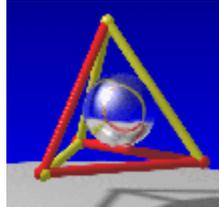


# Sinergia Transformacional



"Nenhuma experiência parcial isolada poderá explicar o comportamento do todo."  
R. Buckminster Fuller

## Comunicação inicial - um pouco de nós

1. Se eu não me chamasse...  
gostaria de me chamar...
2. Se eu não pudesse ser...  
eu gostaria de ser...
3. Se eu não estivesse aqui...  
eu gostaria de estar...



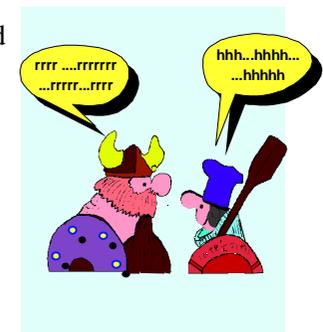
## Comunicação Eficaz



"A comunicação é equívoca. Somos limitados por uma língua na qual as palavras podem significar uma coisa para uma pessoa e algo bem diferente para outra..."

## Comunicação Interpessoal

- Diálogos com intenções ocultas
  - s - suspeito; d - detetive
  - sss-dddd-ssss-ddddddd-s-ddddddd-sssss-dddd
- Comunicação criativa - TSOM
  - c - comunicador; o - ouvinte
  - cccc-ooo-cccccccccc-oo-cccccc-oo-cccccc
- Diálogo socrático
  - o - orientador; a - aluno
  - oooooo-aa-ooooo-aaa-ooooo-aaa-oo
- Diálogo rogeriano
  - p - psicanalista; c - cliente
  - p-cccccc-p-cccccc-p-cccccc-p-ccc-p



## "TSOM" - Trinta Segundos Ou Menos

- O que se consegue?
  - Despertar o interesse dos ouvintes e chegar onde se quer chegar de modo eficaz.
  - Uma melhor comunicação
    - ✓ Concentração, rumo, concisão e lógica do pensamento e da fala.
- Por que Trinta Segundos?
  - O tempo exerce uma coação,
  - O período médio de atenção é de 30 segundos.
- Princípios Básicos:
  - Ter um objetivo bem definido
    - ✓ Convidar, conquistar, envolver, desenvolver, vender, apresentar
  - Conhecer o interlocutor e seus motivos
    - ✓ Quem é ele o que temos em comum e em que somos complementares
  - Definir a abordagem correta
    - ✓ Filosófica, social, econômica, financeira, emocional,

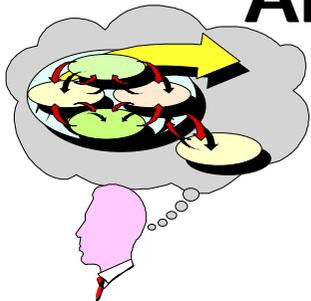


## Princípios Básicos

- Princípios Básicos:
  - Criar um gancho
    - ✓ Afirmação, pergunta, humor, visual, incidental
  - Desenvolver o tema
    - ✓ Descritivo, narrativo, lógico, retórico, dialético, indutor, dedutor, socrático, rogeriano
  - Arrematar o que foi dito
    - ✓ Solicitação de ação ou reflexão
  - Pintar um quadro na mente do interlocutor
    - ✓ Personalizada, emotiva, vivenciada, histórica, metafórica
  - Manter uma imagem pessoal impecável
    - ✓ Sinceridade, coerência, gesticulação, postura, entonação, entusiasmo, variedade
  - Manter os mesmos princípios para um ou mil
    - ✓ Esquematização, prazer, espontaneidade, naturalidade, credibilidade



## Enfrentando os Desafios do Ambiente



- Campo de forças do ambiente
- Autoconsciência
- Continuístas versus transformadores
- Dimensões da eficácia pessoal
- Virtudes e valores
- Resiliência
- Proatividade

1

## Espírito dos Caracteres Chineses



BARBARA ARIA - The Spirit of the Chinese Character. Chronicles Books

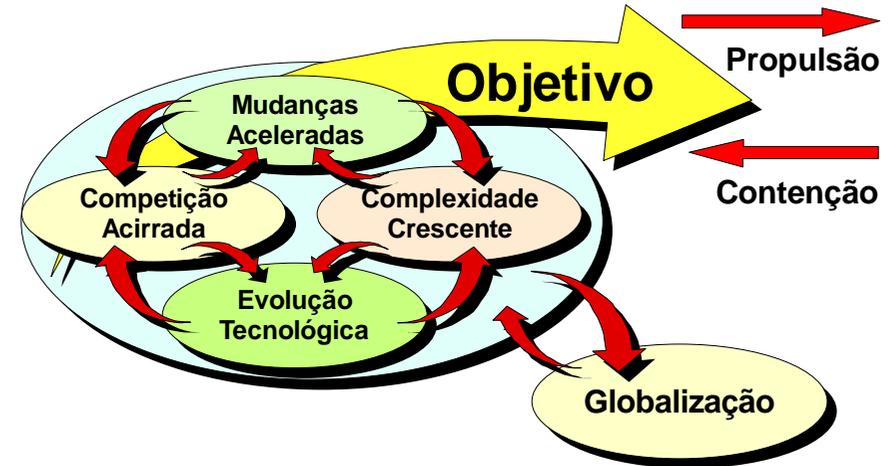
## Desafios das Mudanças

Marque, na lista abaixo, as 3 mudanças mais impactantes para sua organização.

		Item de Mudança	
1	1	Inovações na tecnologia de informação	
2	7	Equilíbrio da força de trabalho	
3	2	Reengenharia dos processos de negócio	
4	12	Novos sistemas de compensação	
5	8	Novos produtos ou novos mercados	
6	11	Nova cultura corporativa	
7	13	Globalização	
8	4	Orientação para expectativa do cliente	
9	10	Nova visão, missão ou objetivo corporativo	
10	3	Procedimentos de redução de custos	

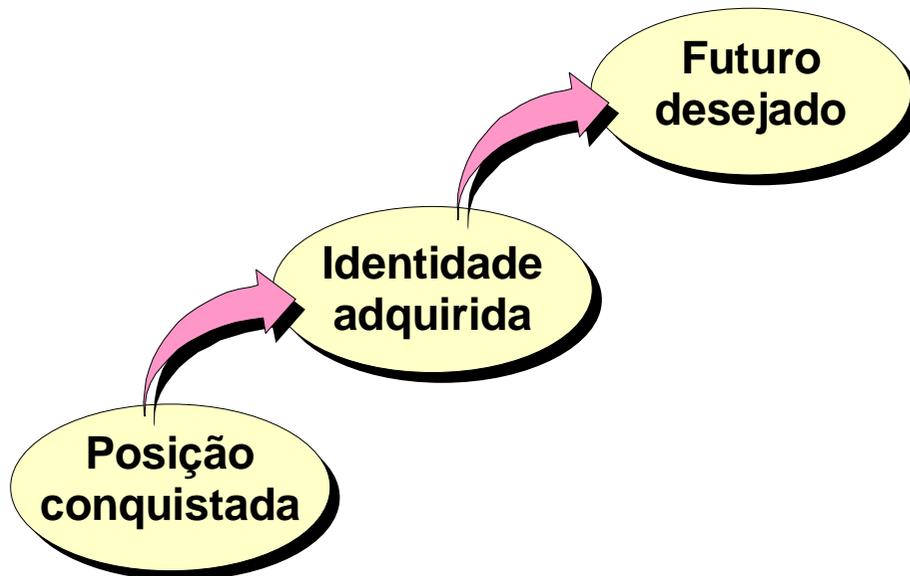
## Objetivo - Propulsão - Contenção

- Mudanças - Sociais, Políticas, Culturais, Econômicas, Estruturais
- Competição - Blocos, Países, Grupos, Empresas, Setores, Pessoas



- Complexidades - Tecnologias, Temas, Investimentos, Tarefas
- Evolução - Informação, Métodos, Técnicas, Moda, Conceitos

## Questões Básicas



## Autoconhecimento

1. Quem sou eu?
2. Se eu deixasse de ser como sou, o que mais sentiriam falta de mim?
3. Em que eu faço diferença?
4. Quais as minhas fórmulas de sucesso?
5. Estou passando por alguma transformação?
6. Qual o meu futuro desejado?
7. Quais são as minhas maiores contribuições?
8. Em que eu poderia contribuir mais?

