TEMAS · TEMA 12

O Sucesso na Vida Profissional

Relaciona o desempenho profissional com o estado interior, descrevendo como o desenvolvimento da consciência influencia a liderança e a tomada de decisões. Analisa a liderança autêntica como resultado da conquista de si mesmo.

- Abundância e vida profissional

Contexto. Qual é o propósito da experiência humana?

Antes de abordarmos o próximo tema, convém nos situarmos em um contexto que propõe uma nova maneira de encarar a vida, um novo paradigma; ele nos permite ser mais felizes e compreender o ser humano. Não é necessário concordar com tudo o que será exposto a seguir, nem acreditar em nada, pois não estamos falando de crenças; basta verificar, na própria vida, os resultados de aplicar estas informações, para comprovar se são válidos para você.

Se esses resultados internos forem de felicidade, paz e harmonia, então saberemos que esta informação é verdadeira; se as vivências externas no que diz respeito a relacionamentos, saúde, recursos e adaptação ao meio melhorarem, então verificaremos que esta informação é sabedoria.

O propósito da experiência humana é evoluir, desenvolver nossa consciência para nos preencher de sabedoria e amor. Todos os seres humanos, sem exceção, viemos ao mundo para trabalhar em nosso desenvolvimento espiritual, compartilhando e participando de experiências com outros seres humanos. A vida é um formidável processo pedagógico do Universo; o planeta Terra é uma "escola espiritual" e cada experiência vivida pode ser comparada a um curso acadêmico.

O desenvolvimento espiritual é um trabalho interno, absolutamente individual e pessoal. Ninguém pode fazê-lo por outra pessoa, mas também não pode ser feito "sem o outro"; ou seja, precisamos da interação e da experiência com outras pessoas para poder

elaborar nosso próprio desenvolvimento — para conhecermos a nós mesmos. Às vezes, em vez de assumirmos nosso próprio desenvolvimento, pretendemos interferir no dos outros; nesses casos, em vez de aprender com os outros, queremos mudá-los. O que se consegue com isso é distorcer o processo pedagógico, ou tentar distorcê-lo, e com isso complicamos nossa própria vida.

Somente compreendendo isso é possível ser eficiente ao se perguntar: o que a vida quer nos ensinar em cada situação?, já que toda situação é um aprendizado. Trata-se, em suma, de aprender a transmutar a ignorância em sabedoria.

Quando percebemos que o sofrimento está desaparecendo, que a paz interior se torna invulnerável e que a própria capacidade de criar, fazer, amar e servir se expressa sem qualquer condição ou restrição, isso significa que alcançamos a sabedoria.

Para estabelecer as bases de uma nova civilização que proporcione um maior nível de satisfação a todas as pessoas, é necessário começar por nos harmonizarmos a nós mesmos. Para isso, é indispensável estudar as Leis Universais e aplicar os princípios que conduzem à sabedoria. É preciso levar em conta que somente por meio da prática constante e do abandono das teorias e conceitos que se revelarem equivocados é que chegaremos realmente à sabedoria. Assim será possível desenvolver a paz e a harmonia diretamente na prática, com o ensinamento da vida diária, pois a vida é a melhor escola e a natureza, a melhor mestra.

Para alcançar a eficiência, basta deixar de se opor à ordem perfeita do Universo; a ineficiência mental é necessária para descobrir, por meio da saturação, que existem as Leis do Universo. Quando já sofremos o suficiente, estamos preparados para compreender as Leis. Para cessar o enfrentamento externo, primeiro precisa cessar o interno; e, para isso, é necessário ter aceitado que tudo o que existe e tudo o que acontece é perfeito e necessário, porque tem um propósito de amor.

O estudo e a compreensão do porquê das coisas que existem e acontecem podem nos conduzir ao reconhecimento das Leis, que, por sua vez, permitem criar um futuro melhor para a Humanidade.

Existem sete Leis do Universo que regem a totalidade de seus processos de criação, administração e evolução. Dessas sete, quatro são fundamentais, pois controlam o desenvolvimento e a evolução da consciência da espécie humana em qualquer lugar do Universo. Essas quatro Leis formam o triângulo inferior delas, enquanto a Lei da Evolução é a superior, a que rege o triângulo inferior — também chamado de *triângulo do inferno*, por ser a parte mais baixa das Leis Universais —.

Estaremos dentro da Lei quando amarmos, desfrutarmos e valorizarmos o que temos. Tudo o que está dentro da Lei funciona e flui por si só.

Tudo o que traz sofrimento, angústia, dor e doença ocorre porque vamos contra as Leis, e é por meio disso que passamos a reconhecê-las. Os resultados que obtemos quando saímos das Leis nos permitem reconhecer sua existência. É necessário cometer erros para poder descobrir a Lei. Os erros não são o problema; o problema é não aprender com eles.

A Lei foi concebida para que nós mesmos façamos uma mudança, e não para que tentemos mudar os outros.

Como se pode ver nos quadros a seguir, a experiência humana é regida por quatro Leis específicas.

LEI	POSTULADOS	EFEITOS DA VIOLAÇÃO DA LEI
NATUREZA	1. Tudo o que é complementar se atrai. 2. Todo ser vivo necessita do alimento específico para a sua espécie. 3. Toda manifestação natural requer as condições propícias. 4. Todo ser vivo possui, por instinto, o senso da Lei. 5. Todos os ciclos da natureza têm funções específicas. 6. Toda violação da Lei produz graves consequências. 7. Todo ser vivo tem a sua função.	Mal-estares físicos: desnutrição, doenças, vícios, degeneração, miséria, fome, deficiências físicas e mentais, malformações físicas, desequilíbrio ecológico, erosão, pragas, redução da longevidade…

LEI	POSTULADOS	EFEITOS DA VIOLAÇÃO DA LEI
HARMONIA	1. Tudo o que é emitido age, reage e retorna. 2. Tudo o que é atacado se defende. 3. Tudo o que agrada é aceito. 4. Só o amor pode transformar feras em pessoas. 5. Só a compreensão evita a destruição. 6. Devemos conduzir as situações, e não ser conduzidos por elas. 7. O exemplo é o melhor mestre.	Mal-estares psicológicos e problemas de relacionamento: desconfiança, medo, distanciamento, isolamento, individualismo, solidão, tristeza, depressão, brigas, timidez, falta de comunicação, desunião, fronteiras, traumas, complexos...

LEI	POSTULADOS	EFEITOS DA VIOLAÇÃO DA LEI
CORRESPONDÊNCIA	1. Toda situação é um aprendizado. 2. Toda circunstância é gerada pela própria pessoa. 3. Não há nenhum evento que não corresponda a quem o vive. 4. Nós, pessoas, estamos situadas exatamente no lugar que nos corresponde. 5. Viemos à vida com o necessário para vivê-la. 6. Só acontece o que tem que acontecer. 7. Só damos ou temos o necessário.	Mal-estares no âmbito da vida individual: bloqueios, insatisfação, dificuldade para ter sucesso no que se faz, disputas desgastantes contra as circunstâncias da vida, incapacidade de assumir a própria vida, medos, angústias, frustrações constantes...

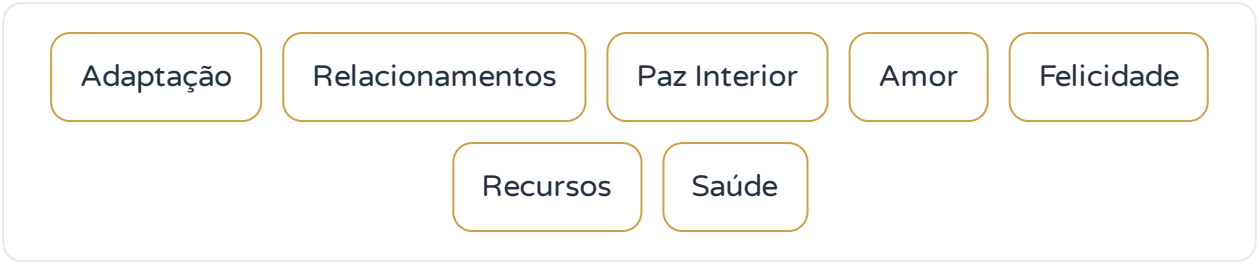
LEI	POSTULADOS	EFEITOS DA VIOLAÇÃO DA LEI
EVOLUÇÃO	1. Só a experiência permite compreender a verdade. 2. Só os opostos induzem o desenvolvimento da consciência. 3. Só se sobe de nível mediante a transformação correspondente. 4. Somos apenas o resultado de nós mesmos. 5. Só nos deparamos com as situações que não compreendemos. 6. Somente a necessidade de compreensão é a razão da existência física. 7. Somente a partir do desequilíbrio é possível reconhecer o equilíbrio.	Mal-estares sociais: rebeldia, anarquia ou autodestruição, quando se limitam as experiências a serem vividas; guerras, greves, violência, revoluções, criminalidade, ódio, conflitos, quando se impõem os conceitos humanos.

Nos quadros anteriores vemos, à direita, os efeitos de violar a Lei. No tema sobre as Leis do Universo encontraremos também uma explicação sobre os benefícios de não violar a Lei.

É importante não confundir as Leis Universais com as leis humanas nem com as normas; as primeiras são imutáveis e irrevogáveis, originam-se na sabedoria do Absoluto ou da Divindade e, por isso, são absolutas; não podem ser modificadas nem negociadas, e sua desobediência implica um resultado negativo — no sentido de desagradável — e também um positivo — no sentido do aprendizado que isso traz. Por isso se diz que, na verdade, nós, seres humanos, não construímos leis, mas ditamos normas; nós as chamamos de *leis humanas*, mas são normas, porque são revogáveis, transitórias e úteis para um momento dado.

Viemos ao planeta Terra para desenvolver as três virtudes internas: Felicidade, Paz interior e Amor ou Serviço aos demais. Esse desenvolvimento traz excelentes resultados

nos quatro âmbitos: Relacionamentos, Recursos, Saúde e Adaptação ao meio:



A ideia é utilizar essas virtudes para nos relacionarmos com o externo. Aprender a ser felizes, a ter paz e a amar é o verdadeiro propósito que nos trouxe, a nós, seres humanos, ao mundo físico da matéria.

VIRTUDES	CARACTERÍSTICAS	CIÊNCIA EM QUE SE ESTUDA	REPRESENTA OU SE DESENVOLVE EM
Felicidade	0% de sofrimento 100% de compreensão 100% de autovalorização	Aceitação	A função
Paz	0% de conflitos 0% de reatividade 0% de confrontos 100% de respeito	Assumindo a vida com sabedoria	O destino
Amor	100% de capacidade de serviço 0% de resistência, 0% de medo 100% de adaptação 100% de compromisso	Incondicionalidade	A missão

A felicidade, a paz e o amor são princípios da essência divina; não têm polaridade, mas são imutáveis.

Aprender a **ser felizes**:

- Para aprender a ser feliz, basta enfrentar tudo aquilo que você acredita que lhe tira a felicidade.
- Para ser feliz, não é preciso nada externo, apenas compreensão e uma determinada atitude mental.
- A não aceitação é a única causa do sofrimento; é preciso deixar de se opor à realidade.
- É fundamental deixar de trabalhar nos outros e fazê-lo única e exclusivamente em si mesmo, modificando dentro de si aquilo que incomoda (o ego) para que deixe de incomodar.
- Se há sofrimento, deve-se fazer uma única pergunta: o que é que eu não estou aceitando? Aí estará a resposta.
- Todas as pessoas, sem exceção, têm o necessário para serem felizes; no entanto, pouquíssimas sabem ser felizes com o que têm. Aprender a **ter paz**:
- Nenhuma coisa ou pessoa proporciona paz.
- A paz interior é o resultado do próprio desenvolvimento espiritual, não um dom.
- O manejo da paz requer vários elementos: informações claras e precisas para compreender que a vida é um processo de amor e que o mal não existe, a habilidade de administrar a própria energia vital e treinamento.
- Se perdemos a paz, precisamos nos perguntar: “A que estou resistindo?; o que quero mudar?; a quem estou culpando?”. Aprender a **amar o próximo como a si mesmo**:
- Para isso, basta participar ou conviver com pessoas cujos comportamentos sejam muito diferentes dos nossos, a fim de aprender a amá-las e respeitá-las exatamente como são.
- O amor não pode ser ofendido; é invulnerável, imutável, universal e neutro.
- O amor pressupõe uma compreensão total do Universo; é uma forma de ser e não precisa de um “objeto” no qual se projetar.
- O amor não é uma força, mas uma ferramenta.
- O amor não é um sentimento.
- Amar é sempre dar o melhor de si.
- Se houver desmotivação, o melhor é pensar por que estou permitindo que essa situação específica limite minha capacidade de servir, que, na verdade, não deve depender dos eventos externos. Ao desenvolver as três virtudes internas, obtêm-se excelentes resultados externos nos quatro âmbitos:
- Nos relacionamentos.
- Nos recursos.

- Na saúde.
- Na adaptação ao meio. Na experiência de vida de qualquer ser humano, estão presentes cinco elementos: o propósito, o destino, a missão, a função e a intenção.

1. O propósito

Existe um propósito de amor que nos trouxe ao mundo da matéria; esse é o objetivo perfeito de aprender duas coisas:

a) Ser feliz por si mesmo, ou seja, não depender de nada nem de ninguém para desfrutar de paz interior e felicidade.

b) Amar o próximo como a si mesmo, ou seja, respeitar os direitos de todos os seres do Universo.

E como se aprende isso? Aqui é possível ver a perfeição do desenho pedagógico do Absoluto. Para realizar o exercício de aprender a ser feliz por si mesmo, é preciso viver em um lugar, com determinadas pessoas e em circunstâncias nas quais tudo o que aconteça ao redor seja mais ou menos agressivo. Dessa forma, perceberemos que nosso problema não se deve ao que ocorre ao redor, mas à maneira como nos relacionamos com isso, e à rejeição e à resistência que colocamos em ação.

Quanto à segunda parte, amar o próximo como a si mesmo, significa respeitá-lo tal como ele é, não pretender mudá-lo, não oferecer resistência aos outros. É necessário viver em um lugar onde as pessoas ao nosso redor pensem de maneira diferente, tenham costumes variados e acreditem em coisas distintas. Dessa forma, aprenderemos a amá-las como são, sem julgá-las nem condená-las. Assim se cumpre o propósito do amor; essa é a verdadeira razão pela qual nós, seres humanos, estamos no planeta Terra.

Há mais de 2.000 anos, o Mestre Jesus nos ensinou isso quando disse: “Ame seus inimigos”; que não são nossos inimigos, mas sim pessoas que pensam de maneira diferente.

Ser feliz significa experimentar zero sofrimento diante do que acontece; e amar significa oferecer zero resistência aos outros. A sabedoria é igual ao amor, não ao sentimento. Quem tem amor se importa muito com os outros, mas não sofre; já a pessoa que não possui sabedoria, mas tem bondade, se importa muito com os outros, mas sofre enormemente. Aquele que não se importa, o indolente, o indiferente, esse não possui sabedoria nem bondade.

2. O destino

É o que viemos aprender no mundo da matéria — aprender a manejar as sete ferramentas do amor para ter uma paz invulnerável —; é uma grande oportunidade para aprender o que nos falta.

Todos nós trazemos ao mundo um destino inevitável e extremamente valioso. A cultura nos ensina a tentar fugir do destino, em vez de nos mostrar como aproveitá-lo. A chave para aproveitar o destino é: "Você tem a capacidade de desfrutar de qualquer coisa que fizer, porque essa capacidade está em você". No entanto, se alguém disser ao filho: "Você tem que fazer sempre o que gosta", isso vai gerar nele um enorme bloqueio.

