

# MOTIVAÇÃO E AUTO-ESTIMA

Maria Arlinda Reis de Marques Freitas\*

Neste artigo iremos, inicialmente, acompanhar um breve relato da evolução dos estudos sobre motivação. Isto servirá para entendermos o que é motivação e como ocorre o processo motivacional nos indivíduos. Em seguida, tentaremos responder a questões do tipo "como as empresa podem motivar seus funcionários?", "palestras motivacionais realmente funcionam?" ou "por que não conseguimos ficar o tempo todo motivados?". Veremos que, apesar do muito que já se escreveu sobre o assunto, este é, na realidade, um tema muito mal compreendido.

Quanto ao tema da Auto-estima, este será considerado no bojo deste percurso.

## Abraham Maslow

O primeiro autor que estudaremos, Abraham Maslow, elaborou a conhecida *Hierarquia das Necessidades*, que embora trate de *necessidades*, é aceita como estrutura conceitual no estudo da motivação humana, em situações diversas da vida, no lar, trabalho e sociedade.

Por trás das ações humanas, diz Maslow, existem necessidades que se apresentam de forma hierarquizada, de tal modo que, somente ao satisfazer uma delas, o indivíduo estaria apto para obter a satisfação da seguinte, numa escala que conduz até o ponto da auto-realização do indivíduo. Maslow considera *necessidade* a manifestação natural de uma sensibilidade interna que leva a uma tendência para realizar um ato ou as procurar determinada categoria de objetos.

Pode-se dizer que Maslow estuda a motivação através das necessidades humanas. E, utilizando a figura de uma pirâmide, assim teoriza:

As necessidades que estão na base da pirâmide são chamadas *necessidades fisiológicas*, cuja importância é primária, requerendo satisfação imediata, como a necessidade de saciar a fome e a sede, de respirar etc.

As *necessidades de segurança* vêm logo a seguir e somente podem ser satisfeitas, se satisfeitas as primeiras. Referem-se a segurança física, psicológica, abrigo e ordem. Quando a pessoa sente a sensação de segurança e ordem fica satisfeita e só então começará a desenvolver a próxima.

*Necessidades de pertencimento* indicam que o indivíduo valoriza o fato de pertencer a um grupo social, que tem desejos de afiliação ou de relacionamento interpessoal, desejos de se associar e experimentar laços de afeto e amizade.

Somente satisfeitas estas necessidades é que ele apresentará o desejo de *auto-estima*, ou seja, experimentará a necessidade de ser reconhecido, de ter prestígio social, de realização e sucesso perante os demais, e um certo grau de autonomia e independência.

Por fim, aparece a *necessidade de auto-realização*, que se caracteriza pelo autodesenvolvimento (excelência pessoal, intelectualidade, criatividade) até o alcance da plenitude de seu potencial como ser humano.

Veja Figura 1:



Figura 1. Hierarquia das necessidades, de Maslow

### **Frederick Herzberg**

Frederick Herzberg em 1959, explorando as conclusões de Maslow, propôs uma *Teoria dos Dois Fatores*, relacionando a hierarquia das necessidades com o trabalho e sua execução. Ele postulou que os fatores de satisfação (satisfacientes) estavam nas escalas mais altas da pirâmide (*necessidades de pertencimento, de auto-estima e de auto-realização*), enquanto que os fatores das escalas localizadas mais abaixo (*básicas e de segurança*), eram fatores de insatisfação (insatisfacientes). Aos primeiros Herzberg denominou *Fatores de Motivação*, aos segundos, *Fatores de Higiene*.

Os *Fatores de Higiene* são aspectos do trabalho que apenas podem impedir a insatisfação, atuando de maneira preventiva; não motivam nem estão diretamente ligados ao trabalho, mas proporcionam o atendimento das necessidades básicas que, no entanto, não implicam na maior eficiência na execução das tarefas e atividades laborais.

Ao contrário, *Fatores Motivacionais* se relacionam diretamente com a satisfação e implicam necessariamente no aumento da eficácia e produtividade.

Na linha de raciocínio de Herzberg, baixos salários e condições físicas inadequadas não desmotivam, embora criem uma atmosfera de insatisfação. Porém, as chances de serem estimadas e reconhecidas no ambiente de trabalho, são os que verdadeiramente funcionariam como impulsionadores da produtividade. Cabe à Administração evitar que situações e ocorrências negativas impeçam a manutenção destes dois tipos de necessidades, o que pode influir na queda do desempenho dos trabalhadores.



