortes em argumentos. Após conclusão do processo o empresário em acordo com a consultoria, além do staff que já participava pelo próprio desenho do projeto de consultoria, levaram o processo de *coaching* para o programa de trainees com o propósito de promoverem um maior desenvolvimento e a retenção de talentos.

Para informações e detalhes sobre o tipo ESTJ veja anexo 1.

Fonte: Relatório de Processo de Coaching do Sujeito 2 (2009).

Quadro 6 - Síntese do relato do processo de coaching – S3

Sujeito 3

Empresário, Sócio-diretor em empresa com mais de 25 anos de atuação no mercado, possuem 50% da sociedade, 54 anos de idade, exerce posições de liderança há mais de 20 anos, apresentou disposição para o processo de autodesenvolvimento, possui ótima percepção de si e dos impactos provocados no ambiente organizacional. E por conta dessa percepção e do desenho do projeto de consultoria, o mesmo foi submetido a um processo de *coaching*, as sessões foram realizadas no ambiente da organização. No MBTI, o seu perfil é ESTJ. Uma das mudanças observadas no comportamento do alto executivo foi que o executivo passou a incorporar no seu dia a dia uma atividade física o que favoreceu uma melhor interação com as situações do dia a dia, conseguiu delegar mais, teve uma maior dedicação para as atividades que contribuem melhor para o negócio e que se relacionam mais com o tipo ESTJ. Esteve mais disposta a lidar com situações de conflitos tanto no trabalho com na vida pessoal e familiar. Um dos grandes diferenciais do executivo e se relaciona com o seu perfil que é, procurarem ser justos, porque criam critérios claros e serem contundentes na apresentação de argumentos. Após conclusão do processo o empresário passou a se posicionar e atuar em áreas que tinham mais a ver com suas preferências no MBTI e com isso passou a contribuir mais com o ambiente e pessoas a seu redor, a delegação estimulou a confiança, um valor da espiritualidade.

Para informações e detalhes sobre o tipo ESTJ veja anexo 1.

Fonte: Relatório de Processo de Coaching do Sujeito 3 (2008).

Quadro 7 - Síntese do relato do processo de coaching – S4

Sujeito 4

Empresário e empreendedor, Sócio proprietário de uma empresa com apenas 7 anos de atuação no mercado, possuem 99% da sociedade, 30 anos de idade, exerce posições de liderança há mais de 7 anos, apresentou disposição para o processo de autodesenvolvimento, possui ótima percepção de si e dos impactos provocados no ambiente organizacional. E por conta dessa percepção e do desenho do projeto de consultoria, o mesmo foi submetido a um processo de *coaching*, as sessões foram realizadas em ambiente interno e externo a organização. No MBTI, o seu perfil é ESTJ. Uma das mudanças observadas foi a divisão das responsabilidades com sua equipe e consequente delegação de atividades e funções, o melhorou a interação com sua equipe. Com seu perfil é de alta transparência e objetividade, favorece a relação líder e liderado, uma vez que os critérios são claros, o que favorece alguns valores da espiritualidade, a exemplo justiça, respeito e confiança. Promove junto ao time a meritocracia e também favorece o valor justiça. Sua habilidade extraordinária de vendas, a qual se dá para capacidade de ouvir e falar com precisão, faz com seu tipo o respeito por esse talento diferenciado.

Para informações e detalhes sobre o tipo ESTJ veja anexo 1.

Fonte: Relatório de Processo de Coaching do Sujeito 4 (2009).

Quadro 8 - Síntese do relato do processo de coaching – S5

Sujeito 5

Alto executivo, superintendente de uma empresa com mais de 85 anos de atuação no mercado, 54 anos de idade, exerce posições de liderança há mais de 20 anos, apresentou disposição para o processo de autodesenvolvimento, possui ótima percepção de si e dos impactos provocados no ambiente organizacional. E por conta dessa percepção e do desenho do projeto de consultoria, o mesmo foi submetido a um processo de *coaching*, as sessões foram realizadas em ambiente interno e externo a organização. No MBTI, o seu perfil é ESTJ. Uma das mudanças observadas foi a divisão das responsabilidades e treinamento com os sucessores e consequente delegação de atividades e funções. Se mostrou contributivo dada a estima que e orgulho que tem pela empresa o que alimenta um dos valores da espiritualidade que tenha a ver com satisfazer necessidade de afiliação e pertencimento. Como seu perfil é de alta transparência e objetividade, favorece a relação líder e liderado, uma vez que os critérios são claros, o que propicia a prática de alguns valores da espiritualidade, a exemplo justiça, respeito e confiança. .

Para informações e detalhes sobre o tipo ESTJ veja anexo 1.

Fonte: Relatório de Processo de Coaching do Sujeito 5 (2009).

Quadro 9 - Síntese do relato do processo de coaching – S6

Sujeito 6

Alto executivo, gerente executivo de uma empresa com mais de 100 anos de atuação no mercado global, 50 anos de idade, exerce posições de liderança há mais de 25 anos, apresentou altíssima disposição para o processo de autodesenvolvimento, inclusive ele mesmo que procurou o processo de *coaching*. Possui ótima percepção de si e dos impactos provocados no ambiente organizacional. E por conta dessa percepção e das necessidades pessoais e profissionais, o processo de *coaching* foi utilizando com ferramenta para desenvolver as competências para melhoria de performance, a exemplo, liderança, comunicação, relacionamento, visão estratégica e de negócios. O processo de *coaching* se deu a distância, via fone, skype e também presencial. Uma de suas necessidades enquanto executivo era de que o seu trabalho era muito solitário e que algumas questões não ficava a vontade para compartilhar e dividir com seu superior imediato e também com seus pares. No MBTI, o seu perfil é ESTJ. Uma das mudanças observadas foi a inclusão de atividades físicas no seu dia a dia, e com isso começou a ter mais disposição para o trabalho, mais tempo para a família. O executivo externou que após o início do processo de *coaching* conseguiu abrir caminho para compartilhar, dividir e seu posicionar com seu superior imediato e seus pares, o que favoreceu o alcance de alguns valores da espiritualidade, a exemplo a confiança e respeito. Com sua equipe procuro centralizar menos e passou a delegar mais as responsabilidades e funções, o que favoreceu também os valores citados anteriormente. Como seu perfil é de alta transparência e objetividade, o que favorece a relação líder e liderado, uma vez que os critérios são claros, o que propicia a prática de um outro valor da espiritualidade, a exemplo a justiça.

Para informações e detalhes sobre o tipo ESTJ veja anexo 1.

Fonte: Relatório de Processo de Coaching do Sujeito 6 (2007).

