



# Índice

1. <a href="#">Apresentação da Ferramenta</a>	página 02
<a href="#">Objetivos</a>	
<a href="#">Filosofia</a>	
<a href="#">Metodologia</a>	
2. <a href="#">Como Funciona</a>	página 04
3. <a href="#">Elaboração das escolhas forçadas</a>	página 06
4. <a href="#">Teoria dos Eixos</a>	
4.1 <a href="#">Introdução</a>	página 08
4.2 <a href="#">Fonte de inspiração para este trabalho</a>	Página 09
4.3 <a href="#">Atos da Linguagem</a>	página 12
4.4 <a href="#">O Modelo Ontológico</a>	página 15
4.5 <a href="#">Teoria dos Eixos - Geração e utilização de Modelos Ontológicos</a>	
4.5.1 <a href="#">Tese</a>	página 16
4.5.2 <a href="#">Análise</a>	página 18
4.5.3 <a href="#">Desenvolvimento dos estudos</a>	página 22
4.5.4 <a href="#">Conclusão</a>	página 23
5. <a href="#">Interpretação dos resultados</a>	
5.1 <a href="#">Diagnósticos de Comportamentos Disponíveis</a>	página 24
5.2 <a href="#">Diagnósticos Estilo de Negociação</a>	página 38
5.3 <a href="#">Diagnósticos Estilo de Liderança</a>	página 49
6. <a href="#">Relatórios</a>	página 58



## 1. Apresentação da Ferramenta

Entendemos que o sucesso de uma pessoa depende do uso consciente dos **Modelos Ontológicos** que tiver disponíveis para utilizá-los de forma coerente e conveniente em seu campo de ação, ou seja, no âmbito de sua atuação e com as regras com as quais joga.

Em uma mudança pessoal, para que melhores resultados sejam atingidos, é imprescindível conhecer-se a si mesmo e então modificar os limites do tabuleiro e as regras do jogo de sua vida.

Agora, se alguém não estiver satisfeito com seu estilo de vida, pode mudá-lo, não somente mudando o campo e as regras do jogo, mas sim de comportamento.

A estratégia da mudança pessoal e profissional proposta pela aplicação destas ferramentas é que cada um conheça os limites internos e externos do campo onde joga e a flexibilidade das regras que utiliza.

**Os Modelos Ontológicos Disponíveis** são a soma dos modelos cognitivos, emocionais e sensitivos que desenvolvem ou limitam a utilização de nossos talentos e que interpretam os desafios próprios e os da organização em que estamos colaborando, predispondo-nos a um determinado espaço de ações. [\*Ver\*](#)

### Objetivos

Cada ferramenta tem como objetivo o entendimento de como desenvolvemos atitudes que nos posicionam como líderes de qualquer processo emocional, intelectual ou produtivo e como ao mesmo tempo somos o resultado de uma cultura que nos constrói e/ou nos limita.

Além da conscientização dos **Modelos Ontológicos Disponíveis**, o jogo tem também o objetivo de indicar ao profissional (Dirigente, Recrutador, Coach ou Psicólogo) como otimizar a mudança de modelos utilizados pelo participante. Este processo de otimização é possível pelas indicações do jogo quanto aos eixos básicos sobre as quais o indivíduo gera suas atitudes, decisões e ações.

Portanto, o objetivo básico na construção destes mapas é a conscientização dos **Modelos Ontológicos Disponíveis** para que, com este conhecimento, possamos reforçar os que nos interessarem e evitar os que não forem coerentes ou forem inconvenientes em relação às metas que construamos. [\*Ver\*](#)

### Filosofia

Estes testes se apóiam nos princípios da Ontologia da Linguagem, em que nossas ações são resultados de uma coerência de nossos estados anímicos, disposição ou aptidões corporais e modelos lingüísticos.



A Ontologia da Linguagem, por sua parte, toma do constructivismo o conceito pós-moderno da unicidade sujeito - objeto e do " dá sein" do Heidegger, ou seja a infinita capacidade do ser humano de "acontecer" de forma diferente em cada nova ocasião.

Com esta visão fundamentamos a possibilidade da mudança contínua com vistas à construção de sentido de vida e obtenção de resultados. [Volver](#)

## Metodologia

Ao sintetizar a construção dos modelos ontológicos em oito semi-eixos, podemos classificar em grandes traços 16 tipos básicos de modelos mentais que ajudam ou limitam nossa capacidade de obtenção de resultados.

O participante, através da seleção de frases selecionadas, dentro de uma ótica não manifesta, tem a possibilidade de navegar pelos semi-eixos encontrando sempre boas razões para localizar-se tanto de um lado como no outro.

Portanto, estes jogos, pela riqueza de suas alternativas, tipificam, mas não estigmatizam o participante.

Outra vantagem deste diagnóstico está em que cada profissional que o aplica pode redefinir os eixos e as perguntas e assim remodelar o jogo de acordo com sua própria visão.

Os resultados da seleção não só determinam modelos disponíveis, mas também indicam pontos de equilíbrio do jogador no que se refere à sua percepção de tempo, geração de auto-confiança, capacidade de escuta, etc.

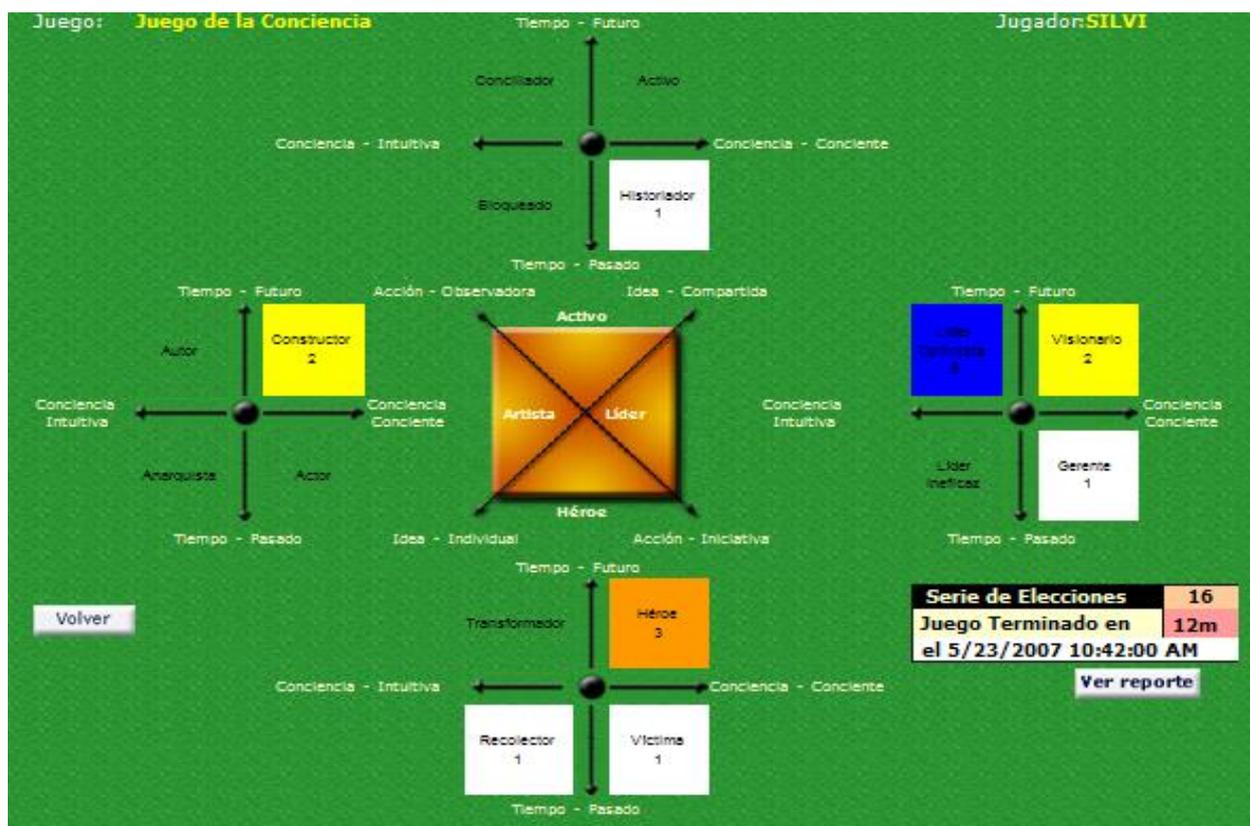
O mapa dos modelos está sintetizado em quatro eixos partindo dos seguintes critérios:

- EIXO DAS IDÉIAS = semi-eixo da individualidade + semi-eixo do sentido de equipe
- EIXO DAS AÇÕES = semi-eixo da iniciativa + semi-eixo da observação
- EIXO DA CONSCIÊNCIA = semi-eixo da racionalidade + semi-eixo da intuição
- EIXO DA ANCORAGEM DAS IDÉIAS = semi-eixo da âncora no passado + semi-eixo da âncora no futuro

**Pertencem também a este tipo de teste, com diferentes eixos, os seguintes diagnósticos:**

- **Estilo de Liderança:** Avaliação dos principais estilos de lideranças disponíveis.
- **Estilo de Negociação:** Avaliação dos estilos de negociação disponíveis. [Volver](#)

## 2. Como Funciona



O Mapa consiste em representar os modelos ontológicos sobre um tabuleiro dividido nos oito semi-eixos que os definem. As áreas, 16 quadrantes ou etiquetas, que resultam destas divisões correspondem às tendências do participante ao utilizar os **Modelos Ontológicos Disponíveis**.

Tanto os nomes dos eixos como os das etiquetas dependerão do tipo de mapa.

Os quadros irão sendo coloridos segundo o resultado das escolhas.

O sistema mostra uma série de 4 escolhas. Uma vez escolhidas as alternativas com as quais o participante sinta mais afinidade, com o botão <Responder>, volta-se para uma nova série de 4 escolhas.

Este procedimento se repetirá até completar as 16 séries de 4 escolhas. No final o sistema mostra o tabuleiro com o resultado das escolhas.

Junto ao nome de cada quadro, o sistema mostra a quantidade de vezes que selecionamos determinado modelo e sua cor dependerá de tal quantidade.





Os indicadores cromáticos são: branco para o 1, amarelo para o 2, laranja para o 3, magenta para o 4 e azul para o 5. Os quadros que contiverem de 5 até 7 acertos continuarão com a cor azul. A partir de oito, a cor será marrom.

O mapa se termina de construir quando se completam as 16 séries de escolhas e o tabuleiro mostra a hora, a data e o tempo que se demorou em completar o jogo.

Se o profissional autorizar, também pode se acessar o relatório escrito dos resultados.



De acordo com a velocidade e a capacidade da Internet, a potência do computador ou a quantidade de acessos simultâneos ao sistema, em alguma instância do processo pode demorar a renovação de alguma tela. Nesse caso, procure seguir os indicadores do navegador que informam que se está carregando a página. Estes indicadores são a barra de progresso que se encontra na parte inferior da tela e o ícone do logotipo animado que se encontra na parte superior direita da tela. Se estes indicadores mostrarem atividade não volte a clicar, já que poderia ocasionar a perda de dados e ter que voltar a iniciar o jogo novamente.



Estes mapas se realizam em uma só sessão de usuário. Isso significa que não se pode deixar sem completar nenhuma série de escolhas para retomá-las em outro momento. Se a jogada é interrompida antes de finalizar, o sistema anula todo o mapa e devemos recomençar. [Volver](#)

### 3. Elaboração das escolhas forçadas

Ao estar projetado o processo de construção dos **Mapas dos Comportamentos Disponíveis** através de escolhas forçadas, evita-se a necessidade de dar ao participante uma orientação sobre a melhor forma de fazer a escolha, a não ser a de lhe indicar qual escolha se sente mais identificado.



Apoiado nesta simples instrução, sugerimos os seguintes esclarecimentos frente às perguntas dos participantes:

#### Pergunta:



Devo responder a partir de quem sou, a partir do que quero ser, da forma como penso que os outros me vêem ou da forma como eu gostaria como os outros me vissem?

*Sugestão de resposta:*

As escolhas estão preparadas para que se possa optar por qualquer uma destas linhas de raciocínio.

Os **Mapas de Comportamentos Disponíveis** procuram identificar a disponibilidade de modelos e não seu uso, portanto, se defino uma escolha a partir de que eu penso, ou imagino que os outros pensem a meu respeito, é sinal de que este modelo já está disponível. O resultado é o mesmo, o modelo existe. Aqui se prioriza a disponibilidade e não o uso.

**Pergunta:**

O tempo de resposta incide em minha avaliação?

*Sugestão de resposta:*

Normalmente não.

Observação

Se todos os participantes a serem avaliados estão em um ambiente onde se garanta igual velocidade de acesso à Internet, pode-se utilizar a variável tempo para medir a rapidez mental do indivíduo avaliado. Mas isto sempre deve ser feito de forma comparativa com os demais num mesmo ambiente.

**Pergunta:**

O que faço se estiver de acordo com as duas escolhas que conformam às alternativas de resposta?