Figura 2. Comparação entre as visões

A teoria de Herzberg, apesar de alguns críticos, foi amplamente divulgada e baseada nela, os executivos permitiram que os funcionários tivessem mais responsabilidades no planejamento controle do próprio trabalho.

### **Douglas McGregor**

Douglas McGregor, em 1960, elaborou a *Teoria X e Y*, caracterizando dois tipos distintos e opostos de gerentes: os gerentes X e os gerentes Y.

1. *Gerente X* – tem a visão tradicional de administrador: acredita que os subordinados, como as pessoas em geral, não gostam de trabalhar, por isso necessitam de constante supervisão e controle; que são negligentes; que evitam responsabilidades; pouco ambiciosos, preferindo a segurança pessoal; não interessados nos objetivos da empresa e sim nos próprios objetivos.

2. *Gerente Y* – visão moderna: acredita que seus subordinados sejam pessoas capazes, responsáveis e dispostas a dar o melhor de si para realizar um trabalho em prol de objetivos comuns; estando comprometidos com os objetivos da empresa, serão capazes de exercer autodireção e autocontrole; podem aprender a aceitar e até procurar responsabilidades; podem ser criativas e capazes de tomar boas decisões.

Embora ainda não representasse uma descrição precisa do homem, as organizações passaram a disseminar a visão do *gerente Y*, difundindo os objetivos empresariais de assegurar as boas relações entre gerentes e subordinados, entre empresa e trabalhadores, em todos os sentidos; desenvolvendo mecanismos para assegurar um bom clima e treinamentos para adequar o corpo gerencial a esta nova postura.

### **Victor Vroom**

Victor Vroom explica o comportamento humano através de metas particulares e expectativas de sucesso. Na sua *Teoria da Expectativa*, de 1930, afirma que o desejo nas pessoas de produzir depende dos resultados a serem alcançados, dos

objetivos pessoais e da percepção do valor relativo do desempenho como meio de atingir esses objetivos. Por exemplo, um maratonista é capaz de sublimar a fome e a sede para alcançar a linha de chegada, um executivo é capaz de sacrificar a vida pessoal e familiar para concluir um grande projeto que redundará em justa recompensa pelo seu esforço.

Este autor encara a produtividade como um meio de alcançar satisfação, não como um fim em si. De modo que se torna importante para o administrador entender os objetivos dos empregados e vincular as recompensas desejadas (e merecidas) ao desempenho individual de cada um deles.

Em síntese, para esta teoria, o que garantiria a motivação dos empregados seria a percepção individual de que seu esforço conduz a um desempenho, seu desempenho conduz a uma recompensa, a recompensa satisfaria seus objetivos pessoais.

Este modelo reconhece que não existe um método universal para motivar pessoas; além disso, nada pode assegurar que um empregado reconheça que seus esforços e desempenho foram justamente avaliados e recompensados, ou até mesmo que o bom desempenho no emprego leve necessariamente à satisfação.

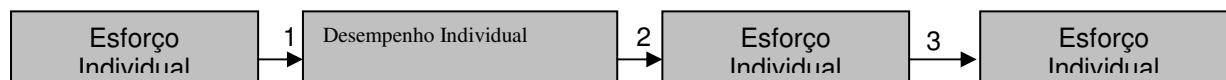


Figura 3. Teoria da Expectativa

## McClelland

McClelland comprovou sua *Teoria dos Motivos Humanos* através de pesquisas realizadas na empresa multinacional de telecomunicações AT&T. Postula que certas necessidades, embora presentes nas pessoas, são aprendidas na interação com o meio social. Seriam elas:

- Necessidade de realização: busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso.
- Necessidade de poder: necessidade de fazer outras as pessoas se comportarem de uma maneira que não fariam naturalmente.
- Necessidade de associação: desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

Conhecer as necessidades de cada um de seus membros é salutar para a organização, pois lhe possibilita estabelecer o melhor ambiente de trabalho para cada um deles. Assim, uma pessoa com alta necessidade de poder – no sentido de desejar controlar os demais – ficará melhor em um ambiente competitivo, pois apresentará desempenho mais satisfatório, e, claro, maior satisfação pessoal, se puder ter a oportunidade subir rapidamente na hierarquia. Já pessoas com necessidades de afiliação saem-se melhor desempenhando funções em ambientes estáveis, onde podem criar raízes e estabelecer relacionamentos duradouros.