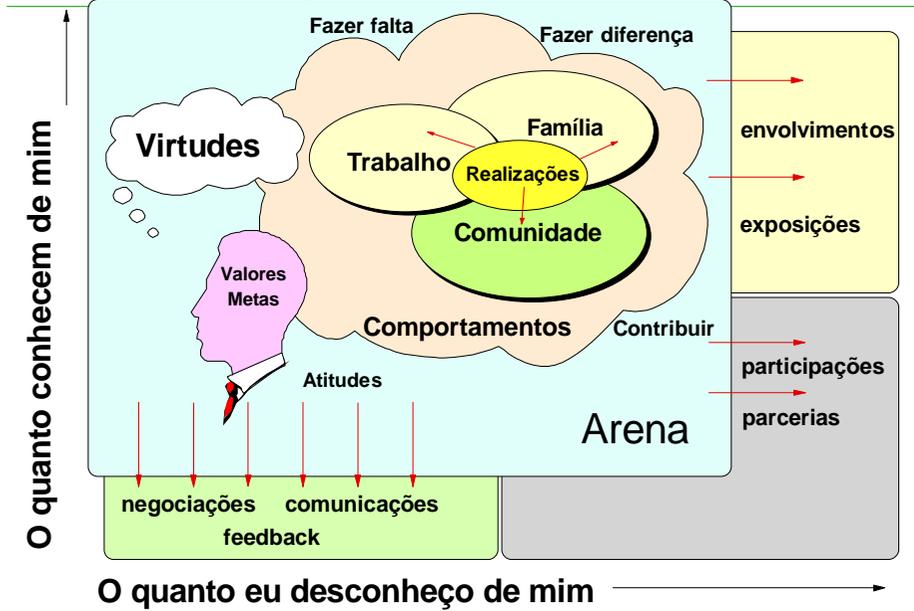


## Identidade adquirida

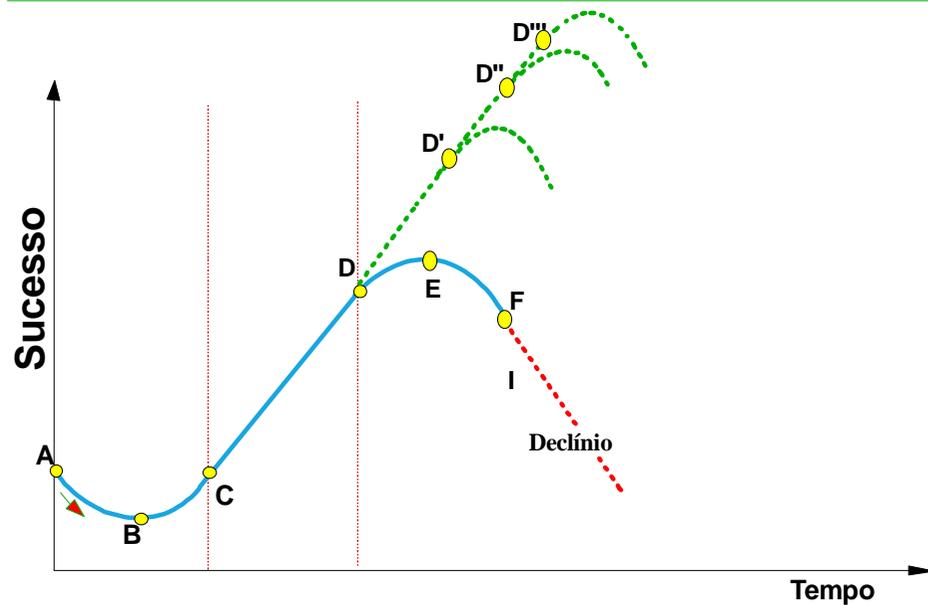
- Responda, com rapidez, o máximo das perguntas abaixo.
- Lembre do princípio do alfaiate e reveja as suas respostas sempre que possível.

Quem eu sou, de modo que se eu deixasse de ser assim sentiriam muita falta de mim?	
Em que eu faço diferença?	
Quais são as minhas grandes contribuições?	
Como eu posso contribuir mais?	

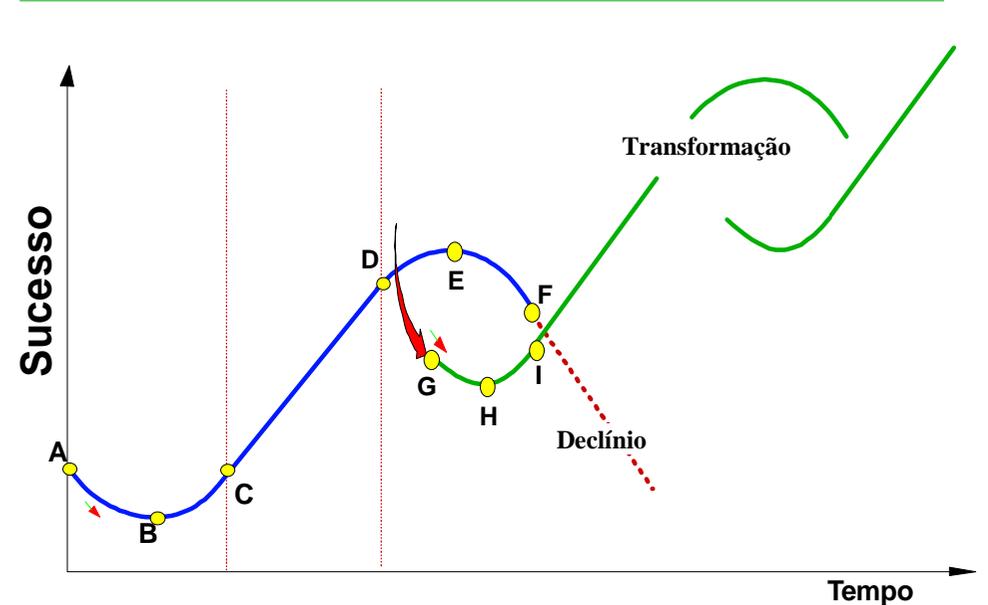
## Identidade adquirida



## Posição conquistada



## Futuro desejado



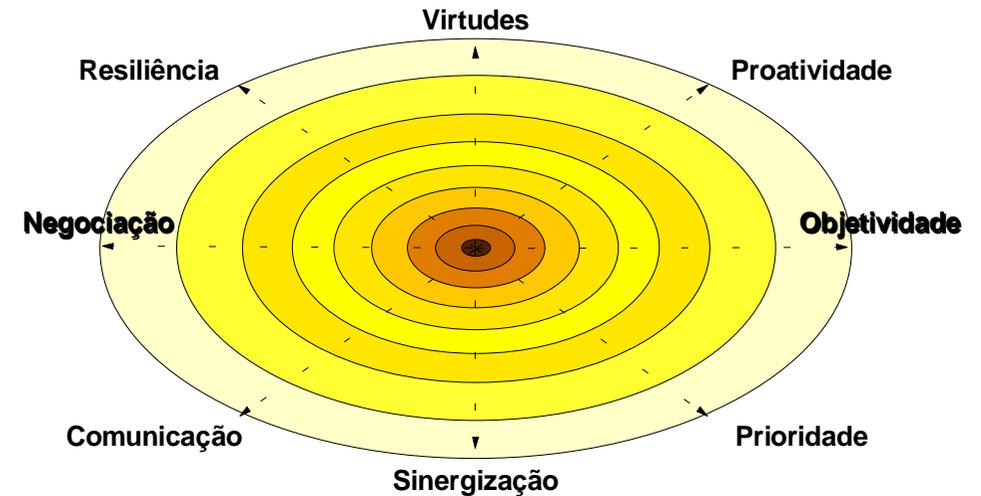
## Continuístas x Transformadores

Refleta sobre as atitudes e comportamentos dos continuístas e transformadores e marque um "X" ao lado da forma que seus colegas ou colaboradores agem mais frequentemente.