*Sugestão de resposta:*

Ao sentir-se identificado com ambas alternativas, escolha aquela com a qual sinta mais afinidade. Se com ambas tiver o mesmo grau de afinidade escolha de forma inconsciente.

Observação: As escolhas não têm a pretensão nem de correção, nem de validade. O Diagnóstico de comportamentos disponíveis procura em muitas das respostas que a escolha seja feita com uma informação não consciente. A seleção feita com base na sorte consciente não significa o mesmo que a sorte ontológica, já que nossos registros não são só lingüísticos, mas também emocionais ou sensitivos.

**Pergunta:**



O que faço se não estou de acordo com nenhuma das escolhas que conformam as alternativas de resposta?

*Sugestão de resposta:*

Se não se sente identificado com as possíveis alternativas, escolha de forma inconsciente, ao azar.

**Pergunta:**

Como vou fazer o teste na minha casa, posso fazê-lo em partes ou em diferentes momentos?

*Sugestão de resposta:*

Não. Cada vez que voltar a responder deve responder às sessenta e quatro escolhas.

O programa está preparado para que, depois de três tentativas, sem completar, o programa se bloqueie. Volver

## 4. Teoria dos Eixos

### 4.1. Introdução

Quando decidimos desenvolver uma teoria para fundamentar uma nova estratégia, técnicas e novos instrumentos de avaliação do comportamento, nosso primeiro questionamento foi: por que não aproveitar as teorias e os instrumentos já existentes?

Encontramos diversas respostas a este interrogante.

Uma primeira resposta, a tradicional, seria a de que a escolha dos critérios a serem utilizados deve ser compatível com os resultados a serem avaliados. Segundo Katya Luciane do Oliveira, em seu estudo sobre a utilização de técnicas e ferramentas psicológicas, uma abordagem do comportamento não pode estar apoiada na teoria tradicional da personalidade.

Diagnosticar e administrar as mudanças pessoais, geradas pela aceleração da substituição de valores e criação de novas referências no mundo de hoje, requer novos instrumentos que transcendam processos explicativos para poder propor alternativas construtivas apoiadas em distintas filosofias. Estas devem estar baseadas num contexto pós-racional e na aquisição de competências que construam novos potenciais de ação e outorguem novos sentidos aos mesmos.

Uma segunda resposta a esta pergunta nos veio em forma de pergunta. Por que até hoje a maior parte dos estudantes e responsáveis por clínicas do comportamento continuam utilizando inventários de personalidade e técnicas gráficas projetivas?

Segundo o estudo já mencionado, a pouca utilização destes instrumentos pelos psicólogos é consequência da má formação profissional destes. Para nós, além destas deficiências, este



fato está ligado à carência de instrumentos que se adequem a uma visão pós-racional na qual os resultados sejam lidos não como verdades, mas sim como indicadores dentro de um contexto situacional. Esta carência então é suprida pelos profissionais através do inventário de experiências de cada um e suas respectivas capacidades interpretativas.

O desafio de conjugar o sentido comum com o rigor e a eficácia que exige a prática profissional do coach é o que nos levou a desenvolver a Teoria dos Eixos. Não só para prover elementos de análise, mas também elementos para que se administre uma mudança eficaz. Entende-se por eficácia a economia de energia e de sofrimento no processo de mudança.

Com o objetivo de certificar pessoal especializado e de preparar uma adequada utilização dos instrumentos de avaliação é que passamos esta teoria para um livro.

Conforme a recomendação de Anastasi e Urbina existe a necessidade de ter um conhecimento básico sobre os testes, já que estes servem de fonte de informação para que as pessoas tomem decisões sobre si mesmas ou sobre outros.

Como a análise do comportamento prioriza a relação funcional entre fatores de mudança e imanência, o objetivo principal de uma avaliação é a identificação de quais variáveis dão origem, controlam e colocam à disposição modelos de comportamento.

Ressaltamos que se colocam à disposição os modelos de comportamento porque a interação é uma fonte de possibilidades de um comportamento futuro e não uma previsão da utilização dos mesmos.

Cunha definiu o comportamento como qualquer ação do indivíduo que pode ser observada por outra pessoa e descrita cientificamente em termos observáveis e mensuráveis. Portanto, ele pode ser compreendido e predito, por isso podemos afirmar também que, uma vez identificada a disponibilidade de um modelo de comportamento a ser enriquecido ou modificado, pode-se trabalhar sobre que variáveis lhe dão origem para promover a produção de novos modelos cognitivos na decodificação das situações específicas que o originam. Assim podem ser disponibilizados novos comportamentos mais eficazes em relação aos objetivos desejados.

Ao partirmos da pressuposição de que o comportamento é situacional, o ideal para poder avaliar a uma pessoa é colocá-la em um contexto similar no qual age normalmente.

Partindo desta hipótese é que decidimos desenvolver os mapas que apresentamos no final deste trabalho. Uma série de mapas que podem ser construídos via Internet, já que quase a totalidade das pessoas cujo comportamento incide nas organizações de forma importante, comunica-se utilizando os meios informáticos.

Para a elaboração destes mapas procuramos seguir os padrões da Standards for Educational and Psychological Testing (1999) e da International Test Commission (ITC,2001), oferecendo assim ao leitor os critérios de avaliação e sua prática de uso. [\*Ver\*](#)



## **4.2 Emilio Mira e López, fonte de inspiração para este trabalho.**

Este trabalho apresenta os conceitos da Ontologia da Linguagem, que define o ser humano como uma coerência entre seu corpo, emoções e linguagem, e os desafios propostos pelas idéias expostas por Emilio Mira e Lopez como forma de gerar e questionar e encaminhar os objetivos que nos propomos alcançar.

Apesar de ter uma visão positivista, Mira tem uma concepção dinâmica, integral e evolutiva, ou seja, acredita na possibilidade da mudança do ser humano. Para este autor, o ser humano é uma coerência integrada, de forma conveniente ou não, com o social. Concebe a saúde ou normalidade biológica como o mais perfeito equilíbrio dinâmico que se obtém das propriedades do Ser e a maior eficácia que se consegue em suas relações.

Concordando com Freud, proclamou a necessidade de transcender o estudo dos sintomas para avaliar os conflitos que os geram. Diz seu biógrafo, Luis M. Iruela: "Para Mira, o psicológico emerge do fisiológico e alcança sua plenitude no social, na adaptação do homem ao mundo que o rodeia, seguindo um curso de complexidade crescente". O indivíduo não vive isolado, pertence a um grupo. Sofre as ações e reage influenciando no meio.

Mira chegou à conclusão de que a saúde deriva de uma harmonia no funcionamento de todos os órgãos. Como o funcionamento de nossos órgãos depende do contexto, então todas as ciências que podem se relacionar com o bem-estar humano entram dentro do campo da medicina. Por isso a Medicina Integral requererá a colaboração de médicos, higienistas, advogados, pedagogos, economistas, sociólogos e políticos.

Assim, Mira concebe a personalidade como o conjunto harmonioso de três instâncias fundamentais: inteligência, temperamento e caráter; todas elas arbitradas por uma quarta, o Eu. A inteligência seria a resultante integral da atividade das funções cognitivas (linguagem); o temperamento seria resultado das funções afetivas (emoções); e o caráter, o resultado da energia que precede e viabiliza a ação (corpo). Todas estas funções se relacionam entre si constituindo as sucessivas fases de um ciclo psíquico que se inicia com a percepção e termina na ação, ou conduta. No ser humano existem superpostos, a cada instante, vários destes ciclos, o que contribui a dar uma idéia de realidade, de continuidade e de unidade a cada indivíduo.

Quando Emilio Mira definiu o doente como "todo aquele que sofre ou faz sofrer" e a Medicina como "a ciência cujo objetivo é a supressão do sofrimento humano", não só uniu a medicina à psicoterapia, mas também à linguagem como alternativa de cura do doente. Se aceitamos que o sofrimento é lingüístico e a dor é biológica, a cura do sofrimento radica na mudança do diálogo interno que nos faz sofrer. Quando entendemos que sofreremos, não pelas perdas, mas sim pelo que pensamos sobre elas, abrimo-nos à possibilidade de viver melhor.



Como método de exploração na análise do comportamento humano Mira não aceita em sua totalidade a técnica das interpretações livres, pois podem estar muito condicionadas pelo próprio terapeuta, quer dizer, dependem de quem o analise. Neste sentido, criou o Test Miokinético para superar a principal objeção que este fazia ao material verbal na exploração. Mediante este Test pode se garantir que o examinado não controle a resposta já que se exclui o controle voluntário.

Foi precisamente este desafio de encontrar novas formas de geração de material verbal independentes da subjetividade do profissional, coach ou terapeuta, que nos levou a desenvolver este trabalho.

Podemos dizer que Mira foi o precursor dos Coaches Ontológicos em um tempo no qual este termo ainda estava reservado aos choferes de carruagens.

Com uma visão de Coach, Mira definiu a orientação profissional como “uma atuação científica complexa e persistente, destinada a conseguir que cada pessoa encontre um tipo de trabalho no qual possa, com menor esforço, obter o máximo de proveito e satisfação para si e para a sociedade”.

Como um Coach positivista, Mira ainda acreditava em um ajuste científico do ser.

Traduzindo este pensamento dentro de uma óptica pós-racional, podemos somar à orientação profissional a função do Coach como a de gestão da mudança profissional, na qual o sujeito transcende o processo de adaptação para implementar uma mudança pessoal e assim com um menor esforço maximizar os resultados para si mesmo, para a organização em que trabalhe e para toda a sociedade.

Se utilizarmos as próprias palavras de Mira quando opina sobre a intrínseca capacidade de mudança do ser humano, ao dizer que a personalidade humana tem uma concepção dinâmica, integral e evolutiva, podemos definir a função do Coach atual como a de um catalisador que apóia, com o cuidado de não dirigir, a transformação do ser, para que este otimize seus esforços.

Estudar Mira foi como aceitar uma muito boa base para, a partir dela, continuar inovando. Quando observamos que a partir de 1965 as descrições de análise de trabalho promovidas pela OIT se centraram na diferenciação de inteligência mecânica ou espacial, inteligência verbal e inteligência abstrata propostas por Mira, decidimos seguir um caminho inverso. Se Mira começou analisando comportamentos para poder montar uma teoria da personalidade e assim medir os diferentes fatores de inteligência, nosso objetivo ao apresentar a Teoria dos Eixos é propor os eixos básicos de cada comportamento não para mensurá-lo e sim para analisar como promover sua mudança, desenvolvimento ou eliminação, gerando a partir destas ações novos modelos de comportamento.

Com esta nova visão pretendemos aprender a operar e se for possível eliminar a dicotomia a que se refere Mira ao fazer a distinção entre orientação e seleção profissional (orientação como a busca do melhor trabalho para cada homem e seleção como uma segunda melhor



alternativa, ou seja, a busca do melhor homem para cada trabalho). Partindo da convicção da possibilidade de mudança do ser humano, a eficácia se apóia em unir a satisfação das preferências do indivíduo com a otimização do rendimento econômico das organizações.

[Volver](#)

### 4.3 Conceitos da Ontologia da Linguagem – Atos da Linguagem

O maior desafio para um inovador é contribuir com idéias que se entendam e, portanto, que sirvam como motores do processo de desenvolvimento do ser humano e da dissolução de seus conflitos internos e externos.

Ao batizar os modelos empregados como Modelos Ontológicos, escolhemos falar de conceitos e modelos que se apóiam na Ontologia da Linguagem.

Esta não é uma menção inocente, já que partimos da aceitação de um modelo que define o ser humano como uma coerência entre seu corpo, suas emoções e sua linguagem. Um ser que se expressa e escuta desde esta coerência.

O poder da Ontologia da Linguagem como uma ferramenta de “coaching” está em sua visão da linguagem como a interação do homem com seu contexto.

Para a Ontologia da Linguagem, a linguagem é ação e se a mesma estiver bem utilizada é o caminho da eficácia do ser humano.



Ao aplicarmos de forma adequada os cinco atos básicos da linguagem, classificados como afirmações, declarações, pedidos, ofertas e promessas, podemos otimizar os resultados de nossas ações.

Para a Ontologia da Linguagem, o processo lingüístico de comunicação se dá de forma eficaz quando, em primeiro lugar, descrevemos o contexto com o qual queremos agir através de afirmações. Afirmações são fatos ou descrições em que as provas são aceitas por toda a comunidade com a qual se interage.

Quando indico que é com o Pedro Mendoza com quem devemos chegar a um acordo, todos podem saber de quem se trata porque todos aceitam como prova sua carteira de identidade.



Quando digo que ontem fui ao cinema, todos o podem entender, porque compartilhamos o conceito de tempo cronológico.

Quando digo que meço um metro oitenta, todos formam uma mesma noção de minha altura já que compartilhamos o sistema métrico.

São as afirmações que nos permitem criar um modelo subjetivo compartilhado que denominamos realidade. Somente compartilhando uma mesma realidade, podemos agir sobre a mesma de forma eficaz. Eficácia é a maximização dos resultados de acordo com uma quantidade de energia aplicada.