## Viktor Frankl

Judeu, nascido em Viena, médico, psiquiatra, criador da Logoterapia. Foi preso e enviado para os campos de concentração de Auschwitz, Sobibor e Treblinka, e foi o único sobrevivente de sua família. Durante sua estada no campo de concentração, Frankl viu todos os seus familiares mais próximos serem levados para a câmara de gás, e ele mesmo sofreu muitas humilhações, como, por exemplo, ser aprisionado nu em uma cela minúscula por longos e intermináveis dias!

Ele observou a si mesmo e aos demais prisioneiros e percebeu que a sobrevivência estava intimamente ligada a uma *atitude individual* alternativa frente às condições dadas. Grande parte dos prisioneiros que não sucumbiam aos horrores do campo de extermínio utilizava-se de sua *capacidade interior de transcender* as piores fases de desumanização, manter a íntima liberdade e, assim, não renunciar ao sentido da vida.

Por isso, Frankl concluiu, como Nietzsche, que: "*Quem tem por que viver, agüenta quase qualquer como*".

Sobre si naqueles campos de concentração, Frankl concluiu que tinha três metas:

- 1) Sobreviver
- 2) Aprender algo de útil naquele holocausto e;
- 3) Ajudar como médico seus companheiros de infortúnio.

E ele cumpriu as três.

Frankl alega que a principal força motivadora no ser humano é **a busca do sentido**. O sentido é entendido por Frankl em *dois níveis distintos*: o sentido supremo, caracterizado pela missão que a pessoa percebe frente ao mundo, e o sentido do momento, que representa o significado específico da vida de uma pessoa numa dada circunstância.

E são três os caminhos que podem levar uma pessoa a descobrir um sentido, seja ele supremo ou momentâneo:

- a) Criando um trabalho ou praticando um ato.
- b) Experimentando algo - como a bondade, a verdade e a beleza, experimentando a natureza e a cultura, ou experimentando outro ser humano em sua originalidade própria - amando-o.
- c) Pela atitude que a pessoa toma em relação ao sofrimento inevitável.

Assim, ele conclui que, uma vez que o ser humano esteja imbuído de um forte sentido de missão, quer seja ela num nível supremo ou num nível específico, ele caminha para a realização deste sentido, sobrepujando até mesmo suas necessidades básicas, e seus sofrimentos mais dolorosos. A busca do sentido possui, portanto, um papel fundamental no estudo da motivação, pois representa um caminho importante para a felicidade do ser humano.

## ***Mas, por que apesar de tanto se teorizar sobre motivação, as empresas não conseguem manter seu pessoal motivado?***

A motivação humana tem sido um dos maiores desafios na gestão organizacional, para psicólogos, gerentes e executivos. Além destas, diversas teorias e inúmeras técnicas têm tentado explicar o funcionamento desta força aparentemente misteriosa que leva as pessoas a agirem em direção ao alcance de objetivos. Existe ainda muita confusão e desconhecimento sobre o assunto.

Segundo percebemos, cada autor tem sua visão do problema da motivação, não esgotando completamente o assunto. E nós sabemos o quão complexo é o ser humano! Cumpre-nos explorar ainda mais, outras visões, com o cuidado de buscar consistência teórica e prática.

Hoje em dia, têm-se o imperativo de transformar teoria em prática, com a mesma velocidade com que as transformações acontecem na sociedade. Em vista disso, muitas técnicas motivacionais têm surgido, sendo amplamente utilizadas pelas empresas, mas em geral, mostrando-se passageiras e ineficazes para motivar funcionários.

Uma palestra empolgada, queima rápido e forte como fogo de palha, e logo vira cinza. A tal "injeção de ânimo" é mesmo como uma injeção, de efeito rápido, mas que logo depois se esvai, e quando temos que lidar novamente com a realidade, muita das vezes difícil, faz-se necessário que busquemos nova dose!

A prática tem mostrado que oferecer recompensas ou incentivos por metas alcançadas pode ter um efeito também muito breve e em alguns casos chega a ser "corruptível". Alguns funcionários podem pensar: "eu odeio esta empresa, odeio meu chefe, mas vou dar o máximo de mim porque eu quero a recompensa".

Encaremos a verdade, este tipo de comportamento empresarial, pode inclusive alimentar a tendência natural do ser humano de esperar receber, antes de dar. Enquanto que, numa cultura sadia, os funcionários sentem orgulho da empresa e realizam o seu trabalho porque apreciam a forma como a empresa opera e trata seus funcionários, eles não precisam de recompensas.

