



FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI

Curso de Especialização MBA Identidade Empresarial

EVERSON TAVARES

**A IMPORTÂNCIA DA ATITUDE PSICOLÓGICA DO LÍDER NA
CONSTRUÇÃO DE SUA CARREIRA**

Recanto Maestro

2013

A IMPORTÂNCIA DA ATITUDE PSICOLÓGICA DO LÍDER NA CONSTRUÇÃO DE SUA CARREIRA

Everson Tavares
Faculdade Antonio Meneghetti
everson.tavares@leonardi.com.br

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo evidenciar como a atitude psicológica do líder é fundamental para a obtenção de resultados exitosos. Por atitude psicológica, entendemos aqui a ambição e o amor ao próprio trabalho – ambos abordados enquanto conceitos de acordo com a obra de Antonio Meneghetti. A escolha de tais conceitos deve-se à sua fundamental relevância àquilo que podemos considerar como uma carreira bem sucedida. Tais conceitos serão aqui expostos tanto em seu aporte teórico, quanto empírico, a saber, da definição no interior da obra de um cientista à trajetória de um executivo da área administrativo-financeira. Ressalta-se que tal aplicação de conceitos à prática não obedeceu a uma ordem cronológica. Ao contrário. Trata-se, enfim, do reconhecimento, no interior da experiência de um indivíduo dos conceitos supramencionados. Esse reconhecimento é parte de um processo de aprendizado provocado pela realização do MBA *Business Intuition* Identidade Empresarial realizado pelo autor na Antonio Meneghetti Faculdade e é na expectativa de contribuir para a formação de novos líderes que apresentamos este estudo.

Palavras-chave: Liderança. Carreira. Ambição.

ABSTRACT

The present work aims to show how the psychological attitude of the leader is vital for successful results. By psychological attitude, we understand here the ambition and love for its own work – both addressed as concepts according to Antonio Meneghetti's work. The choice of such concepts is due to their fundamental role to what we consider to be a successful career. Such concepts will be exposed both in its theoretical contribution, and empirical, from the definition within the work of a scientist to the trajectory of a financial and administrative executive. It should be noted that such application of concepts to practice did not follow a chronological order. On the opposite, therefore, it's about the recognition of the aforementioned concepts within the experience of individual. This recognition is part of a learning process caused by the completion of the MBA *Business Intuition* Corporate Identity held by the author at Antonio Meneghetti College and contributing to contribute to the formation of new leaders who present this study.

Keywords: Leadership. Career. Ambition.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho abordará a relação existente entre a trajetória pessoal de um executivo da área administrativo-financeira e a Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística (FOIL), conteúdo com o qual o autor teve contato durante a realização do MBA Identidade Empresarial na Antonio Meneghetti Faculdade¹. Este conteúdo, oriundo da pesquisa do cientista Antonio Meneghetti, considera aspectos comportamentais e psicológicos no interior da prática empresarial, bem como o envolvimento e comprometimento do indivíduo dentro deste contexto.

A trajetória do indivíduo em questão é exposta de modo a evidenciar fatores determinantes ao seu bem sucedido desenvolvimento. Assim, cabe aqui fazermos uma observação temporal, a saber, de que os conceitos não foram primeiro aprendidos pelo executivo para então serem aplicados em sua prática profissional. Ao contrário, trata-se, do reconhecimento na experiência de vida do executivo de conceitos aprendidos com o curso de pós-graduação realizado na já citada instituição.

Este reconhecimento somente é possível por conta da veracidade e aplicabilidade da metodologia FOIL. Assim, o objetivo desta exposição é contribuir para a formação de novos líderes. Ela se inicia abordando o conceito de liderança, em diversos enfoques e se direciona a exposição da experiência do executivo. Escolheu-se este modo de apresentação por se acreditar que, através da análise metodológica de fatores que contribuem à experiência profissional bem sucedida, seja possível contribuir valorativamente com a formação de novas lideranças empresariais.

Cabe-nos ainda mencionar que, não se trata aqui da defesa de uma teoria em detrimento de outras, mas sim do reconhecimento no interior da práxis empresarial, de um conteúdo (FOIL) capaz de fornecer subsídios ao real entendimento e liderança no interior de um contexto.

2 QUEM É O LÍDER?

O líder tem como característica o comando, isto é, o protagonismo e o poder de influência dentro de determinada circunstância. Ele possui visão sistêmica, é capaz de

¹ www.faculdadeam.edu.br

coordenar pessoas diversas para a realização de um objetivo, de modo a conduzir todo o processo em acordo com valores e crenças da organização na qual está inserido. No exercício da liderança, atua como um professor, de modo a ensinar seus conhecimentos em favor da construção de resultados.

Aquele que é líder atualiza-se frequentemente em seu campo de conhecimento profissional, pois tem consciência da versatilidade com que a informação é transmitida e reverbera em diversos setores do saber teórico e prático. Ele tem a responsabilidade sobre a sua formação e trajetória, e, por conseguinte, dá o exemplo pela coerência própria. Assim, inspira os colaboradores de sua equipe ao crescimento e à responsabilidade pela própria carreira.