O objetivo de todos os interessados em produzir alguma mudança - sejam empresários, executivos, líderes, coaches, mentores, consultores, ou facilitadores - com relação às equipes com os quais trabalha, é que todos aprendam a observar o contexto e se comuniquem para assim gerar o mesmo modelo da realidade e poder alinhar seus esforços no sentido de cumprir com uma determinada meta.

Para não ter que repetir a imensa gama de pessoas a quem está dirigido este trabalho, vamos denominá-los, "profissionais". Profissionais pela responsabilidade assumida por todos aqueles que têm a coragem de participar na mudança de outros.

Descrito o contexto, devemos aprender também a gerar nossos projetos e transmiti-los para aqueles que nos interesse que os compartilhem e validem. Não podemos provar os sonhos, mas podemos ensinar a uma equipe como validá-los. Aprender a utilizar o segundo ato da linguagem, a declaração, é a base da construção de um novo mundo viável e é a maneira de unir esforços em um mesmo sentido e direção.

Por exemplo, se nossa meta for a construção de uma ponte, procuraremos a opinião autorizada de um engenheiro. Se nossa meta é nos casar, procuraremos um juiz para que nos una em matrimônio.

Descrever a realidade, sabendo-a limitada a uma subjetividade compartilhada, declarar e validar uma meta em um grupo são ações necessárias, mas não suficientes para agir de forma eficaz. Uma vez definido o contexto e sobre este o que queremos fazer, precisamos coordenar nossas ações para que possamos promover mudanças que resultem no mundo sonhado. Com este fim contamos com os atos lingüísticos de pedir, oferecer e prometer.

Estes cinco atos básicos da linguagem constituem a metodologia de aplicação do modelo lingüístico ontológico.

O trabalho de um Coach seria bastante fácil se uma vez aprendida a metodologia todos efetivamente pudessemos chegar a construir uma realidade subjetiva análoga e criar uma



escala de valores que pudesse ser captada, interpretada e entendida da mesma forma por outros.

Ao não ser possível isto, o maior desafio para um Coach é entender as relações entre os modelos simultâneos que constituem a cultura de uma organização e os modelos interpretativos das pessoas que a conformam.

Para ajudar o profissional nesta tarefa, desenvolvemos primeiro o conceito dos Modelos Ontológicos e depois a Teoria dos Eixos Ontológicos. Estes conceitos facilitarão o desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional.

Nossa meta é que o profissional encontre um equilíbrio entre o desenvolvimento da linguagem, como um instrumento de transmissão de ordens, e a linguagem como um meio filosófico. No primeiro caso a eficácia está na percentagem de obediência e no segundo no desenvolvimento de nossa capacidade de pensar.

Para nós a linguagem é uma ferramenta de desenvolvimento pessoal que transforma o potencial (a energia) do ser humano em capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes) e estas em resultados.

Acreditamos que os resultados não são a culminação de um processo de coordenação através da linguagem, mas sim são intrínsecos ao processo lingüístico e são obtidos em cada etapa, gerando sentido de vida, satisfação e realização.

Em mais de trinta anos, participando de projetos de engenharia, de reengenharia e de desenvolvimento de capital humano, observei que uma das dificuldades do ser humano para obter sua liberdade, para deixar fluir sua criatividade e para alcançar um alto nível de produtividade em suas ações é resultante de não se tomar consciência da somatória dos diferentes modelos ontológicos (lingüísticos + corporais + emocionais), que se utiliza simultaneamente. Esta dificuldade é também o resultado de não se entender como se processa e se sintetiza, através destes mesmos modelos, o registro da realidade e sua interação com os registros que já temos.

Entendemos a liberdade do ser humano como a capacidade de escolher dentro dos limites de sua própria potencialidade, e que a mesma é maximizada, a partir do momento em que tomamos consciência deste potencial, e o utilizemos sem desgastá-lo em conflitos internos.



Para nós os conflitos internos são o resultado de interesses não alinhados ou até contrapostos, que aparecem pela utilização dos diferentes modelos que temos disponíveis para processar os registros ontológicos.

Por exemplo, como alguém pode ser livre para desfrutar do dinheiro herdado quando seu modelo interpretativo está sujeito ao preconceito de que só tem valor o que se consegue trabalhando? Como uma pessoa pode dar um novo sentido à sua vida, se acha que seu destino não pode ser mudado? Se entendemos criatividade como a capacidade de ver o que outros ainda não viram, como pode alguém ser criativo quando tem a mente bloqueada por modelos que limitam sua visão?

Entendemos produtividade como a capacidade de maximizar os resultados a partir de nossa energia.

Como ser produtivo quando temos fora de foco nossos objetivos pelo uso simultâneo de distintos modelos aprendidos? Como ser produtivo quando colocamos nossa energia em mil diferentes projetos simultaneamente?

A aprendizagem e utilização dos conceitos da Ontologia da Linguagem e a conseqüente conscientização dos modelos, que utilizamos para sentir e pensar, são a base da dissolução de conflitos internos e externos.

Acreditamos que se pode ser mais livre, criativo e produtivo, através da otimização no uso da linguagem. Esta otimização se dá quando tomamos consciência e utilizamos os modelos interpretativos para descrever o contexto, para dar sentido a nossas vidas e para coordenar nossas ações com outros.

Quando nos referimos especificamente à produtividade no campo organizacional, estamos certos que não basta selecionar pessoas de alto potencial para as posições-chaves. Não basta ter rapidez e agilidade mental e sim saber como utilizar esta capacidade para transformá-la em resultados.

A produtividade é fruto de um potencial transformado em talento, de um talento transformado em trabalho e de um trabalho alinhado com os objetivos.

Todo este processo se dá por intermédio da utilização de Modelos Ontológicos, ou seja, aqueles que processam todos os registros do ser humano sejam sensoriais, mentais ou ambos juntos.



Portanto, a produtividade é o resultado da disponibilidade de modelos ontológicos apropriados para uma determinada situação e de sua utilização como fonte das atitudes e aptidões, que todos, e cada um de nós, pode chegar a desenvolver. [Volver](#)

#### **4.4 O Modelo Ontológico**

Ao longo da história, biólogos, psicólogos e filósofos se ocuparam de entender e explicar como o ser humano experimenta, registra e aprende dos acontecimentos nos quais está imerso.

Para o filósofo Deleuze, o ser humano, de forma paralela, mas simultânea, vive o fato e o registra. Simultaneamente experimenta sua totalidade (corpo e mente) sem um ponto de observação externo e registra parte deste fato com uma linguagem que incorpora um observador não inocente, ou seja, que limita o registro do fato ao interpretá-lo. Deleuze afirma que uma parte da experiência é captada diretamente através dos sentidos e que, através da linguagem, a registra, de forma parcial.

O conceito da intuição é acrescentado a esta forma de pensar pelo filósofo Baruj Espinosa. O limite entre o que se sente e o que se registra através da linguagem é captado através da intuição.

O biólogo Humberto Maturana afirma que o ser humano não tem condições de registrar a realidade através de seus cinco sentidos.

A partir desta base filosófico-científica foi criado o Modelo Ontológico.

Como todo modelo explicativo, o Modelo Ontológico não deixa de ser um modelo lingüístico metafórico que também procura entender o comportamento humano.

Portanto, para a Ontologia da Linguagem, o ser humano é uma coerência entre seu corpo, suas emoções e sua linguagem. Neste modelo, a aprendizagem é uma mudança para uma nova coerência. É o produto da experiência corporal, do registro lingüístico e da intuição que ocorre no limite entre o corpo e a linguagem (emoção). Este limite é alcançado, em parte, através da reconstrução lingüística das emoções e através das transformações físicas, fruto da experiência.

Este trabalho não tem a pretensão de apresentar um novo enfoque filosófico. O objetivo é ser uma ferramenta que facilite a mudança no desenvolvimento do ser humano.

Acreditamos que este desenvolvimento é o resultado de um movimento harmônico dos três aspectos que integram o modelo: o corpo, a linguagem e as emoções.

No primeiro aspecto, o movimento do corpo opera como fonte de energia para novas predisposições à ação ou novas atitudes. No segundo, o das emoções, dá-se através da reconstrução lingüística das mesmas e de uma mudança química corporal. E no terceiro, o desenvolvimento lingüístico é fruto de novos modelos que ampliam a capacidade de registro dos fatos que vivenciamos e dos quais participamos.



Nossos objetivos são elaborar perguntas fundamentais com o propósito de ampliar o campo do pensamento antes da obtenção de respostas e propor novas idéias para que cada profissional enriqueça sua própria filosofia de trabalho e de vida. Para nós, as filosofias do trabalho e de vida também são modelos lingüísticos que definem o que é sucesso, quais são as fontes de satisfação do ser humano, de como se classifica o resultado em positivo ou negativo e, sobretudo, do que é que dá sentido ao que fazemos.

Como acreditamos que a separação entre o que é lingüístico, físico ou emocional não passa de um modelo acadêmico, integramos nossa proposta com o nome de “Estudo dos Modelos Ontológicos”.

Os Modelos Ontológicos são sempre originais já que se constroem com a própria experiência; são interpretativos, já que se reconstroem a partir de cada experiência e se renovam a partir de registros anteriores; e são evolutivos, porque ambos os aspectos são simultâneos e competem entre si.

Reconhecendo todos estes aspectos, partimos da convicção de que as limitações à liberdade, à falta de criatividade e também à falta de resultados apreciados pelos seres humanos são fruto da cristalização de modelos ontológicos inseridos em nossa sociedade. Entender estes modelos ontológicos é o primeiro passo que propomos no caminho da percepção da originalidade de cada acontecimento, para assim acelerar o processo de evolução em outros sentidos que não sejam somente o do individualismo, o do consumo e o do prazer.

Este trabalho fala de caminhos, de alternativas e de processos e não de verdades ou imagens. Acreditamos em novas coerências, em um corpo predisposto a ampliar sua capacidade de percepção, em uma mente capacitada a evoluir com novos registros e emoções que amplifiquem a comunicação entre os dois elementos anteriores.

Acreditamos nos resultados de um processo de conscientização somado à coerência de valores e à conveniência das ações. *Volver*

#### **4.5 Teoria dos Eixos - Na geração e utilização de Modelos Ontológicos.**

##### **4.5.1 Tese.**

Propomos a tese de que o comportamento humano mesmo sendo imprevisível não é aleatório, dá-se através da decodificação de estímulos e da intermediação interpretativa de modelos ontológicos formados pela superposição seletiva de semi-eixos ontológicos aprendidos e que o multifacético comportamento do ser humano é conseqüência da constante renovação na seleção destes semi-eixos de acordo com o momento, âmbito ou circunstância em que este modelo é utilizado.



### Definição de conceitos:

Para a definição dos elementos básicos de um Modelo Ontológico tomamos emprestados alguns dos conceitos da geometria e da física.

### Registro Ontológico:

São os registros corpóreos, lingüísticos e emocionais que resultam da percepção de um contexto ou realidade. São os pontos que definem o Semi-eixo Ontológico e seu sentido.

### Semi-eixo Ontológico:

De acordo com a geometria, um semi-eixo é uma reta delimitada por um ponto ao qual lhe damos sentido. Um eixo é a reta comum formada pelo encontro de vários planos. De acordo com a física, é a linha imaginária ao redor da qual gira algum elemento.

Unindo estes conceitos, definimos o conceito de Semi-eixo Ontológico como o elemento básico dos Modelos Ontológicos, constituído por um número limitado, mas significativo de registros lingüísticos e sensoriais que processam e dão sentido às novas percepções e Registros Ontológicos que giram a seu redor.

### Modelo Ontológico:

Um Modelo Ontológico é a somatória e entrelaçamento de um determinado número de Semi-eixos Ontológicos. Estes modelos também são os responsáveis por dar sentido aos Registros Ontológicos que filtram e interpretam a realidade, gerando e processando novos registros e que simultaneamente geram e dão sentido a nossas ações.

A nosso critério, os Modelos Ontológicos são compostos por um ou mais semi-eixos que todos os seres humanos têm ao seu dispor.

Entre os incalculáveis Modelos Ontológicos externos, podemos ressaltar os que derivam de uma cultura, de uma ideologia, como os da auto-estima, flexibilidade, liberdade, observação e os que derivam de nossa experiência como a escuta, a intuição, etc.

### **Quadro de possíveis eixos formadores dos modelos Ontológicos:**

Semi-eixo das idéias

Semi-eixo da auto-estima

Semi-eixo da escuta

Semi-eixo do ecletismo

Semi-eixo da flexibilidade.

Semi-eixo das ações



Semi-eixo do sentido de equipe  
Semi-eixo da cronologia  
Semi-eixo da liberdade  
Semi-eixo da resolução  
Semi-eixo da decisão  
Semi-eixo da intuição  
Semi-eixo do controle das emoções  
Semi-eixo da estabilidade.  
Semi-eixo da ancoragem no tempo  
Semi-eixo da história  
Semi-eixo do desenvolvimento  
Semi-eixo da esperança  
Semi-eixo da abertura  
Semi-eixo da visão no tempo. Volver

#### 4.5.2 Análise

A dificuldade em desenvolver esta tese está em que os modelos bipolares e determinísticos estão arraigados no pensamento de nossa sociedade.