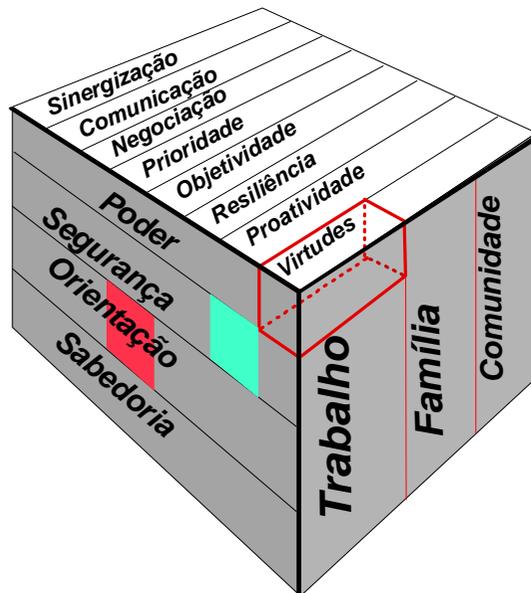
Continuístas	Transformadores	
copiam o que se faz	formulam formas de fazer	
seguem padrões	quebram paradigmas	
cuidam do presente	constroem o futuro	
coletam dados brutos	extraem informações	
reagem às tendências	lucram com as tendências	
resistem à mudança	dominam a mudança	
resolvem problemas	buscam oportunidades	

## Áreas de preocupação

O quanto você tem dado atenção ao aprimoramento nas áreas abaixo?



## Dimensões da Eficácia Pessoal



## Virtude

Disposição para pensar, decidir e agir visando compartilhar uma vida prazerosa

## Virtudes cardeais

### Prudência

qualidade de quem escolhe alternativas com sensatez.

CONDIÇÃO

(medroso)

### Justiça

reconhecimento do direito e dever de cada um com imparcialidade

RAZÃO

(insensível)

### Disciplina

poder sobre o comportamento, as ações, os impulsos e as emoções.

CONTROLE

(bitolado)



### Coragem

disposição para enfrentar medo, oposição, opressão, privação, ou perigo.

INICIATIVA

(incauto)

## Virtudes sociais

### Lealdade

constância a algo que se está ligado por promessa ou dever.

FIDELIDADE

(obstinado)



### Gentileza

atitude marcada por conduta social polida, cortez, amável e delicada.

VITRINE

(artificial)

### Integridade

dignidade relativa às ações, promessas e afirmações.

HONRADEZ

(compulsivo)

### Humildade

ponderação entre nossas próprias forças e fraquezas.

SENSIBILIDADE

(submisso)

## Virtudes operacionais

### Simplicidade

qualidade de quem pensa, se expressa e age de forma descomplicada

FORMA

(simplório)

### Prestatividade

disposição para servir a qualquer um, em qualquer lugar, a qualquer momento.

MOTIVO

(serviçal)



### Persistência

assiduidade e insistência na busca por soluções e o uso do juízo para aguardar a melhor ocasião para aplicá-las.

MOMENTO

(teimoso)

### Tolerância

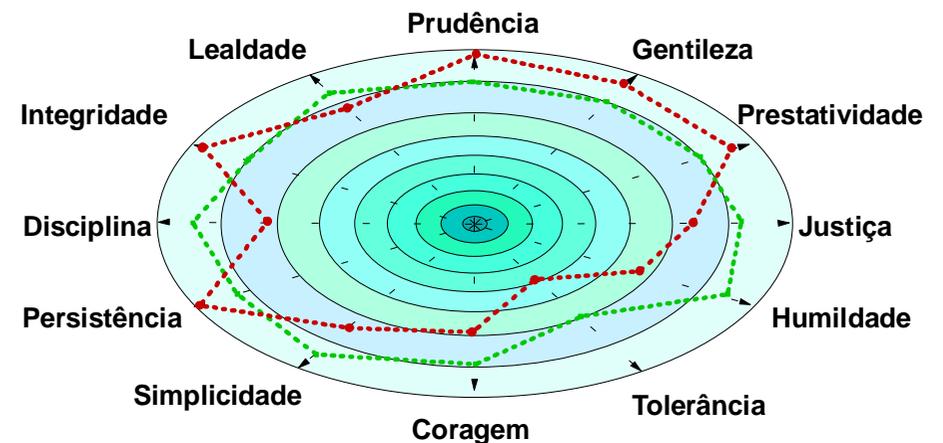
capacidade para admitir modos de agir ou pensar que interferem na vida de quem você preza.

PACIÊNCIA

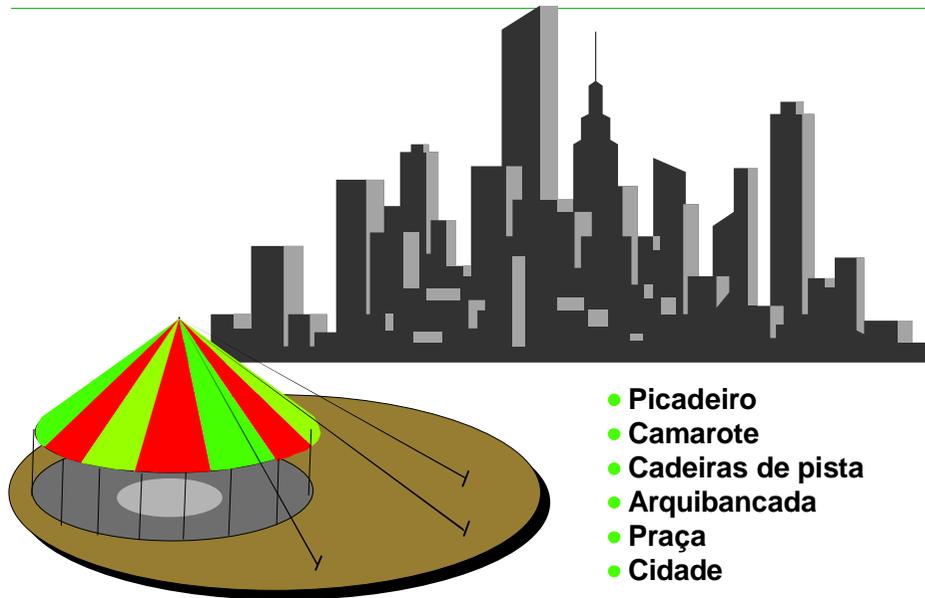
(resignado)

## Mapa das Virtudes

Refleta o quanto você tem cultivado as virtudes e faça a pontuação no diagrama abaixo.



## Metáfora do Circo



## Virtudes nos negócios

Orientação para o sucesso dos clientes			
Busca por soluções inovadoras			
Sustentação de parcerias duradouras			
Respeito ao meio ambiente			
Aplicação da força tecnológica			
Estímulo à iniciativa própria			
Diálogo aberto			

Virtude	No.	peso	total	Virtude	No.	peso	total
Prudência	1			Coragem	7		
Gentileza	2			Simplicidade	8		
Prestatividade	3			Persistência	9		
Justiça	4			Disciplina	10		
Humildade	5			Integridade	11		
Tolerância	6			Lealdade	12		

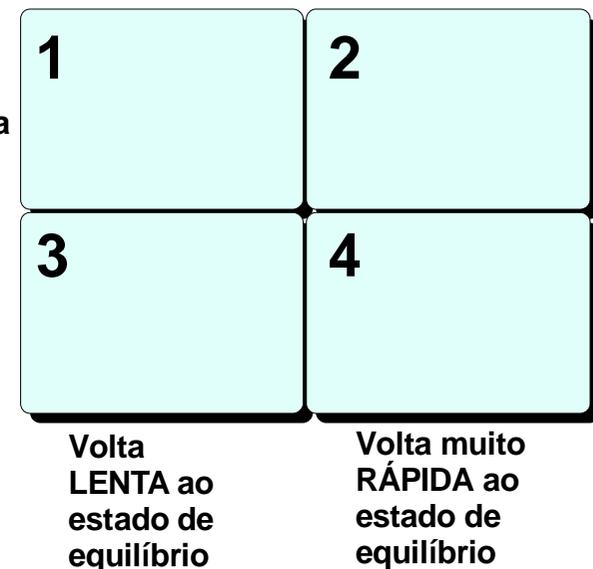
## Resiliência

**Capacidade de absorver o impacto das mudanças com um mínimo de comportamento disfuncional**

## Avaliando a Resiliência

Só grandes mudanças chegam a provocar alguma disfunção

Pequenas mudanças já provocam disfunções



## Atitudes típicas

- Onde estarão as dificuldades?
- Estou aqui para o que der e vier.