Ele conhece a sua equipe e domina a comunicação: sabe quais resultados ela é capaz de atingir e transmite exatamente o que esta deve esperar dele. Em suma, trata-se de uma figura que age objetivando a evolução constante. Meneghetti (2008, p. 33) assim define: “Qualquer sujeito que faça movimento de deslocamento e crescimento de meios no e para o civil humano, é um pequeno ou grande líder”.

2.1 TEORIAS SOBRE A LIDERANÇA

São diversas as teorias sobre a liderança que surgiram ao longo da história. A liderança já fora considerada como um atributo nato, isto é, o líder já nasce líder. Também como atributo que pode ser adquirido, ensinado. Ou ainda como fruto de uma relação entre liderança e liderados. Veremos adiante com maior atenção estas abordagens.

Segundo Montana e Chamov (2003) uma das primeiras teorias sobre a liderança foi a Teoria Genética. Segundo esta, os homens já nasciam com a capacidade e atributos para a liderança. Se considerada no cenário contemporâneo na seleção e contratação de pessoas, em última instância, seriam admitidos aqueles cuja avaliação revelasse já a presença de determinadas características associadas à liderança.

Vergara (1999) enumerou estes traços natos que expressavam a liderança entre físicos, intelectuais, sociais e os relacionados à realização de tarefas. Físicos são a aparência, a estatura e a força física; intelectuais, a adaptabilidade, o entusiasmo e a autoconfiança; sociais, a cooperação, as habilidades interpessoais e administrativas; os relacionados a tarefas são o impulso de realização, a persistência e a iniciativa.

A Teoria dos Traços (Gil, 2008) é outra abordagem sobre a liderança. Ela busca evidenciar aquilo que faz com que grandes homens sejam de fato grandes homens. Esta Teoria fora usada para explicações sobre a vida de personagens como Júlio César, Alexandre Magno e Napoleão. Gil (2008) esclarece que esta abordagem é ainda relativamente aceita entre o público leigo, mas entre os pesquisadores, não mais. Contudo, ela abre passagem no campo teórico para a concepção de que a liderança pode ser ensinada.

Assim, da análise da postura do líder, pode-se pensar a relação entre a liderança e os liderados. Hunter (2004, p. 25) refere que “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.”

Em conformidade com esta linha, Chiavenato diz que:

A liderança é um tipo de influência entre pessoas: uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos existentes entre elas. A influência é uma transação interpessoal na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional. A influência é um conceito ligado ao conceito de poder e de autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais se introduzem as mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas. O poder significa o potencial de influência de uma pessoa sobre uma ou outras. Poder é a capacidade de exercer influência, embora isso não signifique que essa influência realmente seja exercida. Em outras palavras, o poder é o potencial influenciador que pode ou não ser efetivamente realizado. Por outro lado, a autoridade é o poder legítimo, ou seja, o poder que tem uma pessoa em virtude do papel que exerce, de sua posição em uma estrutura organizacional. (2005, p. 184).

Chiavenato (1994, p. 147) afirma ainda:

a liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Podemos defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

Arellano e Limongi-França (2002), também defendem ser a liderança um processo social permitido pelas relações entre as pessoas. E essas relações comportam a influência entre líder e liderados, restritos a um momento e um fato social.

A função do líder enquanto influenciador é comentada por Bennis (2013). Para o autor, os bons líderes são aqueles capazes de fazer com que as pessoas se sintam no centro das atividades, e não na periferia. Tal gesto traz consciência ao indivíduo de que

a sua performance profissional é relevante para o bom desempenho da organização. Isso faz com que as pessoas se sintam necessárias e dá sentido ao seu trabalho.

2.2 O *APPROACH* FOIL SOBRE A LIDERANÇA

A Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística (FOIL) se estrutura como uma metodologia científica aplicável ao âmbito empresarial. Baseada em critérios epistêmicos, ela garante o conhecimento das dinâmicas humanas que ocorrem no interior das organizações. Sua utilização permite a autenticação do potencial intelectual dos líderes de modo a que estes possam agir com exatidão nas relações interpessoais com colaboradores e equipes.

A FOIL percebe no líder um potencial de ação em torno do qual se organizam diversas situações, escopos e realizações. Tal fato se dá tanto no plano das realizações individuais quanto no plano do desenvolvimento econômico, organizacional e social. Assim, faz-se mister grande atenção sobre a formação do líder, dada a sua responsabilidade. Nesse sentido, Meneghetti (2008, p. 21) refere:

O verdadeiro líder é o momento providencial do espírito no mundo, como mão de auxílio para muitos. Ele é o homem que, por meio do próprio egoísmo, realiza também o interesse público. Um grande líder, quando desenvolve os seus negócios, desloca bens, interesses, propicia trabalho a centenas de pessoas, estimula a sociedade, revitaliza-a, impõe uma dialética que dá impulso de progresso. O líder é um estimulador de inteligência e de dialética, que impõe uma aceleração à existência, por isso, substancialmente, é um estimulador de 'super-homens'. É um homem que compreendeu que "ou dominas ou és dominado". É uma capacidade e uma escolha.