Possivelmente o mais popular destes modelos seja o modelo Cartesiano. A utilidade do modelo cartesiano está em sua capacidade de determinar um ponto em um eixo (linear), um ponto em um plano ou um ponto em um volume. Por questões práticas normalmente definimos como ponto zero o ponto de encontro entre os eixos que mantêm 90° entre si. Também por convenção dizemos que cada eixo corre no sentido positivo em uma direção e no sentido negativo na outra, e que cada ponto com o passar do eixo define um determinado grau de intensidade de uma variável (característica) e se esta é positiva ou negativa.

O poder explicativo deste modelo se generalizou e hoje é aplicado não só na física, economia ou matemática, mas também para explicar os fenômenos sociais e lingüísticos.

Da generalização deste modelo, temos que cada variável está representada por um eixo.

A posição no eixo determina sua intensidade podendo ser positiva ou negativa, ou seja, apoiando determinada ação, ou bloqueando-a.

#### Exemplos:

Começemos a observar os modelos mais simples: os de um só eixo (linear).

Para nossa cultura, quando consideramos o eixo das ações, se não somos pró-ativos é porque somos reativos.



Do mesmo modo, no eixo da responsabilidade, se não somos responsáveis, somos apontados como irresponsáveis.

A dificuldade de entender os eixos formadores dos Modelos Ontológicos está em que esta pressuposição, universalmente aceita, aparentemente não é válida.

Por exemplo: somos responsáveis por aqueles que nos querem. Se não cativarmos a alguém não nos tornamos irresponsáveis, simplesmente não assumimos esta responsabilidade.

Podemos ser muito ativos sem ser pró-ativos. A falta de capacidade de iniciativa não nos limita a sermos muito ativos se somos liderados por alguém.

Utilizando uma metáfora numérica, nossa cultura supõe que se não somos "+1", é porque então somos "-1".

Adotando uma posição de observação crítica da riqueza em termos de respostas do comportamento humano, chegamos à conclusão de que o comportamento do ser humano quando não é "+1", passa a ser "0", ou seja, deixa de utilizar um determinado eixo em determinado contexto. A presença de um eixo não indica que existe uma escala positiva ou negativa de intensidade de resposta frente a um determinado estímulo, a não ser a presença ou não de um eixo em um modelo ontológico que coloca à disposição um determinado tipo de resposta, mas que não obriga a cumpri-lo.

**Portanto, nossa tese sustenta que não existe o negativo no Modelo Ontológico que rege o comportamento humano a não ser uma seleção de semi-eixos que constroem um Modelo Ontológico específico para determinado momento ou âmbito. A ausência ou superposição de diferentes semi-eixos explicam o multifacético comportamento e sua aparente falta de coerência.**

Seguindo com a metáfora numérica, se pudéssemos condensar o comportamento do ser humano somente em semi-20 eixos, poderíamos explicar um total de mais de um milhão de diferentes comportamentos de um mesmo indivíduo de acordo com a combinação de um com um dos 20 semi-eixos até a combinação da totalidade dos mesmos.

Este número nos indica que o comportamento humano frente a um determinado desafio é aparentemente imprevisível. É como o resultado de um jogo de dados no qual simultaneamente se jogam os jogos de dados e se fazem as regras. Mas, apesar de que nosso espectro de respostas seja muito amplo, as regras não são aleatórias, são fruto de interesses, interpretações e resultados obtidos em cada jogada.

Os jogos de dados de nosso jogo (modelo) têm tantas faces como o número de semi-eixos que temos disponíveis. E quanto mais conscientes somos destes eixos, menos aleatórios serão



os resultados. Ao conhecermos estes semi-eixos, levamos ou não em consideração, para então definirmos novas regras, alcançando assim os resultados que nos convêm.

Este número também nos demonstra o poder de simplificação do entendimento do comportamento humano na medida em que podemos individualizar os diferentes semi-eixos que compõem os Modelos Ontológicos utilizados por um indivíduo.

Como toda a teoria do comportamento social não é exata, querer individualizar a mais de um milhão de diferentes comportamentos, requeria um universo de casos tão grande que virtualmente seria impossível chegar a conclusões práticas em um tempo razoável.

Ao avaliarmos os diversos semi-eixos existentes, partimos da hipótese de que os mesmos poderiam ser agrupados em quatro pares de eixos básicos.

Cada par foi selecionado pela característica de gerar um eixo de comportamentos em sentidos complementares e aparentemente opostos.

### **Par de eixos das Idéias: VISÕES COMPARTILHADAS – VISÕES INDIVIDUAIS**

Ter visões compartilhadas não inibe a existência de visões individuais em diferentes âmbitos e momentos.

Quando alguém, em um contexto e momento específico, move-se sobre estes eixos, indica uma maior valorização das próprias idéias no caso das visões individuais. Ter uma visão compartilhada ou coletiva (de grupo) indica ter à disposição um modelo que gera uma maior capacidade de atuar numa organização. Esta mesma concepção de par de eixos mostra, por um lado uma maior capacidade de escuta, e por outro, a propensão à imposição de suas próprias idéias e a firme convicção da validade de uma ideologia.

Em muitos aspectos, alguns pares de eixos se confundem, podendo ser representados por outros pares que são, de alguma forma, análogos.

Isto não significa que devemos confundi-los, mas sim podemos, através deles, aprofundar o conhecimento do modelo utilizado, ampliando detalhes. Com estes dados, podemos gerar novos pares de eixos, por exemplo: semi-eixo da estabilidade - semi-eixo da flexibilidade; semi-eixo da auto-estima - semi-eixo da escuta; semi-eixo interno - semi-eixo externo; semi-eixo do ecletismo - semi-eixo da ideologia.



### **Par de eixos das Ações: CAPACIDADE DE OBSERVAÇÃO – CAPACIDADE DE INICIATIVA.**

O par de eixos das ações está conformado, em um sentido pelo eixo da capacidade de observação, e no outro, pelo eixo da capacidade de iniciativa.

Esta visão de um par de semi-eixos em cada sentido difere de um eixo, que em um sentido nos fala da proatividade (iniciativa) e em outro, da reatividade do indivíduo. Se o modelo tivesse uma visão bipolar, provavelmente estaríamos erroneamente tipificando como reagentes a uma grande maioria de seres humanos que ainda não sendo pró-ativos são muito úteis na conformação de equipes de trabalho. Por outro lado, estaríamos desconsiderando pessoas que, por sua aguda capacidade de observação, podem propor idéias que transformem nossa organização.

Assim como no caso do par de semi-eixos das idéias, podemos aplicar o mesmo esquema sugerido no parágrafo anterior, ampliando os detalhes, a novos pares de semi-eixos relacionados, tais como o par liberdade – responsabilidade e o par resolução- abertura.

### **Par de eixos da Forma de Decisão: EIXO DA RACIONALIDADE - EIXO DA INTUIÇÃO**

O par de eixos da forma de decisão está conformado em um sentido pelo eixo da intuição e no outro pelo eixo da racionalidade.

Este par de eixos fala da tomada de decisão fundamentada racionalmente ou não. Como seres interpretativos, como máximo se obtém uma pseudo-objetividade ou subjetividade compartilhada. A partir deste fato, ninguém pode antecipadamente afirmar que a intuição é menos válida que a racionalidade desenvolvida em bases interpretativas. Aceitando este conceito de impossibilidade de observar uma realidade única, este par de semi-eixos poderia também ser enriquecido através de semi-eixos congruentes tais como o par de semi-eixos do controle das emoções - semi-eixo da propensão ao risco.

### **Par de eixos da Disponibilidade de Energia: ÂNCORA NO PASSADO – ÂNCORA NO FUTURO**

O par de semi-eixos da disponibilidade de energia está conformado em um sentido pelo semi-eixo das idéias ancoradas no futuro e no outro sentido pelo semi-eixo das idéias ancoradas no passado. Não existe nestes semi-eixos uma preocupação pela cronologia das ações resultantes de uma decisão. Cada eixo contribui para a disponibilização de um modelo que nos leva a tomar decisões apoiadas em uma perspectiva do que já ocorreu ou utilizando uma visão do que se quer como futuro.



Este par de semi-eixos se refere à ancoragem da visão de mundo a partir da qual se armam as idéias, inspiram-se decisões e se implementam ações. Aqui não se trata da cronologia dos fatos, mas sim da localização no tempo de que fatos ou expectativas servem de apoio para a construção dos modelos. Este par de eixos também abrange semi-eixos enriquecedores como o par de semi-eixos história-desenvolvimento, ou como o par de semi-eixos organização - criatividade. [Volver](#)

#### 4.5.3 Desenvolvimento dos Estudos

Ao partir do pressuposto de que o homem é um “animal social” e um ser interpretativo que não consegue perceber diretamente a realidade através de seus cinco sentidos, deixamos de lado o enfoque biológico para provar nossa tese.

Por mais tentadora que seja a utilização da simples lógica binária, deixamos a matemática para provar percentuais de tendência de utilização dos modelos ontológicos disponíveis. A decisão de um ser social, como o homem é, não é uma decisão lógica que parte do indivíduo, mas sim de uma relação deste com o outro, consigo mesmo ou com o contexto. Uma trilogia, que segundo o filósofo Kusa, nenhuma delas é original já que as três ocorrem simultaneamente ( unidade + singularidade + relação).

Seguindo a tradição das teorias sociais, resta-nos percorrer um caminho empírico para provar a lógica da teoria dos eixos, mas como todo resultado empírico está limitado às condições nas quais estas foram obtidas, decidimos inovar para chegar a alguma conclusão que consideremos válida.

***A forma que encontramos para superar estas limitações foi aceitar as limitações das experiências empíricas transformando-as em supostos, ou seja, as regras do “jogo” dentro das quais aparecem ou não os modelos ontológicos.***

***Portanto, esta é uma teoria que serve para avaliar um comportamento dentro dos âmbitos e contextos nos quais as medições são realizadas.***

Uma segunda característica na aplicação desta teoria é a avaliação lingüística das experiências.

Todo ser humano decodifica, embora seja de forma parcial, as experiências sensoriais e emocionais em experiências lingüísticas, e normalmente leva a cabo estes procedimentos para associá-las e assim desenvolver novos registros ontológicos. O que fizemos então, não foi definir o comportamento do ser humano e sim avaliar lingüisticamente a capacidade de associação dos semi-eixos ontológicos para verificar a disponibilidade de modelos ontológicos que somados formam os filtros cognitivos que o homem utiliza para decodificar a realidade, predispondo-o para determinado tipo de comportamento.



Desta forma, utilizamos um recurso tautológico, não para provar determinado tipo de comportamento e sim, para através dos testes que denominamos “jogos”, verificarmos a presença de modelos pré-definidos a partir de uma determinada seleção de semi-eixos ontológicos.

#### Seleção de escolhas forçadas para o estudo:

Para a realização das provas empíricas, o que fizemos foi evitar escolhas diretas, solicitando que os participantes simplesmente escolhessem uma das duas alternativas lingüísticas.

Para a elaboração das escolhas, partimos dos seguintes pressupostos:

1. Não existem escolhas corretas ou incorretas.
2. As escolhas podem ser genéricas ou se referem a um determinado âmbito, por exemplo: familiar, profissional, esportivo ou acadêmico.
3. Ao apresentar as alternativas, pede-se que cada participante escolha sua preferência a partir da resposta com a qual está mais à vontade. Não interessa desde que ponto de vista responde: se o fizer a partir do que pensa que é, pelo que gostaria de ser, pelo que imagina como os outros o vêem ou como gostaria que os outros o olhassem, já que em qualquer uma destas alternativas demonstra-se a existência do modelo ontológico que se traduzirá em um comportamento específico de acordo com uma situação.

Os estudos foram enfocados com modelos dos mais simples, com um só eixo, até modelos que utilizam quatro pares de semi-eixos simultâneos, chegando a tipificar 16 modelos ontológicos genéricos que oferecem ao observador a possibilidade de entender os “por quê” e os “para quê” de uma imensa gama de comportamentos.

Desde este processo de conscientização, um profissional pode desenvolver um programa de trabalho preciso e simplificado para obter os resultados e as mudanças necessárias.

#### **4.5.4 Conclusão**

Ao comparar os resultados obtidos pelos testes realizados a partir da Teoria dos Eixos e outros testes de comportamento existentes no mercado, pôde-se observar os mesmos percentuais de variabilidade com uma possibilidade de operar de forma muito precisa nos processos de transformação do indivíduo.

Portanto, a grande contribuição da Teoria dos Eixos está não só no diagnóstico do possível comportamento, o que hoje já existe no mercado, mas também em colocar à disposição do profissional os semi-eixos a partir dos quais o participante tem seus modelos mapeados,



permitindo assim que se consigam resultados mais rápidos e efetivos nos processos de mudança pessoal e profissional.