- Não sei nem como começar.
- Absurdo desprezar tudo que já fizemos!

- Agora sim!
- Chega de mesmice!



- Nego-me a aprender outras técnicas.
- Amanhã não virei.

- Ah! Mas que oportunidade para aprender.



- Estava tudo tão bom.
- Acho que vou pular fora.

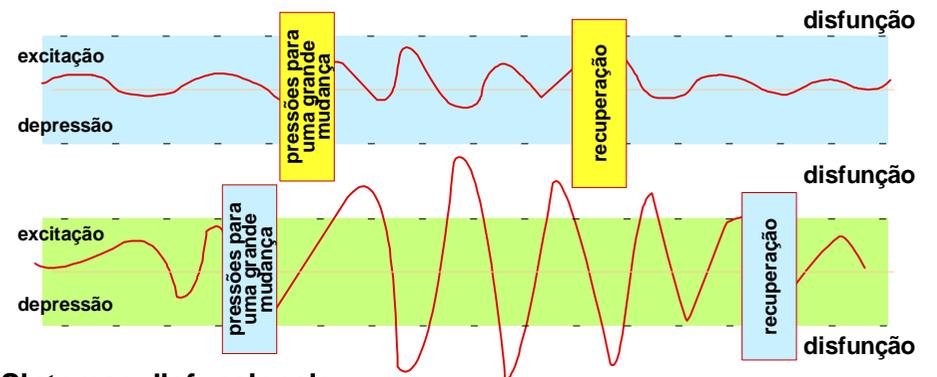


Alta Resiliência

Baixa Resiliência



## Equilíbrio e Disfunção diante da mudança



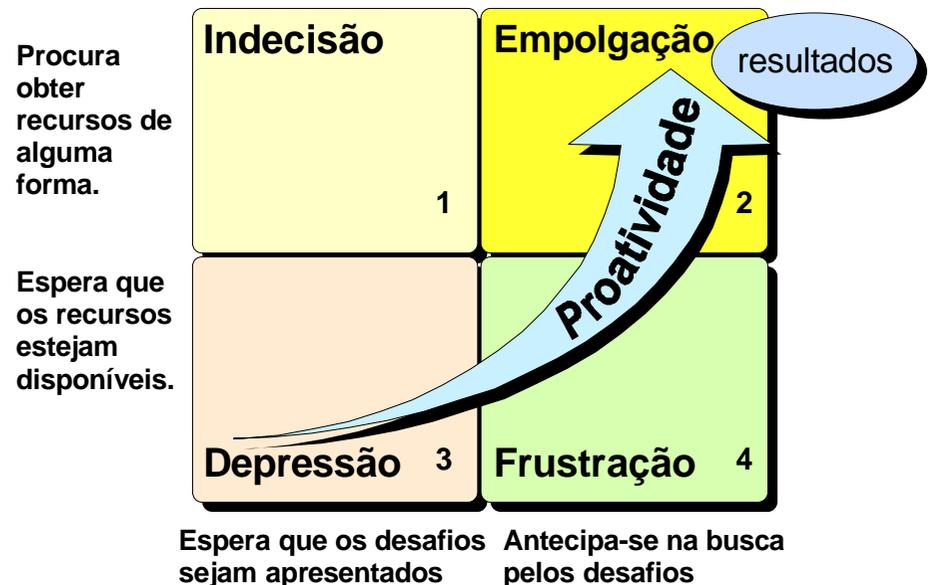
### Sintomas disfuncionais

- Estado de irritação
- Comunicação precária
- Autoestima baixa
- Pouca atenção ao trabalho
- Conflitos com colegas
- Erros e acidentes
- Baixa eficácia na equipe
- Síndrome de vítima
- Prejuízo da saúde
- Absenteísmo
- Apatia
- Retrocesso no cargo

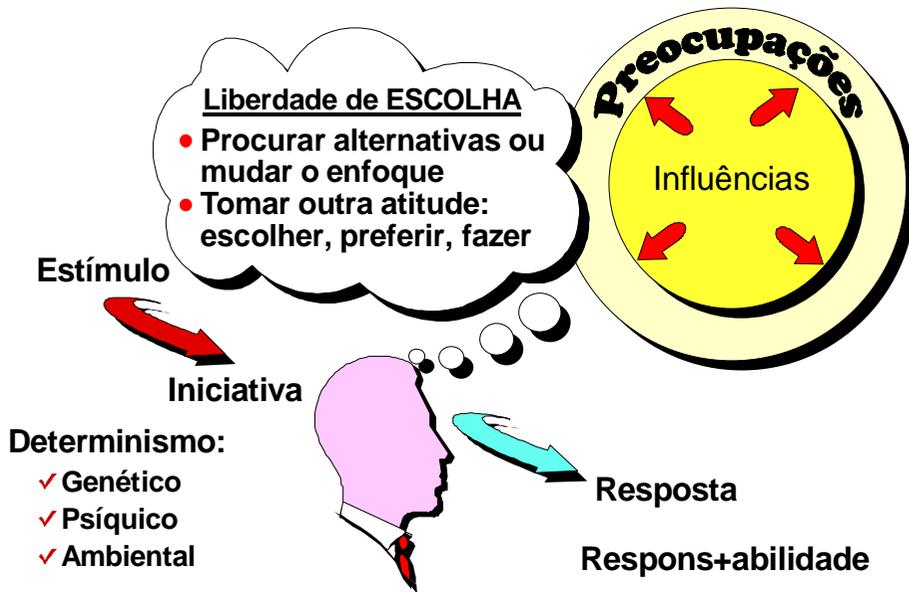
## Proatividade

Responsabilidade de decidir e agir de forma consciente e independente das circunstâncias inibidoras

## Recursos e desafios

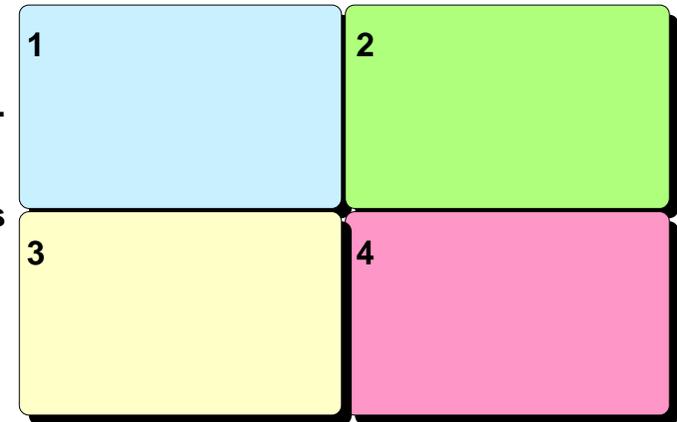


## Liberdade de escolha



## Avaliando a Proatividade

- Procura obter recursos de alguma forma.
- Espera que os recursos estejam disponíveis.



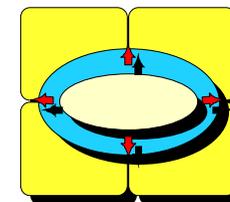
- Espera que os desafios sejam apresentados
- Antecipa-se na busca pelos desafios

## Trabalho de Grupo

O que pode ser feito para melhorar?