Assim, é oportuno observar que o líder, conforme este *approach* possui grande capacidade interior. Trata-se da força operacionalizada no interior da sociedade para realização. Esta realização, que, num primeiro momento, é egoística, porque objetiva atender ao escopo pessoal, numa análise mais acurada, provoca também a realização da organização e, por conseguinte, de seus colaboradores.

Segundo Meneghetti, todas as relações que dependem dele são somente instrumentos causais ou causas instrumentais, pois ele – o líder – é a inteligência operacional e estratégica de tudo o que acontece em referência ao seu contexto; é o estrategista econômico dos meios para alcançar o escopo.

Após tais considerações, é relevante questionar, afinal, se o líder nasce com tais características ou se ele torna-se líder após determinados acontecimentos em sua existência. Segundo Meneghetti, o líder em parte nasce com determinados atributos, mas muito ele tem a adquirir durante a sua trajetória. Em outras palavras, há uma predisposição natural, porém é necessário que esta seja aperfeiçoada com uma série de conhecimentos e habilidades que tornem o indivíduo apto a liderar.

Meneghetti (2008, p. 25-26) detalha esta formação em três aspectos: a) Cultura geral: deve ser um homem informado sobre a cultura do seu país e do seu ambiente; b) Cultura específica: no campo operativo pré-escolhido deve ser o máximo especialista; c) Experiência nas relações diplomáticas: deve ser um artista no saber reger as relações com os vários agentes do seu contexto. Em relação à formação de sua equipe, Meneghetti nos diz que o líder deve ter a competência de saber produzir pessoas funcionais ao seu objetivo, devendo, portanto, construí-las, pois não são encontradas prontas ou formadas.

Para além da formação de tudo aquilo que é pertencente à cultura, entendendo-se como cultural também toda espécie de conhecimentos técnicos, o líder deve, no interior de sua existência individual, ser capaz de superar questões relativas à esta cultura na qual está inserido. Em palavras mais específicas, refere-se aqui a transcendência de comportamentos esperados das pessoas e tidos como valores sociais, dos quais comumente se tem dificuldade de se desvencilhar, como é o caso do casamento, dos filhos, da religião, das atitudes esperadas quando se é homem ou mulher, a necessidade de amigos etc. Em suma, os estereótipos culturais.

Em relação aos estereótipos, espera-se que o líder não se posicione como favorável ou contra, mas transcendente a eles:

A partir do momento que o escopo da sua ação é o lucro, em relação a este, ele deve ter a capacidade de organizar diversas ideologias, não se enrijecendo em uma moral, em uma cultura, em uma tradição fixa que o preorienta. (Meneghetti, 2008, p. 27).

Em suma, o líder deve ter a versatilidade de orientar suas atitudes ao escopo de sua realização, caminhando diplomaticamente entre os valores sociais, mas não se limitando a estes.

2.2.3 A atitude psicológica do Líder: ambição e amor ao próprio trabalho

O líder deve ter uma atitude psicológica tal que propicie efetivamente a geração de resultados positivos, especialmente no que diz respeito ao processo de desenvolvimento humano nas organizações e principalmente na sua própria formação.

Dentro do tema atitude psicológica, Meneghetti (2008), descreve quais são os sete pontos do empreendedor: 1) Potencial natural que varia por especificação e intensidade; 2) Evolução técnica racional em isso com o potencial natural; 3) A ambição; 4) Amor pelo próprio trabalho; 5) Conhecimento superior e específico sobre o seu setor; 6) Transcendência solitária ao utilitarismo funcional; 7) Racionalidade sobre a intuição.

Este trabalho delimita-se em dois pontos necessários à atitude psicológica do empreendedor, a saber, a ambição e o amor pelo próprio trabalho, ambos essenciais ao profissional que deseja se alicerçar para a construção de sua trajetória.

A palavra ambição tem origem no termo latino *ambi dire* que significa entre dois caminhos. De modo mais específico, trata-se de escolher para chegar a um objetivo. A ambição é um atributo e uma atitude psicológica que todo líder deve ter. O verdadeiro líder não seria um líder se não a tivesse, pois esta o impulsiona a estar disposto a arcar com as demandas necessárias a ações maiores. Os norte-americanos utilizam a expressão “*no pain, no gain*” (sem dor, sem ganho) para descrever como deve ser uma trajetória bem sucedida, seja ela profissional ou pessoal.