Quadro 10 - Síntese do relato do processo de coaching – S7

Sujeito 7

Empresária e empreendedora, detém 50% da sociedade, 50 anos de idade, exerce posições de liderança há mais de 25 anos, apresentou altíssima disposição para o processo de autodesenvolvimento, inclusive ele mesmo quem procurou o processo de *coaching*. Possui ótima percepção de si e dos impactos provocados no ambiente organizacional. E por conta dessa percepção e das necessidades pessoais e profissionais, o processo de *coaching* foi utilizando com ferramenta para desenvolver as competências para melhoria de performance para os negócios, a exemplo, liderança, comunicação, relacionamento, visão estratégica e de negócios. O processo de *coaching* se deu de forma presencial em ambiente externo e em horários diferentes dos horários de trabalho, devido aos diversos compromissos profissionais, pessoais e sociais. Uma de suas necessidades enquanto empresária era poder organizar melhor seu tempo e fazer prosperar melhor os seus negócios, além dos conflitos e dificuldade de interação com o outro sócio. No MBTI, o seu perfil é ESFP. Uma das mudanças observadas foi o estabelecimento de prioridades para o seu dia a dia e manutenção das atividades físicas e de meditação. Com a definição de prioridades metas e objetivos, conseguiu distribuir atividades e funções para sua equipe e conquistou mais confiança e respeito e sobretudo, passou a dar feedback mais pontuais e específicos o que naturalmente melhor o clima com sua equipe. O perfil do ESFP é mobilizado para desafios, para o desbravamento de novas possibilidades o que facilitou o poder de influência e o envolvimento da equipe para o crescimento da empresa, uma vez que os colaboradores percebiam que isso é uma oportunidade de contribuir para o crescimento da empresa e deles também, com isso um dos valores da espiritualidade estava sendo praticado, que é oportunidade para as pessoas desenvolverem o seu potencial.

Para informações e detalhes sobre o tipo ESFP veja anexo 2.

Fonte: Relatório de Processo de Coaching do Sujeito 7 (2009).

Quadro 11 - Síntese do relato do processo de coaching – S8

Sujeito 8

Empresário, Sócio-diretor em empresa com mais de 25 anos de atuação no mercado, possui 50% da sociedade, 48 anos de idade, exerce posições de liderança há mais de 25 anos, apresentou disposição para o processo de autodesenvolvimento, possui ótima percepção de si e dos impactos provocados no ambiente organizacional. E por conta dessa percepção e do desenho do projeto de consultoria, o mesmo foi submetido a um processo de *coaching*, as sessões foram realizadas no ambiente da organização. No MBTI, o seu perfil é ENTJ. Uma das mudanças observadas no comportamento do alto executivo foi que o empresário passou a incorporar no seu dia a dia foi a atividade física o que favoreceu uma melhor interação com as situações do dia a dia, conseguiu delegar mais, teve uma maior dedicação para as atividades que contribuem melhor para o negócio e que se relacionam mais com o tipo ENTJ, pois o um dos forte é a estratégica e o seu devido posicionamento nas atividades empresariais que mais necessitavam desse perfil, favorece a performance da empresarial, somando-se a isso, sua extraordinária habilidade com relacionamento e vendas, possibilitou a abertura de novas frentes e com isso oportunidade de crescimento pessoal e profissional para os talentos da empresa. Faz o trabalho com paixão, o que inspira seus liderados a ponto de se sentirem que podem fazer a diferença na empresa e na vida dos clientes e com isso atingir um dos valores da espiritualidade, que é possibilidade de alcançar com o trabalho significado para a vida.

Para informações e detalhes sobre o tipo ENTJ veja anexo 3.

Fonte: Relatório de Processo de Coaching do Sujeito 8 (2009).

Quadro 12 - Síntese do relato do processo de coaching – S9

Sujeito 9

Empresário, Sócio-diretor em empresa com mais de 10 anos de atuação no mercado, possui 99% da sociedade, 42 anos de idade, exerce posições de liderança há mais de 15 anos, apresentou disposição para o processo de autodesenvolvimento, possui ótima percepção de si e dos impactos provocados no ambiente organizacional. E por conta dessa percepção e do desenho do projeto de consultoria, o mesmo foi submetido a um processo de *coaching*, as sessões foram realizadas no ambiente da organização. No MBTI, o seu perfil é INFP. São participativos, criativos e inovadores. As principais mudanças observadas no comportamento do alto executivo foi a incorporação de atividades físicas no seu dia-a-dia, o que favoreceu uma melhor interação com as situações cotidianas, conseguiu delegar mais, teve uma maior dedicação para as equipes de trabalho, sendo relacionado com o tipo INFP, pois suas atividades diárias estava criando distanciamento de sua equipe, sua alta capacidade de relacionamento, influência e mobilidade com sua equipe, somados a premiações por performance, além de estimular as equipes proporcionava o alcance de alguns dos valores da espiritualidade, a exemplo, confiança, respeito e justiça. Sua paixão e atenção com as pessoas faz com que os colaboradores queiram trabalhar com ele e também favorece a retenção dos talentos na organização.

Para informações e detalhes sobre o tipo INFP veja anexo 4.

Fonte: Relatório de Processo de Coaching do Sujeito 9 (2009).

Quadro 13 - Síntese do relato do processo de coaching – S10

Sujeito 10

Empresário, ocupando posição de Presidência, 55 anos de idade, empresa familiar com atuação a mais de 50 anos no mercado, exerce posições de liderança há mais de 30 anos, apresentou disposição para o processo de autodesenvolvimento, possui boa percepção de si e dos impactos provocados no ambiente organizacional. E por conta dessa percepção e do desenho do projeto de consultoria, o mesmo foi submetido a um processo de *coaching*, as sessões iniciais foram realizadas no ambiente da organização. O MBTI foi essencial para a condução do processo de desenvolvimento do empresário. Uma das mudanças observadas no comportamento do alto executivo foi que este passou a preparar os sucessores e conseqüentemente treinar e delegar mais. Uma das importantes percepções compartilhadas no processo de *coaching* é de que ainda via o sucessor com um menino, e mal tinha se dado conta que ele havia crescido e já era um adulto. Sua extraordinária capacidade de relacionamento e vendas, eram estímulos importantes na de alguns valores da espiritualidade, o respeito e a confiança e as pesquisas de clima organizacional demonstram que as pessoas gostam de fazer parte daquela empresa e que em algum momento

sonhar em trabalhar lá, o que automaticamente abraça um outros valores da espiritualidade, a exemplo inserção em comunidades e satisfazer necessidade de afiliação e pertencimento.
Para informações e detalhes sobre o tipo ESFJ veja anexo 5.

Fonte: Relatório de Processo de Coaching do Sujeito 10 (2009).

Quadro 14 - Síntese do relato do processo de coaching – S11

Sujeito 11

Empresário, Sócio-diretor em empresa com mais de 30 anos de atuação no mercado, possui 50% da sociedade, 40 anos de idade, exerce posições de liderança há mais de 15 anos, apresentou alta disposição para o processo de autodesenvolvimento, possui ótima percepção de si e dos impactos provocados no ambiente organizacional. E por conta dessa percepção e do desenho do projeto de consultoria, o mesmo foi submetido a um processo de *coaching*, as sessões iniciais foram realizadas no ambiente da organização e depois em ambiente externo. O MBTI é essencial para a condução do processo de desenvolvimento do executivo. Uma das mudanças observadas no comportamento do empresário foi que o executivo passou a incorporar no seu dia a dia uma prática esportiva e com isso chega passou a disponibilizar o melhor de sua energia para as áreas de atuação pessoal e profissional. Com uma forte habilidade de comunicação e relacionamento e percebido com uma referência em ponderação e assertividade e com isso conquista valores da espiritualidade como respeito e confiança. Começou a delegar mais e contribuir mais para a parte estratégica do que a operacional. E como parte da visão de ampliação dos negócios, iniciou um processo de internacional da empresa juntamente com os sócios e passou a participar de mais eventos nacionais e internacionais o que acabou por estimular um desejo das pessoas a fazer parte de sua organização. E com seu respeito no mercado, acabou tenho como reflexo um outro valor da espiritualidade que é a inserção em comunidades, isso porque a empresa é reconhecida comum uma comunidade de excelência. A combinação do seu tipo com o do outro sócio trazer uma equipe fundamental para a prosperidade nos negócios.