Hábito de cultivar virtudes	_____
Aplicação das virtudes aos negócios	_____
Resiliência	_____
Proatividade	_____

## Conquistando a Eficiência Pessoal



- Objetividade
- Flexibilidade
- Prioridade
- Síndrome de urgência
- Matriz de urgência
- Atividades chave

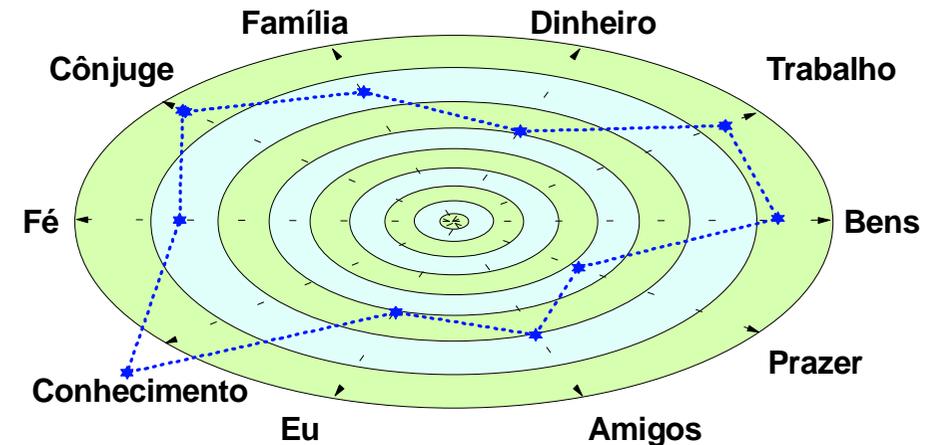
2

## Objetividade

Uso da imaginação e da consciência para decidir o que fazer com o tempo, talento e instrumentos que possuímos para trabalhar

## Frequência das fontes de valores

Com que frequência as fontes de valores estão presentes no centro da sua vida?



## Flexibilidade

Disposição para resolver, modificar, adaptar ou evoluir tendo em mente um objetivo a realizar

## Níveis de flexibilidade

Gerar solução com base na anterior

Adaptar solução às mudanças



## Prioridade

Iniciativa e força de vontade para colocar o mais importante em primeiro lugar visando a eficácia através da redução do trabalho flutuante

## Urgente versus importante



## Matriz de urgência

Em que quadrantes se concentram suas atividades?

	Urgente	Não Urgente
Importante	<p><b>1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Crises</li> <li>▶ Oportunidades momentâneas</li> <li>▶ Problemas urgentes</li> <li>▶ Reuniões estratégicas</li> <li>▶ Atividades programadas</li> </ul>	<p><b>2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Preparação</li> <li>▶ Prevenção</li> <li>▶ Definição de valores</li> <li>▶ Planejamento</li> <li>▶ Relacionamentos</li> </ul>
Não Importante	<p><b>3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entrevistas inesperadas</li> <li>▶ Opiniões sobre relatórios</li> <li>▶ Reuniões inesperadas</li> <li>▶ Urgências de terceiros</li> </ul>	<p><b>4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Trabalho sem importância</li> <li>▶ Correspondência irrelevante</li> <li>▶ Certos telefonemas</li> <li>▶ Atividades "alienantes"</li> </ul>

## Índice de Urgência

Marque um X na coluna cujo número que mais se aproxima de suas atitudes ou comportamentos em relação às afirmativas abaixo:

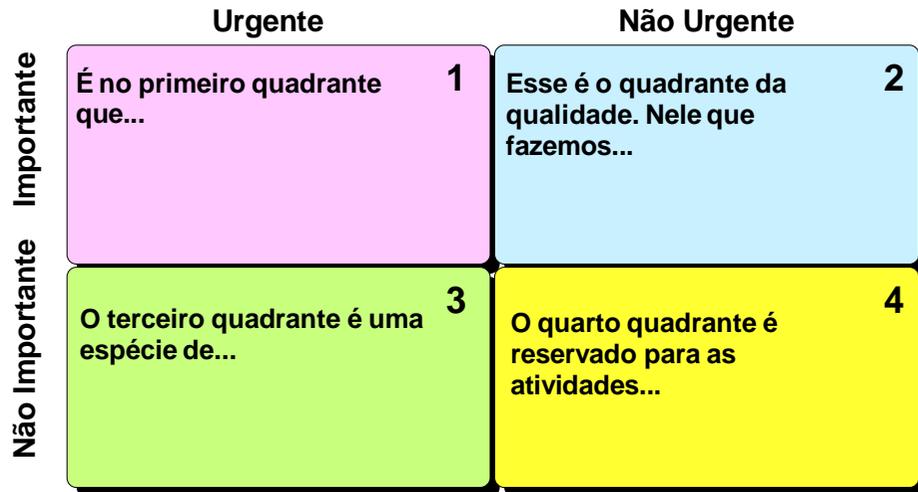
(1= Nunca; 2=Quase nunca; 3 = Algumas vezes; 4 = Sempre)

	Atitudes	1	2	3	4
1	Trabalho muito melhor sob pressão.				
2	A lentidão das pessoas me incomoda.				
3	Estou sempre com pressa quando vou aos lugares.				
4	Sinto-me culpado quando fico à toa.				
5	Vivo afastando as pessoas para terminar algum projeto.				
6	Faço uma coisa enquanto penso outra.				
7	Tenho mais prazer com crises que com obtenção de resultados a longo prazo.				
8	Só quando resolvo uma crise é que sinto meu dia realizado.				
9	Espero que as pessoas compreendam quando me afasto para contornar alguma crise.				
10	Costumo almoçar ou fazer outras refeições enquanto trabalho.				
	Some os pontos por coluna				

1. Baixo grau de urgência: 10 - 20  
 2. Alto grau de urgência: 21 - 30  
 3. Síndrome de urgência: 31 - 40

Totalize os pontos

## Matriz de urgência



## Refleta sobre as questões abaixo

### 1. No meio de tantas coisas urgentes e importantes, como saber o que fazer?

Esse é o grande dilema de nossas vidas. É ele que nos leva a sentir que precisamos nos livrar de certos pesos e fazer mais e mais rápido. Mas quase sempre, há uma coisa que deve ser feita antes de todas as demais. Pode-se dizer que há um primeiro quadrante do primeiro quadrante ou um segundo quadrante do segundo quadrante.

### 2. É ruim estar no primeiro quadrante?

Não, não é. Na verdade, grande parte das pessoas passa um tempo significativo no primeiro quadrante. A questão-chave é saber por que está nele. Você está no primeiro quadrante em função da urgência ou da importância? Se predominar a urgência, você cairá no terceiro quadrante - a síndrome da urgência - quando deixar de haver importância. Mas se você estiver no primeiro quadrante por causa da importância, irá para o segundo quadrante quando deixar de haver urgência. Os dois primeiros quadrantes contêm apenas coisas importantes; muda apenas o fator tempo. Problema mesmo é quando você começa a perder muito tempo nos terceiro e quarto quadrantes.

### 3. Como é que vou arrumar tempo para dedicar ao segundo quadrante?

Se você estiver atrás de tempo para dedicar às atividades do segundo quadrante, concentre-se no terceiro quadrante. O tempo despendido no primeiro quadrante é urgente e importante - nós já sabemos que ele é inevitável. E sabemos que devemos evitar o quarto quadrante. Mas o terceiro quadrante pode nos enganar. É fundamental aprender a ver nossas atividades pelo prisma da importância. Só então seremos capazes de reaver o tempo perdido com a enganosa aparência de urgência e dedicá-lo ao segundo quadrante.

### 4. É possível viver em um ambiente do primeiro quadrante?

A natureza de algumas profissões faz com que passemos nosso tempo quase todo no primeiro quadrante. Por exemplo, o trabalho dos bombeiros, muitos médicos e enfermeiros, policiais, jornalistas e editores é reagir à urgência e à importância. Para essas pessoas é ainda mais importante dedicar algum tempo ao segundo quadrante pela simples razão de que ele consolida a capacidade de administrar o primeiro quadrante. O tempo investido no segundo quadrante aumenta nossa capacidade de empreendimento.

### 5. Há alguma coisa no primeiro quadrante que pode ser deixada para depois?

Algumas coisas provocam crises ou problemas na produção se não lhes dermos a devida atenção. Cabe a nós fazê-las com urgência ou não. Além disso, o que pode ser uma atividade do segundo quadrante para uma organização, como por exemplo a concepção de uma visão de longo prazo, o planejamento e a construção de um bom ambiente de trabalho, pode estar no primeiro quadrante do executivo. Essa é sua única responsabilidade, é premente a necessidade dessas coisas e é significativa a diferença das consequências de fazê-las ou não fazê-las. A necessidade desse executivo é 'agora', é urgente, não pode ser adiada em hipótese alguma.