Ao ser um jogo aberto, todo profissional certificado tem condições de continuar confirmando ou refutando esta tese a partir da interpretação dos resultados obtidos. [\*Volver\*](#)

## **5. Interpretação dos resultados**

### **5.1 Avaliação e utilização dos resultados como Diagnóstico de Comportamentos Disponíveis.**

Para registrar uma experiência e/ou combinar estes registros com outros anteriores, um ou mais modelos ontológicos dos que tivermos disponíveis agem de forma simultânea. É através destes modelos que os novos registros se associam com outros desenvolvidos anteriormente.

Entre todos estes possíveis modelos simultâneos, escolheremos para uma breve análise, os modelos resultantes da trama dos semi-eixos das ações, das idéias, das âncoras no tempo e das decisões, que foram individualizados e conscientizados através do **Mapas de Comportamento Disponíveis**.

Segundo nossa experiência, o processo de desenvolvimento e de mudança, tanto pessoal como organizacional, é gradual. Quando pretendemos mudanças radicais das pessoas ou das organizações, muitas vezes depois de muito esforço, ao deixar de conduzir o processo, estas retornam à posição original.

Segundo a Ontologia da Linguagem, todo o processo de evolução requer uma mudança mínima de duas das três partes que nos conformam: corpo, emoção e linguagem. Se modificarmos somente uma, a inércia das outras duas trará a que foi alterada à posição original. Portanto, o sucesso em um processo de mudança requer um trabalho ao menos sobre duas das três partes que configuram a coerência do ser humano (corpo, emoção e linguagem).

Observamos que as pessoas, ao agirem a partir da disponibilidade de seus Modelos Ontológicos, alteram a síntese de suas experiências e de seus registros ontológicos anteriores. Entendemos por registro ontológico, a soma dos registros lingüísticos das experiências e dos registros sensoriais das mesmas. Toda mudança pode ser gradual, dentro de um processo, mas deve ser integral dentro de uma mesma etapa.

Em cada etapa, a mudança integral é alcançada através da consolidação de uma nova coerência entre corpo, emoção e linguagem. Esta nova coerência engloba um registro lingüístico: que é o entendimento da situação; um registro emocional: que é a aceitação desta situação; e um registro corporal: conformado por medidas concretas.



Propomos mudanças graduais, ou seja, de primeiro grau\*, onde em cada etapa navegamos por um só semi-eixo. Em cada uma destas etapas, implementamos experiências em que não se abordam somente os aspectos lingüísticos, a linguagem (a lógica mental), mas também se provocam mudanças corporais e emocionais para que se consolide uma nova coerência. Por exemplo, se queremos passar da intuição à consciência junto com a informação apresentada, damos tempo para que o participante tenha a oportunidade de registrar, de forma lingüística, a experiência e a emoção que teve da informação. Pedimos que registre apalpando-se ou medindo as mudanças corporais experimentadas, pulsação, respiração, transpiração, dores etc.

Em uma organização o processo de mudança também é análogo.

Os modelos culturais só alteram na medida em que se entendam os novos paradigmas, que os aceitemos como válidos dentro do que sentimos como missão da organização, e que se traduzam em medidas concretas que alterem as relações entre os diversos integrantes do grupo.

As mudanças são duradouras somente quando são conscientes e percebidas como coerentes e convenientes.

É a partir destas idéias que apresentamos algumas sugestões para aqueles profissionais que colaboram no processo de transformação pessoal, profissional ou organizacional.

Consideramos o Diagnóstico de comportamentos disponíveis como uma ferramenta para o diagnóstico que sugere a disponibilidade de um ou mais Modelos Ontológicos simultâneos.

Desde este diagnóstico inicial, o profissional, utilizando sua capacidade de percepção, opera como um espelho para que a pessoa que participou do Diagnóstico de comportamentos disponíveis possa fluir ao longo dos semi-eixos disponibilizando novos modelos e abandonando outros.

\* mudança em um só eixo.

### **Disponibilidade do modelo Visionário.**

*Eixos = Iniciador – sentido de equipe -ancorado no futuro - consciente*

As pessoas que dispõem do Modelo Visionário, possuem a ferramenta básica para se converterem em líderes empreendedores.

Aqui utilizamos o conceito de líder como a pessoa que consegue perceber os desejos de um grupo e conduzi-lo para alcançá-los.

Uma das tarefas mais importantes de um Coach, que atue no âmbito empresarial, é a de antecipar-se na detecção de "talentos". Um dos principais talentos que pode dispor um indivíduo é precisamente contar com este modelo.



Uma vez detectada a presença deste modelo em um participante do Diagnóstico de comportamentos disponíveis, a função do Coach é desenvolvê-lo e criar um ambiente que motive a permanência deste "asset" na organização. Os indivíduos com capacidade de liderança e conscientes das travas e oportunidades que lhe podem apresentar são motivados se perceberem transparência na relação com o coach e demais responsáveis por seu crescimento pessoal e organizacional.

#### *O processo de crescimento.*

Ao encontrar alguém focado no Modelo Visionário nossa sugestão não é a promoção de uma mudança e sim um enriquecimento de outros modelos. Desenvolver o lado intuitivo da pessoa (Modelo de Liderança Otimista), ensiná-la a valorizar o processo histórico para que desenvolva habilidades gerenciais (Modelo Gerencial) e que aprenda a abrir espaço para suas próprias idéias e ações individuais (Modelo Construtor), para assim desenvolver-se como um ser integral.

#### *Prudência do Coach no processo de enriquecimento.*

O filtro da realidade do Modelo Visionário se abre a quase todas as sugestões do Coach, já que são, a priori, interpretadas como ferramentas de crescimento. Este modelo admite muitos defeitos por parte de um Coach, menos a falta de sinceridade e de transparência. Uma vez percebida esta situação, a presença do Coach é simplesmente ignorada.

### **Disponibilidade do Modelo de Liderança Otimista.**

*Eixos = Iniciador – sentido de equipe -ancorado no futuro - intuitivo*

De acordo com a teoria cognitiva da decisão, os seres humanos estão mais dispostos a correrem riscos ante a possibilidade de perderem algo que a incorrerem neles para ganhar. Ganhar em um sentido amplo, seja prestígio, dinheiro, poder ou satisfação.

Os que dispuserem de um firme enfoque no Modelo de Liderança Otimista, formam parte de uma minoria que contradiz a regra anterior.

Este modelo é o que define o perfil psicológico de um empreendedor nato.

Sua capacidade de motivação se dá através de suas crenças e sua disponibilidade de "morrer" por elas.

Uma vez detectado este modelo no Diagnóstico de comportamentos disponíveis, a função do Coach é a de canalizar as energias resultantes da utilização do mesmo de uma forma consciente, coerente e conveniente.

Aqui sugerimos a prova da Três "C" que apresentamos em nosso livro "Auto Coaching com a Ontologia da Linguagem".



#### *Mudanças no eixo da consciência.*

Um Coach, diante de uma marcada presença do modelo, pode conduzir o indivíduo a um maior grau de consciência. A dificuldade se centra, muitas vezes, na pouca capacidade de escuta, já que este líder percebe mais do que escuta. É líder porque intui o que os outros querem, transformando estas vontades em projetos.

Aqui o trabalho do Coach consiste em encontrar um ritmo (timing) para que estes projetos sejam realizáveis e, portanto, tenham sucesso.

#### *Mudanças no eixo das idéias.*

As pessoas que dispuserem deste modelo, ao canalizarem seu otimismo no desenvolvimento de idéias próprias, têm o potencial não só de liderarem o processo requerido pela comunidade, mas também de se converterem em grandes transformadores de uma sociedade (Modelo Transformador).

#### *Prudência do Coach no processo de mudança.*

O grande desafio de um Coach, diante de uma marcada presença do modelo, é conduzir o indivíduo a um maior grau de consciência sem que este perca seu natural entusiasmo.

A falta de entusiasmo rapidamente soma, à sua inconsciência, a possibilidade de uma mudança no eixo da "âncora do tempo" para o das "idéias ancoradas no passado", levando-o dessa maneira a transformar-se em um líder ineficaz.

### **Disponibilidade do Modelo de Liderança Ineficaz.**

*Eixos = Iniciador – sentido de equipe -ancorado no passado - intuitivo*

Nada gera mais ressentimento em uma pessoa ou em uma comunidade que tentar mudar o passado. Superado um processo, voltar a ancorar nossa perspectiva no passado em vez de gerar novas soluções, produz rancor. Uma vez detectada a disponibilidade deste modelo, o Coach precisa agir de forma firme, já que a utilização deste modelo tem o potencial não só de prejudicar a si mesmo, mas também a aqueles a que é capaz de liderar.

Em uma organização, a utilização deste modelo por seu pessoal, não necessariamente deve ter catastróficos resultados, mas pode levar ao uso improdutivo de recursos pela falta de uma perspectiva evolucionista, tanto em termos de idéias como de contexto.

*Mudança nos eixos da consciência e da âncora no tempo.*



O impacto transformador que pode representar a mudança em um simples eixo (passar a um Modelo de Líder Otimista ou Gerencial) representa a possibilidade de uma enorme fonte de satisfação para o Coach que o conduz.

O objetivo de um coaching, na presença deste modelo, é o de trazer luz e consciência às suas idéias para poder gerenciá-las (Modelo Gerencial) e/ou implementar novas idéias ancoradas no futuro de forma que seu natural otimismo veja-se reforçado e recompensado ao potencializar a obtenção de sucessos. (Modelo Líder Otimista).

*Firmeza do Coach no processo de mudança.*

Neste caso, priorizamos a firmeza antes da prudência pelo potencial de mudanças que representa este processo de transformação e pelas conseqüências que pode conduzir o uso deste modelo. Estas podem ser improdutivas e até perigosas para aquele que as utiliza.

### **Disponibilidade do Modelo Gerencial.**

*Iniciador – sentido de equipe -ancorado no passado – consciente.*

Uma empresa necessita pessoas empreendedoras para assumir o risco, colaboradores criativos para gerar alternativas e um grupo ativo que transforme em produtos e serviços o que foi sonhado e criado. O gerente é o catalisador deste processo. Aquele cujas ações não se transformam diretamente em produtos e serviços, mas que, sem sua coordenação, o processo não tem produtividade.

Pela falta do "charme" ou o devido reconhecimento, este modelo não abunda. Tampouco está generalizado, já que é um modelo que demanda um esforço de organização que poucos estão dispostos a fazer.

Assim como nas empresas, muitas vezes nos falta um gerenciamento de nossas vidas pessoais: quantas vezes perdemos horas procurando algo por não ter investido alguns minutos em organizar nossos armários.

Este é um dos modelos que deveríamos ter sempre disponível e, se não aparece no Diagnóstico de comportamentos disponíveis, com o apoio de um Coach, deve ser um dos primeiros a ser desenvolvido.

*Mudança no eixo da âncora no tempo.*

Se este for um dos poucos Modelos disponíveis, o Coach deverá navegar com o participante pelos diferentes eixos. Estar totalmente focado no gerencial pode restringir a ação de um gerente que deve algumas vezes transcender esta posição para ser mais produtivo. Deve colocar-se em uma perspectiva de futuro quando organiza o passado e presente, ou seja, deve ter também disponível o Modelo do Líder Visionário.



*Firmeza do Coach no processo de enriquecimento.*

O fracasso no uso exclusivo do Modelo Gerencial pode gerar facilmente o Modelo de Vítima, na medida em que a pessoa desenvolva um enfoque personalista no seu semi-eixo de idéias. Portanto, o Coach deve ser firme ao propor novos desafios no diálogo, já que a baixa propensão ao risco é a debilidade de quem navega só com este modelo. O gerente tende a liderar somente sobre o conhecido, não se atrevendo a ir mais à frente.

### **Disponibilidade do Modelo Ativo.**

*Observador – sentido de equipe -ancorado no futuro – consciente.*

Até pouco tempo, este era o modelo mais difundido em nossa sociedade. Fruto da cultura do trabalho, é um modelo que herdamos de nossos antepassados e que se consagrou na sociedade industrial.

Na sociedade pós-industrial ou pós-moderna, é um modelo em crise, já que hoje somente são valorizadas as pessoas pró-ativas, criativas e com capacidade de liderança. Além de não ser valorizado, este modelo muitas vezes é confundido com um Modelo Reativo, já que para uma sociedade bipolar, como a nossa, quem não é proactivo é estigmatizado como reativo.

Este tipo de visão pode dificultar o caminho para a auto-estima, satisfação, liberdade e produtividade do ser humano.

A presença de um Coach é fundamental, quando este modelo não aparece ou se aparece e é desvalorizado. Não existem verdadeiros líderes se não existirem liderados conscientes, isto é, que existam pessoas que enfocam suas existências através do Modelo Ativo. Em uma organização, os líderes dirigem, mas é a grande maioria a que realiza o trabalho. É fantástico ser um artista criativo (Modelo Autor), mas um trabalhador valorizado ou uma dona-de-casa amada e respeitada têm talvez chances de estarem satisfeitos.