Também Albert Einstein, com sua famosa frase: “O único lugar onde o sucesso vem antes do trabalho é no dicionário.” pretendeu elucidar que o ganho sem o sacrifício e o trabalho não existe. Meneghetti (2008, p. 70) escreve sobre a ambição:

A ambição é a volição, a intencionalidade do ato, o vetor daquele quântico que o sujeito tem dentro de si. Para ser um líder vencedor, junto ao potencial e à técnica racional, é fundamental a ambição e a coragem de pagar um preço diverso pelo fato de ser diferente. Não havendo ambição, a inteligência é inútil.

Em relação ao amor pelo próprio trabalho, certa vez, Erikson (1968) comentou que Freud, ao ser questionado sobre o que pensava que uma pessoa normal estaria habilitada para fazer bem, respondeu: “*Lieben und arbeiten*” (“amar e trabalhar”).

O trabalho desempenha um papel importante no sentido da construção da própria identidade, da autoestima e do bem-estar psicológico de uma pessoa. Ele é a

característica central e definidora da vida da maioria dos indivíduos. O trabalho pode ter valor intrínseco, instrumental, ou ambos. O valor intrínseco é o que um indivíduo dá à realização do trabalho, em si e por si. Já o valor instrumental está em prover as necessidades da vida e servir de canal para os talentos, as habilidades e os conhecimentos dos indivíduos. Conforme Engels:

Toda riqueza provém do trabalho, asseguram os economistas. E assim o é na realidade: a natureza proporciona os materiais que o trabalho transforma em riqueza. Mas o trabalho é muito mais do que isso: é o fundamento da vida humana. Podemos até afirmar que, sob determinado aspecto, o trabalho criou o próprio homem. (1986, p.19).

Desde a revolução industrial e surgimento do sistema capitalista de produção, o trabalho vem se constituindo numa referência sobre a qual os indivíduos buscam organizar seu modo de vida e a si mesmos. Trata-se de um significado que vai muito além do ato de vender a própria força de trabalho em busca de remuneração. Pois em torno do trabalho há a circulação de significados sociais e de pertencimento a certos grupos e direitos. Outrossim, o trabalho possui ainda uma dimensão de gratificação psíquica, pois é um dos alicerces sobre o qual se constrói o sujeito e sua rede de significados, tais como processos de reconhecimento, gratificação, motivação e inteligência, conforme Lancman e Ghirardi (2002 apud MENDES, 2005).

É ao indivíduo que ama seu trabalho procurando uma correlação perfeita entre dar e receber, liderando os demais indivíduos e a organização, para que em equipe alcancem a realização do seu projeto, que damos o nome de líder.

Segundo Meneghetti (2008, p. 70):

Um líder deve amar o objeto que produz. Deve vivê-lo, senti-lo, ter prazer com o próprio trabalho. Cada um tem os seus estilos e os seus modos. Esse amor pelo objeto que produz, que vende, transmitirá a sua semântica de sucesso aos outros: se o líder ama o seu produto, sem dúvida o vende. O amor do líder pelo seu produto é uma atração: o cliente que compra sente-se participe de uma liderança. O amor que o líder tem pelo seu produto é uma distribuição de valores subjetivos.

Complementando este ponto, Meneghetti (2008, p. 70) refere sobre o amor pelo próprio trabalho:

Um líder deve amar o objeto que produz. Deve vivê-lo, senti-lo, ter prazer com o próprio trabalho. Cada um tem os seus estilos e os seus modos. Esse

amor pelo objeto que produz, que vende, transmitirá a sua semântica de sucesso aos outros: se o líder ama o seu produto, sem dúvida o vende.

3 METODOLOGIA

A presente exposição se estrutura em duas partes. A primeira delas faz a revisão bibliográfica sobre o tema liderança para que, na segunda, seja exposta a trajetória de um executivo da área administrativo-financeira. Optou-se por tal perspectiva a fim de que, tendo o referencial teórico antes – inclusive a perspectiva FOIL sobre a liderança – ao se dirigir para a apresentação da trajetória do executivo, o leitor possa identificar em sua leitura os conceitos anteriormente citados.

A proposta deste trabalho é relacionar os conceitos sobre liderança aprendidos durante o MBA *Business Intuition* Identidade Empresarial, realizado na Antonio Meneghetti Faculdade com a trajetória empírica do executivo em questão. Trata-se, neste caso, da verificação na prática do conteúdo FOIL formalizado por Antonio Meneghetti. Esta relação fica aqui estruturada e exposta com intuito de dar um real contributo à formação de novos líderes empresariais.

4 A TRAJETÓRIA DO EXECUTIVO EM ANÁLISE

O executivo em questão tem 36 anos, sexo masculino, é casado, tem dois filhos, natural de São Paulo/SP, com graduação em ciências contábeis. Desenvolveu sua carreira na área administrativo-financeira. Atualmente ocupa a posição de Diretor Administrativo e Financeiro em uma empresa do segmento da construção civil.