Para informações e detalhes sobre o tipo ISFP veja anexo 6.

Fonte: Relatório de Processo de Coaching do Sujeito 11 (2009).

Quadro 15 - Síntese do relato do processo de coaching – S12

Sujeito 12

Alto executivo, vice-presidente em empresa com mais de 10 anos de atuação no mercado, 52 anos de idade, exerce posições de liderança há mais de 25 anos, apresentou alta disposição para o processo de autodesenvolvimento, possui ótima percepção de si e dos impactos provocados no ambiente organizacional. E por conta dessa percepção e do desenho do projeto de consultoria, o mesmo foi submetido a um processo de *coaching*, as sessões iniciais foram realizadas no ambiente da organização e depois em ambiente externo. O MBTI é essencial para a condução do processo de desenvolvimento do executivo. Uma das mudanças observadas no comportamento do empresário foi que o executivo passou a incorporar no seu dia a dia uma prática esportiva e com isso passou a se utilizar melhor do tempo e incluiu em suas rotinas tempo para o lazer e família. Passou a delegar mais e com isso atingiu valores importantes da espiritualidade com sua equipe que são respeito e confiança, além de seu posicionar em áreas de são favorecida pelas preferencias do seu tipo ISTP no MBTI, estando a frente para desbravar novas oportunidades para a organização e implementou a Meritocracia, fazendo com que um outro valor da espiritualidade fosse praticado, que é a justiça, como parte do reconhecimento por um bom trabalho e desempenho.

Para informações e detalhes sobre o tipo ISFP veja anexo 7.

Fonte: Relatório de Processo de Coaching do Sujeito 12 (2009).

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Um erro comum cometido pela maioria dos executivos relaciona-se ao alto nível de estresse em especial por duas coisas, atuam mais no operacional do que no estratégico o que faz com que eles estejam mais envolvidos com detalhes do processo e deixam assim de dar maiores contribuições à organização, outro aspecto, e de que tinham pouco ou nenhuma atividade física, o sedentarismo era o inimigo íntimo. Por conta disso acumulavam um alto índice de stress em suas vidas.

Com o processo de *coaching* e com a utilização do MBTI como instrumento de autoconhecimento e ferramenta de autodesenvolvimento percebeu-se que os valores da espiritualidade pode ser estimulados pela preferência do seu perfil, a exemplo, os ESTJs por termos em processo mental a tomada de decisão com preferência [T] Pensamento, o que procede de um processo lógico, objetivo e transparente podem ser favorecidos por serem justos, o que naturalmente alcança o seguinte valor da espiritualidade, a justiça, sobretudo essa não é necessariamente a única possibilidade, mas um das. Portanto contatou-se que se potencializaram cada perfil em suas preferências, estabelecerá uma correlação com os valores da espiritualidade.

Os indivíduos do grupo em sua grande maioria praticaram o valor de espiritualidade e confiança a partir do momento que começaram a se interessar mais pelos seus liderados, a interagir e a delegar atividades e funções.

Uma maior e melhor dedicação à vida pessoal e familiar foi confirmada como novos hábitos nas vidas desses indivíduos, os quais passaram, em sua maioria, a incluir atividades físicas em sua rotina, e uma maior assertividade nas relações. Com isso estimularam mais a visão ampla, holística e sistêmica e conseguiram respeitar mais a si e os seus colaboradores, alcançado outro valor da espiritualidade, o respeito.

Conseguiram estimular mais os talentos e mantê-los no time, que além de reter melhor os seus talentos na empresa, criaram vantagem competitiva e oportunidade para as pessoas desenvolverem o seu potencial, outro valor da espiritualidade.

E como apontado anteriormente, esses sujeitos após passarem pelo processo de *coaching* e de desenvolvimento e obtiveram as devidas constatações dos resultados, submeteram seus líderes-chave e também a nova geração de líderes ao processo de *coaching*, a fim de potencializar o desempenho das pessoas e da organização.

De forma indireta, eles estimulam o comprometimento afetivo, criam a identificação com a organização, retêm talentos e estabelecem conexão com alguns valores da espiritualidade.

Como perceberam que os líderes impactam diretamente nos resultados, começaram a prestar mais atenção em suas lideranças e conseqüentemente investiram para que os resultados fossem alcançados de forma consistente e sustentável.

Passaram, então, a ter um olhar para além dos resultados, pois os números podem não revelar o custo desses resultados, já que os valores pessoais afetam a percepção das pessoas tanto nos aspectos que dizem respeito aos fins como no que se referem aos meios, o seja, o que fazer e como fazer enquanto líder.

8 CONCLUSÃO

O presente estudo se propôs a apresentar duas questões, sendo que a primeira, diz respeito a:

- O fator espiritualidade ao influenciar a liderança promove que tipo de efeitos no negócio ou na gestão do negócio?

As maiores evidências foram que os líderes começaram a exercer maior cobrança sobre o seu processo de desenvolvimento. Começaram a compreender e a promover um melhor clima organizacional. Obtiveram melhor aproveitamento dos talentos, alcançaram maior assertividade nas relações com suas equipes, a relação líder-liderado foi fortalecida e a melhoria dos resultados organizacionais geraram vantagem competitiva.

A segunda questão diz respeito a se:

- Organizações cujas lideranças demonstram elevada espiritualidade têm demonstrado maior capacidade retenção de seus talentos?

A resposta para essa questão é simples, no entanto, pode ser complexa caso se atente à amplitude das variáveis organizacionais, contudo, a resposta encontrada para essas questões, foi “Sim!”. Porque as organizações passam a ser um local de encontro e desenvolvimento de pessoas, o que naturalmente provocará e alavancará o crescimento e o desenvolvimento organizacional.

Conclui-se que a prática dos valores da espiritualidade pode ser um campo de enriquecimento organizacional, afinal, é nesse ambiente que as pessoas dedicam a maior parte do tempo de suas vidas e é fundamental que ele seja uma oportunidade impar para o crescimento e desenvolvimento espiritual, já que pessoas alegres e realizadas tendem a contribuir de forma mais substancial para o sucesso das empresas e de sua relação com as empresas, o mercado e a vida.

9 REFERÊNCIAS

ALLEN, N.J.; MEYER, J. P. *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18, 1990.

DESSLER, Gary. Conquistando Comprometimento. São Paulo: Makron Books, 1996.

KAYE, Beverly; JORDAN-EVANS, Sharon. Retention: Tag, you're it! Training & Development, p. 29-34, April, 2000.

MELO, Paulette Alberis A. *O capitalismo consciente: a evolução espiritual nas organizações*. Dissertação de doutorado - Programa de Pós-Graduação da Florida Christian University. 2011

PAULA, Roberta Manfron de; COSTA, Daiane Leal. *A Espiritualidade como diferencial competitivo para as organizações*. XII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VIII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba.

PATI, CAMILA. *Bom chefe vale mais que aumento de salário*. Revista Exame. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/bom-chefe-vale-mais-que-aumento-de-salario-diz-pesquisa>. Acesso em 21 out. 2012.

PERES, JULIO FERNANDO PRIETO; SIMÃO, MANOEL JOSÉ PEREIRA; NASELLO, ANTONIA GLADYS. *Espiritualidade, religiosidade e psicoterapia*, Revista Literatura. 3,

REGO, A.; SOUTO, S.; CUNHA, M. P. *Espiritualidade nas organizações e empenho organizacional: um estudo empírico*. Universidade de Aveiro, Portugal, v. 6, p.1-22, 2005.