## Dependência

- Cria sensações previsíveis, confiáveis
- Absorve toda a atenção
- Alivia temporariamente o sofrimento e outras sensações negativas
- Proporciona uma sensação artificial de auto-estima, poder, plenitude, controle, segurança, intimidade, realização
- Exacerba os problemas e sentimentos para os quais se está procurando uma solução
- Compromete o rendimento,
- Provoca perda nos relacionamentos

## Tirania da Urgência

- A tarefa importante dificilmente precisa ser feita hoje ou mesmo essa semana...
  - A tarefa urgente implica uma ação instantânea...
  - O apelo imediato dessas tarefas parece irresistível e fundamental, e ele consome nossa energia.
- "...Mas à luz da perspectiva do tempo, sua enganosa notoriedade desaparece gradualmente, com um sentido de perda, lembramos a tarefa vital que adiamos..."***
- Percebemos que nos tornamos escravos da tirania da urgência.

## Sete atividades chave

Qual é a atividade que você sabe que, se desempenhasse com a necessária seriedade e continuidade, produziria resultados especialmente positivos para sua vida?

1. *Melhorar a comunicação com as pessoas*
2. *Melhor preparação*
3. *Melhor planejamento e organização*
4. *Mais cuidado consigo mesmo*
5. *Procura de novas oportunidades*
6. *Desenvolvimento pessoal*
7. *Empowerment*

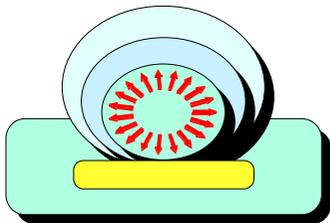
## Trabalho de Grupo

O que pode ser feito para melhorar?

Equilíbrio Urgente  
versus importante

Equilíbrio da  
participação nos  
ambientes família  
e trabalho

## Desenvolvendo Eficácia e Interdependência



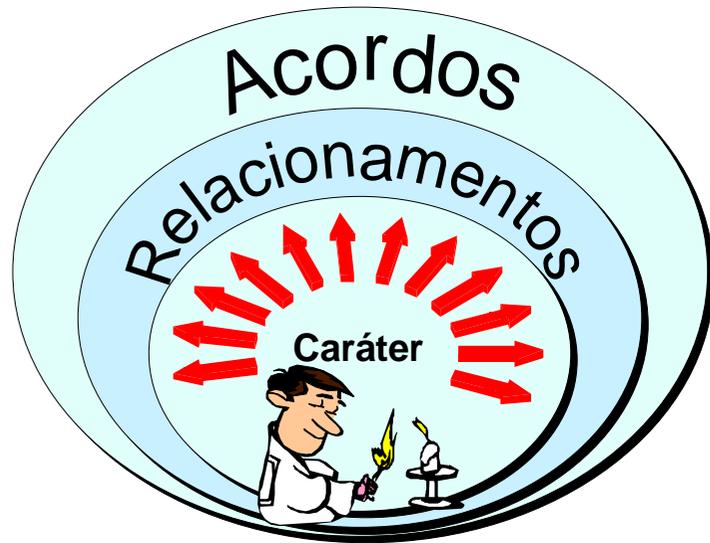
- Vantagens recíprocas na negociação
- Comunicação empática
- Valorização das diferenças
- Bloqueadores e sementes da sinergia
- Atitudes sinérgicas
- Processo sinérgico

3

## Negociação

Coragem para explicitação de pontos de vista com transparência e consideração na busca por solução que atenda a todas as expectativas

## Buscar Vantagem Recíproca



## Conta Emocional



- Esclarecer as expectativas
- Honrar os compromissos
- Demonstrar integridade pessoal
- Compreender o indivíduo
- Atentar para as pequenas coisas
- Pedir desculpas Sinceras

## Negociação

Qual a sua opinião sobre os processos de negociação entre os departamentos?

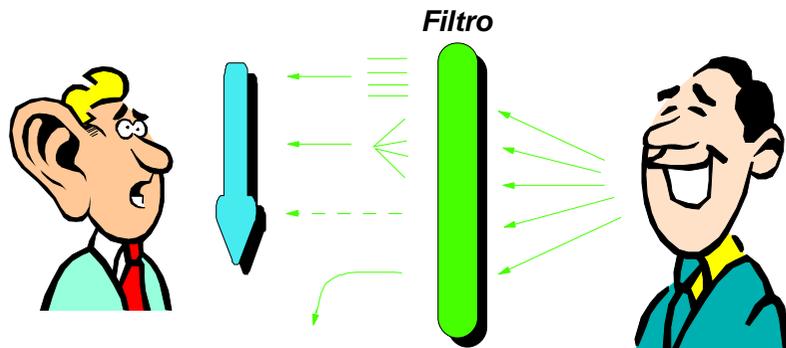
Consideração	Muita	P/G	G/G	Causas das deficiências	
	Pouca	P/P	G/P	Expectativas não esclarecidas	
				Avaliação inadequado	
				Falta de métodos	
				Carência de virtudes	

Pouca                      Muita  
Transparência

## Comunicação

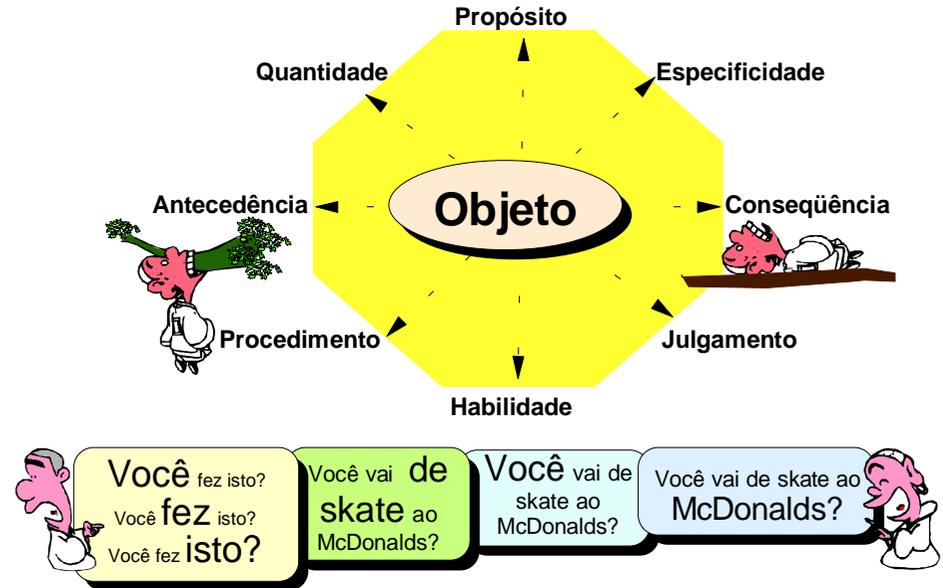
Coragem temperada pela consideração para primeiro procurar compreender, para depois ser compreendido

## Bloqueios na comunicação



- Interpretar
  - Avaliar
  - Testar
  - Aconselhar
- Selecionar
  - Concentrar
  - Fingir
  - Ignorar
- Paradigmas
  - Crenças
  - Preconceitos
  - Valores
  - Hábitos

## Postura Questionadora



## Compreender primeiro

**Informações sobre o elemento humano**

ETOS credibilidade pessoal  
 PATOS sintonia na comunicação  
 LOGOS lógica nas mensagens

**Perguntas orientadas**

• Repetição  
 • Reestruturação  
 • Reflexão

"Se uma mente estiver cheia com seus preconceitos, a verdade que os outros dizem pode não ser ouvida. A maioria das pessoas, quando conversa, tem pressa em expressar sua opinião, e por isso só ouve o som da própria voz."

## Comunicação Empática

Como tem sido os processos de comunicação com os seus colegas ou colaboradores?