Qual a solução então para se ter funcionários mais motivados? Nossa primeira dica é: Desista de técnicas de motivação! Quaisquer que sejam as atitudes adotadas, elas simplesmente funcionarão como paliativos. Tudo que as empresas querem é que os funcionários produzam mais, dêem mais retorno, mais dinheiro e os clientes estejam felizes, voltando e recomendando a organização. Para isso, é melhor procurar por métodos mais duradouros, se é que se encontra!

### **MITOS SOBRE A MOTIVAÇÃO**

Vamos ainda desmistificar alguns mitos e idéias equivocadas sobre motivação. Muitas frases bonitinhas são amplamente utilizadas, contudo surtem pouco ou nenhum efeito. Falaremos agora destas frases, que são mitos a serem por nós desvendados:

#### **MITO Nº 01 - Faça o que gosta e você se sentirá motivado**

O que está errado com essa frase?

Eis a resposta: Como veremos adiante a motivação está relacionada com objetivos futuros – é o motor que o move em direção do que você deseja. Não exatamente com a satisfação do aqui-agora. Pessoas bem-sucedidas, que atingiram e continuam buscando objetivos, fazem o que for preciso para chegarem onde desejam. Isto significa, muitas vezes, fazer o que não se gosta!

### **MITO N° 02 - É possível motivar o outro**

As empresas ainda têm esperança de que um grande palestrante de renome nacional ou internacional possa operar o “milagre” de motivar equipe, dispondo-se a pagar fortunas por um trabalho desta natureza.

O que veremos adiante é: motivação é algo que vem de dentro.

### **MITO N° 03 - Dinheiro é um forte fator motivacional**

Pode ser que um funcionário trabalhe mais e com mais empenho para conseguir mais dinheiro. Contudo, isto não significará necessariamente que ele esteja entusiasmado com o trabalho, feliz por estar realizando suas tarefas – que é o objetivo da real motivação. É possível se ter profissionais trabalhando com extremo mau humor, mas que fazem de tudo para obterem a recompensa (dinheiro).

### **MITO N° 04 - A motivação é o resultado da satisfação**

Muitos empregadores investirão em um ambiente agradável, estações de trabalho confortáveis, espaços para descanso, lazer, funcionários recebendo elogios freqüentemente, equipes constantemente treinadas... O problema é que eles sentem-se tão confortáveis que se acomodam – ficam contentes, contudo, não há motivação alguma.

### **MAS, ENTÃO, O QUE REALMENTE MOTIVA?**

A resposta a esta pergunta está na palavra MOTIVAÇÃO – é o MOTIVO para a sua AÇÃO. É o porquê, a razão pela qual você faz o que faz. A motivação é gerada por um desejo, quanto mais forte for este desejo, mais forte será a motivação.

Pessoas altamente motivadas são constantemente energizadas pela imensa vontade que possuem de conquistar aquilo que desejam. Elas sabem onde querem chegar, não andam pela vida sem rumo esperando que uma oportunidade qualquer bata à porta. Elas acordam ansiosas para dar o melhor de si no trabalho, vão para o trabalho alegres, apreciam o que fazem e estão ávidas por alcançar metas desafiadoras. Elas não se importam em realizar tarefas desagradáveis, enfrentar desafios, trabalhar muito além da conta sem receber por isso. Elas são movidas por um combustível muito mais poderoso do que as recompensas que uma empresa pode oferecer a elas.

Portanto, quem realmente deve querer a motivação é a própria pessoa – é VOCÊ! Motivação é sempre uma auto-motivação! Ou seja, ela é endógena, surge de dentro pra fora. Surge de dentro de VOCÊ.

Você quer energia positiva? SEJA uma pessoa capaz de gerar energia positiva. Você quer que as pessoas sejam compreensivas e amorosas? SEJA uma pessoa compreensiva e amorosa.

Você quer ser valorizado? SEJA envolvido e comprometido.

Você quer confiar nas pessoas? SEJA confiável.

Você quer se amado por sua esposa/esposo? AME sua esposa/esposo.

A motivação, como a felicidade, resulta de condições internas, de um processo natural de crescimento. É preciso ir assimilando todas as experiências, obtendo conhecimentos e, sobretudo, auto-conhecimento, ao enfrentar as durezas da vida em nome de um objetivo, aprendendo a viver autenticamente, para no depois se tornar possível a realização de seus sonhos, ou o alcance da sua visão.