A sua trajetória profissional se iniciou quando tinha seis anos de idade, em uma pequena fábrica de produtos plásticos, onde o executivo em análise trabalhava com seu pai. Atualmente ele percebe este fato como positivo, propiciador de desenvolvimento profissional e crescimento na carreira. Aos 12 anos de idade já era responsável pela parte financeira, cuidando de contas a receber, contas a pagar, relacionamento com bancos, emissão de notas fiscais e elaboração de custos dos produtos (ainda que de modo artesanal). Sua rotina era dividida entre a escola, no período matutino e o trabalho na fábrica, no vespertino.

Com dois irmãos mais velhos que trabalhavam juntos, ambos na parte operacional, tanto nas máquinas como na montagem dos produtos, foi com quem ocorreram os primeiros problemas de relacionamento corporativo. Sendo eles mais velhos, trabalhando na operação, e ele, o mais novo, na administração, a consequência foi um emaranhado de conflitos em relação ao trabalho.

Não era aberto o problema, mas claramente não existia por parte destes dois irmãos uma aprovação quanto a sua função, levando aos primeiros trabalhos de gestão de conflitos e relacionamento interpessoal. Durante alguns meses, houve, entre estes dois irmãos, troca de funções, às quais ele, o atual executivo, não podia participar. Diante desses acontecimentos, resolvera deixar aquele ambiente, aos 15 anos de idade.

Assim, em sua busca por uma nova colocação – pois aprendera ser importante ter o próprio sustento e gostava de assim se manter – atuou em diversos pequenos ofícios, como distribuidor de panfletos de políticos, vendedor de balas de coco com ovo na rua principal do bairro, vendedor de pipoca doce no ponto de ônibus e até mesmo como entregador de pizza na pizzaria do bairro.

Ele constantemente se indagava sobre os motivos pelos quais agia daquele modo, posto que os demais jovens de sua idade possuíam preocupações diversas das suas. Isto não significava que não se divertia. Ao contrário. Frequentava festas e gostava desse ato, porém o fazia sempre com dinheiro próprio. Tal fato lhe proporcionava algum respeito, além de lhe permitir relacionamentos com pessoas mais velhas e seu amadurecimento precoce. Seus pensamentos e atitudes não eram correspondentes ao sua idade. Igualmente, sua aparência transmitia a imagem de alguém com mais idade do que possuía.

Aos quinze anos, teve a sua primeira namorada. Sua aparência e atitudes contribuíram para que os tios dessa namorada lhe indicassem para um processo seletivo. Eles trabalhavam em uma empresa de médio porte do ramo metalúrgico. Havia duas vagas em aberto, uma para auxiliar de produção e outra para *Office boy*, e a contratação ocorreu para atuar nesta última. Em um prazo de 60 dias, foi promovido a chefe dos *Office boys*.

Nesse momento teve contato com a experiência em gestão de pessoas, pois novamente era o mais novo de todos e tinha que conviver e fazer a gestão de conflitos, posto não ser facilmente aceito. A pergunta que persistia era: acabou de chegar e é o mais novo, como pode ter conseguido a posição? Neste período, até chegou a pensar poderia ter sido promovido por indicação dos tios de sua namorada, contudo, ele era o

único que sabia datilografar, trabalhar com computador e máquinas de calcular eletrônicas.

Infelizmente, pouco tempo depois, devido a uma grande instabilidade no mercado no qual que atuava, a empresa passou por dificuldades e acabou por encerrar as atividades. Novamente, ele foi a busca de outras oportunidades para trabalho.

Existia uma agência de empregos que prestava serviços para esta metalúrgica e se propôs a ajudar não somente a ele, mas todos que trabalhavam nela a conseguir novos empregos. Todavia, a recolocação por auxílio desta empresa estava lenta devido às condições no mercado de trabalho de então. Assim, com a indicação de um amigo, foi trabalhar em uma banca de jornal perto de sua casa.

Importava-lhe não estagnar na condição de desempregado e continuar a ter o próprio sustento. Ademais, a independência financeira permitia-lhe conduzir a vida sem grandes interferências de seus genitores. Atualmente, credita tal postura à necessidade de liberdade para a busca da própria identidade.

A banca de jornal na qual começara a trabalhar situava-se próxima a uma delegacia e, naturalmente, dentre os clientes, estavam os policiais que ali trabalhavam. Em determinado dia, um deles lhe disse: *“rapaz você é uma pessoa que tem que sair daqui e procurar algo melhor para você, pois você é grande e tem que encontrar seu caminho; confio em você e um dia quero ver você bem”*. Aquilo serviu de inspiração para sua ambição de crescer e conquistar algo, porém ainda não sabia o que era, quando era e onde era.

Em seu último módulo do MBA, o Sr. Roberto Argenta, presidente da Beira Rio Calçados, colocou a seguinte questão: *“Quem sou? O que vim fazer? Para onde vou? Respostas: Eu sou um projeto. Vim realizar este projeto. E para onde vou? Sempre a frente e a fazer melhor do que fiz ontem”*. Trata-se de uma busca de crescimento e aperfeiçoamento contínuo, fazendo-se lembrar do quão importante é a ambição para o crescimento do líder.