REGO, A.; SOUTO, S.; CUNHA, M. P. *Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho*. Universidade de Aveiro, Portugal, v.13, n.1, p.7-36, 2007.

SILVA, Elson Magno da. *Os efeitos da liderança na retenção de talentos: Um estudo sobre comprometimento e rotatividade na indústria petroquímica*. Rio de Janeiro, 2006. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração). Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e Economia do Ibmec.

VERGARA, Sylvia Constant; MOURA, Leandro Souza. *Práticas de espiritualidade na gestão de pessoas*. Revista Negócios e Talentos, Porto Alegre, ano 7, n. 7, p. 51-74, 2010.

10 ANEXOS

ANEXO 1 - ESTJ

ESTJ são indivíduos lógicos, analíticos, decisivos e resolutos, que usam fatos concretos de forma sistemática. Gostam de trabalhar com outras pessoas para organizar os detalhes e operações com antecedência para realizar o trabalho.

Quanto ao estilo de trabalho:

CONTRIBUIÇÕES PARA A EMPRESA. *Vê, identifica e corrige falhas antecipadamente. Critica programas de forma lógica e objetiva. Organiza o processo, produto e as pessoas para atingir as metas. Monitora para determinar se o trabalho é feito corretamente. Faz acompanhamento passo a passo;*

ESTILO DE LIDERANÇA. *Busca liderança diretamente e assume o controle rapidamente. Aplica e adapta experiências anteriores para solucionar problemas. Vai direto e certo no âmago da situação. Decide e implementa rapidamente. Age como líder tradicional que respeita a hierarquia, trabalhando dentro do sistema;*

ESTILO DE APRENDIZAGEM PREFERIDO. *Ativo, prático e feito de forma estruturada. Prático e concentrado em algo que pode ser aplicado;*

DIFICULDADES EVENTUAIS. *Pode decidir muito rapidamente e pressionar os outros para fazerem o mesmo. Pode não ver a necessidade de mudar as coisas que acha que estão funcionando. Pode negligenciar sutilezas interpessoais na realização do trabalho. Pode ser controlado pelas emoções quando ignora seus próprios sentimentos e valores por muito tempo;*

SUGESTÕES PARA DESENVOLVIMENTO. *Precisa considerar todos os lados antes de tomar uma decisão, incluindo dar importância às pessoas. Precisa estimular a si próprio para ver os benefícios das mudanças propostas pelos outros. Precisa fazer um esforço especial para mostrar apreciação pelos outros. Precisa afastar-se temporariamente do trabalho para refletir e identificar seus sentimentos e valores.*

Quanto às preferências no trabalho

EXTROVERSÃO. *Gosta de participar ativamente de diversas tarefas. Comumente, é impaciente para tarefas longas e demoradas. Interessa-se pelas atividades de seu trabalho e por como os outros realizam essas atividades. Age de forma rápida, às vezes sem pensar. Considera que ligações telefônicas durante uma tarefa são uma distração bem-vinda. Desenvolve idéias discutindo-as com os outros. Gosta de ter pessoas à sua volta e de trabalhar em equipes;*

SENSAÇÃO. *Gosta de utilizar meios padronizados e obtidos através da experiência para resolver problemas. Gosta de aplicar habilidades que já foram aperfeiçoadas. Dificilmente se equivoca com relação a fatos, mas pode ignorar suas próprias inspirações. Gosta de fazer as coisas de forma prática. Gosta de apresentar primeiro os detalhes de seu trabalho. Prefere a continuação das mesmas coisas, aperfeiçoando-as. Procede passo a passo, estimando com precisão o tempo necessário;*

PENSAMENTO. Faz análises lógicas para chegar a conclusões. Consegue trabalhar mesmo sem harmonia, mantendo-se concentrado em sua tarefa. Magoa as pessoas sem querer, por não perceber suas emoções. Toma decisões de forma impessoal, às vezes sem prestar suficiente atenção aos desejos dos outros. Tende a ter mente firme e a estar pronto para fazer críticas. Examina os princípios envolvidos na situação. Busca reconhecimento quando atinge ou supera as exigências de uma tarefa;

JULGAMENTO. Trabalha melhor quando pode planejar seu trabalho e cumprir o planejado. Gosta de organizar e de finalizar tarefas. Concentra-se no que precisa ser feito, deixando de lado o restante. Sente-se mais confortável depois que é tomada uma decisão sobre alguma coisa, situação ou pessoa. Decide-se de forma rápida, por seu desejo por resolução. Busca estrutura e planejamento. Utiliza listas para organizar ações em tarefas específicas.

Quanto ao estilo de comunicação

EXTROVERSÃO. Comunica-se com energia e entusiasmo. Responde rapidamente, sem longas pausas para pensar. Conversa sobre pessoas, coisas e idéias do mundo afora. Precisa moderar sua expressividade. Procura oportunidades para se comunicar com grupos. Prefere comunicação face a face à escrita, e mensagens de voz a e-mails. Em reuniões, gosta de falar alto para colocar suas idéias;

SENSAÇÃO. Gosta que as evidências (fatos, detalhes e exemplos) sejam apresentadas primeiro. Quer que sejam demonstradas aplicações práticas e realistas, com as relações entre os fatos claramente explicadas. Utiliza a experiência própria e relatos pessoais para transmitir informações. Usa uma abordagem ordenada passo-a-passo em suas conversas. Quer que as sugestões sejam objetivas e viáveis. Faz referência a exemplos específicos. Em reuniões, segue a pauta;

PENSAMENTO. Prefere ser breve e conciso. Gosta que sejam enumerados os prós e os contras de cada alternativa. Pode ser intelectualmente crítico e objetivo. Convence-se por raciocínios frios e impessoais. Apresenta primeiro as metas e objetivos. Utiliza sentimentos e emoções como informação secundária. Em reuniões, busca primeiramente envolver-se com a tarefa;

JULGAMENTO. Quer participar na definição de programações, horários e prazos razoáveis. Não gosta de surpresas e quer ser avisado com antecedência. Espera que os outros cumpram o que deve ser feito e conta com isso. Coloca suas posições e decisões como palavra final. Quer saber de resultados e objetivos atingidos. Concentra-se na meta e nos objetivos. Em reuniões, concentra-se na realização das tarefas;

SOB STRESS. Tornar-se teimoso até o ponto de perder a razão. Ter explosões emocionais descontroladas e demonstrar raiva e outras emoções inesperadamente. Ser hipersensível a "suspeitos" desprezos. Considerar as críticas de forma muito pessoal.

Fonte: FELLIPELLI NO BRASIL. MBTI.

ANEXO 2 - ESFP

ESFPs são amistosos, extrovertidos, brincalhões e agradáveis; são atraídos naturalmente para outras pessoas. Gostam de trabalhar em grupos com outras pessoas dinâmicas e animadas, e adoram oferecer alternativas sensatas.