A pessoa verdadeiramente auto-motivada vive, por assim dizer, numa realidade paralela. Ela segue seu rumo independente do que ocorre em volta dela. Recompensas não a motivam, erros e críticas não a desmotivam. Ela segue sua bússola interna, não se importando com as condições de trabalho desfavoráveis, ou com as dificuldades na vida pessoal ou financeiras.

Contudo, as empresas devem, sim, tratar bem os funcionários, ouvi-los e valorizá-los! Tratar os funcionários como clientes ou voluntários – pensar que eles podem – e devem – oferecer-se voluntariamente, com seus corações e mentes, dando de si o melhor!

### **Ser ativo ou passivo?**

*"Nossa liberdade fundamental é o direito e o poder de decidir como qualquer pessoa ou qualquer coisa fora de nós nos afetará".  
(Stephen Covey)*

A sua vitória pessoal é, sobretudo, uma vitória sobre si mesmo. Não se mantenha passivo diante dos acontecimentos da vida. Seja autor de nossa própria história. A própria existência cobra de nós as respostas à pergunta: QUAL O SENTIDO DA VIDA?

Há pessoas que jamais serão auto-motivadas, simplesmente porque não usufruem de sua auto-consciência, de seu poder de escolha, não sabem que têm liberdade, não conhecem a si mesmas e não acreditam em si mesmas. Elas não têm vontade independente. Elas esperam muito dos outros, do patrão, do cônjuge, da vida!

Viva da sua imaginação, visualize seu futuro e o construa! – Crie imagens que transcendam a sua realidade presente. Quem não sabe lidar **proativamente** com a realidade, se desmotiva facilmente.

*"Eu posso mudar. Eu posso viver da minha imaginação ao invés da minha memória. Eu posso me amarrar ao meu potencial ilimitado ao invés do meu passado limitado".  
(Stephen Covey)*

Preste atenção na sua rotina. Você acorda e encara a perspectiva de um novo dia com alegria? Quando recebe uma nova tarefa, você a inicia com espírito renovado? Quando finaliza um trabalho, experimenta aquela sensação maravilhosa de dever cumprido? Você trabalha com confiança (fé), com absoluta serenidade frente aos infortúnios, sentimentos e sensações negativas advindos de todos que o cercam?

A motivação é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional e principalmente para a sua felicidade. E lembre-se: é de DENTRO PRÁ FORA!

Faça uma auto-análise, veja os pontos que você precisa mudar ou revitalizar. Mude a trajetória de seus pensamentos acerca de si mesmo e da sua vida. Mude seu humor, sua linguagem, suas atitudes e colha os resultados. Busque ajuda, se necessário. Priorize as áreas em que sente maior necessidade de mudança.

Como seres humanos, temos potencialidades, talentos, competências, capacidade de produzir e sentir prazer e proporcionar prazer, mas também temos fraquezas, falhas, ilusões e medos. No mundo real não existem super-heróis. Não tenha vergonha de buscar ajuda, nem de expor quem você verdadeiramente é!

O que você está fazendo no jogo da vida? Por que você trabalha? Por que aceitou estar onde está? Conheça quem você é, o que você tem e pode dar. Ame sua vida. E vibre com os resultados.

### **Você só pode dar o que você tem!**

Reconheça seus próprios talentos, sua competência, suas habilidades, e procure sempre dar o melhor de si, e até superar a si mesmo. Faça o seu melhor! Seja único para seu cliente, seja único para sua organização, seja único para seus amigos. Quando você entende que é único você faz a diferença.

### **O Hábito faz o Monge**

Uma bióloga relatou o seguinte:

*- "Eu costumava colocar os peixes em grandes aquários, separados por lâminas de vidro, para que pudesse estudar cada espécie individualmente. Um dia decidi remover uma das lâminas de separação para limpá-la. Ao voltar com a lâmina, para recolocá-la em seu lugar, me surpreendi com o que vi. Os peixes não haviam se misturado."*

Quantas vezes, em nossas vidas agimos exatamente como aqueles peixes, respeitamos limites que já não existem mais! Estamos habituados a ser desmotivados. A não acreditar em nossa felicidade, a não acreditar no nosso país, nos nossos governantes, nos nossos chefes, nem na saúde da nossa organização. Estamos habituados a ser pequenos, em nome de uma tal humildade que mal compreendemos o que seja.