*Mudança nos eixos.*

A função do Coach pessoal e organizacional é ajudar o participante a multiplicar a disponibilidade de seus modelos e, assim, dispor de diferentes ângulos para encarar diferentes situações. Neste caso, um Coach organizacional tem como desafio a valorização deste modelo para que cresça e se consolide. Também deve incentivar quem dispuser do mesmo a transitar pelo eixo das ações para que possa ampliar sua capacidade de iniciativa e assim assumir a liderança requerida nas ocasiões apropriadas. Hoje, as organizações são matriciais, portanto



precisamos pessoas (tanto líderes como liderados) flexíveis e capazes de alimentarem sua auto-estima.

*Prudência do Coach no processo de mudança.*

Ainda não querendo ser repetitivo, o cuidado do Coach deve centrar-se em valorizar a existência deste modelo.

### **Disponibilidade do Modelo Conciliador.**

*Observador – sentido de equipe -ancorado no futuro – intuitivo.*

O conciliador, por seu agudo sentido de observação e intuição e com uma forte perspectiva de futuro, apóia sua produtividade na conciliação dos diferentes integrantes da equipe a que pertence. Ele não está conectado a uma visão consciente e racional, mas sim tem a convicção de que os resultados serão obtidos a partir do interesse do conjunto.

*Mudança nos eixos.*

Um primeiro propósito de um Coach organizacional, com os elementos que disponham do Modelo Conciliador, é adicionar a estes o Modelo Ativo. Com esta nova alternativa, estas pessoas poderão aplicar sua capacidade de intuição para expandir o que já captaram conscientemente.

*Prudência do Coach no processo de mudança.*

Em presença do modelo conciliador, o Coach deve prestar especial atenção em que o participante mantenha o foco no futuro, já que se trocar sua âncora ao do passado, provavelmente verá sua capacidade de ação e produtividade, bloqueada. (Modelo de Bloqueio).

### **Disponibilidade do Modelo de Bloqueio.**

*Observador – sentido de equipe -ancorado no passado – intuitivo.*

O Modelo de Bloqueio pode ser o resultado de uma armadilha da qual a pessoa não consegue se libertar. Ideologias apreendidas, mas não compreendidas, sentido de equipe em conflito com a visão pessoal e uma inclinação a priorizar a observação antes da ação, freia o indivíduo em seu processo de realização.



Ao observar a existência deste modelo, o Coach, em seu diálogo com o participante do Diagnóstico de comportamentos disponíveis, pode colaborar dissolvendo os conflitos que obstaculizam sua liberdade, criatividade e produtividade.

Uma alternativa poderia ser a de avaliar o alinhamento entre as missões da organização e as do participante. Outra poderia ser o reforço de idéias próprias. A conscientização da situação pode gerar um Modelo Historiador que pode resgatar a capacidade de ação e a auto-estima, no âmbito no qual o participante se encontrar bloqueado.

#### *Mudança nos eixos.*

Para poder contribuir no processo de mudança do participante, o Coach deve primeiro identificar sob que âmbitos e condições pode aparecer este modelo. Todos nós, alguma vez, nos bloqueamos ao utilizar este modelo. O importante é avaliar até que ponto o participante generaliza a utilização do Modelo de Bloqueio para então desenvolver novos enfoques a respeito.

#### *Prudência do Coach no processo de mudança.*

A idéia é ir passo a passo.

É muito arriscado promover uma mudança radical em uma pessoa acostumada a utilizar o Modelo de Bloqueio. A sugestão é ir tocando eixo por eixo, dando prioridade ao da consciência para que a pessoa tenha uma base, sua própria história, da qual poderá acessar a outras conquistas.

### **Disponibilidade do Modelo Historiador.**

#### *Observador – sentido de equipe -ancorado no passado – consciente.*

Toda tentativa de conceituação, denominação ou classificação é imperfeita e, portanto, deve ser limitada ao âmbito ao que estamos nos referindo.

Um historiador, ao observar conscientemente o passado, pode ter sua perspectiva ancorada em um futuro ao qual deseja influenciar com seus escritos.

Em nosso caso, denominamos Modelo Historiador ao modelo ontológico através do qual uma pessoa, com um agudo e consciente sentido de observação, tem sua preocupação centrada em gerar explicações do que fez ou deixou de fazer no passado, antes de gerar uma aprendizagem para fazer do futuro um espaço livre, criativo e produtivo.

A intervenção de um Coach, em um diálogo com as pessoas que dispuserem deste modelo, é precisamente ajudá-las para que aproveitem o poder generativo da história, saindo do estéril campo das puras explicações.

#### *Mudança nos eixos.*



As vantagens daqueles que dispõem deste modelo são que, com uma pequena ajuda, podem refazer toda a informação que já têm à sua disposição e, assim, ancorarem sua perspectiva no futuro dispondo do Modelo Ativo.

Outra mudança de primeiro grau (mudança ao longo de um só eixo) pode se dar com o transitar no semi-eixo das ações deixando de ser um mero observador para tomar a iniciativa de enfrentar os novos desafios. Com isto o participante abandonaria o campo das explicações para o das ações, desenvolvendo assim um Modelo Gerencial.

#### *Prudência do Coach no processo de mudança.*

O Coach deve prestar especial atenção em um participante, em que for importante a presença de Modelo Conciliador, para que este mantenha o foco no futuro já que se trocar sua âncora ao passado, provavelmente verá bloqueada sua capacidade de ação e produtividade. (Modelo de Bloqueio).

### **Disponibilidade do Modelo Herói.**

#### *Iniciador - individualista - ancorado no futuro – consciente.*

Quem utiliza o Modelo do Herói está disposto a antepor os objetivos da organização aos seus. Por este motivo, durante muitos anos se acreditou que era o modelo ideal de um colaborador. Hoje, com o crescimento das organizações, observa-se que, de forma individual, os problemas podem ser solucionados, mas não se desenvolve um sistema que evite que voltem a ocorrer. A complexidade tecnológica e da comunicação em nossas atuais organizações requer uma atuação em equipes liderada por pessoas flexíveis e criativas, pessoas que disponham de múltiplos modelos para aplicá-los, de forma simultânea ou separada, de acordo com as circunstâncias.

Portanto, dispor do Modelo do Herói é um requisito, mas estar focado pode ser contraproducente. Cabe ao Coach Organizacional, ao encontrar-se ante a presença deste modelo no Diagnóstico de comportamentos disponíveis, orientar o participante em sua utilização. Aqui não é um tema de mudança, mas sim de equilíbrio em sua utilização, assim como incentivar a utilização de outros modelos de acordo com as circunstâncias.

#### *Mudança no eixo da âncora das idéias.*

Um coaching bem aplicado tem um grande potencial de transformação naqueles que dispuserem deste modelo. Mudar ao longo do semi-eixo das idéias, isto é, aprender a compartilhar as idéias dá a possibilidade de transformar o Modelo do Herói em um Modelo de Liderança Visionária, cuja presença é essencial nas organizações atuais.

#### *Prudência do Coach no processo de mudança.*



O cuidado do Coach no processo de mudança do participante é que este não perca o foco de suas idéias ancoradas no futuro, já que facilmente, ao não poder promover as mudanças esperadas, este herói pode escapar abdicando de seu protagonismo e assumindo o papel de vítima (Modelo de Vítima).

### **Disponibilidade do Modelo Transformador.**

Iniciador - individualista - ancorado no futuro – intuitivo.

Quem tem como foco a interpretação da realidade através do Modelo Transformador tende a ser um apaixonado por mudar o mundo ao intuir e sentir que veio com uma missão especial. Tem sua auto-estima fundada em suas próprias idéias e tomará a iniciativa para colocá-las em prática.

Este modelo é fonte de energia de muitos cientistas e políticos bem-sucedidos.

O Coach, ao encontrar-se com um participante que dispuser deste modelo, pode colaborar muito, apoiando-o a que disponha de outros modelos, já que o risco daqueles que dispõem desta “chama” transformadora, é fracassar por sua pouca propensão a trabalhar em equipe. Como trabalha mais por intuição, pode não reconhecer a necessidade de planejar melhor suas atividades.

#### *Mudança no eixo das idéias.*

Quem dispõe do Modelo Transformador tem um grande potencial, já que uma simples mudança, ao longo dos eixos das idéias, pode-lhe somar a disponibilidade do Modelo do Líder Otimista. A principal função, neste caso, é um trabalho de integração do participante com os outros, gerando neste uma aprendizagem de trabalho em equipe.

#### *Prudência do Coach no processo de mudança.*

O apoio de um Coach, neste caso, serve para somar, ao intuitivo entusiasmo oriundo do Modelo Transformador, um sentido de equipe ao participante.

### **Disponibilidade do Modelo Cobrador**

Iniciador - individualista - ancorado no passado – intuitivo.

Dizem que o primeiro engano não é um equívoco e sim o primeiro degrau de um processo de aprendizagem.

O Modelo Cobrador se consolida quando não somos capazes de aprender as lições ditadas por nossos fracassos. Não nos sentimos vítimas porque tampouco estamos de todo conscientes do que nos ocorre, simplesmente perdemos o entusiasmo ao termos falhado em nossas tentativas individuais para continuar para frente.



Ao observar a presença deste modelo, um Coach tem uma importante tarefa por diante, já que é um dos poucos casos nos quais não basta uma mudança ao longo de um só eixo.

Aquela pessoa que utiliza este modelo, ao ser motivada, pode trocar sua âncora do passado ao futuro (Modelo Transformador) e, frente ao primeiro fracasso, voltar e reforçar ainda mais seu Modelo Cobrador.

A dificuldade deste modelo se encontra em que a pessoa está em uma posição bastante confortável. Mantém suas idéias e não tem consciência de sua posição de querer tudo para si. Está satisfeito quando cobra e obtém algo, mas lhe falta uma visão mais ampla que some outras formas de crescimento, que não seja a de cobrar o apoio dos demais sem contribuir com algo.

#### *Mudança nos eixos.*

A função do Coach é focalizar o participante na sua capacidade de iniciativa intrínseca ao modelo. A partir desta capacidade, é que pode convidar o participante a construir os modelos que quiser.

#### *Prudência do Coach no processo de mudança.*

O maior cuidado de um Coach, ao tentar dissolver ou atenuar a presença deste modelo, é ver se o participante quer fazer esta mudança.

O participante, ao estar em uma situação de relativo conforto, tem que ser convencido a abdicar deste conforto. Aqui, o contínuo apoio do coach é fundamental, já que a inclinação do participante é reincidir no modelo. Só com paciência é que podemos promover as duas ou mais mudanças simultâneas necessárias para obter a geração e consolidação de novos modelos mais eficazes.

### **Disponibilidade do Modelo de Vítima.**

Iniciador - individualista - ancorado no passado – consciente.

Nossa liberdade de ação está intimamente ligada à responsabilidade que assumimos pelos fatos nos quais estamos imersos.

O conceito de responsabilidade ilimitada, exposto por Fredy Kofmann em seu livro "Metamanagement", explica bem esta idéia quando sustenta que aquele que assume a responsabilidade de todos os fatos onde está imerso, junto com o protagonismo que adquire, capta o poder de reinterpretar os resultados.

O Coach, ao observar a disponibilidade do Modelo de Vítima no Diagnóstico de comportamentos disponíveis, pode trabalhar com o participante para que este gere um modelo de Responsabilidade Incondicional, ou seja, aconteça o que acontecer, para que este



se sinta como parte na geração dos problemas ou situações em que viva e, portanto, tenha o poder de encaminhar soluções, não esperando mudanças nos demais.

#### *Mudança no semi-eixo das idéias.*

O Coach, ao enfrentar se com a necessidade de reforçar a disponibilidade de outros modelos, tem a possibilidade de promover um processo de transformação radical conduzindo o participante a mudar ao longo de mais de um semi-eixo que forma a estrutura de suas lentes interpretativas.

Como todo processo tem uma primeira etapa, o que sugerimos aqui é começar a trabalhar no semi-eixo das idéias. Aceitando compartilhar suas idéias e aceitando as de outros, o participante tem a possibilidade de gerar o Modelo Gerencial que lhe será útil não só para dissolver seu foco no Modelo de Vítima, mas também para dispor de novas ferramentas e atitudes gerenciais.

#### *Prudência do Coach no processo de mudança.*

Diferente do que ocorre no processo de mudança de quem dispuser do Modelo de Ator, não podemos somente apoiar o participante para que este vá adicionando novas idéias ancoradas no futuro e desfazendo-se das que o localizam no passado, já que assim este deixará de utilizar o Modelo de Vítima para utilizar o Modelo de Herói, menosprezando a ajuda que podemos representar.

### **Disponibilidade do Modelo Autor**

#### *Observador - individualista - ancorado no futuro – intuitivo.*

O artista bem-sucedido é aquele que consegue apresentar em suas obras, de forma criativa e inovadora, seu intenso mundo interior e o contexto no qual está imerso.

A diferença entre um construtor e um autor é que o primeiro trabalha a partir da consciência e o segundo desde sua intuição.

Quando aparece este modelo no Diagnóstico de comportamentos disponíveis, o Coach tem claros sinais de como colaborar no processo de liberação, criatividade e produtividade do participante.