Quanto ao seu estilo de trabalho

CONTRIBUIÇÕES PARA A EMPRESA. *Traz energia, entusiasmo e um espírito de cooperação. Apresenta uma imagem positiva da empresa. Proporciona ação, animação e divertimento. Vincula pessoas, informações e recursos. Aceita e trata os outros como eles são, inclusive tratando-os com generosidade;*

ESTILO DE LIDERANÇA. *Lidera promovendo a boa vontade e trabalho em equipe. Prefere gerenciar os passos iniciais de um projeto. Ameniza situações tensas deixando as pessoas à vontade. Faz as coisas acontecerem enfocando nos problemas imediatos. Facilita as interações produtivas entre as pessoas;*

AMBIENTES DE TRABALHO PREFERIDOS. *Contam com pessoas energéticas e fáceis de se lidar concentradas na realidade. Animados e direcionados à ação. Incentivam um ritmo rápido. Incluem pessoas que são adaptáveis e espontâneas. Enfatizam a harmonia, amizades e apreciação. Progressistas e sociais. Atrativos e coloridos;*

ESTILO DE APRENDIZAGEM PREFERIDO. *Interativo, com bastante tempo para discutir as novas informações. Prático, com conteúdo que possa ser experimentado e usado;*

DIFICULDADES EVENTUAIS. *Pode enfatizar demasiadamente os dados subjetivos na tentativa de manter a harmonia. Pode começar a fazer as coisas sem refletir no que tem a enfrentar. Pode gastar muito tempo socializando e negligenciar tarefas. Pode nem sempre terminar o que começou;*

SUGESTÕES PARA DESENVOLVIMENTO. *Precisa incluir implicações lógicas na tomada de decisão para despersonalizar conflito. Precisa planejar mais à frente ao gerenciar trabalho. Precisa equilibrar o tempo das tarefas e o de socializar. Precisa trabalhar no gerenciamento do projeto e do tempo.*

Quanto às suas preferências no trabalho

EXTROVERSÃO. *Gosta de participar ativamente de diversas tarefas. Comumente, é impaciente para tarefas longas e demoradas. Interessa-se pelas atividades de seu trabalho e por como os outros realizam essas atividades. Age de forma rápida, às vezes sem pensar. Considera que ligações telefônicas durante uma tarefa são uma distração bem-vinda. Desenvolve idéias discutindo-as com os outros. Gosta de ter pessoas à sua volta e de trabalhar em equipes;*

SENSAÇÃO. *Gosta de utilizar meios padronizados e obtidos através da experiência para resolver problemas. Gosta de aplicar habilidades que já foram aperfeiçoadas. Dificilmente se equivoca com relação a fatos, mas pode ignorar suas próprias inspirações. Gosta de fazer as coisas de forma prática. Gosta de apresentar primeiro os detalhes de seu trabalho. Prefere a continuação das mesmas coisas, aperfeiçoando-as. Procedo passo a passo, estimando com precisão o tempo necessário;*

SENTIMENTO. Segue valores para tirar conclusões. Trabalha melhor em harmonia com outros, concentrando-se nas pessoas. Gosta de suprir as necessidades dos outros, mesmo em pequenos assuntos. Deixa com que suas decisões sejam influenciadas por seus gostos e desgostos. É solidário e evita dizer coisas desagradáveis às pessoas. Observa os valores presentes por trás das situações. Quer ter apreciação durante todo o processo de trabalhar em uma tarefa;

PERCEPÇÃO. Quer ter flexibilidade em seu trabalho. Gosta de iniciar tarefas e deixá-las em aberto para mudanças de última hora. Gosta de incluir tudo o que puder, postergando as tarefas necessárias. Gosta de estar aberto a experiências, não querendo perder nada. Posterga suas decisões por causa da busca por opções. Adapta-se bem a mudanças, e sente-se restrito quando há estruturas demais. Utiliza listas para lembrar-se de coisas que deve fazer.

Quanto ao seu estilo de comunicação

EXTROVERSÃO. Comunica-se com energia e entusiasmo. Responde rapidamente, sem longas pausas para pensar. Conversa sobre pessoas, coisas e idéias do mundo afora. Precisa moderar sua expressividade. Procura oportunidades para se comunicar com grupos. Prefere comunicação face a face à escrita, e mensagens de voz a e-mails. Em reuniões, gosta de falar alto para colocar suas idéias;

SENSAÇÃO. Gosta que as evidências (fatos, detalhes e exemplos) sejam apresentadas primeiro. Quer que sejam demonstradas aplicações práticas e realistas, com as relações entre os fatos claramente explicadas. Utiliza a experiência própria e relatos pessoais para transmitir informações. Usa uma abordagem ordenada passo-a-passo em suas conversas. Quer que as sugestões sejam objetivas e viáveis. Faz referência a exemplos específicos. Em reuniões, segue a pauta;

SENTIMENTO. Prefere ser amável e concordar. Gosta de saber o impacto de uma alternativa nas pessoas e seus valores. Consegue ser receptivo e compreensivo nas relações interpessoais. Convence-se por autenticidade pessoal. Apresenta primeiro os pontos acordados. Considera a lógica e a objetividade como dados secundários. Em reuniões, busca primeiramente envolver-se com as pessoas;

PERCEPÇÃO. Gosta de discutir horários, mas tem resistência a prazos curtos e a programações inflexíveis. Gosta de surpresas e adapta-se a mudanças de última hora. Espera que os outros respondam às necessidades do momento. Apresenta seus pontos de vista como sendo experimentais e modificáveis. Gosta de saber das opções e oportunidades. Concentra-se em autonomia e flexibilidade. Em reuniões, concentra-se no processo que está sendo utilizado;

SOB STRESS pode: Ficar preso em círculos, repassando os mesmos detalhes. Ficar empacado, perder o bom senso e não enxergar possíveis soluções. Ver o futuro de forma negativa. Tornar-se desnecessariamente pessimista.

Fonte: FELLIPELLI NO BRASIL. MBTI.

ANEXO 3 – ENTJ

ENTJs são lógicos, organizados, estruturados, objetivos e decisivos sobre o que consideram como válido sob o ponto de vista conceitual. Gostam de trabalhar com outras pessoas, especialmente quando assumem o controle e adicionam um plano estratégico.

Quanto ao seu estilo de trabalho

CONTRIBUIÇÕES PARA A EMPRESA. Desenvolve planos bem elaborados. Fornece estrutura à organização. Elaborar estratégias que funcionam em metas amplas. Assume rapidamente o comando e faz o que precisa ser feito. Lida diretamente com problemas causados por confusão e ineficiência;

ESTILO DE LIDERANÇA. Inicia um método eficaz e voltado à ação. Provê planos futuros para a organização. Gerencia diretamente e é enérgico quando necessário. Aprecia problemas complexos e tem condições de administrá-los. Gerencia o máximo possível da organização;

AMBIENTES DE TRABALHO PREFERIDOS. Contam com pessoas competentes e independentes voltadas aos resultados e à solução de problemas complexos. Voltados a metas. Têm pessoas e sistemas eficientes. Propiciam desafios com recompensa direta pelo esforço. Reconhecem a determinação. Incluem pessoas resolutas. Oferecem estrutura e enfoque no uso de um plano mestre;

ESTILO DE APRENDIZAGEM PREFERIDO. Avançado e baseado em teoria, ministrado por peritos. Aberto a desafios e perguntas;

DIFICULDADES EVENTUAIS. Pode negligenciar as necessidades e contribuições das pessoas ao focar na tarefa. Pode negligenciar considerações práticas e limitações. Pode decidir muito rapidamente e parecer impaciente e dominante. Pode ignorar e suprimir seus próprios sentimentos e os dos outros;

SUGESTÕES PARA DESENVOLVIMENTO. Precisa dar importância às pessoas e apreciar suas contribuições. Precisa verificar os recursos de pessoal, práticos e situacional disponíveis antes de dar o próximo passo. Precisa de tempo para refletir e levar em consideração todos os lados antes de tomar decisão. Precisa aprender a identificar e valorizar os sentimentos tanto dos outros como seus próprios.