O destino é um desenho pedagógico cujo propósito é permitir que os seres humanos verifiquem e descubram uma informação que rege o Universo e sua ordem perfeita. Portanto, é a melhor oportunidade para transcender todas as limitações humanas. Em vez de reclamarmos das dificuldades que a vida apresenta, devemos aproveitá-las como uma grande oportunidade para transcendê-las; assim, elas desaparecerão para sempre. Se não aprendermos com as dificuldades, longe de desaparecerem, elas se complicarão, permanecerão e se tornarão permanentes.

3. A missão

Consiste naquilo que podemos ensinar no mundo da matéria. É preciso desfrutar intensamente da missão, seja ela parte da própria função ou não.

A missão permite recuperar uma grande quantidade de energia vital investida no exercício de aprender a ser feliz. Missão é aquilo que já foi compreendido, aquilo que já se sabe; portanto, pode ser empregada para servir aos outros e, ao mesmo tempo, desfrutar intensamente.

Tanto a missão quanto o destino estão representados na personalidade: este último por meio do sistema de crenças, e aquela por meio da compreensão. À medida que transmutarmos nossa ignorância em compreensão e sabedoria, teremos cada vez mais missão e, portanto, mais satisfação.

4. A função

É o que cada um faz para ganhar o seu sustento; consiste em colocar todo o entusiasmo, alegria e amor possíveis no que se faz, ainda que isso não faça parte da missão.

Sabemos que todos os seres vivos têm uma função dentro da ordem do Universo. É preciso sabedoria para assumi-la com alegria, com entusiasmo, com total capacidade de

ação e serviço. A função não consiste em "ganhar a vida"; a vida não se "ganha", porque é um dom divino. O que se ganha é o sustento dessa entidade biológica, desse corpo.

Assim, temos o sustento garantido como resultado da função. Quem é feliz e desfruta do que faz sempre terá abundância de recursos.

5. A intenção

É o que queremos para nós mesmos ou para os outros. A intenção deve ser orientada de forma a não interferir nos destinos dos outros nem tentar fugir do próprio destino.

A intenção é o elemento mais complexo para os seres humanos atuais, porque o sentimento, a ideia de bondade e as demais ideias que a cultura nos transmitiu erroneamente nos levam constantemente a tentar interferir no destino dos demais. Se aceitássemos que o destino é algo extraordinário e não "ruim", que é a melhor oportunidade de que dispomos para que se cumpra aquilo que viemos fazer no mundo, deixaríamos de tentar mudar o destino dos outros.

Quando um filho quer se emancipar e os pais se opõem, como agiremos para não interferir? Sempre queremos que as coisas funcionem do nosso jeito. Nesse caso, os pais consideram que não é o momento adequado porque o filho não tem um trabalho estável, por exemplo, e não querem que ele saia de casa. Os "quero" são a causa do sofrimento. O "quero" também é chamado de egoísmo inconsciente, porque queremos que os outros sejam felizes fazendo o que nós queremos que façam.

O que seria sábio e amoroso nesse caso? Dizer ao filho: "Para nós, o mais importante é que você seja feliz e encontre o seu caminho; portanto, respeitamos a sua decisão. Saiba que, se quiser voltar, a porta estará sempre aberta".

Em suma, a sabedoria implica ter clareza quanto ao propósito, aproveitar o destino, desfrutar da missão, assumir a função e manejar a intenção de não interferir no destino alheio, e exige que tudo isso seja praticado em pensamento, palavra e ação.

Capítulo 1. A prosperidade

Para começar a trabalhar com as ferramentas da prosperidade e no processo de desenvolvimento da capacidade de liderança, é preciso levar em conta e valorizar o que chamamos de *ambiente*.

O ambiente é o meio que sustenta a vida e o desenvolvimento de todas as empresas e atividades do ser humano. Sem um ambiente saudável, essas atividades não teriam

nenhum valor, pois, se o ambiente se deteriorar em seus aspectos social, familiar e profissional, todos os esforços e os aparentes progressos e bem-estar alcançados desmoronariam com o desaparecimento dos alicerces que os sustentam.

> *Uma empresa sem harmonia é como um prédio sem alicerces.*

Nos processos econômicos e sociais, a aplicação dos princípios da Lei da Harmonia equivale à preparação do terreno social, onde o líder pode plantar as sementes da prosperidade. A *harmonia* é um equilíbrio que gera satisfação, estimula a criatividade, desperta o entusiasmo, melhora a comunicação, facilita a participação e cria um ambiente propício para a obtenção de excelentes resultados em qualquer área da atividade humana.

> *Um ambiente ruim acaba com qualquer entusiasmo.*

O *líder* é alguém que possui, em seu interior, a capacidade de influenciar o ambiente. Enquanto a pessoa acreditar que seu estado interior depende do ambiente, não poderá fazer nada e permanecerá bloqueada, pois assim é impossível ter sucesso; uma pessoa que tenha essa crença não encontrou a si mesma. Para gerar um processo de prosperidade, é necessário, ao contrário, não permitir que os estados externos afetem negativamente o próprio interior.

> *Um bom ambiente social é o viveiro da prosperidade.*

O segredo da *prosperidade* consiste em dispor de:

- Em primeiro lugar, **um estado interior harmonioso** (paz interior), independentemente do ambiente externo. Estar em paz em um ambiente harmonioso não tem mérito nem exige nenhum tipo de desenvolvimento espiritual. Pelo contrário, é justamente onde o ambiente não é propício que se forma um líder. A melhor oportunidade para aprender a ser próspero está nos ambientes difíceis. As pessoas que se encontram em estado depressivo, assim como aquelas que reclamam o tempo todo, só são capazes de sintonizar com o negativo, o triste, o apático… com o fracasso, em suma. Para sair dessa situação, recomendamos que comecem a sorrir, que mostrem um rosto alegre, que sejam otimistas e entusiasmadas, de modo a atrair o que é semelhante. Normalmente, a primeira reação que encontramos diante de uma proposta como essa é: “Mas como vou expressar algo que não sinto? Como posso ser feliz com essa crise?” O fato é que não há como sair do bloqueio e da crise e ter sucesso em qualquer área, a menos que ocorra uma mudança interna. A primeira coisa a fazer

para ter sucesso é se encher de alegria e, justamente, fazer isso quando ela não está presente. Faz parte do processo evolutivo do ser humano levar a luz para onde ela não existe, nos encher de luz onde reina a escuridão, para podermos iluminar; isso deve ser feito pelo líder, mas sem se deixar contagiar pela escuridão externa. Vamos sorrir para a vida, e a vida sorrirá para nós. E quanto mais dificuldades houver, mais sorrisos, alegria e entusiasmo teremos de oferecer em resposta, para contrastar e neutralizar o estado negativo.

- Em segundo lugar, **um ambiente externo saudável e agradável**, que conseguiremos respeitando os outros. O ambiente é criado por nós mesmos; ambientes saudáveis e positivos não existem por si sós, mas apenas quando há pessoas capazes de gerá-los. Se esperarmos que haja um ambiente externo perfeito que produza em nosso interior um estado agradável, não teremos nenhuma força, não seremos donos de nós mesmos e não estaremos liderando nada. É em meio às dificuldades que se aprende a não deixar que o estado externo nos influencie.

Para ser líder, o mais importante é saber dirigir a si mesmo. Enquanto culparmos os outros ou o ambiente pelo que sentimos, não poderemos ser líderes. Sabemos que lideramos a nós mesmos quando não permitimos que o que acontece lá fora afete o nosso interior.

Em outras palavras: dificilmente alguém poderá ser líder se não conduzir a própria vida. O verdadeiro líder é aquele que foi capaz de conquistar a si mesmo, que tem capacidade de autocompromisso, desenvolveu suas próprias habilidades e, ao mesmo tempo, superou suas fraquezas.

Antes de pensarmos em liderar outras pessoas, precisamos adquirir duas ferramentas fundamentais:

1. A capacidade de saber como se faz algo: conhecer com clareza o processo que leva ao sucesso.
2. A aquisição dos elementos necessários para realizar esse processo. *A prosperidade é o resultado de dar*, pois, para poder receber, é preciso primeiro estar disposto a oferecer algo. O líder oferece valores, mas não dá nada de graça;

aplica a Lei da Compensação porque não quer prejudicar os outros, mas sim se comprometer e servir. Dá aquilo de que sempre possui o suficiente e que jamais poderá se esgotar, isto é, suas qualidades, sua capacidade de servir, seu entusiasmo, seu compromisso… seus valores.

Não há nada de graça no Universo; tudo funciona pela Lei da Compensação, e a ninguém chegará mais do que lhe corresponde, nem se perderá o que for necessário. Se rompermos os ciclos da Lei da Compensação, não teremos sucesso nem seremos

prósperos, e também não poderemos servir ou ajudar ninguém. Seja qual for a energia, se não for reposta, ela se esgota. Essa ruptura causa os desequilíbrios representados pela pobreza, pela miséria etc.

Quando falamos de prosperidade, não nos referimos a esgotar as reservas energéticas do Universo, nem as nossas próprias, mas sim ao aumento dessas reservas para que haja cada vez mais para todos.

O verdadeiro líder é aquele que assume a sua vida — isto é, decide e se responsabiliza sem culpar ninguém —, sabe se comprometer — consigo mesmo e também é capaz de gerar compromisso nos outros — e sabe servir. Quem fracassa não sabe se comprometer nem servir.

A *capacidade de servir* é a característica fundamental do líder e da pessoa com desenvolvimento espiritual. Para servir, não é necessário ter nenhuma profissão nem conhecimento algum; basta dispor de uma habilidade especial: a disposição de se comprometer com qualquer coisa. Vamos nos dar a oportunidade de servir sempre que ela se apresentar. De qualquer forma, é preciso ter em mente que o propósito do serviço é proporcionar satisfação e apoio às outras pessoas; assim, se alguém contar com o nosso serviço, receberá o melhor que há em nós: nossos valores.

Quando alguém está desenvolvendo qualquer propósito, deve observar a quem consegue interessar nele, pois isso lhe mostrará qual é o seu grau de *carisma*: a pessoa carismática é aquela que faz coisas atraentes para os outros em algum sentido. Pois o propósito da liderança deve estar sempre sustentado na oferta de um serviço aos demais.

Um líder faz propostas capazes de canalizar recursos, porque, se esperar estar cheio de recursos para só então fazer propostas, nunca conseguirá nem uma coisa nem outra. O líder tem habilidade para coordenar, unir, comprometer os demais, para gerar um processo atraente e admirável. Mas, inicialmente, não precisa possuir nada além de sua capacidade humana; ele é um canalizador e um agregador dos processos da abundância.

1.1 A oportunidade

O oportunista quer receber sem oferecer nada em troca, enquanto quem aproveita as oportunidades espera obter resultados dando muito de si. A oportunidade existe em qualquer lugar, está sempre presente; por isso, é preciso saber aproveitá-la. Um líder jamais perde uma oportunidade, enquanto outras pessoas enfrentam a vida em vez de fluir com ela.

A *oportunidade* é uma ferramenta extraordinária de trabalho; ela está sempre presente: muitas pessoas não a enxergam nem a compreendem, nem sequer imaginam que exista,

mas isso não faz com que deixe de estar presente. A oportunidade é uma atitude; ou seja, é a atitude que permite aproveitá-la.

Poucas vezes as pessoas enxergam a oportunidade na dificuldade, mas é justamente aí que ela se torna mais evidente, porque a possibilidade de ser feliz surge exatamente quando as dificuldades não significam sofrimento para nós. Se, ao contrário, pensamos que as oportunidades são somente aquelas que geram satisfação por si mesmas, sem necessidade de esforço, é porque as estamos avaliando mal. Por isso muitas pessoas dizem: "Não existe oportunidade" ou "não me dão uma", quando o que acontece é que não souberam enxergá-la.

A primeira oportunidade que existe é a capacidade de servir, e também a de ser feliz servindo e aproveitando as circunstâncias. Todos nós temos em nosso interior uma oportunidade de crescer, ter paz e viver felizes; somos nós que a concedemos a nós mesmos e também quem a tira de nós. Temos o direito de cumprir nossa função; já se nos recusarmos a servir, corremos o risco de acabar ficando pobres.

1.1.1 Formas de desperdiçar as oportunidades

1. **A timidez e o medo**, que é uma limitação mental muito conhecida: medo de avançar, de agir, de servir, de fazer algo… Nosso convite é que você decida sempre ser o primeiro, não esperar para ser o segundo nem o terceiro, muito menos o último a fazer algo. Quando você detectar uma oportunidade, basta aproveitá-la. O medo nunca será uma ferramenta de liderança, mas sim de fracasso.
2. **Dizer "não"**. Estamos acostumados a dizer "não", "quem sabe", "depende". Colocamos condições e dúvidas em tudo o que fazemos. No entanto, o adequado é que, quando alguém nos pedir um favor, digamos: "Claro! Em que você quer que eu ajude?". Isso não significa que sempre seja possível fazê-lo, apenas que estamos abertos a fazê-lo. Se depois não for possível, dizemos: "Com o maior prazer vou te ajudar a buscar outra opção". O leitor deve ter em mente que estamos convidando você a *renunciar ao não*, apesar do quanto custou a todos nós aprender a dizer não: nós nos treinamos para dizê-lo e, no fim das contas, esse treinamento foi para fracassar. Dizer sim é abrir-se à possibilidade de fazer algo, de servir. Já ao dizer não, a pessoa não sabe o que está perdendo. Vamos nos dar a opção de considerar o que nos oferecem, porque, se dissermos não, ninguém nos oferecerá mais nada.
3. **As justificativas mentais**. Sempre que houver uma oportunidade de servir, é imprescindível demonstrar todo o entusiasmo de servir de que se for capaz. Com frequência encontramos pessoas que têm excelentes oportunidades e as desperdiçam usando justificativas mentais do tipo: "Eu não sei fazer isso", "não gosto", "esse trabalho não é para mim", "isso não é o meu forte", "não dá para confiar

em ninguém nesta empresa", … Isso nada mais é do que limitações mentais, e é algo que o líder jamais faz.

1.2 Ferramentas para a prosperidade

As ferramentas fundamentais que devemos empregar para alcançar a prosperidade são:

1. **Vencer o próprio medo** para poder entrar em contato com os valores dos outros e aproveitar o potencial humano que existe ao redor. A timidez é um fator limitante para um líder, e seu principal medo é da crítica, do que os outros vão dizer. Mas não é preciso se preocupar com os outros nem depender do que pensem de nós. Pelo contrário, é preciso dar-se a oportunidade de mostrar os próprios valores, e assim se despertará admiração em vez de crítica.
2. **Aproveitar a oportunidade**. Isso quer dizer que, quando alguém pedir um voluntário ou qualquer outra coisa, é preciso levantar a mão primeiro, sem pensar; porque, se você não aproveitar a oportunidade, alguém a aproveitará no seu lugar.
3. **Não permitir que o externo influencie a si mesmo**, mas o contrário: que o próprio estado mental influencie o externo, de modo que se trata de alcançar um estado mental propício à prosperidade. Isso requer treinamento; é um trabalho consciente e constante sobre si mesmo.
4. **Gerar harmonia a partir da sabedoria**. Quando saímos da ignorância, que é a responsável pelo desequilíbrio, entramos em sintonia com um ambiente externo de harmonia. Esse ambiente não muda; o que muda é o estado mental interno. O líder é capaz de criar um estado de prosperidade que lhe permite impregnar-se de harmonia e paz e projetá-las para fora.
5. **Encher-se de entusiasmo para a ação**. A vida não responde à inércia; portanto, o correto é oferecer a própria capacidade de servir. Não devemos pedir a Deus nem a ninguém que resolva as coisas por nós, mas nos dispor a servir e nos abrir para que cheguem as ferramentas de serviço; desse modo, superam-se as próprias limitações. A capacidade de servir é uma disposição interior de colocar amor em qualquer tarefa, por mais simples que seja. Se nos cabe lavar a louça, vamos lavá-la com todo o entusiasmo, com o mesmo amor que teríamos se nossa função fosse dirigir uma empresa.
6. **Assumir a própria responsabilidade** e facilitar que as outras pessoas comecem a aceitar a vida sem culpar os outros. Isto último é muito fácil: tendemos a culpar os outros, o chefe, a empresa, o governo, a sociedade, até mesmo Deus. Começar a assumir a vida é perceber que o problema não está fora, mas dentro de nós mesmos.
7. **Adquirir um compromisso total**. Isso quer dizer comprometer-se consigo mesmo e facilitar que as outras pessoas também se comprometam com o processo; mas sem

obrigá-las, porque, se é preciso obrigar alguém a fazer algo, é sinal de que a capacidade de liderança está falhando. A maioria das pessoas não se compromete porque acredita que isso tira sua liberdade, mas isso acontece porque desconhecem o que a liberdade realmente significa. A *liberdade* é um estado espiritual harmonioso no qual a pessoa não depende do que acontece fora para ter paz. Se, ao contrário, pensamos que liberdade é fazer o que se quer sem que ninguém diga nada, estaremos indo contra a Lei do Respeito, o que não é um exercício de liberdade, mas de ignorância. *O sucesso é o resultado de um trabalho de desenvolvimento interior e de um compromisso com o que se faz.* A prosperidade é a capacidade de suprir as próprias necessidades — sejam afetivas, econômicas, profissionais, de saúde etc. — de maneira excelente, independentemente do que se faça e do lugar em que a pessoa se encontre: pode ser uma dona de casa, um funcionário simples ou o dono de uma multinacional.