Pouco depois, a agência de empregos que assessorava a metalúrgica lhe fez contato. Era para o processo seletivo referente a uma vaga de *Office boy* em uma empresa de auditoria contábil e fiscal situada no centro de São Paulo. Após a entrevista e teste de datilografia, foi contratado.

Após exatos 45 dias recebeu uma promoção, e então, começaram os grandes desafios corporativos. Foi promovido para substituir uma pessoa que trabalhava na área de despacho, que lida com rotinas legais da empresa. Sua rotina consistia em toda parte

legal e burocrática de abertura, alteração e encerramento de empresas, além de obtenção de certidões negativas de regularidade fiscal perante os órgãos da administração pública.

Nesta empresa, teve um grande chefe que apostou em sua capacidade e foi a primeira pessoa a realmente lhe dar uma oportunidade em relação ao potencial que tinha como profissional. Ele, então, com recém-completos 17 anos, em pouco tempo se tornou um *expert*, passando a gerenciar todos os serviços relativos a esta área, se relacionando diretamente com os grandes clientes e obtendo bons resultados em relação as necessidades destes.

Contudo, o amor pelo trabalho nesta empresa já não se manifestava como no início de suas funções. Ao receber uma proposta de um dos clientes, devido a sua ambição, não hesitou em aceitá-la. O cliente procurava um profissional para gerenciar a área de licitações públicas. Aceitou o desafio e deu um passo adiante em sua carreira, posto que agora trabalharia não mais como funcionário, mas como profissional autônomo. A autonomia lhe permitia atender também a outros clientes, que chegava, inclusive, por indicação de seu proponente.

Seu antigo chefe da empresa de auditoria, após problemas internos, resolveu empreender e montar a própria empresa de auditoria e consultoria, chamando-o como seu sócio minoritário. Ele aceitou o convite e levou seus clientes para este novo desafio. Contudo, sua ambição era de crescer ainda mais e adentrar de modo mais enfático os trabalhos de auditoria. Em pouco tempo, amando o trabalho que fazia, estava trabalhando em campo, passando por todos os estágios de aprendizagem. Antes de estar formado na faculdade, já liderava trabalhos em clientes e exercia a função de auditor sênior.

Este foi um momento de grande aprendizado técnico e organizacional em termos corporativos, pois teve a oportunidade de conhecer diversas culturas organizacionais, indo de grandes empresas multinacionais a empresas de controle estritamente familiar. Nesses diversos ambientes, buscava sempre entender qual era a lógica que regia cada tipo de empreendimento e o que isto representava para seus resultados.

Nos trabalhos de auditoria, sempre escutou que a teoria era muito diferente da prática, que o que os auditores julgavam como de simples realização, na realidade do dia a dia, não era bem assim, pois todos tinham planejamentos em relação à melhoria dos controles internos e de informações, mas as demandas e ocorrências os afastavam do resultado planejado.

De certa forma, ele também passava por este tipo de situação internamente na empresa, pois muitas vezes atrasava relatórios ou a finalização dos papéis de trabalho, por uma série de circunstâncias do dia a dia. Foi então que começou a despertar para a necessidade de buscar crescimento através da vivência em outro tipo de empresa, uma “empresa real”, isto é, uma que não fosse de autoria e consultoria, mas do setor produtivo, como uma indústria, por exemplo. Imaginava que esta teria de trabalhar dentro de um departamento e de desempenhar atividades do dia a dia e ainda assim cumprir com as obrigações de entregar os resultados satisfatórios e nos prazos estabelecidos.

Como já descrito, seu ex-chefe montou sua própria empresa e, apesar de ser seu sócio, não sentia que fazia parte daquela sociedade, não estava mais em funcionalidade com seu projeto; havia sido útil, mas não era mais funcional, pois o amor ao trabalho já não era mais o mesmo. Aliando este ponto com a ambição de novos desafios e conhecimentos, aceitou uma proposta para trabalhar em um dos clientes que era uma indústria farmacêutica e que tinha grandes problemas em relação a controles internos e informações.

Ele poderia ter escolhido qualquer outro cliente, pois propostas não faltavam, mas depois entendeu que tinha que passar por este desafio para entender muito bem a dinâmica do dia a dia e sua influência nos resultados.

Tratava-se de uma empresa que estava em franco crescimento e em um mercado promissor, o de medicamentos, mas detinha um controle interno e de informações fraco, o que o levou a decisão de adquirir um sistema ERP – Enterprise Resource Planning, que é um sistema de informações que consolida e integra dados e que tem por finalidade melhorar e ter maior fidedignidade nas informações, evitar retrabalhos, aumentando a confiança da gestão na tomada de decisão baseada nos números. O convite veio justamente com o desafio de participar ativamente da implantação.