Quanto às suas preferências no trabalho

EXTROVERSÃO. Gosta de participar ativamente de diversas tarefas. Comumente, é impaciente para tarefas longas e demoradas. Interessa-se pelas atividades de seu trabalho e por como os outros realizam essas atividades. Age de forma rápida, às vezes sem pensar. Considera que ligações telefônicas durante uma tarefa são uma distração bem-vinda. Desenvolve idéias discutindo-as com os outros. Gosta de ter pessoas à sua volta e de trabalhar em equipes;

INTUIÇÃO. Gosta de resolver problemas novos e complexos. Gosta do desafio de aprender algo novo. Dificilmente ignora discernimentos, mas pode omitir alguns fatos. Gosta de fazer as coisas de uma forma inovadora. Gosta de apresentar primeiro uma visão geral de seu trabalho. Prefere a mudança, algumas vezes radical, à continuação das coisas como estão. Comumente age explosivamente, seguindo suas inspirações;

PENSAMENTO. Faz análises lógicas para chegar a conclusões. Consegue trabalhar mesmo sem harmonia, mantendo-se concentrado em sua tarefa. Magoa as pessoas sem querer, por não perceber suas emoções. Toma decisões de forma impessoal, às vezes sem prestar suficiente atenção aos desejos dos outros. Tende a ter mente firme e a estar pronto para fazer críticas. Examina os princípios envolvidos na situação. Busca reconhecimento quando atinge ou supera as exigências de uma tarefa;

JULGAMENTO. Trabalha melhor quando pode planejar seu trabalho e cumprir o planejado. Gosta de organizar e de finalizar tarefas. Concentra-se no que precisa ser feito, deixando de lado o restante. Sente-se mais confortável depois que é tomada uma decisão sobre alguma coisa, situação ou pessoa. Decide-se de forma rápida, por seu desejo por resolução. Busca estrutura e planejamento. Utiliza listas para organizar ações em tarefas específicas.

Quanto ao seu estilo de comunicação

EXTROVERSÃO. Comunica-se com energia e entusiasmo. Responde rapidamente, sem longas pausas para pensar. Conversa sobre pessoas, coisas e idéias do mundo afora. Precisa moderar sua expressividade. Procura oportunidades para se comunicar com grupos. Prefere comunicação face a face à escrita, e mensagens de voz a e-mails. Em reuniões, gosta de falar alto para colocar suas idéias;

INTUIÇÃO. Gosta de esquemas gerais, e que as questões amplas sejam apresentadas em primeiro lugar. Gosta de considerar desafios e possibilidades futuras. Usa perspicácia, relatos pessoais e imaginação para transmitir informações. Aborda as questões indiretamente nas conversas. Quer que as sugestões sejam inovadoras e diferentes. Faz referência a conceitos gerais. Em reuniões, usa a agenda como ponto de partida;

PENSAMENTO. Prefere ser breve e conciso. Gosta que sejam enumerados os prós e os contras de cada alternativa. Pode ser intelectualmente crítico e objetivo. Convence-se por raciocínios frios e impessoais. Apresenta primeiro as metas e objetivos. Utiliza sentimentos e emoções como informação secundária. Em reuniões, busca primeiramente envolver-se com a tarefa;

JULGAMENTO. Quer participar na definição de programações, horários e prazos razoáveis. Não gosta de surpresas e quer ser avisado com antecedência. Espera que os outros cumpram o que deve ser feito e conta com isso. Coloca suas posições e decisões como palavra final. Quer saber de resultados e objetivos atingidos. Concentra-se na meta e nos objetivos. Em reuniões, concentra-se na realização das tarefas;

SOB STRESS. Tornar-se teimoso até o ponto de perder a razão. Ter explosões emocionais descontroladas e demonstrar raiva e outras emoções inesperadamente. Ser hipersensível a "suspeitos" desrezos. Considerar as críticas de forma muito pessoal.

Fonte: FELLIPELLI NO BRASIL. MBTI.

ANEXO 4 – INFP

INFPs são pessoas de mente aberta, idealistas, criteriosas e flexíveis, que querem que seu trabalho contribua para algo que tenha importância. Gostam de trabalhar individualmente ou em pequenos grupos onde possam ser criativas.

Quanto ao seu estilo de trabalho

CONTRIBUIÇÕES PARA A EMPRESA. *Comunica e convence com seus ideais. Reúne as pessoas em torno de uma causa comum. Trabalha para encontrar as pessoas certas para as empresas. Busca novas idéias e possibilidades para a empresa. Pressiona sutilmente a empresa para defender seus valores;*

ESTILO DE LIDERANÇA. *Usa um método facilitador. Prefere papéis exclusivos de liderança em vez dos convencionais. Trabalha de forma independente para realizar sua visão. Mais inclinado a elogiar os outros do que a criticá-los. Incentiva as pessoas a agirem de acordo com seus ideais;*

AMBIENTES DE TRABALHO PREFERIDOS. *Contam com pessoal agradável e empenhado, concentrado em valores importantes. Têm um clima de cooperação com descontração. Com privacidade bem como coleguismo. Propiciam flexibilidade com rotina mínima. Não burocráticos. Promovem calma e tranquilidade. Propiciam tempo e espaço para reflexão;*

ESTILO DE APRENDIZAGEM PREFERIDO. *Desperta o interesse com sutileza e apresentado de forma criativa. Flexível e centrado no desenvolvimento próprio e dos outros;*

DIFICULDADES EVENTUAIS. *Pode atrasar a conclusão de tarefas devido ao perfeccionismo. Pode tentar agradar muitas pessoas de uma só vez. Pode não ajustar seus ideais aos fatos e lógica da situação. Pode gastar mais tempo em reflexão do que em ação;*

SUGESTÕES PARA DESENVOLVIMENTO. *Precisa aprender a trabalhar com o que é em vez de procurar por uma resposta ideal. Precisa aprender a ser mais resoluto e a dizer “não”. Precisa valorizar fatos e a lógica além de seus valores pessoais. Precisa desenvolver e implementar planos de ação.*

Quanto às suas preferências no trabalho

INTROVERSÃO. *Gosta de lugares silenciosos e privados para concentrar-se. Tende a não se importar em trabalhar no mesmo projeto por um longo tempo. Interessa-se pelos fatos e idéias por trás de seu trabalho. Gosta de pensar antes de agir, algumas vezes chegando a não agir. Considera ligações telefônicas como perturbadoras quando está concentrando em alguma tarefa. Desenvolve idéias sozinho, através da reflexão. Gosta de trabalhar sozinho ou eventualmente em pequenos grupos;*

INTUIÇÃO. *Gosta de resolver problemas novos e complexos. Gosta do desafio de aprender algo novo. Dificilmente ignora discernimentos, mas pode omitir alguns fatos. Gosta de fazer as coisas de uma forma inovadora. Gosta de apresentar primeiro uma visão geral de seu trabalho. Prefere a mudança, algumas vezes radical, à continuação das coisas como estão. Comumente age explosivamente, seguindo suas inspirações;*

SENTIMENTO. Segue valores para tirar conclusões. Trabalha melhor em harmonia com outros, concentrando-se nas pessoas. Gosta de suprir as necessidades dos outros, mesmo em pequenos assuntos. Deixa com que suas decisões sejam influenciadas por seus gostos e desgostos. É solidário e evita dizer coisas desagradáveis às pessoas. Observa os valores presentes por trás das situações. Quer ter apreciação durante todo o processo de trabalhar em uma tarefa;

PERCEPÇÃO. Quer ter flexibilidade em seu trabalho. Gosta de iniciar tarefas e deixá-las em aberto para mudanças de última hora. Gosta de incluir tudo o que puder, postergando as tarefas necessárias. Gosta de estar aberto a experiências, não querendo perder nada. Posterga suas decisões por causa da busca por opções. Adapta-se bem a mudanças, e sente-se restrito quando há estruturas demais. Utiliza listas para lembrar-se de coisas que deve fazer.