*"A transformação pessoal requer a substituição de velhos hábitos por novos".  
(W. A. Peterson)*

## **SOCORRO! COMO VENCER A FALTA DE MOTIVAÇÃO?**

### **I. Gerencie Seus Pensamentos**

Como disse Augusto Cury: Vire a mesa dos próprios pensamentos!

- ◆ Critique cada pensamento negativo;
- ◆ Desacelere o pensamento;
- ◆ Pratique o silêncio contemplativo e desenvolva a inteligência emocional e espiritual;

Tenha postura aberta, crítica e reciclável do processo de interpretação da realidade; aprenda a se "esvaziar" dos processos decorrentes da história intrapsíquica (liberte-se de traumas passados); faça exercícios de domínio administrativo do "eu"; destrua as algemas da ansiedade, do medo, da insegurança; não tenha auto-compaixão, ela é porta aberta para o fracasso!!

## **II. Gerencie Suas Emoções**

- Expanda a energia do amor, da satisfação, da paz interior;
- Ou você domina sua energia emocional ou ela dominará você.
- Não faça de sua emoção uma lata de lixo dos seus problemas;
- O "eu" (vontade consciente) deve governar, proteger, direcionar a emoção.
- Pense antes de reagir diante de ofensas.
- Brinde a Vida, Contemple o belo!

*"Você é um especialista em reclamar ou em reunir forças para agradecer e caminhar?"  
(Augusto Cury)*

## **III. Tenha um Projeto de Vida**

Você precisa ter um alvo, um projeto de vida, querer ser bem-sucedido. Se você não tem um projeto de vida, dificilmente será realizado e feliz.

Pessoas que têm um projeto de vida não fazem cursos apenas para ter um diploma e pendurar na parede. Elas transformam as informações que aprendem em conhecimento, e o conhecimento em experiência. Elas desejam subir no pódio, e por isso estão dispostas a enfrentar a labuta dos treinos. Elas aprendem com as perdas e frustrações, tirando lições para o aperfeiçoamento pessoal. Elas conhecem a "lei da colheita": há tempo de plantar, tempo de regar e tempo de colher.

## **IV. Trabalhe sua Auto-Estima**

Juntamente com tudo que já foi explanado, deve-se trabalhar a auto-estima, o que também requer um processo de amadurecimento, rumo à eficácia pessoal.

### **O que é auto-estima?**

- ★ Forma como nos sentimos em relação a nós mesmos,
- ★ Sentimento de valor pessoal (auto-estima de núcleo) e
- ★ Sentimento de competência pessoal (auto-estima situacional).

Torna-se imperativo desenvolver a auto-estima, que corresponde a expandir nossas capacidades e valores! Envolve SABEDORIA. É um saber viver! Uma auto-estima elevada é condição essencial para a felicidade ou o sucesso pessoal.

Vamos conhecer os vários componentes da auto-estima:

### **COMPONENTES INTERNOS:**

1. AUTO-IMAGEM (conheça-se, descubra-se)

Como você se define? Quais suas forças e fraquezas? Quais suas qualidades de defeitos? Você é Dependente a aprovação do outro, teme dizer não e desagradar? Você é do tipo Independente, onde somente seu "eu" prevalece e pouco se importa com os demais? Ou você é Interdependente, tem espírito de equipe, preocupa-se com os demais e sabe quando dizer "não"?

## 2. AUTO-VALORIZAÇÃO (valorize-se)

Aprecie-se como pessoa importante, para si mesma e para os demais. Reconheça que, apesar dos defeitos, você apresenta qualidades que podem beneficiar a muitos.

## 3. AUTO-CONFIANÇA (acredite em si mesmo)

Capacidade de sentir-se seguro e tranquilo em suas opiniões e habilidades frente a outras pessoas. Capacidade para interagir, comunicar-se e engajar-se sem temor de ser reprovado ou de não ser totalmente aceito. É não temer o fracasso ou a rejeição.

### COMPONENTES OBSERVÁVEIS:

#### 1. AUTO-CONTROLE (domine suas emoções)

Compreender a emoção, usando-a para modificar as situações em seu benefício.

Você percebe suas emoções em:

- Seus pensamentos ou suas avaliações cognitivas
- Suas alterações fisiológicas ou seus atos de excitação
- Suas atitudes ou tendências mentais/emocionais

Ter auto-controle é ter domínio das reações emocionais, ou seja, é ter inteligência emocional.