Definida a disponibilidade do Modelo Autor, o Coach pode incentivar o participante para que este encontre a melhor forma de se expressar. A semente da liberdade existe, cabe ao Coach ser um catalisador no processo de criação. Podemos nos expressar na literatura, pintura, música, ou seja, em todas as expressões que denominamos artísticas, mas também podemos deixar fluir esta criatividade na arquitetura ou em um projeto científico inovador. O criador é um observador intuitivo, ou seja, quase não censura seu processo de sentir as experiências



tendo, portanto, um registro muito rico do que denominamos realidade. Esta capacidade é muito importante também no campo da experimentação científica.

#### *Mudança nos eixos.*

A função do Coach pessoal e organizacional é motivar o participante para que este transforme seu potencial em uma expressão que o faça desabafar. Ao fluir no semi-eixo da iniciativa o autor habilitará também o Modelo Transformador, ajudando o a transformar seu potencial em ações produtivas não só para o próprio participante, mas provavelmente também para as organizações com as quais este colabora.

#### *Prudência do Coach no processo de mudança.*

O cuidado central de um Coach de um participante, onde for marcada a presença do Modelo Autor, é que o participante continue tendo uma perspectiva de futuro, já que ao perdê-la, a anarquia em suas abundantes idéias, aumenta o risco da angústia e da paralisia (Modelo Anárquico).

### **Disponibilidade do Modelo Anárquico.**

#### *Observador - individualista – ancorado no passado – intuitivo.*

Em um mundo tão complexo como o atual, é muito fácil perder o sentido de prioridade e hierarquia. Esta é a base com a qual algumas vezes desenvolvemos o Modelo Anárquico que filtra a realidade de uma forma em que a resposta mais adequada é a passividade ou a rebeldia.

Assim como no modelo autor, quem dispõe do Modelo Anárquico tem um grande sentido de observação intuitiva e ao estar ancorado em idéias pré-existentes, é um candidato ideal para ser utilizado por líderes que canalizem sua rebeldia.

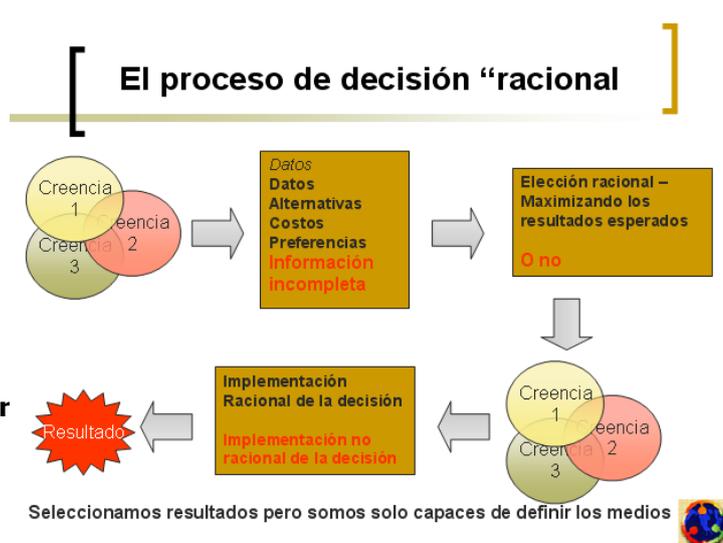
#### *Mudança nos eixos.*

Uma das funções do Coach pessoal e organizacional, neste caso, é a de gerar novas expectativas que ancore as idéias do participante no futuro dispondo assim também do Modelo Autor.

#### *Prudência do Coach no processo de mudança.*

O Coach neste caso deve ser muito prudente ao motivar uma pessoa em que seja marcada a presença de Modelo Anárquico, já que existe o risco

### **Diagnóstico + Alter**





de gerar o Modelo Cobrador, ou seja, canalizar sua iniciativa em tirar proveito do contexto sem contribuir na produção do que consome.

### **Disponibilidade do Modelo Construtor.**

*Observador - individualista - ancorado no futuro – consciente.*

O Modelo Construtor é aquele que decodifica o mundo como uma obra inacabada na qual a grande contribuição do artista é concluí-la.

O modelo inclui o processo de decisão racional onde as prioridades são do indivíduo antes que da comunidade.

O grande risco de quem se concentra somente na utilização do Modelo Construtor é esforçar-se para construir algo que outros não valorizem, portanto, não retribuam de forma proporcional ao esforço realizado. O construtor, como um artista, necessita não só de recompensas materiais, mas também do aplauso do público. Quando este aplauso não aparece existe o risco do participante ancorar-se no passado, passando a simular para outros e para si mesmo a continuidade do processo de construção de suas obras (Modelo Ator).

*Mudança nos eixos.*

A função do Coach pessoal e organizacional é ajudar o participante a transitar pelo semi-eixo das idéias compartilhadas, para que a partir da mudança, este também disponha do Modelo da Liderança Visionária.

### **Disponibilidade do Modelo de Ator**

*Observador - individualista - ancorado no passado – consciente.*

As pessoas que dispuserem do modelo de ator podem ter uma vocação artística enfocada na atuação.

O profissional que encontrar um participante com uma forte presença deste modelo (um participante que tiver reincidido mais de três vezes no mesmo) deverá aprofundar seu diálogo com o participante para ver como e em que circunstâncias o mesmo o está aplicando. Um participante preocupado por sua imagem, com graus importantes de auto-censura, com facilidade também utilizará este modelo de forma a sabotar suas oportunidades (Modelo Sabotador ou Perdedor) caindo em um pessimismo (Modelo Pessimista) e podendo inclusive desenvolver uma atitude retrógrada. A conscientização do modelo permite incentivar o participante a que este implemente um processo de mudança ao transitar ao longo dos semi-eixos da âncora do tempo.



### *Mudança no semi-eixo da âncora no tempo.*

Na medida em que o participante for adicionando novas idéias ancoradas no futuro e for se desfazendo das que o localizam no passado, este, além de representar, entregar-se-á por inteiro, envolvendo-se completamente no que faz. Passará a utilizar um Modelo Construtor, que além de torná-lo mais autêntico, promoverá uma mudança, o que lhe permitirá perceber novas realidades.

### *Prudência do Coach no processo de mudança.*

Um dos erros mais comuns de um Coach é guiar o participante que dispuser de um marcado Modelo de ator a ser mais ativo sem trabalhar nos semi-eixos das idéias e das âncoras no tempo. Se tivermos sucesso, podemos transformar o Modelo de Ator no Modelo de Vítima. É comum observar atores de sucesso, que atuam cada vez mais até fracassarem, tornando-se vítimas das circunstâncias. Nesta circunstância podem deixar de lado a sua consciência adotando um Modelo Anarquista. *Volver*

## **5.2 Diagnóstico dos Estilos de Negociação**

Quando avaliamos uma pessoa, através de seus Modelos Ontológicos, podemos mapear seus estilos básicos de negociar de forma independente de seus valores e do stress aos quais a pessoa possa estar submetida.

### *Observação*

A avaliação dos diferentes tipos de respostas ao "stress" e aos valores, para ser fidedigna, precisa de perguntas específicas ou que transportem a pessoa a uma determinada situação, para que se possa então captar a reconstrução lingüística de suas emoções. Neste tipo de avaliação a pessoa pode muito facilmente desligar-se da situação ou declarar valores que não possui, interferindo nos resultados. Para aqueles que ainda assim desejarem fazer este tipo de teste, temos a "Avaliação do stress e distress".

O processo de interpretação da avaliação do Jogo da Negociação se apóia na presença de diferentes Eixos Ontológicos que põem à disposição os seguintes modelos:

### **Modelos de um semi-eixo.**

Conforme o expressado na teoria dos eixos, podemos utilizar um modelo vetorial, na medida em que não o consideremos positivo para um lado e negativo para o outro, nem tampouco que o percentual de sua disponibilidade seja considerado uma medida de intensidade.

Com esta premissa, podemos afirmar que uma pessoa tem ao seu dispor determinado modelo, na medida em que tiver escolhido pelo menos uma vez determinado semi-eixo.



Os modelos ontológicos a partir de um só eixo que estão disponíveis, servem para um diagnóstico inicial, mas são pobres indicadores na medida em que tivermos como objetivo administrar uma eficiente mudança pessoal.

**Pró-ativo:** no caso de dispor de um modelo de iniciativa.

**Otimista:** no caso de dispor de uma visão de longo prazo.

**Conservador:** no caso de dispor de visão de presente.

**Cuidadoso:** no caso de priorizar a observação.

**Audaz:** no caso de priorizar a resolução.

**Conciliador:** no caso de priorizar a flexibilidade.

**Estudioso:** no caso de priorizar a abertura.

**Equilibrado:** no caso de priorizar a estabilidade.

### **Modelos de dois semi-eixos complementares.**

Na teoria dos eixos, a linha está conformada por dois semi-eixos positivos em ambas as direções, podendo ou não ser complementares.

Para simular um raciocínio cartesiano, damos preferência aos semi-eixos complementares - ao da iniciativa versus observação ou ao da flexibilidade versus estabilidade, ressaltando que ambos podem estar disponíveis de acordo com um determinado contexto ou situação.

Com esta premissa podemos classificar uma pessoa de acordo com o semi-eixo que se apresenta com maior frequência e assim obter um resultado similar ao que se apresenta em um só semi-eixo.

**Pró-ativo:** no caso de priorizar um modelo de iniciativa.

**Otimista:** no caso de priorizar uma visão de longo prazo.

**Conservador:** no caso de priorizar uma visão de presente.

**Cuidadoso:** no caso de priorizar a observação.

**Audaz:** no caso de priorizar a resolução.

**Conciliador:** no caso de priorizar a flexibilidade.

**Estudioso:** no caso de priorizar a abertura.

**Equilibrado:** no caso de priorizar a estabilidade.

### **Modelos a partir da avaliação de 4 semi-eixos.**

**Atitudes primárias - Flexibilidade + Resolução**

**Atitudes secundárias - Estabilidade + Abertura**

### **Modelo Catalisador**



É o modelo que consegue resultados a partir de uma atitude flexível, mas resoluto. A pessoa que tem disponível este estilo não se deixa consumir na negociação, mas sim mantém sua energia e otimismo. Ainda sendo um entusiasta, ao não entregar-se por completo na negociação, pode ter dificuldade em gerar confiança. Este estilo aparece quando nossa necessidade básica é apoiar o grupo.

**Atitudes primárias - Flexibilidade + Abertura**

**Atitudes secundárias - Estabilidade + Resolução**

### **Modelo "Apoiador"**

É o modelo que consegue resultados a partir de uma atitude flexível e aberta. A pessoa que tem disponível este estilo, suscita um ambiente agradável no qual a geração de confiança é a base dos bons resultados. A dificuldade do "apoiador" é a ausência das características que conformam as atitudes da resolução e da estabilidade. Uma maior resolução que lhe possibilitaria afirmar-se para dizer um não quando oportuno e uma maior estabilidade que lhe fizesse perseverar ante os desafios. Este estilo aparece quando nossa necessidade básica é a de pertencer a um grupo.

**Atitudes primárias - Estabilidade + Abertura**

**Atitudes secundárias - Flexibilidade + Resolução**

### **Modelo Processador**

É o modelo que consegue resultados a partir de uma atitude aberta, mas priorizando a estabilidade do sistema. A pessoa que tem disponível este estilo é racional em sua análise e precisa em suas ações. A dificuldade do Processador reside em sua possível paralisia ante a falta de informações. Nestes momentos, o Processador tende a frear e a prolongar as negociações. Este estilo aparece quando nossa necessidade básica é a segurança.

**Atitudes primárias - Estabilidade + Resolução**

**Atitudes secundárias - Flexibilidade + Abertura**

### **Modelo Realizador**

A pessoa que tem disponível este tipo tende a assumir a responsabilidade de encaminhar a situação a seu modo. Seu objetivo é a rapidez e a conquista de resultados a partir de sua



perspectiva de eficiência. Este estilo aparece quando nossa necessidade básica é chegar a uma meta pré-estabelecida.

## **Modelos a partir da avaliação de 8 semi-eixos.**

### **Metodológico**

#### **Estabilidade + Abertura + Racional + Visão de longo prazo**

Ter disponível este estilo habilita ao participante negociar de uma forma racional e com uma visão de longo prazo. Sua meta é otimizar a aplicação dos recursos disponíveis, já que o participante é consciente, que só através da eficiência da aplicação destes recursos ele poderá satisfazer suas necessidades no futuro. Algumas vezes ele pode não gerar suficiente confiança nas negociações por revelar as informações a conta-gotas.

Mudanças de primeira ordem do modelo (um só eixo)

Resolução x Abertura	>>	Organizador
Flexibilidade x Estabilidade	>>	Consultor
Intuitivo x Racional	>>	Observador
Visão de presente x Visão de longo prazo	>>	Detalhista

---

### **Detalhista**

#### **Estabilidade + Abertura + Racional + Visão de presente**

Seu estilo de negociação é racional e preciso. A presença deste modelo ontológico de negociação pode significar que o participante tenha a tendência de encaminhar as negociações de forma monótona e com tantos detalhes que poderia perder a visão dos resultados mais rentáveis a longo prazo. Ao aparecer o medo a equivocarse, o participante evita tomar riscos limitando o espectro de soluções disponíveis, ou seja, priorizando aquelas de curto prazo que, aparentemente, são menos arriscadas. Ao priorizar um grau mais amplo de informações o participante posterga decisões e as negociações tendem a estender-se até que se obtenham certezas.