Foi o grande desafio de sua vida profissional, que lhe rendeu muito conhecimento com conseqüente crescimento. Tinha medo, porém a ideia de fazer algo grande era maior do que o medo, e ele ficou responsável pela implantação dos módulos, isto é, pela funcionalidade em todas as áreas, desde contábil, fiscal e financeiro, até o controle de estoques, custos e industrial, com exceção da área comercial que ficou com o departamento de TI - Tecnologia da Informação, que também era responsável pelo ambiente operacional, mantendo a tecnologia necessária para a utilização do sistema pela empresa e usuários.

Foi um longo caminho até o *go-live*, que é a entrada em operação do sistema. Apesar de ser muito novo, com 27 anos, já conhecia muito bem a empresa e pelo reconhecimento do trabalho realizado, foi promovido à função de *Controller*, onde tinha sob sua gestão toda área administrativa e financeira, a de logística e os centros de distribuição, além de ter total influência nas áreas comercial e industrial. Nesta altura, precisava obter mais conhecimentos para poder agregar e sustentar seu crescimento profissional. Foi quando se inscreveu na FGV – Fundação Getúlio Vargas para fazer seu primeiro MBA.

Neste momento gerenciava uma equipe de aproximadamente 80 colaboradores diretos e próximo a 100 no total. Participava de treinamentos internos baseados em palestras e Teal – Treinamento de executivos ao ar livre para formação liderística. Buscava o seu aprendizado. Nesse período, adquiriu por costume ler livros de Jack Welch, ex-presidente da GE – General Electric, que foi considerado o maior executivo do século XX, porém de uma forma convicta sabia que suas habilidades gerenciais não vinham propriamente destas fontes, elas se desenvolviam de uma forma maior e diferente das demais lideranças.

Aprendeu durante o período que permaneceu nesta empresa, porém, após enfrentar três mudanças de comando da alta gestão, e já com quase 10 anos de empresa, o amor ao trabalho e ambição já não se faziam mais tão presentes. Resolveu neste momento que seu ciclo havia se encerrado e abriu espaço para que novos desafios fossem buscados. Não tardou para que surgissem convites. Recebeu o contato de uma empresa de consultoria empresarial que estava fazendo *head-hunting*, para participar de um processo para uma empresa de transporte rodoviário, para o qual havia sido indicado. Contudo preferiu permanecer na mesma área de atuação. Logo recebeu uma proposta de outra indústria farmacêutica, e acabou aceitando de imediato, sem muito tempo para análises.

Nesta nova empresa vivenciou diversos aprendizados que contribuíram em muitos aspectos de sua vida. Devido ao fato do escritório central desta organização não situar-se na mesma cidade de sua residência, ele viajava na segunda-feira e passava a semana inteira num *flat*. Certamente foi um momento de autoconhecimento e de superação, porque nunca apreciou ficar sozinho. Vivenciou diversos aspectos positivos nesta empresa, mas este – de lidar com a solidão – lhe propiciou uma superação marcante. Outro grande aprendizado foi sobre o relacionamento interpessoal, pois se

tratava de uma grande empresa, mas de natureza familiar e de péssimo clima organizacional.

Dentre suas características profissionais, o executivo enumera a fácil adaptação ao meio em que adentra. Menciona ser de sua índole construir o seu caminho ao lado daqueles que já têm uma trajetória estabelecida dentro da organização, isto é, não tenta prejudicar outros indivíduos para afirmar-se. Assim, introduzido naquela empresa familiar com ambiente conflituoso, conseguiu êxito em suas atividades, contribuindo para a formação de um clima de evolução e conciliação.

Esta competência foi reconhecida tanto por sua equipe, pares e pela alta direção, o que lhe dava sustentação para agir dentro da organização, respeitando sempre a limitação de natureza sentimental e familiar, que era a dinâmica do local. Neste sentido, buscava agir com base no que Sun Tzu diz em seu livro A Arte da Guerra:

Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas. (p. 08).

Apesar de adaptado à dinâmica da empresa, não se sentia a vontade para agir e com o tempo, certa insatisfação lhe acometeu. . O amor ao trabalho pouco estava existindo e a ambição estava prejudicada em função da dinâmica complicada da empresa, pois sabia que existiria a possibilidade de uma promoção, mas não tinha certeza se realmente acompanhada de real crescimento profissional.

Neste contexto foi contatado por uma empresa de tecnologia e *outsourcing* para a qual havia sido indicado e participado de um processo seletivo no passado. O empresário e principal acionista desta empresa de tecnologia esteve no *flat* em que residia para um jantar e após longa conversa acordaram sua contratação. Todavia, na reunião de desligamento junto à diretoria na empresa farmacêutica, após longa conversa sobre projeto profissional, anseios e realizações, foi convencido de que seu projeto estava de acordo com o da empresa, fazendo, deste modo, com que permanecesse ainda por mais tempo naquela organização familiar. Atualmente, em análise ao ocorrido, o empresário tem a percepção de que se deixou levar por uma falsa sensação de amor ao trabalho e falso fortalecimento de sua ambição. Para além de qualquer arrependimento, prefere pensar tal experiência como parte de sua trajetória, e não como um desvio.