Quanto ao seu estilo de comunicação

INTROVERSÃO. Mantém dentro de si a energia e o entusiasmo. Pára e reflete antes de responder. Pensa sobre idéias, pensamentos e impressões. Precisa ser mais extrovertido. Procura oportunidades de comunicar-se individualmente com as pessoas. Prefere comunicação escrita à face a face, e mensagens de e-mail a mensagens de voz. Em reuniões, expõe idéias que foram bem pensadas;

INTUIÇÃO. Gosta de esquemas gerais, e que as questões amplas sejam apresentadas em primeiro lugar. Gosta de considerar desafios e possibilidades futuras. Usa perspicácia, relatos pessoais e imaginação para transmitir informações. Aborda as questões indiretamente nas conversas. Quer que as sugestões sejam inovadoras e diferentes. Faz referência a conceitos gerais. Em reuniões, usa a agenda como ponto de partida

SENTIMENTO. Prefere ser amável e concordar. Gosta de saber o impacto de uma alternativa nas pessoas e seus valores. Consegue ser receptivo e compreensivo nas relações interpessoais. Convence-se por autenticidade pessoal. Apresenta primeiro os pontos acordados. Considera a lógica e a objetividade como dados secundários. Em reuniões, busca primeiramente envolver-se com as pessoas;

PERCEPÇÃO. Gosta de discutir horários, mas tem resistência a prazos curtos e a programações inflexíveis. Gosta de surpresas e adapta-se a mudanças de última hora. Espera que os outros respondam às necessidades do momento. Apresenta seus pontos de vista como sendo experimentais e modificáveis. Gosta de saber das opções e oportunidades. Concentra-se em autonomia e flexibilidade. Em reuniões, concentra-se no processo que está sendo utilizado;

SOB STRESS. Parar de escutar e de se adequar aos outros. Tornar-se tão sensível a conflitos que você os ignora ou evita. Ser exageradamente crítico, encontrando defeitos em quase tudo de uma maneira ilógica. Agir de forma dominadora, tomando a frente sem escutar os demais.

Fonte: FELLIPELLI NO BRASIL. MBTI.

ANEXO 5 - ESFJ

ESFJs são prestimosos, perceptivos, compassivos e metódicos. Valorizam muito os relacionamentos harmoniosos e gostam de organizar as pessoas e projetos para ajudar na conclusão das tarefas que lhes foram atribuídas.

Quanto ao seu estilo de trabalho

CONTRIBUIÇÕES PARA A EMPRESA. *Traz orientação e postura voltadas ao trabalho. Presta bastante atenção às necessidades de cada pessoa e deseja agradar. Termina as tarefas no prazo e de forma precisa. Respeita as regras e autoridade. Trata com eficiência as operações do dia a dia;*

ESTILO DE LIDERANÇA. *Lidera pela atenção pessoal aos outros. Obtém cooperação através de bons relacionamentos. Mantém as pessoas bem informadas. Dá exemplo de que trabalha com afinco e persistência. Mantém as tradições da empresa;*

AMBIENTES DE TRABALHO PREFERIDOS. *Contam com pessoal cooperativo e consciencioso, que se preocupa em ajudar os outros. Direcionados às metas, com procedimentos úteis implantados. Reconhecem a organização e eficiência. Incentivam amizades. Extrovertidos e com compreensão. Incentivam um clima de atenção e valorização entre as pessoas. Incluem fatos e valores;*

ESTILO DE APRENDIZAGEM PREFERIDO. *Estruturado, participativo e atraente, com bastante tempo para discutir as novas informações. Material prático com aplicações conhecidas;*

DIFICULDADES EVENTUAIS. *Pode evitar conflito e varrer problemas para baixo do tapete. Pode ignorar suas próprias prioridades porque quer agradar os outros. Pode prescrever o que acha ser melhor para os outros ou para a empresa. Nem sempre se dá ao trabalho de recuar, ser objetivo e ver o cenário macro;*

SUGESTÕES PARA DESENVOLVIMENTO. *Precisa aprender a prestar atenção às diferenças e administrar conflitos. Precisa valorizar suas necessidades e desejos pessoais. Precisa ouvir de forma mais objetiva o que realmente é necessário. Precisa considerar as implicações globais e lógicas de suas decisões.*

Quanto às suas preferências no trabalho

EXTROVERSÃO. *Gosta de participar ativamente de diversas tarefas. Comumente, é impaciente para tarefas longas e demoradas. Interessa-se pelas atividades de seu trabalho e por como os outros realizam essas atividades. Age de forma rápida, às vezes sem pensar. Considera que ligações telefônicas durante uma tarefa são uma distração bem-vinda. Desenvolve idéias discutindo-as com os outros. Gosta de ter pessoas à sua volta e de trabalhar em equipes;*

SENSAÇÃO. *Gosta de utilizar meios padronizados e obtidos através da experiência para resolver problemas. Gosta de aplicar habilidades que já foram aperfeiçoadas. Dificilmente se equivoca com relação a fatos, mas pode ignorar suas próprias inspirações. Gosta de fazer as coisas de forma prática. Gosta de apresentar primeiro os detalhes de seu trabalho. Prefere a continuação das mesmas coisas, aperfeiçoando-as. Procedo passo a passo, estimando com precisão o tempo necessário;*

SENTIMENTO. Segue valores para tirar conclusões. Trabalha melhor em harmonia com outros, concentrando-se nas pessoas. Gosta de suprir as necessidades dos outros, mesmo em pequenos assuntos. Deixa com que suas decisões sejam influenciadas por seus gostos e desgostos. É solidário e evita dizer coisas desagradáveis às pessoas. Observa os valores presentes por trás das situações. Quer ter apreciação durante todo o processo de trabalhar em uma tarefa;

JULGAMENTO. Trabalha melhor quando pode planejar seu trabalho e cumprir o planejado. Gosta de organizar e de finalizar tarefas. Concentra-se no que precisa ser feito, deixando de lado o restante. Sente-se mais confortável depois que é tomada uma decisão sobre alguma coisa, situação ou pessoa. Decide-se de forma rápida, por seu desejo por resolução. Busca estrutura e planejamento. Utiliza listas para organizar ações em tarefas específicas.