#### 2. AUTO-AFIRMAÇÃO (seja verdadeiro)

Consiste na capacidade de falar e agir livremente; de tomar decisões com autonomia e maturidade; de expressar pensamentos, habilidades e sentimentos de acordo com a própria verdade e capacidades. Consiste na capacidade de agir com autenticidade.

#### 3. AUTO-REALIZAÇÃO (seja produtivo e feliz!)

Capacidade de sentir-se produtivo, de sentir-se no cumprimento de seus propósitos de vida. Capacidade de sentir-se proveitoso para si mesmo e para os demais. Sentir-se auto-apoiado e auto-regulado, sem depender de condições externas para ser feliz!

### **V. Reconheça o Valor da Comunicação – Você não navega sozinho**

*"Necessariamente, a comunicação só preenche os seus fins quando compreendida no sentido mais amplo, isto é, tanto no sentido verbal quanto na intenção". (Rosemary Stewart)*

*"É o caráter que comunica com mais eloquência. Ou, segundo as palavras de Emerson: 'O que você é ecoa em meus ouvidos com tanta força que não consigo ouvir o que diz'." (Stephen Covey)*

A palavra comunicar decorre do latim "comunicare" o que quer dizer "por em comum". De modo que a comunicação humana, através da compreensão, põe

idéias em comum. Portanto, comunicação é interação, é relacionamento. Seu grande escopo é o necessário entendimento entre os homens.

Seremos bem-sucedidos em nossa comunicação, se a reação do outro for aquela que queríamos. Porém, muitas vezes somos ineficazes em nossas interações, por não falarmos de forma clara e objetiva, com real interesse no outro, e por não sabermos ouvir. Saber ouvir é também um hábito a ser criado.

A causa de muitos outros impedimentos da comunicação eficaz decorre de conflitos individuais, falhas na interpretação, confusão entre aspectos objetivos e subjetivos e defeitos quanto a percepção.

Como garantir a efetividade na comunicação?

- Deve-se, de início, formular críticas à avaliação feita pela parte em relação ao todo,
- Críticas à intolerância quanto aos pontos de vistas alheios,
- Críticas às malhas do "eu já sei".
- Deve-se indagar quando aconteceram os fatos que desejamos comunicar: "deixe-me ver o fato"; "mostre-me o fato"; "onde está o fato?".
- Finalmente, deve-se ter como diretriz a clareza, a brevidade e, sobretudo, a racionalidade.

## **VI. Desenvolva a Criatividade**

*Segundo Torrance, "criatividade é o processo de tornar-se sensível a problemas, deficiências, lacunas no conhecimento, desarmonia; identificar a dificuldade, buscar soluções, formulando hipóteses a respeito das deficiências; testar e retestar estas hipóteses; e, finalmente, comunicar os resultados."*

E insanidade é fazer sempre as mesmas coisas e esperar resultados diferentes!

Criatividade é um processo que envolve, ao mesmo tempo, emoção, fantasia e racionalidade. Requer a utilização de ambos os hemisférios cerebrais, pois com o hemisfério direito, eu sonho, eu imagino, eu me emociono, uso de abstração e intuição; já com o hemisfério esquerdo, eu analiso, planejo, executo de forma ordenada.

Contudo, as idéias não surgem por acaso. É preciso estar envolvido com o problema; e ter apreendido os conceitos fundamentais; além disso, é preciso desenvolver a expectativa de ver o problema resolvido para se ter uma idéia a respeito.

São atributos da Criatividade:

1. Motivação
2. Persistência
3. Curiosidade
4. Independência
5. Sociabilidade
6. Divertimento
7. Ausência de planejamento rígido

Os sete bloqueios à criatividade nas empresas:

1. Medo de errar
2. Preocupação excessiva com ordem e tradição
3. Miopia de recursos
4. A doença do especialista
5. Relutância a exercer influência
6. Relutância a brincar
7. Recompensa excessiva ao sucesso

## **VII. Seja um garimpeiro da felicidade**

*"A felicidade não se deixa vender por dinheiro, não se permite seduzir pela fama e nem aceita ser subjugada pelo poder. Se quisermos encontrá-la, precisamos procurá-la nos recônditos anônimos do espírito humano, nas avenidas ocultas da emoção"*  
(Augusto Cury)

O que o trabalho significa para você? Apenas a possibilidade de ganhar meu sustento ao final do mês? Ou traz, também, outros significados pessoais como, por exemplo, o de realizar algo importante, de fazer a diferença, de agregar valor? Nesse caso, provavelmente seu auto-conceito e auto-estima trarão uma motivação diferente para realizá-lo e você encarará o trabalho como uma oportunidade constante de desenvolvimento pessoal e profissional.