Após alguns meses recebeu um telefonema que mudaria aquele panorama. Foi um contato recebido da mesma empresa de consultoria que havia feito o processo de *hunting* para a empresa de transporte no passado, porém, agora era um convite para a participação em um processo seletivo de uma empresa ligada a construção civil e que acabava de se instalar em Atibaia, cidade vizinha a sua.

A princípio relutou em participar do processo, pois apesar de não estar totalmente satisfeito com sua permanência na empresa farmacêutica, havia resolvido e se comprometido a ficar. Outrossim, lhe desagradava o enfrentar processo de desligamento. Esses eram os pretextos encontrados na época. Atualmente, percebe tal situação como uma fuga ao próprio protagonismo, pois lhe era mais cômodo e fácil ficar naquela sua condição medíocre (no sentido profissional, sem mais aspirações de grandes realizações) do que enfrentar o desafio de construir novas realizações.

Com a insistência da consultoria, compareceu à entrevista para uma conversa sobre a vaga, com a qual se identificou e percebeu oportunidade de crescimento e realização pessoal. Neste momento, entendeu que só poderia avançar se corrigisse a sua atitude psicológica, a saber, de evitar o próprio crescimento e resgatar o amor ao trabalho e a ambição. Enfim, entrou inicialmente na empresa de Construção Civil para desempenhar o cargo de *Controller*. Posteriormente recebeu uma promoção e atualmente ocupa a posição de Diretor Administrativo e Financeiro.

Atualmente ele está totalmente satisfeito e realizado com a decisão tomada e tem certeza que nesta empresa poderá contribuir e crescer sinergicamente. Amor ao próprio trabalho e ambição são duas atitudes psicológicas que se fazem presentes em seu cotidiano e por isso, sabe que o empenho trás grandes resultados.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo relacionar os conceitos aprendidos no MBA Identidade Empresarial da Antonio Meneghetti Faculdade com a experiência bem sucedida de um executivo da área administrativo-financeira. Optou-se por tal exposição por acreditar ser esta capaz de contribuir para a formação de novos líderes. Neste texto, a explanação de conceitos seguida do exemplo empírico faz-se de grande valia, pois evidencia uma metodologia (FOIL) que permite a realização do indivíduo no campo profissional.

Este tema é de relevância para líderes, pois sua atitude psicológica irá balizar como será sua trajetória em busca de suas realizações e crescimento. Foram abordadas aqui, o amor ao trabalho e a ambição, que são atitudes psicológicas que devem estar sempre presentes na vida profissional, pois o executivo é responsável diretamente pelo êxito em sua trajetória profissional. Ele deve estar sempre alerta quando uma delas não estiver presente, pois mesmo tendo as competências técnicas, a vontade, a garra e a responsabilidade necessárias para a realização do projeto da empresa em que está atuando, é mister averiguar se as atividades que desempenha estão em consonância com o seu projeto.

A concorrência acirrada que as empresas brasileiras vivem atualmente exige que elas cada vez mais tenham bons profissionais, a fim de melhorar e organizar seus processos, bem como a formação de equipes que sustentem o crescimento e a longevidade dos negócios. Tais profissionais por sua vez, devem possuir competências necessárias para desempenhar as atividades do líder, mas acima de tudo devem ter atitudes psicológicas que os sustentem e os coloquem em ponto de constante crescimento, buscando a excelência na qualidade e superação das expectativas de seus clientes, assim tornando as empresas em que atuam mais competitivas, além de garantir seu sucesso e longevidade profissional.

6 BIBLIOGRAFIA

BENNIS, Warren G. (2013, Internet, www.institutoande.com/artigos, acessado dia 10/06/2013).

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. SticipativaessMakron Books,1994.

ENGELS, F. **O papel do trabalho na transformação do macaco** 3ª ed. São Paulo: Global, 1986.

ERIKSON, E.H. **Identity: Youth and Crisis**. NewYork: Norton, 1968.

FOIL, Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística (Org.). **Psicologia da Organização** 2. ed. São Paulo: FOIL, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1.^aed. São Paulo: Atlas, 2008.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: E. Sextante, 2004.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor**: Os princípios da liderança de O monge e o executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LANCMAN, S.; GHIRARDI, M. I. G. **Pensando novas práticas em Terapia Ocupacional, Saúde e Trabalho**. Revista de Terapia Ocupacional da USP. São Paulo. V. 13, n.2, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. In: FLEURY, Maria T.L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

MENEGHETTI, A. **A psicologia do Líder**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2008.

MENEGHETTI, **Dicionário de Ontopsicologia**. 2. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2001.

MONTANA, Patrick J.; Charnov, Bruce H. **Administração**. Tradução Robert Brian Taylor. São Paulo: Saraiva, 2003.

MUSSAK, Eugênio. **A ambição do líder**. Revista T & D Inteligência Corporativa ed. 170, T&D, 1999.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. São Paulo, Geração Editorial, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.