Quanto ao seu estilo de comunicação

EXTROVERSÃO. Comunica-se com energia e entusiasmo. Responde rapidamente, sem longas pausas para pensar. Conversa sobre pessoas, coisas e idéias do mundo afora. Precisa moderar sua expressividade. Procura oportunidades para se comunicar com grupos. Prefere comunicação face a face à escrita, e mensagens de voz a e-mails. Em reuniões, gosta de falar alto para colocar suas idéias;

SENSAÇÃO. Gosta que as evidências (fatos, detalhes e exemplos) sejam apresentadas primeiro. Quer que sejam demonstradas aplicações práticas e realistas, com as relações entre os fatos claramente explicadas. Utiliza a experiência própria e relatos pessoais para transmitir informações. Usa uma abordagem ordenada passo-a-passo em suas conversas. Quer que as sugestões sejam objetivas e viáveis. Faz referência a exemplos específicos. Em reuniões, segue a pauta;

SENTIMENTO. Prefere ser amável e concordar. Gosta de saber o impacto de uma alternativa nas pessoas e seus valores. Consegue ser receptivo e compreensivo nas relações interpessoais. Convence-se por autenticidade pessoal. Apresenta primeiro os pontos acordados. Considera a lógica e a objetividade como dados secundários. Em reuniões, busca primeiramente envolver-se com as pessoas;

JULGAMENTO. Quer participar na definição de programações, horários e prazos razoáveis. Não gosta de surpresas e quer ser avisado com antecedência. Espera que os outros cumpram o que deve ser feito e conta com isso. Coloca suas posições e decisões como palavra final. Quer saber de resultados e objetivos atingidos. Concentra-se na meta e nos objetivos. Em reuniões, concentra-se na realização das tarefas;

SOB STRESS PODE. Parar de escutar e de se adequar aos outros. Tornar-se tão sensível a conflitos que você os ignora ou evita. Ser exageradamente crítico, encontrando defeitos em quase tudo de uma maneira ilógica. Agir de forma dominadora, tomando a frente sem escutar os demais.

Fonte: FELLIPELLI NO BRASIL. MBTI.

ANEXO 6 – ISFP

ISFPs são gentis, atenciosos e compassivos com relação aos que precisam de ajuda, usam um método flexível e aberto. Gostam de trabalhar em colaboração e harmonia, mas frequentemente nas suas próprias tarefas.

Quanto ao seu estilo de trabalho

CONTRIBUIÇÕES PARA A EMPRESA. *Atende às necessidades de cada pessoa na organização, à medida que elas surgem. Age para garantir o bem-estar dos outros. Injeta alegria no trabalho. Reúne as pessoas e tarefas em virtude de sua natureza cooperativa. Presta atenção na forma como as pessoas são tratadas;*

ESTILO DE LIDERANÇA. *Lidera com relutância, preferindo trabalhar em equipe, geralmente agindo como coordenador. Usa a lealdade pessoal como meio de motivar os outros. Mais inclinados a valorizar e apoiar do que criticar. Mostra-se à altura da situação e adapta-se ao que for necessário. Persuade gentilmente enfatizando as boas intenções dos outros;*

AMBIENTES DE TRABALHO PREFERIDOS. *Contam com pessoal cooperativo que aprecia o trabalho que fazem. Privacidade no espaço. Contam com pessoas compatíveis. Propiciam flexibilidade e segurança. Boa aparência estética. Incluem colegas amáveis. Procuram resultados práticos;*

ESTILO DE APRENDIZAGEM PREFERIDO. *Tranquilo, com oportunidades para experimentar as coisas diretamente. Prático e direcionado no que ajudará as pessoas;*

DIFICULDADES EVENTUAIS. *Pode confiar em demasia e relutar o questionamento. Pode não criticar outros quando for necessário para evitar conflito. Pode concentrar-se na realidade presente, não considerando coisas no seu contexto mais completo. Pode ser excessivamente autocrítico e magoar-se com facilidade;*

SUGESTÕES PARA DESENVOLVIMENTO. *Precisa desenvolver mais ceticismo ao analisar informações dos outros. Precisa aprender como dar feedback negativo às pessoas e gerenciar conflito. Precisa desenvolver uma perspectiva mais ampla e direcionada ao futuro.*

Quanto às suas preferências no trabalho

INTROVERSÃO. *Gosta de lugares silenciosos e privados para concentrar-se. Tende a não se importar em trabalhar no mesmo projeto por um longo tempo. Interessa-se pelos fatos e idéias por trás de seu trabalho. Gosta de pensar antes de agir, algumas vezes chegando a não agir. Considera ligações telefônicas como perturbadoras quando está concentrando em alguma tarefa. Desenvolve idéias sozinho, através da reflexão. Gosta de trabalhar sozinho ou eventualmente em pequenos grupos;*

SENSAÇÃO. *Gosta de utilizar meios padronizados e obtidos através da experiência para resolver problemas. Gosta de aplicar habilidades que já foram aperfeiçoadas. Dificilmente se equivoca com relação a fatos, mas pode ignorar suas próprias inspirações. Gosta de fazer as coisas de forma prática. Gosta de apresentar primeiro os detalhes de seu trabalho. Prefere a continuação das*

mesmas coisas, aperfeiçoando-as. *Procede passo a passo, estimando com precisão o tempo necessário;*

SENTIMENTO. *Segue valores para tirar conclusões. Trabalha melhor em harmonia com outros, concentrando-se nas pessoas. Gosta de suprir as necessidades dos outros, mesmo em pequenos assuntos. Deixa com que suas decisões sejam influenciadas por seus gostos e desgostos. É solidário e evita dizer coisas desagradáveis às pessoas. Observa os valores presentes por trás das situações. Quer ter apreciação durante todo o processo de trabalhar em uma tarefa;*

PERCEPÇÃO. *Quer ter flexibilidade em seu trabalho. Gosta de iniciar tarefas e deixá-las em aberto para mudanças de última hora. Gosta de incluir tudo o que puder, postergando as tarefas necessárias. Gosta de estar aberto a experiências, não querendo perder nada. Posterga suas decisões por causa da busca por opções. Adapta-se bem a mudanças e sente-se restrito quando há estruturas demais. Utiliza listas para lembrar-se de coisas que deve fazer.*

Quanto ao seu estilo de comunicação

INTROVERSÃO. *Mantém dentro de si a energia e o entusiasmo. Pára e reflete antes de responder. Pensa sobre idéias, pensamentos e impressões. Precisa ser mais extrovertido. Procura oportunidades de comunicar-se individualmente com as pessoas. Prefere comunicação escrita à face a face, e mensagens de e-mail a mensagens de voz. Em reuniões, expõe idéias que foram bem pensadas;*

SENSAÇÃO. *Gosta que as evidências (fatos, detalhes e exemplos) sejam apresentadas primeiro. Quer que sejam demonstradas aplicações práticas e realistas, com as relações entre os fatos claramente explicadas. Utiliza a experiência própria e relatos pessoais para transmitir informações. Usa uma abordagem ordenada passo-a-passo em suas conversas. Quer que as sugestões sejam objetivas e viáveis. Faz referência a exemplos específicos. Em reuniões, segue a pauta;*

SENTIMENTO. *Prefere ser amável e concordar. Gosta de saber o impacto de uma alternativa nas pessoas e seus valores. Consegue ser receptivo e compreensivo nas relações interpessoais. Convence-se por autenticidade pessoal. Apresenta primeiro os pontos acordados. Considera a lógica e a objetividade como dados secundários. Em reuniões, busca primeiramente envolver-se com as pessoas;*

PERCEPÇÃO. *Gosta de discutir horários, mas tem resistência a prazos curtos e a programações inflexíveis. Gosta de surpresas e adapta-se a mudanças de última hora. Espera que os outros respondam às necessidades do momento. Apresenta seus pontos de vista como sendo experimentais e modificáveis. Gosta de saber das opções e oportunidades. Concentra-se em autonomia e flexibilidade. Em reuniões, concentra-se no processo que está sendo utilizado;*

SOB STRESS PODE. *Parar de escutar e de se adequar aos outros. Tornar-se tão sensível a conflitos que você os ignora ou evita. Ser exageradamente crítico, encontrando defeitos em quase tudo de uma maneira ilógica. Agir de forma dominadora, tomando a frente sem escutar os demais.*

Fonte: FELLIPELLI NO BRASIL. MBTI.