1.3 A humildade como ferramenta para a prosperidade

A humildade não é pobreza; é a qualidade que nos permite acabar com o ego, o sofrimento e o orgulho como grandes limitadores da felicidade. *Humilhar-se* significa diminuir o ego, rebaixar o orgulho; não quer dizer submeter-se.

> *A humildade é uma virtude e a pobreza, uma limitação.*

Nossa proposta consiste em sermos líderes da humildade, começando por nós mesmos e projetando isso nas outras pessoas. Quem alcançar a virtude da humildade terá um sucesso retumbante na vida, porque eliminará todas as resistências ao fluxo da riqueza do Universo. Assim como é possível encontrar pobres muito orgulhosos, também é possível encontrar ricos muito humildes.

A pessoa que é feliz com o que tem disporá de grande abundância, que é o resultado lógico da humildade. A pessoa humilde é rica em sabedoria e na abundância dos bens que administra, porque quem possui sabedoria não pode ser pobre. A condição mental necessária para ser pobre é a da ignorância e do orgulho.

Orgulhosamente pobre é quem diz que o erro é do outro e que quem se equivoca são os demais. Essas pessoas dificilmente têm sucesso e costumam usar frases cheias de orgulho como: “Vai me dizer o quê, se faço isso a vida inteira?”; “Não me comprometo mais com isso; se você não gosta do que eu faço, pode ficar com o seu trabalho”. Trata-se de pessoas que, diante de um erro, não se permitem a opção de melhorar e aprender. Um líder com ego é um verdadeiro perigo.

O *jogo da humildade* deve ser jogado todos os dias; assim, fica mais divertido acabar com o ego. Para isso, precisamos reconhecer, em primeiro lugar, que ainda não alcançamos a perfeição e, em segundo lugar, que estamos dispostos a alcançá-la, reconhecendo o que aprendemos com nossos erros. Assim, por exemplo, oferecer a outra face significa que, mesmo que alguém tenha cometido algum erro, a pessoa lhe peça perdão, pois isso desarmará o orgulho dela e o da outra pessoa. À medida que limpamos nossas limitações internas, abrimos as portas para a prosperidade.

A humildade representa um grande desafio para o líder, porque nos venderam a ideia de que humildade é pobreza ou baixa autoestima, e não é. Bem conduzida, a humildade contribui para acabar de vez com o ego.

Em relação à humildade, podemos falar sobre o poder.

Para lidar com o poder, é preciso ter uma destas duas condições:

- Ser suficientemente sábio (ou humildemente rico). Nesse caso, a pessoa lidará com poder e riqueza e, ao mesmo tempo, será feliz e terá satisfação.
- Não ter sentimentos, porque não os desenvolveu. Nesse caso, a pessoa não será feliz, pois tem medo de perder seu poder e sua riqueza e, além disso, gerará muitos conflitos. Ser *humildemente rico* é uma qualidade profunda do espírito que se conecta com a abundância e com a gestão sábia dos recursos. Não estamos falando de pobreza, mas de flexibilidade mental, da capacidade de aceitar novas ideias, da ausência de rigidez, de romper com esses paradigmas que limitam a felicidade e a prosperidade. Quanto mais fraco for nosso sistema de crenças, com maior facilidade poderemos mudá-lo e abrir as portas para a abundância, a prosperidade, a felicidade e o sucesso. A pessoa de sucesso sabe que, quanto mais dá e mais serve, mais receberá; por isso, busca aumentar cada vez mais sua riqueza. Se isso for feito com sabedoria, será maravilhoso. O que acontece é que não é fácil perceber a diferença entre quem age com sabedoria e quem o faz sem sentimentos. Uma maneira de distinguir esses dois tipos de indivíduos seria a forma como se relacionam com os demais: a pessoa com sabedoria o faz de maneira simples e humilde, enquanto a outra o faz com orgulho; mas, no campo econômico, ambas seguem princípios semelhantes. Uma pessoa com sabedoria não dá nada a ninguém que não lhe seja devido, nem mais nem menos, mas uma pessoa cheia de sentimentos de bondade não é capaz de fazer isso. Há uma história muito adequada para exemplificar isso: “Um empresário tinha uma empresa bastante grande, e um de seus executivos mais importantes cometeu um erro que custou à empresa um prejuízo de dez milhões de dólares. O empresário mandou chamá-lo e, antes que dissesse qualquer coisa, o executivo lhe entregou sua carta de demissão. O empresário pegou a carta, rasgou-a e disse: ‘Você acha que estou louco? Investi dez milhões de dólares na sua formação e você acha que vou deixá-lo ir embora? Se eu fizer isso agora que você cometeu esse

erro, você usará em outra empresa o que aprendeu com ele, mas quem pagou fui eu; por isso, quero que você me mostre o que aprendeu com o seu erro'. Diante dessa resposta, o executivo ficou um pouco surpreso e disse que lhe mostraria e que não voltaria a cometê-lo. Anos depois, o executivo se reuniu com o gerente e demonstrou que não apenas havia recuperado os dez milhões, como também nunca mais cometeu aquele erro. O empresário sabia que, para ter sucesso, é preciso reconhecer os próprios erros e até pedir perdão, e foi isso que essa pessoa fez; como o empresário era bastante inteligente, deu-lhe a oportunidade de corrigi-lo."

1.3.1 Os princípios da humildade

Os princípios da humildade são os seguintes:

1. *Reconhecer e aprender com os erros*. Reconhecemos que nos equivocamos e que podemos aprender com o erro, porque ele é uma ferramenta de evolução. Quem não reconhece que se equivocou? Somente o ego, e isso se chama orgulho. A pessoa que não reconhece que se equivocou não aprende com o erro; assim, seus relacionamentos se tornam conflituosos e ela perde em satisfação. Precisamos errar para aprender algo novo e nos enriquecer espiritualmente. Todas as pessoas bem-sucedidas têm em comum o fato de terem aprendido com seus erros e não os terem repetido.
2. *Pedir perdão*. Pedimos perdão quando cometemos um erro, e isso nos traz tranquilidade. O erro é involuntário e é preciso aprender com ele. A pessoa orgulhosa jamais pedirá perdão, porque não reconhece que errou e não está disposta a aprender nada novo nem a ceder em nada; uma pessoa assim é "rica em ego".
3. *Oferecer a outra face*. Quando alguém nos agride, devemos responder assim: "Entendo que você se sinta mal, mas, por favor, me perdoe, não tive a intenção de ofendê-lo". Não se trata de algo físico, mas mental e espiritual. Ao fazer isso, a pessoa acaba com seu ego e se liberta desse poderoso elemento negativo que tanto a limita. Mesmo sendo agredido sem justificativa, é preciso aprender a neutralizar a situação sem oferecer resistência, em vez de mostrar a força do ego. E a maneira de não oferecer resistência diante de uma força que vem em nossa direção é oferecendo a outra face. Em termos concretos, trata-se de dizer à outra pessoa: "Você tem razão, desculpe", mesmo que não seja verdade. *Pois só há uma maneira de uma força agir contra nós de forma destrutiva: quando oferecemos resistência a ela.* Por isso, a humildade é uma ferramenta de sabedoria. Quando não se exerce força contra nada, nada pode se manifestar contra nós. Oferecer resistência a uma força é o mesmo que medir forças, e o que acontece quando a força que se aproxima é maior do que a nossa? Ela esmaga a pessoa, e isso não é exatamente sabedoria. Em parte, as artes marciais consistem exatamente nisso: não oferecer resistência ao oponente, mas usar

a própria força dele para fazê-lo cair. Do ponto de vista da sabedoria, se não se exerce força, nada pode agir contra a pessoa.

4. *Estar disposto a ceder*. Quem cede ganha experiência, sabedoria e flexibilidade mental, conhece outros pontos de vista e aprende a neutralizar uma situação; em geral, melhora a gestão de sua vida. Já quem não cede não aprende nada de novo, e seu orgulho se fortalece porque acredita ter sempre razão e que os outros estão errados; essa pessoa comete o maior dos erros: não aprende nada. Ceder é uma técnica, em primeiro lugar, de flexibilidade mental e, em segundo lugar, de sabedoria. Significa simplesmente estar disposto a experimentar outros pontos de vista e experiências diferentes, mesmo propondo acordos. Nas estatísticas sobre pessoas que alcançaram o sucesso em qualquer área — econômica, de relacionamentos ou de liderança —, ao se fazer uma análise psicológica, constatou-se, sem exceção, que todas demonstravam flexibilidade mental: sabem quando é necessário ceder, ganham experiência, melhoram seus relacionamentos e permitem que as coisas fluam. Já as pessoas rígidas fracassam com facilidade, pois geram resistências demais e fluem pouco; a rigidez mental não produz sucesso, mas fracasso.
5. *Fazer todo trabalho com amor*. Isso é fundamental. Não importa se o trabalho consiste em limpar banheiros ou distribuir correspondência, mesmo sendo engenheiro aeronáutico; é preciso dedicar todo o amor possível à tarefa, não importa se se trata de elaborar um projeto, dirigi-lo ou cumpri-lo, ou simplesmente de fazer a coisa mais elementar do mundo. Tudo o que for feito com amor dará certo. O orgulho não aceita essas situações, porque se sente rebaixado, já que é o "poderoso rei ego".
6. *Ser feliz com o que se tem*. Se a pessoa não for feliz com o que tem, não conseguirá ser feliz com nada. E, se for, ela se abrirá para receber muito mais, porque aprendeu a valorizar o que tem. Se não valorizar o que tem, dificilmente conseguirá algo mais.

1.4 O que fazer se o ambiente não for propício?

Antes de liderar alguém, precisamos liderar a nós mesmos, e para isso é necessário:

1. Não permitir que o ambiente nos afete.
2. Se o ambiente for muito negativo, é preciso passar a informação às outras pessoas presentes, para ver se elas conseguem compreendê-la e assumi-la. Em situações como essa, podem acontecer duas coisas:

- Se a assumirem, o ambiente melhorará e se transformará em um ambiente de prosperidade.
- Se não a assumirem, o ambiente não melhorará e, portanto, não haverá possibilidade de prosperidade. Nesse segundo caso, apresentam-se duas opções:

- Avaliar quem precisa se afastar: se é você mesmo ou os outros. Às vezes, para respeitar os outros — já que não é possível obrigá-los a assumir —, é necessário que você mesmo se afaste do ambiente.
- Igualar-se a eles, mas isso constituiria parte do fracasso, se estivermos falando de liderança. *A prosperidade produz felicidade*, uma vida de melhor qualidade e muito mais satisfatória em tudo o que fazemos. Uma pessoa próspera tem sucesso em qualquer atividade que empreenda, o que significa encontrar felicidade em todas as esferas: os relacionamentos, as finanças, a saúde... Quando temos sucesso e prosperidade, sabemos que estamos realmente em sintonia com nossos valores. O *ambiente de prosperidade* é reconhecido quando:
- O trabalho, qualquer trabalho, é feito com prazer.
- Colaboramos com entusiasmo.
- Estamos dispostos a realizar todo trabalho com amor.
- O trabalho é encarado como uma missão, como algo que é preciso cumprir e com o qual é preciso se comprometer.
- Servir é o propósito de todos.
- O serviço é prestado com prazer.
- Sempre encontramos um sorriso.
- Sempre ouvimos uma palavra gentil.
- Transmitimos otimismo.
- Ouvimos com atenção.
- Estamos sempre dispostos a aprender.
- Vemos em toda situação uma oportunidade de aprendizado.
- Todas as propostas são valorizadas.
- É possível aceitar ideias diferentes e ser flexível.
- Todas as pessoas são importantes e as vemos com amor.
- Valorizamos nossos colegas, inclusive aquele que comete um erro.
- Há constantemente propostas de melhoria, não imposições.
- Encontramos reconhecimento das qualidades.
- Demonstramos uma atitude de compreensão.
- Todas as pessoas expressam bem-estar.
- Há alegria em todas as pessoas.
- Os relacionamentos se baseiam na confiança mútua.

- Sabemos compartilhar.

Capítulo 2. O que significa ser líder

Um verdadeiro *líder ou dirigente* é uma pessoa absolutamente convencida de sua causa e de seu trabalho, e se reconhece por ser o centro em torno do qual as ideias convergem e as pessoas se reúnem para formar organizações ou equipes de trabalho. O líder é como o eixo da roda em torno do qual as organizações sociais e empresariais giram e se mantêm unidas e em harmonia.

Os líderes possuem a habilidade, a informação, a lealdade, a tenacidade e a capacidade necessárias para gerar, manter ou reconstruir qualquer processo dentro das instituições. Um bom capitão salva seu navio ou afunda com ele, mas nunca o abandona.