1 - nunca 2 - ocasionalmente 3 - sempre

Atitudes tipo 3	1	2	3
Repetir o conteúdo. Comprovar autenticamente que está ouvindo o que está sendo dito.			
Atitudes tipo 2	1	2	3
Avaliar o quanto aprovamos o que está sendo dito.			
Testar a validade em função do quadro de referências pessoal.			
Der conselhos a partir da experiência pessoal.			
Atitudes tipo 1	1	2	3
Selecionar apenas o que interessa de tudo que está sendo dito.			
Concentrar tudo que está sendo dito em alguns enunciados.			
Fingir que ouve tudo que está sendo dito.			
Ignorar totalmente o que está sendo dito.			
Total			

## Sinergização

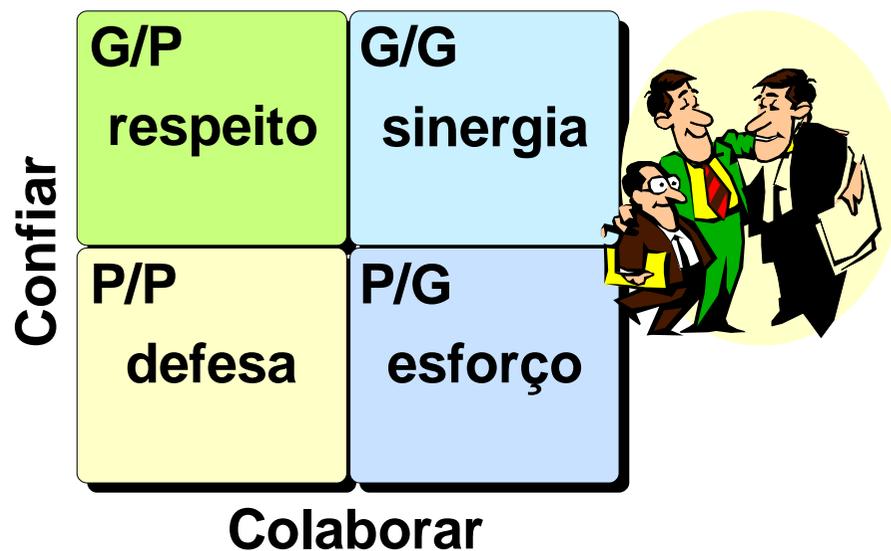
Confiança e colaboração no trabalho conjunto para produzir algo muito melhor do que se conseguiria com o somatório dos resultados em separado

## Confiança e Colaboração

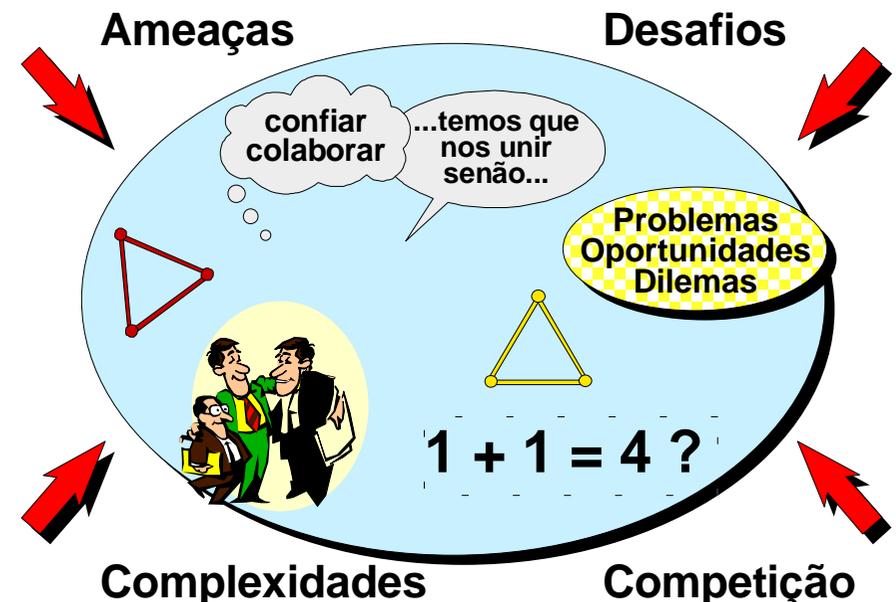


- Valorização das diferenças
- Investimento nos pontos fortes
- Compensação de fraquezas

## Confiança e Colaboração



## Conflitos e Desafios



## Atitudes sinérgicas

Nas reuniões, trabalhos de grupo, etc, qual tem sido a atitude mais comum?

1 - nunca 2 - ocasionalmente 3 - sempre

Atitudes Positivas	1	2	3
Ter sempre em mente: "Se uma pessoa com inteligência, competência e dedicação discorda de mim, deve haver algo em sua opinião que eu não compreendo, e eu preciso entender isso. Ele pode ter outra perspectiva, um quadro de referências que eu preciso adquirir também".			
Identificação dos pontos fortes de cada idéia para escolher a mais adequada.			
Identificação das diferenças entre as idéias para compor uma solução agregada.			
Compensar a fraquezas das idéias com diferenças complementares.			

total \_\_\_\_\_

Atitudes Negativas	1	2	3
Insistência na idéia inicial e bloqueio para compreensão das idéias dos outros.			
Busca pelos pontos fracos dos argumentos apresentados.			
Após a seleção, desprezo total pelas outras idéias.			
Atitude defensiva, cuidadosa e com uso de linguagem baseada nas formalidades legais, que cobre todas as possibilidades e procura padrões e cláusulas de rompimento para quando as coisas ficarem pretas.			

total \_\_\_\_\_

diferença \_\_\_\_\_

## Fatores Sinérgicos

- Sementes da Sinergia
  - Desafios, Ameaças, Oportunidades
  - Objetivo Comum e Interdependência
  - Mentalidade de Trincheira
  - Empowerment e Gerência Participativa
- Propulsores da Sinergia
  - Discussão aberta, Diversidade de Pensamentos, Pontos de vista conflitantes
  - Tendência ao desacordo, Respeito por valores e idéias, Partilha de idéias e insights
  - Pensamento Criativo, Identificação de Oportunidade, Espírito de EQUIPE
- Bloqueadores da Sinergia
  - Mitos
    - Equalização de pontos de vista
    - Concordância de pensamentos
  - Falta de desafio comum
    - Medo de não sair nada em conjunto
    - Prazer no trabalho isolado
  - Esforços independentes
    - Não entrincheiramento
    - Sensação de ameaça interna



## Sinergização

Selecione a frase que mais lhe chamou atenção.

- É algo lógico que duas pessoas possam discordar, e as duas estarem certas? Não é lógico: É psicológico. Vemos as mesmas linhas pretas, os mesmos espaços em branco. Mas damos a eles interpretações diferentes, porque fomos condicionados a interpretá-los de modo diferente.
- A não ser que valorizemos as diferenças na percepção, a não ser que valorizemos uns aos outros e aceitemos a possibilidade de estarmos certos os dois, de que a vida não é sempre a dicotomia "ou eu ou você", e que quase sempre há terceiras alternativas, nunca seremos capazes de transcender os limites deste condicionamento,
- Assim, quando ganho consciência das diferenças em nossas percepções, digo: "Que bom! Você vê de outro jeito! Ajude-me a ver como você! "
- Se duas pessoas têm a mesma opinião, uma delas é desnecessária. Não me traz vantagem alguma a comunicação com outra pessoa que só vê o que eu vejo. Eu não quero falar, dialogar com alguém que concorda comigo. Quero me comunicar com você porque você vê de forma diferente. Eu valorizo esta diferença.
- Ao fazer isso, eu não só amplio minha consciência, como também contribuo para sua afirmação. Eu lhe dou ar psicológico. Tiro meu pé do freio e liberto a energia negativa que você pode ter concentrado para defender uma posição específica. Eu crio um ambiente sinérgico.
- Valorizar as diferenças é a essência da sinergia — as diferenças mentais, emocionais e psicológicas entre as pessoas. E a chave para valorizar as diferenças é perceber que todas as pessoas vêem o

- Se eu penso que vejo o mundo como ele é, por que desejaria valorizar as diferenças? Por que me daria ao trabalho de me importar com alguém que está "fora dos trilhos"? Meu paradigma é que sou objetivo, vejo o mundo como ele é. Todo mundo tem uma visão restrita, mas eu vejo o todo. É por isso que me chamam de "supervisor" - tenho uma "supervisão".
- Se meu paradigma for este, então eu nunca serei efetivamente interdependente, para começar. Estarei limitado pelos paradigmas do meu próprio condicionamento.
- A pessoa realmente eficaz tem a humildade e a reverência para reconhecer suas limitações perceptivas, e para reconhecer os imensos recursos disponíveis na interação com os corações e mentes de outros seres humanos. Esta pessoa valoriza as diferenças porque estas aumentam seu conhecimento, sua compreensão da realidade. Quando somos deixados por conta exclusiva de nossas experiências, sofremos uma falta constante de informação.
- Quanto mais autêntico você se toma, mais genuína é sua expressão e mais as pessoas conseguem se relacionar com você. Isso facilita a expressão delas, tomando-as mais seguras. Esta capacidade de se expressar, por sua vez, se reforça no espírito da outra pessoa, e a empatia criativa verdadeira acontece, produzindo novas descobertas e ensinamentos, além de um senso de aventura e excitação que mantém a dinâmica do processo.