Como está seu auto-conhecimento e a sua capacidade de exercer todos os meus papéis com autenticidade, buscando plenitude? Se você faz escolhas contrariamente aos seus valores, baseado no medo, por exemplo, isso representará uma potencial ameaça à sua felicidade.

Investir no campo pessoal buscando auto-conhecimento e desenvolvimento pessoal em todas as suas dimensões – física, mental, emocional e espiritual –, é fundamental para poder supri-lo da energia que o habilitará a desempenhar todos os meus papéis com a máxima coerência com meus valores.

Você pode estar em uma situação difícil agora, mas parabéns, pois ainda está no jogo da Vida! Crie sua motivação, em cima de valores próprios e torne-se um novo profissional, e ser humano, fazendo dela o seu diferencial competitivo!

Todo mundo reconhece o valor do entusiasmo. Mas, não há entusiasmo sem felicidade! Estar entusiasmado é estar "em Teos", ou seja, em Deus.

Quem compra um serviço ou produto quer a garantia de que aquilo vai lhe trazer felicidade, satisfação. Quem compra um serviço em saúde não quer apenas ser curado de sua doença, quer também ter a alegria de se sentir bem recebido, acolhido, amado como ser humano. Quer ser feliz!

Não adianta ser competente tecnicamente, ensina Shinyashiki. *"A felicidade que você proporciona com aquilo que vende é o seu diferencial competitivo"*. Em outras palavras, aquele que vender angústia colherá angústia!

Pessoas felizes são:

- Criativas;
- Auto-motivadas;

- Entusiasmadas;
- Capazes de desenvolver sua inteligência;
- Generosas;
- Humildes;
- Competentes.

### **Mas, como ser feliz?**

Hans Seye nos diz: *“Uma vida longa, saudável e feliz é o resultado de contribuições, de projetos significativos que sejam pessoalmente animadores e que contribuam e abençoem a vida dos outros.”*

Covey nos ensina a cuidar de nossa pessoa completa:

1. Cuidar do corpo – nossas necessidades físicas, incluindo alimentação, abrigo e vestuário.
2. Cuidar da mente – que representa nossa necessidade intelectual de crescer e de aprender continuamente.
3. Cuidar do coração – que corporifica nossa necessidade de relacionamentos, amizades e amor.
4. E cuidar do espírito – que está relacionado à nossa necessidade de contribuir, de deixar um legado e de fazer a diferença.

*Deixar um legado é servir às necessidades humanas, ter sentido fraternal, humanitário, ser generoso, ter princípios no relacionamento com os demais – princípios como honestidade, imparcialidade, integridade, dignidade humana, paciência, educação, dedicar-se às atividades com qualidade ou excelência. Ter um sentido de estar conectado com algo maior. Ter uma vida de significado e contribuição. Encontrar a sua voz interior. Compartilhando novas idéias, e instruindo e inspirando os demais.*

Covey foi muito inspirado por Viktor Frankl.

\* Maria Arlinda Reis de Marques Freitas é *psicóloga, especialista em consultoria organizacional, docente em cursos de graduação e pós-graduação e diretora técnica de People Gestão Organizacional.*

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

BUENO, Marcos. *As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada.* Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC - Ano IV - nº 06 - 1º Semestre – 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração.* V.2. São Paulo: Atlas.

CHRISTY, Fran. *Os segredos da motivação.* Coleção Sonhos Estratégicos. E-book publicado em 2006 por [www.sonhosestrategicos.com](http://www.sonhosestrategicos.com) . Acesso em 18/07/2007.

COVEY, Stephen. *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes.* São Paulo: Editora Best Seller. 9. ed. 2002.

\_\_\_\_\_. *O 8º hábito – da eficácia à grandeza*. Rio de Janeiro: Ed. Campus. 2005.

CURY, Augusto. *Revolucione sua qualidade de vida*. São Paulo: Academia de Inteligência. 2005.

\_\_\_\_\_. *Coleção Análise da Inteligência de Cristo*. São Paulo: Academia de Inteligência. 17.ed. 2005.