Por trás de toda grande empresa sempre existe um grande dirigente. Para avaliar nossa capacidade de liderança, vamos nos fazer as seguintes perguntas sobre a realidade cotidiana do nosso trabalho. Assim, veremos em quais aspectos importantes podemos melhorar como dirigentes:

1. *Dou, no momento oportuno, as informações necessárias de que meus colaboradores precisam?*
2. *Corrijo de maneira gentil os erros que surgem?*
3. *Destaco constantemente as qualidades dos meus colaboradores?*
4. *Estou sempre aberto ao diálogo?*
5. *Admiro minha empresa e sempre a divulgo?*
6. *Sinto-me muito bem no meu trabalho?*
7. *Assumo conscientemente a responsabilidade do meu cargo?*
8. *Apoio diretamente a formação e a capacitação dos meus colaboradores?*
9. *Em geral, minhas sugestões são aceitas com facilidade?*
10. *Mantenho a calma diante de situações difíceis?*
11. *Minha intervenção nos conflitos alheios ajuda a resolvê-los?*
12. *Meus colaboradores confiam em mim?*
13. *Sinto que posso confiar em meus colaboradores?*
14. *Com frequência as pessoas me pedem conselho?*
15. *Geralmente as pessoas ficam felizes quando me veem chegar?*

16. *Utilizo a firmeza e o diálogo em vez da agressão e da imposição? O autêntico dirigente possui o dom de conquistar o carinho e a admiração dos outros.* Quando se tem conhecimento, prática, sabedoria, credibilidade e liderança, adquire-se automaticamente uma responsabilidade correspondente à função, ao cargo ou à posição que se ocupa, o que exige lidar com outros elementos ainda mais sutis da direção, como a prudência, o tato, a serenidade, a discrição e o senso de justiça. Além disso, é necessária uma grande capacidade de compromisso e de serviço para não cair no orgulho ou no abuso de poder. *Líder é aquele que conquistou a si mesmo.* O erro é necessário para aprender, mas não serve para dirigir; por isso, o verdadeiro líder é aquele que comete menos erros e assume mais responsabilidades e compromissos. Para ter uma vida plena de satisfação, ou seja, para ter sucesso na vida, é necessário reconhecer o valor do compromisso, além de conhecer as Leis. Todo processo humano começa com o indivíduo. Aprendamos a ter sucesso nós primeiro, organizando e liderando nossa própria vida, para depois ter autoridade para ensiná-lo aos outros. Ser capaz de dizer que somos nossos próprios líderes pertence ao campo mental, e é aí que se aprende a conduzir o processo do sucesso; é na *parte alta da personalidade humana* que surgem os pensamentos de amor por si mesmo. Em contrapartida, na *parte baixa da personalidade* residem a pouca valorização, a baixa autoestima, os sentimentos de culpa, os rancores, os ressentimentos e outras limitações mentais que não nos permitem ter sucesso nem que os recursos cheguem até nós. Para ser líder, é necessário treinar o processo de assumir e compreender a vida a partir de um certo nível de sabedoria. Renunciemos a agir a partir de nossas limitações aprendidas, porque enquanto não estivermos seguros de que merecemos e somos capazes de fazer o melhor, não conseguiremos ser líderes de nós mesmos. O líder sabe que cada indivíduo está repleto de qualidades e virtudes, e que pode utilizá-las, exteriorizá-las e aproveitá-las para o aprimoramento de si mesmo e de sua própria experiência, bem como para apoiar a dos outros. Para poder servir e liderar qualquer processo de maneira eficiente, é necessário dispor dos recursos e das ferramentas adequados. Por isso, é fundamental não se negar a receber; se a pessoa não se abre para a abundância do Universo, sua função não terá recursos suficientes para ser cumprida. Ser líder significa ter a capacidade de reconhecer que sempre se tem o que é perfeito para si mesmo e de se abrir a tudo, porque, ao dar o melhor, receberá o melhor. A *capacidade de servir* é a característica fundamental do líder e da pessoa com desenvolvimento espiritual. Para servir, não é necessário ter nenhuma profissão nem qualquer conhecimento; basta ter uma habilidade especial: a disposição de se comprometer com qualquer coisa. Demos a nós mesmos a oportunidade de servir sempre que ela se apresentar. De qualquer forma, é preciso ter em mente que o propósito do serviço é proporcionar satisfação e apoio às outras pessoas; assim, se alguém conta com o nosso serviço, receberá o que há de melhor em nós: nossos valores. Quando alguém está desenvolvendo qualquer propósito, deve observar quem consegue interessar por ele, pois isso lhe mostrará qual é o seu

grau de *carisma*: a pessoa carismática é aquela que faz coisas atraentes para os outros em algum sentido. Pois o propósito de liderança deve estar sempre sustentado em oferecer um serviço aos outros. Um líder faz propostas capazes de canalizar recursos, porque, se esperar até se encher de recursos para só então fazer propostas, nunca conseguirá nem uma coisa nem outra. O líder tem habilidade para coordenar, unir e comprometer os outros, para gerar um processo que seja atraente e admirável. Mas, inicialmente, não precisa possuir nada além de sua capacidade humana; é um canalizador e um aglutinador dos processos da abundância.

2.1 Quantos caminhos existem para o sucesso?

Existem tantos caminhos para o sucesso quanto seres humanos. O propósito é um só: ter sucesso; mas a forma de chegar a ele pode ser muito variada. Uma pessoa bem-sucedida é aquela que alcança um nível de vida totalmente satisfatório, ou seja, que possui tudo o que é necessário para ser feliz e é capaz de sê-lo com o que tem. Na verdade, somos abundantes na medida de nossas necessidades.

Cada ser humano tem seu caminho específico, porque vive diferentes tipos de experiências e funções. Erramos e fracassamos se tentamos pôr em prática uma função que não nos corresponde. Em suma, não existem caminhos bons nem ruins; todos são perfeitos para quem precisa deles; mas, se alguém toma um caminho que não é o seu, isso significa que está em confronto com a vida, que não reconheceu suas Leis e que não alcançou desenvolvimento espiritual suficiente para ser feliz.

O sucesso não é algo que nos dão de presente, não é questão de sorte nem um prêmio; é o resultado de realizar um trabalho sobre si mesmo.

Não existe um único caminho que não ofereça dificuldades, porque, se fosse assim, a pessoa não aprenderia nada ao percorrê-lo e, portanto, não se desenvolveria espiritualmente, não evoluiria. As dificuldades também são feitas sob medida para cada pessoa: se alguém busca dificuldades que não lhe correspondem, é possível que não disponha das ferramentas para trabalhá-las; por isso, o mais sábio é deixar que seja a vida a trazer as dificuldades, as que são nossas.

Se o caminho não é para aquela pessoa, a vida o bloqueia ou a tira dali. Se alguém não se sente à vontade por qualquer motivo, é porque a vida está lhe mostrando que ali existe uma oportunidade de aprendizado, que é o propósito de nossa experiência de vida.

O caminho não se escolhe “por gosto”, mas para “tomar gosto” por ele e, é claro, nem sequer somos nós que o escolhemos; antes, o identificamos pelos sinais que a vida oferece. Se observarmos com atenção, começaremos um trabalho de tentativa e erro; depois, quando aprendemos a amar aquilo que apresenta dificuldade, convertemos o

material — ter com o quê — em um processo espiritual — saber como — e, assim, conjugamos as duas ferramentas do sucesso e transformamos o destino em missão.

A primeira coisa que o líder faz é *comprometer-se com o propósito*, que nada mais é do que cumprir aquilo que veio fazer na vida e, é claro, aprender a ser feliz por meio disso. Como, inicialmente, precisamos aprender, o propósito deve ser suficientemente flexível, e não se identifica com metas, objetivos nem ideais, porque não se trata disso. Tanto uns quanto outros podem ser muito rígidos, enquanto o propósito se baseia em descobrir o próprio caminho, por meio de sucessivas tentativas. Por exemplo, o propósito de alguém pode ser ir para o norte, mas depois a vida lhe diz que deve ir para o sul, e essa pessoa se dispõe a mudar de rumo sem problema.

> *Não é preciso buscar dificuldades, apenas aproveitá-las.*

Quem se dedica apenas a fazer o que mais gosta é uma pessoa acomodada, que não assume desafios nem esforços; essa pessoa não será líder. Geralmente, as maiores satisfações da vida, em qualquer campo, espiritual e material, nós as conseguimos fazendo justamente aquilo de que não gostávamos e que nos dava medo.

> *A liberdade não consiste em fazer o que se quer, mas em assumir livremente as próprias decisões.*

Para ter sucesso e ser líder, é necessário conhecer as ferramentas e as Leis do Universo. O líder não pode improvisar; ele faz um importante trabalho interior e aplica sabedoria, não sentimento nem ignorância. A sabedoria é amorosa, não bondosa, porque a bondade é um sentimento aprendido.

2.2 O processo de liderança

O processo para alcançar a liderança consiste em três passos:

1. *Cada um decide tudo em sua vida* Precisamos tomar consciência de que *estamos sempre decidindo*. Poderíamos supor que os outros, às vezes, decidem por nós, mas não é assim. O que fazemos com facilidade é decidir deixar que os outros decidam por nós, assim como culpar os outros pelas decisões que tomamos. Ambas as coisas constituem um erro.
2. *A pessoa se compromete com suas decisões* Por outro lado, um líder precisa ter plenamente desenvolvida sua *capacidade de compromisso*. Se alguém se sente obrigado a fazer algo, é porque não tem um compromisso com isso. “Pensar” em um compromisso não nos compromete tanto quanto dizê-lo, e “dizê-lo” não nos

compromete tanto quanto “escrevê-lo”, que é o mais poderoso. O compromisso é uma ferramenta de sucesso e prosperidade. Comecemos, então, a nos comprometer com o que fazemos. Pensemos que o que fazemos será algo profundo e duradouro; não imaginemos coisas superficiais. Se nos comprometemos com algo, é porque aspiramos a estar comprometidos por toda a vida com esse trabalho, função ou relacionamento. E se, de repente, a vida nos mostrar outra coisa, nós a aceitamos, porque não é possível enfrentar o destino; mas a aceitamos como uma decisão.

3. *A pessoa assume o resultado de suas decisões* O terceiro passo para alcançar a liderança é assumir o resultado de nossas decisões, ou seja, ser responsáveis pelas decisões que tomamos e não culpar os outros se o resultado não for o que esperávamos.

2.3 A formação do líder

Anualmente, milhares de técnicos nas diversas áreas do conhecimento humano saem das universidades. No entanto, a cada dia que passa, observamos uma sociedade mais caótica e desorientada, que não encontra uma forma de sair de seus inúmeros problemas, na qual predominam os maus relacionamentos, as crises familiares, a violência, as disputas pelo poder, o desequilíbrio social e a crescente dificuldade de sobreviver adequadamente.

Será que isso não é uma clara demonstração da *falta de liderança harmônica* em nossa sociedade atual? Poderíamos nos perguntar por que as escolas não formam líderes sociais, empresariais e familiares. A resposta que encontramos é que, atualmente, educa-se para competir, para ganhar e para ser o melhor, em vez de para compartilhar, para servir e para se integrar harmonicamente à sociedade, o que geraria as bases para a formação de líderes autênticos.

> *O estudo dá conhecimentos e cria técnicos, a experiência dá sabedoria e a vida forma líderes.*

Em uma sociedade de crescimento acelerado como a nossa, é cada vez mais difícil encontrar líderes autênticos, pois, como dissemos, os princípios de cooperação, compromisso e serviço foram se dissolvendo entre a grande massa da população em decorrência do uso de métodos pedagógicos inadequados, nos quais imperam a agressão, a proibição, a imposição e o protecionismo. Tudo isso limita a capacidade do indivíduo de assumir sua vida e seus relacionamentos com total responsabilidade e compromisso.

No entanto, ainda encontramos excelentes líderes que organizam e dirigem empresas com alto nível de satisfação econômica e de rendimento humano e social. Eles têm algo em comum: todos tiveram, desde crianças, a oportunidade de assumir a própria vida, de compartilhar com as pessoas, de se misturar aos problemas delas e de experimentar e descobrir por si mesmos as verdades da vida. Assim, aprenderam a cooperar, a servir e a buscar soluções em conjunto, valorizando as qualidades e capacidades dos outros, e também experimentando na própria pele suas angústias e seus sofrimentos; e conseguiram adquirir uma sabedoria que nenhuma escola nem universidade proporciona.

> *O ensinamento mais importante do líder é aprender o verdadeiro sentido de assumir, servir e compartilhar.*

A escola do líder é a própria vida. Assim como não se pode estudar para ser sábio, também não se pode estudar para ser líder. Nas escolas, colégios e universidades, aprende-se a teoria e obtêm-se os conhecimentos básicos para acessar o verdadeiro processo de formação, que acontece na prática e por meio da experiência. Um líder se forma no trabalho; por meio da experiência, cada um se desenvolve para passar da ignorância à sabedoria, do “acreditar” ao “saber como” fazer algo.

Os verdadeiros líderes apresentam uma característica típica e comum: todos, sem exceção, começaram desde pequenos a fazer os trabalhos mais elementares e, independentemente de terem cursado ou não uma faculdade, adquiriram a experiência e a sabedoria fundamentais a partir do trabalho com as pessoas e com as dificuldades da empresa. Assim aprenderam os segredos de uma boa gestão e os detalhes ocultos que escapam ao olhar das pessoas comuns. E foi também desse modo que desenvolveram a habilidade de levar suas empresas a colher os maiores e, às vezes, surpreendentes sucessos.

O líder, por ter realizado pessoalmente a maioria dos trabalhos que depois teriam de ser feitos pelas pessoas que ele dirigiria, possui a habilidade de compreender exatamente as dificuldades que cada colaborador enfrenta e a capacidade de resolvê-las de forma adequada.

No campo empresarial, a missão mais importante de um líder é desenvolver um relacionamento saudável com todos os seus funcionários e favorecer um sentimento de família, a sensação de que todos compartilham o mesmo destino e cumprem uma missão comum.

> *O sucesso de uma empresa acontece quando todos os seus integrantes estão*

comprometidos com uma missão comum e compartilham o mesmo destino.

A *liderança da sabedoria* é uma qualidade humana que se desenvolve diretamente por meio da experiência. Os melhores líderes são aqueles que, desde muito jovens, tiveram a necessidade de assumir responsabilidades; já as pessoas que crescem em um ambiente superprotetor dificilmente chegam a ser líderes, pois não desenvolvem força interior nem segurança em si mesmas.

A primeira liderança que importa é aquela exercida sobre si mesmo. A menos que a pessoa aprenda a dirigir, controlar e conduzir voluntariamente sua vida, emoções, sentimentos, pensamentos, atitudes e comportamentos, dificilmente terá a capacidade de liderar um grupo. Quando se alcança um certo desenvolvimento da capacidade de conduzir a própria vida, a vida oferece a oportunidade de dirigir também outros processos. E, mesmo que isso não aconteça, a ferramenta da liderança sobre a própria vida será algo maravilhoso para qualquer pessoa.

2.4 As ferramentas de que um líder precisa

As ferramentas de que um líder precisa são fundamentalmente as *sete ferramentas do amor*; mas, de maneira específica, as cinco a seguir são importantes, tanto para liderar a própria vida quanto a de qualquer outra pessoa:

1. *Aprender a assumir a vida*. Quando alguém se sente obrigado a fazer algo, é porque não está comprometido com isso nem o assumiu. Precisamos aprender a assumir as próprias decisões. Cada um de nós tem 100% de liberdade para tomar decisões, porque é uma liberdade interna; a externa não existe, o que existe são os direitos de todos os seres vivos e o respeito. Ter maturidade interior implica assumir o resultado das próprias decisões: se uma decisão foi equivocada, deve-se aceitar o resultado desse erro e aprender com ele; já se foi acertada, deve-se aceitar o resultado dos próprios valores e verificar que isso representou um aprendizado.
2. *Respeitar os outros*, porque um líder que não respeita pode ter muita força para convocar e dirigir, mas é perigoso. Decide-se respeitar o outro não por obrigação, nem por resignação ou falta de capacidade, mas exclusivamente por sabedoria.
3. *Aprender a servir*, porque a principal função de um líder é servir, e não ser servido.
4. *Aprender a compartilhar*, lidando com a Lei da Compensação.
5. *Desenvolver a humildade* para acabar com o ego e despertar o amor. Um líder orgulhoso é um perigo, porque atropela todo mundo; tem força, mas lidera um processo de destruição. Não nos enchamos de falsa humildade dizendo coisas como: «Não, eu não fiz nada, agradeça a quem está lá em cima», «não se preocupe, isso não teve nenhuma importância, na verdade eu não valho nada». Com essas frases, a

pessoa se recusa a receber porque não se considera merecedora; mas isso é falsa humildade e não gera prosperidade. Os princípios da humildade são os princípios da riqueza. A sabedoria consiste em saber quando usar algo ou não. Não há coisas boas ou ruins, apenas coisas bem ou mal utilizadas. As ferramentas podem ser excelentes, mas estar mal empregadas. Se, por exemplo, alguém quiser lavar a louça, mas usar um martelo para isso, ou pretender pregar um prego e usar a esponja, os objetos não são o problema; o problema é que essa pessoa não sabe utilizá-los. Pois o mesmo pode acontecer com as ferramentas do comportamento e da liderança. Da mesma forma, ser você mesmo e conhecer a si mesmo é fundamental para ser líder.

Se não somos nós mesmos, não somos livres, mas escravos, dependentes do que acontece ao redor, do que os outros dizem, da crítica, do elogio ou de qualquer outro tipo de restrição externa. Esse ensinamento é importantíssimo para quem vai ser líder, mas também para qualquer pessoa que esteja trabalhando no desenvolvimento da consciência.