## O processo Sinérgico

**Disposição**  
Desejo de investir em trabalho duro

Criação de estratégia  
Monitoramento e reforço  
Manutenção da EQUIPE

**Habilidade**  
Capacidade de influenciar fortemente em decisões que afetam seu trabalho

Tolerância  
Flexibilidade  
Seletividade  
Criatividade



## Negando a Sinergização

A importância de valorizar as diferenças foi registrada em uma fábula muito citada, chamada A Escola dos Bichos, do educador dr. R. H. Reeves:

Era uma vez um grupo de animais que decidiu fazer algo de heróico para resolver os problemas de um "Novo Mundo", de modo que fundaram uma escola. Adotaram um currículo de atividades que incluía corrida, alpinismo, natação e vôo. Para tornar mais fácil a administração, todos os animais participaram de todos os cursos.

O pato era excelente em natação, na verdade melhor do que o professor, e conseguiu boas notas em vôo, mas não se deu bem em corrida. Como ele era muito lento na corrida, precisou ficar após as aulas para praticar mais, inclusive abandonando a natação. E manteve este esquema até que seu pé de pato ficou muito machucado, e ele no máximo conseguia nadar um pouco, dentro da média. Como ele estava dentro da média, de acordo com o objetivo da escola, ninguém se importou com o problema, fora o próprio pato.

O coelho começou em primeiro lugar na aula de corrida, mas sofreu um colapso nervoso por causa das dificuldades com a natação.

O esquilo mostrou-se excelente em alpinismo, mas ficou frustrado com a aula de vôo, porque seu professor o obrigava a começar do chão, sem permitir a decolagem do alto das árvores. Também passou a sofrer de câimbras por excesso de esforço físico, e acabou tirando "C" em alpinismo e "D" em corrida.

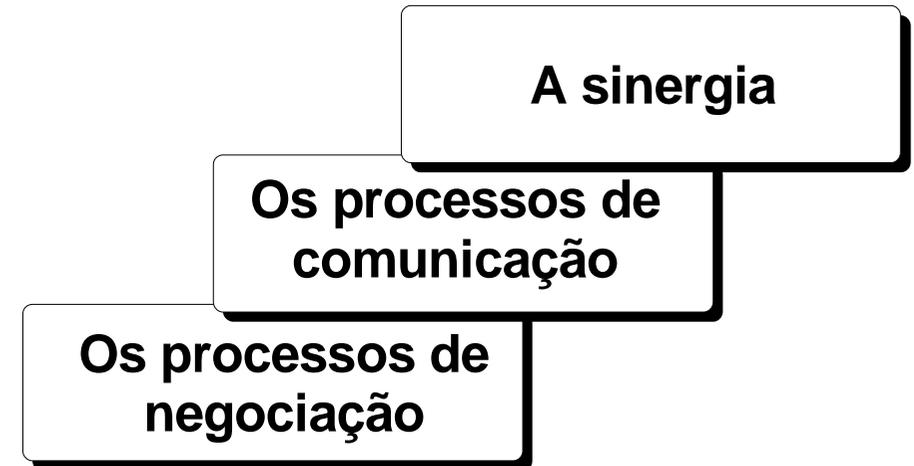
A águia era um aluno problema, e teve de ser castigada severamente. Na aula de alpinismo ela ganhou de todos, mas insistia em atingir o alto com suas próprias técnicas.

No final do ano, uma cobra que conseguia nadar muito bem, e também sabia correr, praticar alpinismo e até voar um pouquinho tirou a média mais alta e foi considerada a melhor aluna.

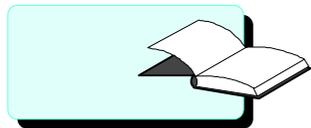
Os cachorros-do-mato fugiram da escola e não pagaram as mensalidades, porque a direção se recusava a incluir cavar e farejar no currículo. Eles mesmos ensinaram seus filhos a latir, e mais tarde uniram-se aos porcos e tatus para fundar uma escola particular.

## Trabalho de Grupo

O que pode ser feito para melhorar?



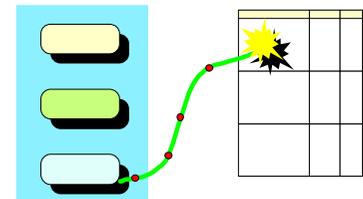
## Textos Selecionados



- Consciência
- Lealdade e honestidade
- Paciência, persistência e humildade
- Coragem e justiça
- Centros de interesse
- Divindade

4

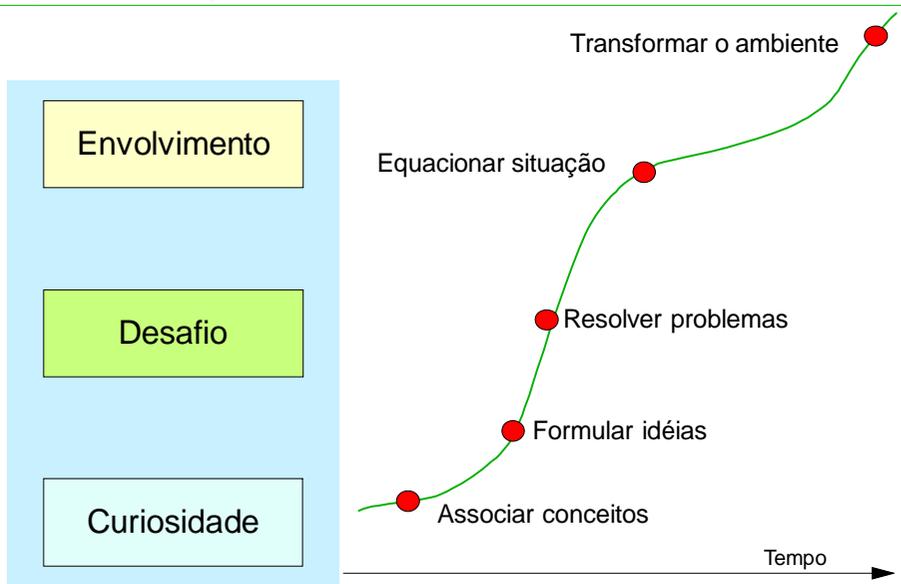
## Projeto de aplicação dos conhecimentos adquiridos



- *O que eu aprendi hoje que não sabia antes?*
- *Como esse conhecimento faz com que eu me sinta?*
- *O que eu espero que esse novo conhecimento acrescente à minha vida?*

5

## Aprendizagem



## Aprendizagem

"A utilidade do que se aprende numa seqüência de atividades pode ser sempre traduzida em termos de ações e áreas de aplicação."

Nível de aprendizagem	Utilidade	Área
Associar conceitos	Planejamento	Marketing
Formular idéias	Organização	Finanças
Resolver problemas	Assessoria	Pessoal
Equacionar situação	Direção	Produção
Transformar o ambiente	Controle	Logística

### Agenda dos trabalhos

__:__ às __:__	Aspectos relevantes, e o que terá utilidade
__:__ às __:__	Preparação do plano
__:__ às __:__	Ensaio e retoques
__:__ às __:__	Intervalo
__:__ às __:__	Apresentações
__:__ às __:__	Filme, avaliações e encerramento

## Projeto - desafios, atividades, riscos e prazos

Descrição	Desafios	Riscos	Prazos

projetar	criar	despertar	modificar
prever	gerar	demonstrar	resolver
analisar	desenvolver	exemplificar	reduzir
ajudar	participar	identificar	aumentar
planejar	ouvir	relacionar	informar
apoiar	atender	negociar	divulgar
montar	assistir	compreender	utilizar
preparar	visitar	adaptar	consolidar