2.5 Os sete “comos” que todo líder precisa dominar

1. **Como motivar os outros**. Motivar é uma técnica que consiste em saber apresentar os benefícios pessoais decorrentes da conquista de um propósito, seja ele individual, de grupo ou social. A apresentação do benefício é feita comparando-se a situação atual com o resultado possível caso os objetivos sejam alcançados; a comparação deve seguir uma lógica contundente, e é preciso ter muito cuidado para não ferir suscetibilidades nem criar resistências. Portanto, a situação que se quer modificar deve ser tratada não como algo negativo, mas como algo que pode ser melhorado por meio do processo proposto, valorizando tanto as pessoas quanto os resultados alcançados até o momento. *Uma reunião com pessoas motivadas sempre terá um sucesso retumbante.*
2. **Como reunir grupos**. Reunir as pessoas para dar início a qualquer processo requer uma forte motivação prévia, conduzida especificamente pelo líder; ele geralmente faz isso de maneira pessoal, fornecendo a cada um as informações precisas e um tratamento especial de acordo com as características de cada pessoa. Essa motivação exige do líder um esforço inicial de tempo e dedicação, que será compensado pelo resultado obtido na primeira reunião, já que o grupo comparecerá com muito entusiasmo para colaborar e se integrar. A convocação para a reunião será feita pessoalmente pelo líder, de forma verbal ou escrita; em ambos os casos, ele destacará o objetivo da reunião e a importância da participação de cada convidado. O convite deve ser feito com antecedência suficiente; depois, o líder, muito gentilmente, lembrará a cada convidado a data da reunião quando faltar um ou dois dias para ela. É muito importante que os primeiros contatos sejam feitos diretamente

pelo líder, pois, como diz o ditado, "a cara do santo faz milagres". *Os recursos para o sucesso estão sempre presentes; basta apenas um líder que os integre.*

3. Como integrar um processo social. Seja social, econômico ou de qualquer outro tipo, integrar um processo exige um profundo trabalho de coordenação por parte do líder. Antes de pensar na integração, é necessário ter realizado um trabalho individual com cada um dos possíveis integrantes do processo proposto. Esse trabalho inicial exige do líder um excelente conhecimento da proposta, grande habilidade para motivar e muito carisma e credibilidade. Mais adiante, uma vez que as pessoas estejam motivadas, é fácil integrá-las e conseguir reunir os recursos individuais para impulsionar o processo. *Não é necessário impor a sabedoria, pois ela se reconhece por si só.*
4. Como dirigir com harmonia. Essa é a arte fundamental do líder. A liderança se perde quando se tenta impor ideias ou não se dá espaço para o diálogo e a valorização de outras propostas. Quem tenta impor, calar ou dominar os outros não tem a força do conhecimento e da sabedoria, nem a habilidade de comunicação para se fazer entender de forma harmoniosa. Consequentemente, abre caminho para a descrença, a polêmica e a anarquia. O líder deve sempre dirigir a partir de uma visão global, superior aos pontos de vista individuais ou parciais, e deve possuir a habilidade de integrar as diferenças em um único objetivo comum. Por isso, nunca toma partido nas discussões ou desacordos dos outros e, quando intervém, faz isso valorizando o ponto de vista de cada um e, em seguida, apresenta uma informação adicional que facilita a conciliação dos extremos em conflito. Dessa forma, faz as diferenças convergirem para um objetivo de benefício comum que integra os propósitos individuais. *O líder nunca toma partido.*
5. Como manter vivo o entusiasmo. Para que um projeto de organização, de qualquer tipo, consiga cumprir seus objetivos, é necessário manter vivo o entusiasmo. Para isso, durante todo o processo de desenvolvimento, o líder informará periodicamente sobre os progressos alcançados e lembrará constantemente que o objetivo final está cada vez mais próximo. Além disso, devem ser feitos acompanhamentos e avaliações periódicas do processo. *Todo avanço, por menor que seja, mantém vivo o entusiasmo.*
6. Como fazer um acompanhamento de processos. Um acompanhamento adequado permite avaliar o cumprimento de metas parciais, verificar resultados e redefinir objetivos ao longo do caminho, quando for o caso. Geralmente dá bons resultados realizar pequenas pesquisas e coletar amostras periódicas que permitam medir percentualmente os avanços alcançados em relação ao objetivo. Os métodos de medição e amostragem, para serem confiáveis, devem ser planejados de forma que a informação venha de diferentes fontes e que seja possível medir pequenas mudanças que são indícios de que o processo está bem orientado. *Medir resultados permite verificar que o objetivo está sendo cumprido.*

7. Como identificar líderes. Uma das características do bom líder é saber se cercar de outros líderes e de colaboradores a quem possa delegar, com responsabilidade, diversas áreas da organização. Os líderes são facilmente identificados em pessoas que: têm carisma; são queridas pelas pessoas; fazem seu trabalho como se fosse uma missão; são as primeiras a se oferecer para colaborar; demonstram iniciativa; gozam de credibilidade; sempre falam de ideias, não de pessoas; persistem tenazmente para alcançar os objetivos propostos. *É possível reconhecer os líderes naqueles que despertam admiração.* Para fazer uma avaliação de como você mesmo exerce a liderança, aconselhamos o leitor a atribuir uma porcentagem (de 1 a 100%) a cada uma das seguintes situações:
8. *Quando exponho minhas ideias e propostas, os outros as acolhem com entusiasmo.*
9. *As pessoas sempre me perguntam e se interessam pelo andamento dos meus projetos.*
10. *Quando convoco uma reunião, quase sempre comparecem todos os convidados.*
11. *No final das reuniões, os participantes me agradecem e perguntam sobre a próxima reunião.*
12. *Quem conhece minhas propostas colabora de alguma forma para o alcance de seus objetivos.*
13. *Nos processos de integração que proponho, as pessoas se sentem estimuladas e se apoiam mutuamente.*
14. *Minha forma de me comunicar faz com que as pessoas se sintam valorizadas.*
15. *Quando surgem diferenças entre os participantes de um processo, consigo facilmente fazer com que cheguem a um acordo.*
16. *Mantenho os participantes totalmente informados sobre qualquer avanço do programa.*
17. *Lembro constantemente às demais pessoas a importância dos projetos comuns.*
18. *Periodicamente convoco reuniões para verificar se é necessário introduzir mudanças no desenvolvimento dos programas.*
19. *Quando os resultados parciais não são os esperados, repenso com facilidade os métodos ou os objetivos.*
20. *Entre meus colaboradores, sempre encontro alguém a quem delegar tarefas de responsabilidade.*
21. *Apoio e estimulo permanentemente o esforço e as iniciativas dos meus colaboradores.*

2.6 As sete características do líder

Os traços que caracterizam um líder são principalmente os seguintes:

1. **Carisma**. É o dom de atrair a atenção. Se a natureza nos dotou com esse dom, não precisaremos fazer um grande esforço, mas, se o desenvolvermos, o mérito será muito maior, porque chamar a atenção é uma habilidade que pode evoluir e que depende da forma de se comunicar, de falar, de se expressar, de se relacionar. Algumas pessoas têm o dom de chamar a atenção e o fazem em qualquer lugar; às vezes se trata de dons físicos, mas os que mais se destacam são os dons espirituais, que podem ser desenvolvidos.
2. **Capacidade de comprometimento com suas funções**.
3. **Iniciativa**.
4. **Disposição para o serviço**. O líder é o primeiro a se oferecer como voluntário em qualquer situação.
5. **Flexibilidade mental**. Ou seja, expressão de novas ideias e capacidade de fazer mudanças.
6. **Constância**. Dificilmente se conseguirá unir um grupo se a própria pessoa não for constante.
7. **Confiabilidade**. O líder se torna digno de confiança para os demais; a confiança é algo que se conquista, que se constrói. É importante aprender a não depender da aprovação dos outros nem ser suscetível à crítica; ainda assim, podemos reconhecer com humildade que talvez não estejamos mostrando todos os nossos valores e que, por isso, devemos nos treinar para mostrá-los mais.

Capítulo 3. O chefe como assessor

Desde as tribos e comunidades mais antigas que se conhecem até os nossos dias, a humanidade experimentou diferentes formas de organização social, nas quais sempre existiu uma figura comum e proeminente, chamada, em alguns casos, de cacique e, em outros, de chefe, líder, rei ou soberano.

> *Quanto maiores a capacidade e o conhecimento, mais modéstia e simplicidade se exigem do chefe.*

Na Antiguidade, para se tornar chefe ou rei, era necessário ter demonstrado ser o mais forte, capaz e sábio de todo o povo, já que sobre essa figura recaía a responsabilidade de organizar, dirigir, defender e servir à sua comunidade. Assim, o cacique ou rei não era

apenas o mais forte, sábio e justo, mas também o primeiro servidor de seu povo, cujo mandato supremo, a ele confiado pelo próprio povo, ele obedecia.

> *Chefe é aquele que se compromete a servir sua gente, guiando-a com amor e sabedoria.*

Com o passar do tempo e o desenvolvimento da indústria, surgiram processos sociais de escravidão, opressão e exploração das pessoas; a noção de *chefe* foi distorcida, caindo-se na imposição, na arbitrariedade, na tirania e na agressão por parte de governantes e governos opressores. O resultado de tudo isso foi a desarticulação do processo de organização natural e o aumento do inconformismo, da rebeldia e do ressentimento social.

> *O chefe que se limita a mandar gera descontentamento, mal-estar e rejeição.*

Atualmente, as empresas e organizações, com a experiência adquirida graças aos péssimos resultados de uma liderança mal compreendida, perceberam que, para obter bons resultados e cumprir uma excelente função social e econômica, é indispensável retomar os princípios da chefia de serviço, da assessoria harmoniosa e da orientação social.

> *O líder e o chefe são reconhecidos por sua capacidade de servir.*

As empresas de sucesso são guiadas por **líderes cooperadores** que atuam como assessores, com uma capacidade de entrega e serviço superior à dos demais.

No quadro a seguir, podemos ver a evolução que a liderança seguiu até os dias atuais. Pedimos ao leitor que marque um X onde achar que há maior grau de concordância com seu próprio comportamento:

Chefe opressor	Chefe conselheiro
Assedia	Dirige
Julga	Compreende
Manda	Solicita
Repreende	Aconselha
Supõe	Verifica
Ameaça	Ajuda
Impõe	Compromete
Sanciona	Ensina
É déspota	É amável
Desrespeita	É respeitoso
Dá ordens	Dá instruções
É arriscado	É prudente
Critica tudo	Elogia o que é bom
Pune o erro	Capitaliza o erro
Busca privilégios para si	Busca servir
Busca culpados	Busca soluções
Acha que sabe liderar	Verifica os resultados
Teme perder o poder	Confia na sua capacidade
Marca a territorialidade	Lida com a universalidade
Limita-se às suas funções	Assume outras funções
Reclama das situações	Aproveita os recursos
Desespera-se diante das crises	Aproveita as oportunidades
Lamenta as dificuldades	Averigua a causa do problema
Aponta as limitações aos outros	Expressa valorização às pessoas

Chefe opressor	Chefe conselheiro
Fixa-se nos defeitos dos outros	Fixa-se nas qualidades dos outros

Quadro 1. A evolução do chefe opressor ao chefe assessor

> *Se destacarmos os valores dos outros, eles nos aceitarão; se apontarmos seus defeitos, eles nos rejeitarão.*

Para nos treinarmos nas características do *chefe como assessor*, interessa-nos praticar o serviço e a oportunidade de servir. O **serviço** tem duas utilidades principais:

1. A da informação: suficiente, eficiente e oportuna.
2. E a da ação: realizar qualquer trabalho com amor e prazer. Vamos, então, avaliar qual é a principal característica que cada um de nós possui como chefe, observando os quatro aspectos a seguir:

- **Firmeza**: é um aspecto amoroso que substitui a agressão, a imposição e qualquer tipo de violência ou fuga. A firmeza gera respeito amoroso, valorização do indivíduo e capacidade de assumir suas próprias decisões. Podemos nos perguntar: "Tenho firmeza com meus colaboradores?; eles cumprem os horários e dias de trabalho acordados?; sentem-se comprometidos com o cumprimento de suas tarefas?; o atendimento ao cliente e a qualidade do trabalho deles são excelentes?".
- **Capacidade**: se temos uma tarefa sob nossa responsabilidade, mas sempre pedimos que alguém a faça por nós, não estamos demonstrando nossa capacidade. Algumas funções precisam ser delegadas, mas é indispensável fazer outras por conta própria. Para avaliar a própria capacidade, é necessário fazer-se estas perguntas: "Concluo o trabalho que me cabe sem a ajuda de outras pessoas?; mudo com facilidade de métodos e estratégias para melhorar os resultados? —isso é sinal de flexibilidade mental—; considero as dificuldades como estímulos para minha criatividade? —uma dificuldade é um estímulo para mudar e encontrar uma criação nova—".
- **Sabedoria**: é reconhecida pelos resultados. As perguntas, nesse caso, podem ser: "Meus colaboradores e clientes costumam me pedir assessoria?; as pessoas recorrem a mim quando têm dificuldades pessoais? —isso significa que conquistei a confiança delas e demonstrei sabedoria—; com frequência elas me expressam gratidão e me oferecem colaboração? —se for assim, eu seria um *chefe assessor*—".
- **Cooperação**: a rigidez não traz bons resultados. Algumas perguntas que podemos nos fazer para saber se cumprimos essa característica são: "Concedo permissão aos meus colaboradores quando reconheço uma necessidade real?; quando há trabalho

atrasado, fico ajudando meus colaboradores?; se for necessário, substituo meus colaboradores em qualquer tarefa?".

3.1 A tríade do sucesso e da riqueza

O fato de as pessoas terem muitas dificuldades geralmente se deve a não terem aprendido a servir, a aproveitar a oportunidade nem a se comprometer; elas têm medo de tudo isso e, por isso, fracassam. Em contrapartida, o *triângulo do sucesso e da riqueza*, que tem três elementos, exige um trabalho consciente sobre si mesmo:

1. **Os relacionamentos**. Uma pessoa que não sabe estabelecer bons relacionamentos tem muita dificuldade para alcançar o sucesso, pois este nada mais é do que o resultado de uma interação humana; e se alguém não sabe interagir de forma saudável e amorosa, ou seja, se não tem bons relacionamentos, seu sucesso, sua satisfação e sua prosperidade ficarão seriamente comprometidos. Uma pessoa com excelentes relacionamentos sempre encontrará em quem se apoiar, alguém que a sirva e a quem servir, e terá ao seu redor um meio social bastante rico e inúmeras alternativas de ação. A primeira ferramenta necessária para estabelecer relacionamentos chama-se *respeito*. Pois quem respeita totalmente os outros em suas crenças, ideias, posicionamentos, costumes, destino… em tudo, enfim, por via de regra desfruta de bons relacionamentos. Como saber que os está respeitando? Porque jamais os critica nem os agride, nem os julga nem os condena por nenhuma razão.
2. **O serviço**. Todos temos a oportunidade de servir; não há ninguém que não a tenha. Quando compreendemos bem o que é o serviço e nos dedicamos a nos treinar nele, passamos a dispor da segunda ferramenta do triângulo.
3. **A sabedoria**. Trata-se de algo diferente do conhecimento, da erudição e da cultura; sabedoria é sinônimo de ser especialista em algo. E uma pessoa pode ser especialista em lavar um prato, limpar um banheiro ou projetar uma nave espacial. O especialista não precisa dominar um campo amplo; qualquer coisa que uma pessoa faça de forma excelente, nisso ela é especialista e possui sabedoria para essa função. Bastaria, portanto, que alguém tivesse sabedoria para uma única função e, somando os outros dois elementos, teria sucesso. O *chefe assessor*, portanto, é alguém que sabe servir, que maneja os elementos desse triângulo; é uma pessoa que não é nomeada por decreto, mas porque tem a habilidade para o cargo; é quem melhor sabe servir, quem tem mais experiência na atividade em questão.

Capítulo 4. As chaves do sucesso profissional

Para ter sucesso na vida profissional, é necessário que o líder, além de contribuir com seus conhecimentos técnicos, aprenda a facilitar a tarefa dos demais e a assessorá-los a partir de uma concepção clara de sua função de ensino, intermediação e conciliação das diferenças que surgem entre as pessoas. Dessa forma, alcançará a cooperação que permite o desenvolvimento harmonioso das organizações das quais participa.

O sucesso na liderança e na prosperidade depende da constância e do treinamento no uso das ferramentas. Nenhum conhecimento adianta muito se não o praticamos; ou seja, as ferramentas podem ser muito boas, mas, se não forem usadas, não dão resultados.

4.1 Aprender a lidar com situações em grupo

Além da *conciliação*, que consiste em avaliar dois pontos de vista para chegar a um acordo entre eles, existe a *neutralização*, que é uma técnica de sabedoria que consiste em evitar discutir ou "tomar partido", procurando, ao contrário, ser totalmente neutros.

O *princípio universal da neutralidade* diz o seguinte: *ninguém pode medir uma força sem oferecer resistência*. Esse princípio se aplica a qualquer situação de relação física, social, familiar ou empresarial. Podemos observar como as forças opostas ou em conflito sempre se equilibram em um ponto neutro, que é o centro de gravidade onde todas convergem, sem que nenhuma delas seja o centro; como no eixo que sustenta a roda: tudo gira ao redor dele, e ele a mantém sem se envolver no movimento. Da mesma forma, não poderíamos pôr um veículo em movimento se não existisse o ponto neutro na caixa de câmbio.

> *A paz é o resultado da integração dos extremos, sem ser nenhum deles.*

O manejo da neutralidade é uma arte social que todo dirigente, assessor ou líder precisa conhecer e dominar amplamente, pois constitui o segredo do carisma, a chave da atração pessoal e a porta para o sucesso na administração de qualquer tipo de organização. A neutralidade é superior a todas as forças, porque as contém e as conduz, sem se identificar com nenhuma delas.

Os *princípios e técnicas fundamentais da neutralidade administrativa* são:

1. **Manter sempre a serenidade**. Permanecer imperturbável diante de qualquer situação é uma ferramenta poderosa de liderança e um sinal de maturidade e de capacidade de conduzir, que gera grande confiança no líder. Isso, por sua vez, desperta um

profundo respeito e admiração, que anulam as possibilidades de reação ou de conflito com os demais. Um líder que perde a neutralidade, que se desespera, leva ao caos. Para pensar com clareza, é preciso descansar e manter a serenidade, pois uma mente cansada não consegue refletir. O exercício da serenidade encontra-se precisamente onde há conflito: na birra da criança, no adolescente rebelde, no funcionário incompetente, no concorrente desleal… Diante de todos esses casos, temos a oportunidade de praticar a serenidade. Um primeiro treino pode consistir no seguinte: aproveitar a cada dia a oportunidade de manter a serenidade, não importa o que aconteça ao redor. É justamente onde há conflito que é preciso falar com um tom de voz mais suave, para não ativar os instintos e a resistência. Nesses casos, ficar em silêncio pode ser tão inoportuno quanto falar muito alto. A sabedoria nos indica em que momentos é conveniente calar e em quais é melhor falar, mas, quando falarmos, é conveniente fazê-lo sempre com calma. O silêncio é válido em certas ocasiões em que a pessoa não busca informações, mas simplesmente expressa seu mal-estar sem pedir nada; em casos assim, o silêncio é adequado, ou então uma frase muito simples e sabiamente dita: "Entendo como você se sente; não se preocupe, no seu lugar eu me sentiria da mesma forma, são situações passageiras". *Não há conflito que resista à não reação.*

2. **Adotar uma atitude de aceitação em relação aos outros**. Quando as outras pessoas se sentem aceitas por nós, ou seja, quando conseguimos que elas não se sintam criticadas, repreendidas, culpadas nem rejeitadas, isso as predispõe a comunicar as verdadeiras razões de seu comportamento, a pedir e receber orientação e a colaborar com as soluções propostas. Isso permite que o líder conheça situações que poderiam estar ocultas por trás de medos pessoais, o que facilita a criação de um clima de amizade e harmonia nas relações, contribuindo eficazmente para a busca de soluções comuns. As técnicas de aceitação são muito simples: trata-se de não contrariar ninguém, pois isso significaria que a pessoa não é aceita; trata-se também de não discutir nem invalidar o que os outros dizem. A atitude de aceitação, que, em resumo, consiste em neutralizar, demonstra-se com expressões deste tipo: "Entendo o que você está me dizendo, você tem toda a razão na maneira como vê isso; poderíamos pensar em outra opção, que tal analisarmos por outro ponto de vista?". *Nunca diga "não", porque tudo tem solução.*
3. **Encontrar e destacar os benefícios de toda situação**. Um grande erudito dizia: "Tudo o que sei, devo à minha ignorância". Destacar os benefícios de todas as situações permite encontrar sempre o lado positivo que existe em qualquer acontecimento, e isso faz com que as pessoas não se concentrem em suas limitações, mas em suas capacidades, bem como nas possibilidades de aprendizado. Dessa forma, alcança-se uma sensação de ganho, mesmo nas situações mais difíceis, e é possível superar qualquer crise. Por exemplo:

- *O que podemos aprender com essa situação será muito benéfico para a empresa.*

- *A busca por aquele documento perdido nos permitiu reorganizar todo o arquivo.*
- *Graças a esse erro, conseguimos identificar a falha no sistema.*
- *Sua deficiência auditiva lhe permitiu desenvolver uma grande habilidade para ler os lábios das pessoas.* Tudo é uma oportunidade de aprendizado. Se compreendermos o que cada situação nos ensina, teremos muito sucesso. *Não existe situação da qual não se possa tirar algum benefício.*

1. **Compreender as particularidades dos outros**. Cada pessoa é um mundo diferente, que percebe a vida de uma maneira particular. Tentar compreender como as outras pessoas interpretam e sentem as coisas é um dos segredos da boa comunicação, o que, por sua vez, facilita entender os outros e chegar a bons acordos. Para isso, podemos fazer perguntas de verificação, por exemplo: "Como você vê isso?", "O que você sente a respeito?", "Como você faria?", além de levar em conta que não existem opiniões ou conceitos melhores ou piores, apenas diferentes, e que, em qualquer caso, podem ser conciliados. Cada um tem uma posição, um ponto de vista, uma personalidade, um costume, uma cultura. É imprescindível compreender que cada pessoa é um ser particularmente diferente e totalmente respeitável. *Compreender os outros consiste em saber como eles veem a vida.*
2. **Não invalidar a opinião alheia**. Toda opinião ou conceito é válido e verdadeiro para a pessoa que o expressa. Por isso, quando invalidamos alguém com frases como: "Isso não é verdade"; "Você está errado"; "Não concordo", etc., a outra pessoa se sente atacada em suas ideias e, portanto, ocorre uma reação de defesa, e imediatamente surgem a discussão e a polêmica; isso prejudica as relações e impede que se encontre uma solução adequada e conciliadora. A forma neutra ideal de nos comunicarmos sem invalidar o outro aparece nos seguintes exemplos: "Você tem razão; no entanto, se considerarmos que…"; "Eu compreendo você; contudo, poderíamos pensar em outra alternativa"; "Eu teria chegado à mesma conclusão, se não fosse por…". Com essa forma de comunicação harmoniosa, as pessoas se sentem levadas em conta e complementadas em seus conhecimentos, com uma informação adicional que pode levá-las a concluir por si mesmas que estavam em erro ou a perceber que havia uma maneira melhor de fazer as coisas. *Nada faz uma pessoa se sentir melhor do que ser levada em consideração e ouvida com atenção.*
3. **Não contradizer ninguém**, já que toda pessoa tem razão do seu ponto de vista. Isso produz um excelente resultado na manutenção das relações públicas e sociais. Com frequência, os outros nos contam muitas coisas com as quais podemos não concordar, o que não nos dá o direito de invalidá-las. Essas situações são mais bem conduzidas a partir da neutralidade, simplesmente ouvindo com atenção e destacando o lado positivo; assim, conquistamos clientes e amigos, e as outras pessoas se sentem felizes. As técnicas de neutralidade têm muito a ver com a humildade; há uma relação direta entre ambas. Um líder não toma partido, não

pertence a nenhum extremo, mas neutraliza as forças e alcança um processo harmonioso. *Toda pessoa tem razão do seu ponto de vista.*

4. **Não criticar nem falar mal dos outros**. Costuma-se dizer que uma fofoca é mais rápida do que a luz, porque leva mais tempo para alguém falar de outra pessoa do que para essa pessoa ficar sabendo. Esse mecanismo pode ser utilizado de forma positiva, falando sempre muito bem das outras pessoas, destacando suas qualidades e valorizando os concorrentes pela qualidade de seus serviços. O resultado será surpreendente no que diz respeito à melhoria das relações e da confiança, pois quando alguém não teme nada é porque conhece seu próprio valor e sabe que a verdade e a qualidade se impõem por si mesmas e que, por isso, não precisa se defender. Se alguém reclama do chefe, o problema não é dele, mas do que a própria pessoa faz diante dele. E se forem os colegas que o criticam, pode-se tentar neutralizar isso intervindo com sabedoria. Como não devemos invalidar a opinião alheia, podemos dizer: "Entendo que vocês tenham se sentido assim, mas há alguns aspectos importantes que podemos avaliar na situação e que nos levam a considerar que nosso problema não é o chefe, mas algo que ainda não conseguimos compreender na situação". Ao intervir dessa forma, é possível começar a avaliar o que se encontra ali e o que se pode aprender com a situação. Também se pode sugerir: "O que vocês acham de apoiarmos o chefe para formar uma equipe de trabalho?". *A rapidez da fofoca pode ser usada de forma positiva.*
5. **Utilize sempre uma comunicação harmônica**. A comunicação tem a força do poder da palavra e é uma ferramenta extraordinária nas mãos do líder. Comunicar-se de forma harmônica é muito mais do que falar; é saber dizer o que se quer dizer de uma maneira tão agradável que facilite a compreensão e a aceitação de quem recebe a informação. Inconscientemente, estamos acostumados a uma comunicação limitante, agressiva e impositiva, razão pela qual frequentemente obtemos péssimos resultados em nossos relacionamentos. Recomenda-se ao leitor consultar o quadro que contém exemplos de comunicação agressiva versus amorosa, incluído no tema *Aprender a ter paz. A comunicação é a ferramenta social do líder.*

4.2 Métodos para a gestão de equipes e reuniões

Para obter os melhores resultados na gestão de equipes e na organização de reuniões, é necessário que o facilitador, expositor ou palestrante domine adequadamente as técnicas da neutralidade, que podem ser complementadas com os seguintes métodos:

1. **Criação de um clima de cordialidade e confiança**. Para isso, não há nada melhor do que o bom humor, a amabilidade e o sorriso. Pode-se começar uma reunião com algumas perguntas para verificar as expectativas dos participantes e, em seguida, o facilitador expressa sua disposição de servir e colaborar, compartilhando sua experiência pessoal com a dos participantes. Dessa forma, o grupo se sente levado

em conta, o que facilita sua participação e gera um ambiente propício à integração, à amizade e à cooperação. *Do clima inicial de confiança depende o sucesso de toda reunião.*

2. **Estabelecimento de bons acordos iniciais**. Esses acordos têm a vantagem de comprometer voluntariamente os participantes com o desenvolvimento do processo. Para isso, o facilitador deve apresentar a necessidade de estabelecer tais acordos e perguntar aos participantes quais eles consideram necessários para alcançar os objetivos da reunião. Em geral, os acordos são construídos em torno dos tempos de trabalho, do cumprimento dos objetivos, do uso da palavra, da participação, da integração, do comportamento e de qualquer outro aspecto que o processo exija. *O acordo é a forma neutra de integração e participação em grupo.*
3. **Prevenção de possíveis dificuldades**. Antes de qualquer reunião, é importante que o coordenador preveja as possíveis dificuldades, como: ausência, resistência à informação, apatia ou tendência a contradizer ou rebater qualquer proposta. A ferramenta fundamental do bom facilitador é a preparação mental prévia da imperturbabilidade diante de qualquer situação, bem como ter muito claras as técnicas neutras que aplicará em cada caso, comprometendo-se consigo mesmo a manter a calma e o bom humor acima de qualquer dificuldade. Essa prática garante o sucesso, pois os participantes reconhecerão imediatamente um líder capaz de manter a calma diante das dificuldades e que sabe conduzir um grupo sem tender a nenhum extremo, ao mesmo tempo em que fornece a informação precisa com cordialidade. *Quem conquista a si mesmo pode lidar com qualquer situação.*
4. **Abertura e encerramento de discussões**. Quando uma discussão se prolonga e foge do controle, ela prejudica o andamento da reunião. Para conduzir as discussões de maneira neutra, o facilitador pode utilizar várias técnicas; por exemplo, se considerar necessário abrir uma discussão com a informação que os participantes utilizam, para que eles contribuam com ideias, devem-se fazer perguntas do tipo: "O que vocês acham que seria melhor neste caso?"; "De que outra forma poderíamos realizar este trabalho?"; "Como vocês gostariam de decorar a sala para este evento?" etc. Por outro lado, para encerrar uma discussão, o melhor é agradecer e acrescentar algo como: "Bem, acho que já temos esclarecimentos suficientes sobre o assunto; então, o que vocês acham de retomarmos isso em outro momento? Porque foge do propósito desta reunião". Outra fórmula que dá excelentes resultados é a seguinte: "Mais adiante trataremos amplamente este assunto; por ora, poderíamos continuar com…". Quando não se deseja entrar em discussão, o facilitador pode apresentar diretamente a conclusão a partir de um nível superior, apoiando-se em princípios técnicos: "Cientificamente está demonstrado que…" ou "Estatisticamente foi comprovado que…", ou ainda "A experiência me ensinou que…". *Ninguém discute com quem demonstra sabedoria.*

5. O manejo da desatenção, que é uma situação que o facilitador deve aprender a gerir de forma neutra. As principais causas da desatenção são: os distratores externos, um tema pouco interessante, as exposições muito longas, o cansaço dos participantes e os cochichos. Para evitar esse tipo de situação, o facilitador pode realizar as reuniões em locais sem afluência excessiva de público e cuja decoração não chame a atenção; procurar que os temas a serem desenvolvidos sejam tratados de forma a despertar o interesse dos participantes; tentar que as exposições não ultrapassem vinte minutos de duração — embora, se forem alternadas com perguntas e respostas de interesse comum, possam se estender por até duas horas, que deve ser, em qualquer caso, o tempo máximo de uma palestra; além disso, para evitar o cansaço, podem-se incluir periodicamente dinâmicas e processos de participação em grupo; da mesma forma, quando houver cochichos, o facilitador pode baixar a voz, o que faz com que os próprios participantes peçam silêncio, ou pode também calar-se e esperar com calma que os cochichos passem, ou dirigir-se às pessoas que os causam e dizer-lhes muito gentilmente: "Você gostaria de compartilhar isso com todos para que possamos nos enriquecer com a sua contribuição?". *Uma reunião amena mantém o interesse desperto e garante a participação.* Para avaliar como conduzimos as reuniões, propomos o seguinte exercício, no qual cada um deve atribuir uma porcentagem de concordância (de 1 a 100%) a cada uma das afirmações a seguir:
6. *Nas reuniões, sempre mantenho a serenidade, não importa o que os participantes façam ou digam.*
7. *Normalmente, os participantes de uma reunião que eu coordeno expõem abertamente suas dúvidas e erros e me pedem conselho e orientação.*
8. *Sempre encontro o lado positivo nas situações que os participantes apresentam.*
9. *Quando alguém me conta seu comportamento diante de determinadas situações, procuro "me colocar no lugar dela".*
10. *Nunca invalido a opinião de nenhum dos participantes de uma reunião.*
11. *Sempre escuto as pessoas com atenção e jamais as contradigo.*
12. *Quando me refiro a qualquer pessoa, mesmo que seja um concorrente meu, sempre falo bem dela.*
13. *No final de toda reunião, saio com novos amigos.*
14. *Sempre consigo que os acordos iniciais sejam cumpridos ao longo das reuniões.*
15. *Antes de qualquer reunião, preparo-me mentalmente para enfrentar de maneira neutra qualquer eventualidade.*
16. *Minhas reuniões nunca se prolongam além do programado por causa de discussões inúteis.*

17. *Nas minhas reuniões, os participantes se mantêm ativos, interessados e despertos.* A seguir, cada um pode se perguntar: “De acordo com minha avaliação, quais são os aspectos que mais preciso trabalhar para alcançar uma excelente condução de grupos?”. Em algum momento da vida, todos nós teremos a necessidade de trabalhar com grupos, sejam pequenos ou grandes. E é maravilhoso saber que, em nossos lares, nos grupos menores, podemos aplicar as mesmas técnicas de liderança que em grupos de qualquer outro tamanho. Na realidade, não é necessário que uma pessoa conduza grupos habitualmente, nem que tenha uma grande quantidade de contatos ou uma formação educacional de alto nível; o treinamento que se faz em casa é suficiente e, às vezes, pode até ser o treinamento mais profundo de todos. Se aprendermos a estabelecer bons acordos em casa, com as pessoas mais próximas, certamente desenvolveremos a habilidade de lidar com situações muito maiores.

4.3 Aprender a lidar com condições de estresse

O estresse gera conflitos psicossociais que reduzem o bem-estar e a produtividade. As exigências da vida moderna, na qual, para sobreviver, é necessário manter um ritmo constante de crescimento e de melhoria pessoal, social e econômica, tendem a produzir estresse, especialmente nas empresas e nas pessoas que ocupam cargos de direção e chefias intermediárias. Isso se deve ao fato de que a responsabilidade dessas pessoas no cumprimento das metas é muito alta, e isso também afeta o restante do pessoal, pela tensão gerada pelas expectativas de conflitos com os superiores.

> *O estresse anula a capacidade de ação e debilita a saúde.*

As principais situações geradoras de estresse são: problemas familiares, escassez financeira, dificuldades de transporte, sobrecarga de funções, excesso de trabalho, falta de sono, limitações de tempo, conflitos com o superior, trabalhos de alto risco técnico, econômico ou físico, desentendimentos com os colegas, problemas de saúde e ambientes desorganizados e/ou barulhentos.

> *O estresse produz conflitos internos, mas não modifica as situações externas reais.*

A primeira coisa que se pode fazer para controlar o estresse é reduzir, na medida do possível, as situações que o favorecem, além de melhorar a harmonia e a comunicação. No entanto, o estresse é fundamentalmente psicológico; por isso, seu manejo depende em grande parte da própria pessoa que o vive.

Para eliminar o conflito interno, é necessário tomar uma decisão em relação às situações estressantes. Alguns exemplos disso são:

- Conversar com o chefe ou pedir demissão.
- Vender o carro ou pedir o refinanciamento da dívida.
- Sair de férias ou reformar a casa.
- Propor um acordo ou aceitar a situação. Uma vez tomada a decisão, o conflito interno cessa e a mente descansa, já que os pensamentos trabalham em um único sentido; assim, consegue-se aceitar a situação real. Além das decisões sobre ações concretas, ajudam bastante o sono — dormir no mínimo oito horas —, o cuidado geral com a saúde, a leitura de textos de autossuperação, as técnicas de relaxamento e meditação e, sobretudo, o reconhecimento de que a tensão e o mal-estar internos não se justificam, já que o estresse não modifica em nada as situações externas, mas diminui a possibilidade interna de encontrar uma solução. *Nunca se deve tentar resolver um problema quando a própria pessoa ou os outros estiverem alterados.* A neutralidade também dá excelentes resultados no manejo de situações de estresse, e muitas vezes de maneira surpreendente, quando compreendemos que o estresse se origina basicamente no medo e na expectativa em relação a uma situação — expectativa que muitas vezes não se cumpre. Além disso, as possibilidades de uma crise real diminuem em grande medida quando as situações são conduzidas com neutralidade, harmonia e boa comunicação. O resultado de avaliar o estresse nos mostra que ele não serve para nada de positivo, a não ser para revelar nossos traumas ou medos internos. No âmbito externo, o estresse piora e complica as coisas, reduz as possibilidades de ação, limita as oportunidades de prosperidade, prejudica o ambiente e gera todo tipo de conflito. Internamente, modifica a estrutura mental de forma negativa, elimina toda possibilidade de pensar com clareza e de agir com sabedoria e, além disso, pode ser somatizado, sobretudo na forma de úlceras. Algumas pessoas acham que trabalham melhor sob pressão, que sua mente se estimula quando se sentem pressionadas e que, ao contrário, não conseguem fazer nada se não houver algo que as obrigue. Essas são as mesmas pessoas que deixam tudo para o último momento. É possível que tenham desenvolvido uma condição mental para isso, mas, no trabalho em grupo, essa atitude é altamente nociva, porque pessoas assim travam o processo, já que desejam fazer tudo no último momento e sob pressão. Em certos indivíduos a adrenalina funciona, mas isso não vale para a maioria; com isso, trabalhar em equipe se torna complicadíssimo, porque os demais precisam de mais tempo de elaboração e, sob pressão, se bloqueiam. Esse vício em adrenalina por parte de algumas pessoas gera uma situação de estresse que pode ser administrável para elas, mas que produz bloqueios em seus colaboradores. A única solução para isso seria selecionar todas as pessoas que trabalham bem sob pressão para formar um grupo com elas. Embora seja verdade que, muitas vezes, a qualidade dos resultados dessas pessoas deixa bastante a desejar. A vida nos apresenta, por destino, situações de estresse, de modo que é preciso treinar para reduzir o estresse

pessoal, não o do entorno. Precisamos mudar o que está dentro, não as situações externas. Em suma, o problema a ser resolvido começa em nós.

4.3.1 Técnicas para lidar com o estresse

O aproveitamento dessas técnicas requer, em todos os casos, um treinamento prévio. São elas:

1. **Soltar o medo**: o estresse é medo, e transcendê-lo, assim como superar a insegurança interior, é um dos maiores desafios do ser humano. Existem dois níveis de medo: o que reside no *instinto de sobrevivência*, e o que está na *mente* — também chamado de *trauma*—. Outros tipos de medo são: o do *ego*, o medo de "perder a imagem", o medo do "que vão dizer", o medo de aceitar algo diferente do que pensamos… Para soltar o medo, é necessário fazer uma reprogramação mental que tem a ver com a aceitação, e esta, por sua vez, com a compreensão. Também é preciso estar disposto a se livrar de qualquer apego. Um bom exercício consiste em pronunciar a seguinte frase de sabedoria: «Eu sempre tenho o necessário para ser feliz; aceito que sempre poderei ser feliz em qualquer circunstância e em qualquer momento; portanto, aceito o que a vida me der». Essa forma de reprogramação mental para soltar o medo atua sobre o lobo frontal, que por fim desconecta a mente reativa e inconsciente.
2. **Aceitar a realidade**: se estivermos dispostos a aceitar qualquer situação, o medo desaparecerá. Na verdade, os temores são uma imagem mental, fantasmagórica, que nos faz supor que não podemos viver sem algo em concreto; mas isso não é verdade: é precisamente o medo que limita nossas possibilidades de ter prosperidade. Não tentemos *mudar a realidade*, mas *mudar diante da realidade*; a realidade está aí para que realizemos uma mudança interna; as realidades não se mudam, mas sim se geram novas realidades.
3. **Tomar decisões**, pois elas rompem todo conflito. Aprender a decidir é toda uma técnica. Em caso de dúvida, se não se sabe o que decidir, o melhor é usar as sete ferramentas do amor (veja o tema *Aprender a amar*). Por exemplo, se usarmos a primeira ferramenta do amor e aceitarmos que a vida sempre tem o melhor para nós, sempre proporemos alguma solução.
4. **Utilizar técnicas de maestria**: entende-se por *técnica de maestria* não dar a outra pessoa informações que ela não consiga assimilar ou compreender.
5. **Aumentar a energia vital**: isso implica dormir o suficiente, alimentar-se de forma correta, ter contato com a natureza e romper os próprios conflitos mentais de medo e estresse.
6. **Utilizar sempre uma comunicação saudável e oportuna**: isso também permite gerenciar melhor o estresse.

7. Fazer sempre tudo da melhor forma possível, sem

nunca se preocupar com os resultados: ou seja, não ter medo nem entrar em confronto com a realidade; se algo não pode ser cumprido, o melhor é aceitá-lo.

4.4 A liderança harmônica

Toda mudança social é resultado de conhecer e aplicar princípios que conduzam à melhoria do indivíduo, da família, das empresas e da sociedade. Para isso, é preciso buscar a forma de realizar um processo de integração e intercâmbio recíproco dos benefícios que constituem o objetivo comum. Todas as pessoas que participam da consecução desse objetivo se comprometem com uma missão compartilhada de serviço e apoio, para conseguir a implantação e o bom funcionamento de instituições que atendam com eficiência às necessidades de seus integrantes.

> *A arte da liderança consiste em alcançar resultados sem gerar resistências nem conflitos.*

Os **passos fundamentais para liderar um processo de mudança e melhoria social e econômica** são:

1. *Elaborar um bom diagnóstico social*. Para isso, com base no que seria um recurso humano e social ideal, tomam-se amostras que permitam medir diferentes áreas do comportamento dos indivíduos e dos grupos dentro da empresa ou comunidade. Com essas informações, elabora-se um diagnóstico da situação social atual no qual se reflitam os aspectos a melhorar em relação ao ideal. Mais tarde, são implementados métodos adequados de melhoria baseados na educação para a cooperação, na comunicação harmônica, na firmeza, no compromisso, na realocação de pessoal e na seleção de qualidades. *Um recurso humano e social saudável é o pilar do desenvolvimento econômico de toda empresa ou comunidade.*
2. *Definir objetivos claros*. Com base em um bom diagnóstico, é possível estabelecer objetivos que ofereçam um ponto de referência claro sobre os aspectos a melhorar ou mudar. Essa é a maneira de otimizar a cooperação, a comunicação, a harmonia, a qualidade do serviço e a satisfação pessoal e, ao mesmo tempo, diminuir o estresse, as limitações pessoais e os bloqueios conceituais que dificultam o alcance dos objetivos propostos. No entanto, é preciso levar em conta que os objetivos são apenas um ponto de referência, enquanto o que realmente importa é saber encontrar as ferramentas e os mecanismos adequados para a melhoria constante dos aspectos que compõem uma empresa. *Os objetivos são pontos de referência que põem à prova a capacidade do líder de implementar mudanças de melhoria.*

3. *Comunicar e comprometer de forma harmoniosa*. Conseguir o compromisso e a colaboração de todas as pessoas com o propósito e a missão da empresa é uma tarefa que exige facilitar a compreensão de maneira harmoniosa. Isso, por sua vez, é capaz de fazer com que cada indivíduo desenvolva um compromisso autoassumido de cooperação com a empresa. Para alcançar esse resultado, o líder precisa estabelecer abordagens muito claras e facilmente compreensíveis, fundamentando-as nos princípios da comunicação neutra e nas técnicas para desmontar bloqueios conceituais, medos e sentimentos negativos. *O que gera inconformismo não é o conteúdo da informação, mas a forma de comunicá-la.*
4. *Desenvolver estratégias de correção neutra*. A melhoria dos aspectos necessários para alcançar a situação social ideal, capaz de apoiar o desenvolvimento harmonioso da empresa, requer a implementação de estratégias de correção neutra, tais como: conquistar a confiança dos demais; saber apresentar os benefícios pessoais e comuns; estimular a criatividade; conduzir negociações baseadas em interesses comuns; e aplicar formas de dirigir e orientar claras e agradáveis para as pessoas, de modo a não gerar resistências nem conflitos; pelo contrário, que conduzam à realização de acordos benéficos para as partes e que contribuam para o alcance dos objetivos. *A melhor estratégia é aquela que alcança seu objetivo por meio do desenvolvimento da confiança e da compreensão do benefício mútuo.*
5. *Medir resultados e metas parciais*. O processo de cumprimento dos objetivos propostos é sequencial, ou seja, ocorre passo a passo. A maneira de verificar se o processo está bem encaminhado consiste em estabelecer pequenas metas que permitam medir as mudanças positivas que vão ocorrendo ao longo do processo; por exemplo: redução do estresse, diminuição do número de reclamações, melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, melhoria das relações e maior colaboração e comprometimento. A medição dessas pequenas mudanças requer a realização de uma amostragem periódica. *O cumprimento de pequenas metas permite verificar se o objetivo final está sendo alcançado.*
6. *Verificar os objetivos*. A avaliação periódica do resultado dos métodos aplicados pode facilitar o reconhecimento do acerto na formulação dos objetivos ou, ao contrário, mostrar que os objetivos não eram adequados para o problema específico. Assim, por exemplo, pensou-se que um curso de contabilidade melhoraria o funcionamento da administração, mas posteriormente constatou-se que o problema era de comunicação. Quando se verifica que uma estratégia não está dando o resultado esperado, é necessário reformular imediatamente o objetivo ou modificar os métodos de aplicação das estratégias. *A formulação adequada dos objetivos se verifica nos resultados obtidos.*
7. *Repensar, mudar e reestruturar*. Reformular os objetivos no momento oportuno evita o desperdício de tempo e recursos. Caso contrário, certas situações podem estagnar e causar um desgaste muito grande na comunidade. No entanto, não

existem soluções que produzam resultados imediatos, uma vez que, muitas vezes, os problemas têm raízes muito profundas na cultura e na idiossincrasia dos povos. Portanto, o processo para alcançar o sucesso e a excelência exige do líder um trabalho constante para modificar comportamentos, adaptar métodos, eliminar bloqueios, desenvolver a criatividade e aumentar a iniciativa pessoal; e, além de tudo isso, ele deve estar disposto a repensar objetivos, mudar métodos e reestruturar processos quantas vezes for necessário, até encontrar os adequados às situações específicas que se apresentam nos diferentes campos da ação social e empresarial. *Lançar as bases da prosperidade requer sabedoria, paciência e tenacidade.*

4.5 Propósito vs. Objetivo/Meta

É importante diferenciar a palavra *propósito* de outras semelhantes, como *objetivo* ou *meta*. Um *propósito* é flexível e orientador, enquanto o *objetivo* ou a *meta* é rígido. Por exemplo, se alguém diz: "Precisamos aumentar as vendas em 50% em três meses", isso seria um objetivo, enquanto o propósito seria: "Nós nos propomos a conseguir um aumento nas vendas"; essa é uma intenção, mas não uma meta fixa que, se não for cumprida, gera frustração. A capacidade de adaptação nos permite mudar, a qualquer momento, de estratégia ou de ferramenta.

O primeiro propósito geralmente pode ser uma melhoria da condição em que se encontra, naquele momento, o ponto onde alguém se propôs liderar, mas sem especificar quanto nem até onde essa melhoria deve chegar. Por exemplo, uma melhoria no seio da família poderia se aplicar à comunicação, às relações interpessoais, ao apoio mútuo e à expressão de amor. O propósito é colocado como um ponto de referência superior.

O segundo passo é o diagnóstico, depois que o propósito foi estabelecido.

No âmbito empresarial, assim como no familiar, precisamos apoiar um propósito coletivo para, dessa forma, cumprir nosso propósito individual; ou seja, os propósitos individuais se cumprem por meio dos coletivos, e não o contrário. Quando há falta de liderança, o propósito coletivo não fica claro, mas se converte em conflito, e surgem as disputas, as rebeldias... Isso ocorre porque o ganho pessoal prevalece sobre o ganho do grupo.

Diz a sabedoria chinesa que o caminho mais longo do mundo começa com o primeiro passo. Portanto, cada vez que dermos um passo, saberemos que estamos avançando, e isso é suficiente para o propósito, desde que sejam feitos diagnósticos periódicos. Uma vez traçado esse caminho, estabeleceremos objetivos claros de melhoria a partir da medição efetuada; à medida que formos desenvolvendo esses objetivos, perceberemos se estamos tendo sucesso ou se, ao contrário, estamos estagnados ou retrocedendo. Na

medida em que se avança, ainda que lentamente, é possível continuar trabalhando nessa direção; se, em vez disso, observarmos uma estagnação ou um retrocesso, será necessário aplicar imediatamente estratégias de correção ou de reformulação.

Como é possível medir se o processo está avançando em direção ao propósito? Aplicando certas Leis, como a do 3-7 ou a do 2, que é a *Lei da pergunta*. No mínimo é preciso tentar três vezes, mesmo havendo dificuldades; se, depois da terceira vez, o assunto continuar estagnado, o mais provável é que precisemos repensar os objetivos. Por outro lado, nunca se deve passar de sete vezes — sete tentativas fracassadas —, porque isso indica que o caminho está errado, que não funciona, e insistir seria teimosia. A Lei do 2 exige não supor: se você quer saber algo, deve ir diretamente e perguntar; a resposta pode ser sim ou não.

4.6 Questões para o diagnóstico do clima organizacional

Para elaborar um diagnóstico adequado do clima em uma determinada organização, o trabalhador deve fazer a si mesmo as seguintes perguntas:

- *Quais atitudes ou reações dos outros eu considero muito incômodas para mim?* Na verdade, isso serve para avaliar as limitações da pessoa que responde, pois é ela mesma quem se incomoda, e também a situação externa. Por exemplo, se alguém disser: “O que mais me incomoda nos outros é o tom de voz com que falam”, essa resposta indica que algumas pessoas têm uma comunicação inadequada, bem como que a pessoa que disse isso tem um certo nível de suscetibilidade. Se, ao contrário, tivesse dito: “Considero que algumas situações podem melhorar, e assim obteríamos um resultado melhor, mas, na verdade, para mim elas não representam nenhum problema”, isso indicaria que a pessoa não apresenta uma limitação, mas reconhece que algo pode melhorar. Nas respostas à primeira pergunta, encontramos duas opções possíveis: limitações de quem responde e, é claro, sua observação de um fato que pode estar ocorrendo. Às vezes, pode acontecer que a pessoa manifeste incômodo diante de algo que, na verdade, não representa um problema, e isso demonstraria apenas a limitação do indivíduo. Em ambos os casos, seria preciso refletir sobre qual é a estratégia ou o objetivo: se o problema for puramente pessoal, será necessário trabalhar com essa pessoa para ajudá-la a superá-lo; se for duplo, será necessário melhorar a comunicação para eliminar suscetibilidades.
- *Normalmente, que atitudes eu adoto quando algo nos outros não me agrada?* Dessa forma, avalia-se se a pessoa culpa os outros ou se assume que o problema é dela.
- *Se eu pudesse mudar a maneira como os outros me tratam, o que eu pediria a eles?* Dessa forma, avalia-se se a pessoa se sente bem ou não, e também como os outros a tratam.

- *Quais são as principais reclamações que ouço no meu local de trabalho?* Com essa pergunta, podemos avaliar se realmente há algo que possa ser melhorado, que dependa de nós, ou se o que eles expressam são, na verdade, suas próprias limitações.
- *Quais condições fariam com que eu me sentisse muito bem no meu trabalho?* Pode ser que os propósitos individuais coincidam ou não; se não coincidirem, será necessário começar a conciliar um propósito comum, por meio de acordos.
- *Que mudanças eu proporia para melhorar as condições atuais do meu trabalho?* Essas perguntas são apenas alguns exemplos; pode haver muitas outras. Por meio delas, é possível avaliar diversos aspectos das pessoas e também do ambiente, a fim de chegar a um bom diagnóstico inicial. Feito isso, passa-se a definir acordos e objetivos claros, ambos necessários para alcançar uma melhoria de acordo com o diagnóstico inicial. Em um prazo prudente, de dois ou três meses, deve-se realizar uma segunda avaliação, chamada de *medição após o processo de acordos e compromissos.*

Nela, as perguntas serão diferentes: quais mudanças positivas a pessoa percebe nas relações com seus colegas, se houve ou não, em que ocasiões ela aplicou a técnica de mostrar suas melhores qualidades, independentemente do que os outros façam — o que implica que a pessoa já passou por um processo de *aplicação de estratégias de correção neutra* — e que resultado obteve ao fazê-lo.

4.7 Medidas para identificar líderes e coordenadores

Esse método é utilizado quando se lida com grandes grupos de pessoas e é necessário identificar alguns indivíduos para cargos de liderança e coordenação. Vários campos são avaliados para verificar quem obtém a maior porcentagem de votos, o que permite conhecer suas qualidades de liderança.

As perguntas que podem ser feitas são deste tipo:

- *Se você tivesse uma viagem de negócios e pudesse levar apenas um colega de trabalho, quem você levaria?*
- *Se você se deparasse com um problema sério de relacionamento, a quem pediria conselho?*
- *Se você tivesse um problema operacional, a qual de seus colegas pediria ajuda?*
- *Normalmente, a qual ou quais dos seus colegas você pede favores relacionados ao seu trabalho?* Essa pergunta serve para avaliar a confiança.
- *Com qual dos seus colegas você tem uma amizade maior?*

- *Quem você admira por suas qualidades?* Na organização do Universo existem hierarquias, mas elas não são estabelecidas com base na posição econômica ou em critérios conceituais; trata-se de hierarquias reais de sabedoria: quem possui um grau maior de sabedoria ocupa uma posição hierárquica mais elevada, pois é capaz de tomar decisões mais sábias do que aquele que possui menos. Isso não significa que não se possa trabalhar em equipe, mas que, normalmente, as pessoas se comprometem com quem reúne mais sabedoria, pois essa pessoa sabe gerar comprometimento e não resistências. Não se trata de eliminar os chefes. Se a ideia que temos sobre os chefes é que são pessoas impositivas e agressivas, então sim, mas uma empresa sem chefe implicaria que cada um assumisse totalmente sua responsabilidade, o que, por enquanto, não ocorre no planeta Terra. E é que, para que cada indivíduo seja seu próprio chefe, é necessário um crescimento espiritual muito grande, que ele assuma sua própria responsabilidade e tenha muito claro o propósito comum, e também que, dentro desse propósito comum, saiba que o seu propósito individual é cumprido. O líder e as hierarquias, quando baseados na sabedoria, não são impositivos nem agressivos, nem provocam resistências, mas funcionam buscando o compromisso individual. Eles dão informações, não ordens, já que não estamos falando de controle, mas de sabedoria. É importante aprender a buscar líderes, pois, quando surge a necessidade de delegar algo por alguma circunstância — às vezes de força maior — e isso é feito a uma pessoa que realmente não é um líder, todo o trabalho realizado até aquele momento pode ser arruinado. Também é importante avaliar a compatibilidade ou incompatibilidade entre as pessoas, caso seja necessário transferi-las para outra área ou, simplesmente, se elas não conseguirem funcionar dentro daquela organização.

4.8 Perguntas para avaliar a personalidade

Um Mestre responderia imediatamente a esse tipo de pergunta, já que elas determinam o nível de desenvolvimento interior da pessoa. Uma sugestão é empregar, para isso, a seguinte técnica de maestria: nunca contar a ninguém o resultado dessa avaliação, pois os outros não entenderiam do que se trata e a pessoa perderia totalmente sua capacidade de liderança.

Se estamos procurando um contador e se apresentam quinze candidatos, uma coisa é óbvia: todos os quinze são contadores. Ou seja, não se avalia se eles sabem contabilidade, mas sim suas características e sua capacidade de compromisso com o trabalho. Portanto, não é necessário fazer perguntas técnicas. Normalmente, quando se pergunta a alguém sobre algo que o envolve, em geral a resposta será uma desculpa, uma justificativa ou até mesmo uma mentira; isso não tem importância. Mas, se for feita uma pergunta impessoal, que não envolva a pessoa, ela poderá ser mais objetiva, pois não se sente vulnerável nem exposta.

É importante lembrar, neste ponto, a diferença que existe entre *sabedoria* e *conhecimento*. A *sabedoria* não requer *conhecimento*, mas este precisa daquela para poder ser aplicado com sabedoria. Também é fundamental levar em conta que, agora, não estamos fazendo perguntas técnicas, mas avaliando a capacidade de uma pessoa de se comprometer, se ela é positiva ou não, etc.:

1. *Em quais funções você definitivamente não trabalharia?* Um Mestre responderia que não há nenhuma função na qual ele não queira trabalhar. Dessa forma, é possível perceber as limitações da pessoa: se ela responder que procuraria uma maneira de se adaptar a qualquer função para aprender algo novo, essa pessoa poderia servir para o cargo, pois demonstra ter uma grande capacidade de desenvolvimento evolutivo.
2. *O que faria com que você se sentisse muito bem no seu trabalho?* Um Mestre diria: "A sensação depende de mim, não do que acontece lá fora. É claro que me sinto bem em qualquer lugar".
3. *Quais são os aspectos mais valiosos que você gostaria de encontrar em um emprego?* O que se avalia aqui são as expectativas da pessoa e, é claro, elas são válidas desde que a pessoa as complemente com o que ela mesma oferece; pois, caso contrário, se pede muito e se oferece pouco, não há capacidade de compromisso.
4. *Que qualidades você gostaria de encontrar em seus colegas de trabalho?* Com a resposta a essa pergunta, podemos saber o que a pessoa oferece para obter aquilo que está pedindo ou para ser correspondente a isso.
5. *Quais comportamentos dos outros você considera muito incômodos?* Essa pergunta serve para avaliar se a pessoa é muito suscetível e está exigindo demais — o que seria uma circunstância ruim para trabalhar — ou não.
6. *Qual é a sua maior aspiração na vida?*
7. *Em que área você gostaria de se formar ou estudar?* Essa pergunta permite avaliar o grau de estabilidade do indivíduo; se a aspiração dele na vida não concordar em absoluto com os propósitos e atividades da empresa, a estabilidade será muito pequena.
8. *Quais compromissos você estaria disposto a assumir?* Essa pergunta permite avaliar o que a pessoa oferece em relação ao que pede.
9. *De qual atividade profissional você mais gosta?* Essa pergunta permite identificar a chamada *missão*, ou seja, se a atividade de que essa pessoa mais gosta existe ou não dentro da empresa; se existir, essa pessoa pode ser adequada para funções relacionadas; se não existir, seria preciso concluir que a função dessa pessoa não coincide com sua missão, e que ela precisaria fazer um trabalho de desenvolvimento interior para aceitar isso e transcendê-lo. Uma coisa é ser menos rígido e outra bem diferente é ser menos comprometido: a flexibilidade é boa para estabelecer acordos,

para oferecer à pessoa todas as opções possíveis de adaptação, mas não para cumpri-los;

para cumpri-los, é preciso ter firmeza.

Resumindo: para qualquer cargo, sempre escolheremos pessoas com limitações mentais — pois todos nós as temos —, mas, dentre elas, selecionaremos aquelas cujas limitações menos interfiram na área específica em questão, ou escolheremos aquelas que sejam mais compatíveis e capazes de chegar a acordos.

Conclusões

- A prosperidade é resultado de um ambiente saudável, de entusiasmo, de ação, de comprometimento e de serviço.
- O ambiente é determinante para a prosperidade, e é cada um que o gera.
- O estado interior produz o ambiente externo, e não o contrário.
- Se alguém gerencia a própria vida (decide), é um líder. Se a vida o conduz (o externo decide), ele não será um líder.
- O necessário é abundante o suficiente para qualquer pessoa. A abundância se mede em proporção direta às próprias necessidades; não se deve comparar, pois um quilo de comida para uma formiga (muito abundante) não é a mesma coisa que para um elefante (escasso).
- O líder precisa ter força interior para ser capaz de fazer com prazer aquilo de que não gosta.
- Para não ir contra a Lei, o líder deve assumir suas próprias decisões e facilitar que os demais assumam as deles, sem interferir em suas experiências de aprendizado.
- Um líder excelente é aquele capaz de gerar confiança, segurança, automotivação, comprometimento e estabilidade.
- O líder sabe construir relações harmoniosas.
- O líder se treina na expressão do amor e no desenvolvimento dos valores, principalmente a serenidade, a firmeza, a compreensão e a valorização do que se possui.
- Um líder sempre aproveita as oportunidades.
- O sucesso na liderança e na prosperidade reside na constância e no treinamento com as ferramentas propostas.

- A prosperidade é o resultado de um trabalho consciente e sabiamente dirigido por cada um de nós. *Não é preciso acreditar em nada*, não se deve dar nada como certo nem como favas contadas; *é preciso praticar* e verificar na própria vida se essas informações funcionam e produzem resultados satisfatórios. Com essas informações, temos *três alternativas de ação*:

1. Guardá-la em nossa biblioteca.
2. Levá-la conosco e ensiná-la a todo mundo.
3. Fazer da informação parte de nós mesmos, de modo que se transforme em nossa maneira de agir. Somente nesse último caso obteremos resultados satisfatórios.

Exercícios de treinamento

Exercício para vencer seu próprio medo

Na rua, em um restaurante, no ônibus… observe as pessoas ao seu redor e olhe nos olhos delas. Se desviarem o olhar, certamente estão com medo; se mantiverem o contato visual, é porque têm segurança interior. Se você sorrir ou cumprimentar essas pessoas, algumas se sentirão incomodadas com isso; outras, no entanto, vão conversar com você. Isso vai permitir que você vença seus próprios medos e, ao mesmo tempo, exercite a auto-observação dos diferentes tipos de personalidade. Assim, você vai desenvolver sua capacidade de liderança.

Exercício para melhorar seu ambiente de trabalho

Por mais negativo que seja o próprio ambiente de trabalho, é possível adotar uma atitude 100% positiva. Para isso, quais aspectos você pode melhorar no seu ambiente de trabalho?:

- A colaboração entre colegas.
- A eficiência, avaliando se os outros cometem erros por falta de informação, de habilidade ou de prática, ou porque a pessoa não é adequada para essa função e precisará ser realocada.
- A informação oportuna.
- Uma boa comunicação para evitar suposições. A ideia que queremos transmitir é que é preciso se comunicar de forma amorosa, não agressiva. Para melhorar o ambiente de trabalho, é indispensável utilizar as ferramentas adequadas: informação, diálogo, acordos, compromissos e capacidade de assumir.

Reprogramação mental para a prosperidade

Repita mentalmente estas frases:

“Não permitirei que o que vem de fora afete meu estado interior; estou disposto a servir com todo o meu amor, com toda a minha alegria, com todo o meu entusiasmo.”

“Valorizo profundamente tudo o que tenho e me comprometo a desfrutar disso intensamente.”

“Sempre dou o melhor de mim.”

Reprogramação mental para soltar o medo

Repita mentalmente estas frases:

“Sempre tenho o necessário para ser feliz; aceito que sempre poderei ser feliz em qualquer circunstância e a qualquer momento; portanto, aceito o que a vida me der.”

Orientações para uma liderança harmônica

1. Nunca procure culpados, procure soluções.
2. Nunca fale do passado, pois ele não pode ser mudado; fale do presente e do que você pode projetar para o futuro.
3. Nunca use um tom agressivo ao se comunicar.
4. Não personalize as situações.
5. Faça propostas de acordos e conciliações. Se você sempre fizer a mesma coisa com a mesma atitude, sempre obterá os mesmos resultados. Mude a informação, mude a atitude e seus resultados mudarão.