Mudanças de primeira ordem do modelo (um só eixo)

Abertura x Resolução	>>	Sedutor
----------------------	----	---------



Estabilidade x Flexibilidade	>>	Indutor
Racional x Intuitivo	>>	Precavido
Visão de presente x Visão de longo prazo	>>	Metodológico

---

### 3. Observador

#### Estabilidade + Abertura + Intuição + Visão de longo prazo

Seu estilo de negociação prioriza a escuta. Ao observar de forma aberta, o participante não só escuta as palavras e analisa o contexto, mas também toma o tempo necessário para perceber, através dos cinco sentidos, o desejo próprio e o do outro. Com este estilo, os resultados alcançados têm uma vigência de longo prazo, pois satisfazem suas necessidades éticas e suas metas.

Mudanças de primeira ordem do modelo (um só eixo)

Abertura x Resolução	>>	Diretor
Estabilidade x Flexibilidade	>>	Cativante
Intuição x Racionalidade	>>	Metodológico
Visão de longo prazo x Visão de presente	>>	Metodológico

---

#### Precavido

#### Estabilidade + Abertura + Intuição + Visão de presente

Algumas vezes, pela necessidade de economizar, já que nossa principal meta é fazer sobreviver nossos projetos, começamos a negociar a partir da precaução. Ao tomar muitos cuidados o que conseguimos é desenvolver uma visão de curto prazo que evita riscos, mas que nos impede de olhar mais longe.

Mudanças de primeira ordem do modelo (um só eixo)

Abertura x Resolução	>>	Sedutor
Estabilidade x Flexibilidade	>>	Crédulo
Intuição x Racionalidade	>>	Detalhista
Visão de presente x Visão de longo prazo	>>	Observador

---



## Consultor

### Flexibilidade + Resolução + Racional + Visão de longo prazo

O sucesso de quem dispõe deste estilo se apóia em que, ainda sendo resoluto, toma tempo para escutar os outros. O sucesso é tanto uma meta como uma necessidade. Esta necessidade é individual, mas a meta estará satisfeita quando o sucesso for de toda sua equipe. É precisamente este fato que o faz perceber as vantagens dos resultados de longo prazo.

Mudanças de primeira ordem do modelo (um só eixo)

Resolução x Abertura	>>	Metodológico
Flexibilidade x Estabilidade	>>	Organizador
Racionalidade x Intuição	>>	Influente
Visão de longo prazo x Visão de presente	>>	Indutor

---

## Indutor

### Flexibilidade + Resolução + Racional + Visão presente

Quem possuir este estilo, tem a capacidade de associar pessoas aos seus projetos. Ainda não sendo intrinsecamente vaidoso, aquele que dispuser deste modelo, deve observar com muito cuidado suas prioridades, já que tem a tendência a valorizar de tal forma suas necessidades de poder, que algumas vezes, sacrifica resultados de longo prazo em pós dos de curto prazo. Os que têm este estilo estão pendentes do reconhecimento de outros. Algumas vezes não se preocupam em manter o controle das negociações e podem ver suas necessidades comprometidas a longo prazo.

Mudanças de primeira ordem do modelo (um só eixo)

Resolução x Abertura	>>	Detalhista
Flexibilidade x Estabilidade	>>	Manipulador
Racionalidade x Intuição	>>	Sedutor
Visão de presente x Visão de longo prazo	>>	Consultor

---



## **Influente**

### **Flexibilidade + Resolução + Intuitivo + Visão de longo prazo**

Este é o estilo negociador do líder natural. É uma pessoa intuitiva, que precisa ser reconhecida como líder e que, para obter este reconhecimento, está disposta a escutar as necessidades do grupo e treiná-lo para que as satisfaça. Com esta filosofia, o influente negocia pensando a longo prazo, já que também no futuro deseja festejar com sua equipe e ser admirado como aquele que os conduziu até determinado ponto.

Mudanças de primeira ordem do modelo (um só eixo)

Resolução x Abertura	>>	Cativante
Flexibilidade x Estabilidade	>>	Diretor
Intuição x Racionalidade	>>	Consultor
Visão de longo prazo x Visão de presente	>>	Sedutor

.....

## **Sedutor**

### **Flexibilidade + Resolução + Intuitivo + Visão de presente**

Ao dispor de uma personalidade carismática, algumas vezes procuramos o reconhecimento para satisfazer nossa vaidade. Quando isto ocorre, desenvolvemos um estilo Sedutor com o objetivo de motivar outros dentro de uma visão egocêntrica. Quando dispomos deste estilo de negociação, devemos redobrar nosso esforço para trazer para a consciência o contexto e os objetivos de todas as partes, já que se nos deixamos levar por nossa intuição natural, podemos obter bons resultados de curto prazo em detrimento dos de longo prazo.

Mudanças de primeira ordem do modelo (um só eixo)

Resolução x Abertura	>>	Crédulo
Flexibilidade x Estabilidade	>>	Prepotente
Intuição x Racionalidade	>>	Indutor
Visão de presente x Visão de longo prazo	>>	Influente

.....

## **Organizador**



### **Resolução + Estabilidade + Racional + Visão de longo prazo**

É um estilo racional de negociação no qual a pessoa obtém informação, desenvolve alternativas, as prioriza, avalia os custos de cada uma delas e negocia com uma visão de longo prazo. Sua realização pessoal se baseia no desenvolvimento próprio e no dos demais, Sua missão é construir. Ao ter a tendência de trabalhar com muitos dados, algumas vezes aqueles que têm este estilo de negociação podem se intoxicar com tanta informação, podendo perder sua objetividade.

Mudanças de primeira ordem do modelo (um só eixo)

Resolução x Abertura	>>	Metodológico
Estabilidade x Flexibilidade	>>	Consultor
Racionalidade x Intuição	>>	Diretor
Visão de longo prazo x Visão de presente	>>	Manipulador

---

### **Manipulador**

### **Resolução + Estabilidade + Racional + Visão de presente**

É um estilo de negociação racional que desconhece limites no caminho de obtenção de resultados. Estes resultados deixam de ser frutos do desejo para serem uma necessidade vital. Ao se perceber este uso deste estilo por outros, rompe-se o clima de confiança necessário para serem negociados interesses de longo prazo, ficando restringida a negociação dentro dos limites nos quais o participante pode manter um absoluto controle. Algumas vezes, utilizamos este modelo para reafirmar externamente um poder sobre o qual internamente não estamos certos de possuir.

Mudanças de primeira ordem do modelo (um só eixo)

Resolução x Abertura	>>	Detalhista
Estabilidade x Flexibilidade	>>	Indutor
Racionalidade x Intuição	>>	Prepotente
Visão de presente x Visão de longo prazo	>>	Organizador

---



## Diretor

### Resolução + Estabilidade + Intuitivo + Longo prazo

É um estilo de negociação no qual ocorre a auto superação. O diretor, em sua necessidade de satisfação, procura organizar sua escuta intuitiva para atingir resultados de longo prazo. O indivíduo, ao utilizar este estilo, supera sua tendência de pré-julgar ao focar seu desejo de controle no desenvolvimento de uma coerência entre o que intui e o que observa.

Mudanças de primeira ordem do modelo (um só eixo)

Resolução x Abertura	>>	Observador
Estabilidade x Flexibilidade	>>	Influente
Intuição x Racionalidade	>>	Organizador
Visão de longo prazo x Visão de presente	>>	Prepotente

.....

## Prepotente

### Resolução + Estabilidade + Intuitivo + Visão de presente

A prepotência, de certa forma, deixa de ser um estilo de negociação para ser o resultado da imposição de um estilo. Este estilo aparece quando estamos preocupados em controlar os resultados de curto prazo e atuamos de forma inconsciente. É o estilo de negociação daquelas pessoas cuja preocupação básica é a realização das metas próprias ou assumidas como próprias. Quando se utiliza este estilo, as relações são relegadas a um segundo plano, o que dificulta ainda mais a colaboração necessária para conseguir resultados a longo prazo.

Mudanças de primeira ordem do modelo (um só eixo)

Resolução x Abertura	>>	Precavido
Estabilidade x Flexibilidade	>>	Sedutor
Intuição x Racionalidade	>>	Manipulador
Visão de presente x Visão de longo prazo	>>	Diretor

.....

## Transparente



### **Flexibilidade + Abertura + Racional + Visão de longo prazo**

É um estilo que faz da negociação uma oportunidade de aprendizagem. Frente ao desafio da negociação, a meta de quem utiliza o estilo transparente é que todos compartilhem as informações disponíveis. A limitação deste estilo está em que enfoca a busca de novas oportunidades de crescimento nos aspectos racionais. Aqueles que dispõem deste estilo algumas vezes precisam desenvolver uma atitude mais resoluta para não perderem muito tempo nas negociações e colocarem mais entusiasmo nas mesmas motivando a que todos se enquadrem no processo. Algumas vezes deve-se cuidar que a transparência não denote nossa falta de estabilidade. Quem dispuser deste estilo deve trabalhar em desenvolver a firmeza de suas convicções.

Mudanças de primeira ordem do modelo (um só eixo)

Abertura x Resolução	>>	Consultor
Flexibilidade x Estabilidade	>>	Metodológico
Racionalidade x Intuição	>>	Cativante
Visão de longo x Visão de presente	>>	Condescendente

---

### **Condscendente**

### **Flexibilidade + Abertura + Racional + Visão de presente**

Também conhecido como estilo simulador, o estilo condscendente aparece quando priorizamos a satisfação de nossa necessidade de pertencer a um grupo. Ao reconhecermos racionalmente nossas debilidades, aceitamos mais do que deveríamos e nos flexibilizamos a ponto de abandonar os objetivos buscados na negociação. Os resultados obtidos através deste tipo de negociação são instáveis, já que os resultados são de curto prazo. A longo prazo, o adulator vai querer o que concedeu hoje, em demasia. Uma coisa é manter as relações, que é o que o Adulador obtém a curto prazo, outra é que estas resultem em resultados objetivos.

Mudanças de primeira ordem do modelo (um só eixo)

Abertura x Resolução	>>	Indutor
Flexibilidade x Estabilidade	>>	Detalhista
Racionalidade x Intuição	>>	Crédulo
Visão de presente x Visão de longo prazo	>>	Transparente

---



## Cativante

### Flexibilidade + Abertura + Intuitivo + Visão de longo prazo

O Estilo Cativante, diferentemente do Condescendente, é aquele no qual a pessoa não abandona suas metas de longo prazo para manter suas relações. Aquele que dispõe deste modelo, utiliza sua intuição para aprender a superar sua debilidade de necessitar reconhecimento. O Cativante obtém que a outra parte o ajude a levar a negociação a bons termos. O cativante trabalha para manter sua fé no ser humano e tem como meta armar um grupo que respeite suas necessidades.

Mudanças de primeira ordem do modelo (um só eixo)

Abertura x Resolução	>>	Influente
Flexibilidade x Estabilidade	>>	Observador
Intuição x Racionalidade	>>	Transparente
Visão de presente x Visão de longo prazo	>>	Crédulo

.....

## Crédulo

### Flexibilidade + Abertura + Intuitivo + Visão de presente

É um estilo no qual se perde a noção de limite entre a empatia e o trocar de lado. Algumas vezes, ao nos colocarmos na posição do outro, perdemos a objetividade com relação aos nossos interesses. Nossa necessidade de nos sentirmos bem gera como meta o agradar os outros como o mais importante resultado da negociação. Os acordos resultantes deste tipo de negociação são de curto prazo, já que no momento em que o crédulo se dá conta de sua situação, voltará a recomençar as negociações ou simplesmente não cumprirá com o combinado.

Mudanças de primeira ordem do modelo (um só eixo)

Abertura x Resolução	>>	Indutor
Flexibilidade x Estabilidade	>>	Detalhista
Intuição x Racionalidade	>>	Crédulo
Visão de presente x Visão de longo prazo	>>	Transparente <i>Volver</i>

.....



### **5.3 Diagnóstico do Estilo de Liderança**

Até muito pouco tempo, acreditava-se que a liderança era um talento natural e que, em uma pequena proporção, poderia ser desenvolvida com a aquisição de habilidades, fruto de mudanças nas atitudes da pessoa.

A idéia da liderança como um “dom” começou a ser questionada a partir da aceitação de uma visão pós-racional que mudou o paradigma da imutabilidade do ser humano e da existência de verdades únicas.

Com este novo paradigma, a liderança começou a ser estudada como uma resposta do comportamento humano a partir dos modelos cognitivos que filtram e decodificam situações e desafios com os quais nos enfrentamos.

É dentro desta perspectiva, que aplicamos os conceitos gerados pela **Teoria dos Eixos** na formação dos Modelos Ontológicos, precursores dos filtros cognitivos.

Para aqueles que hoje continuam discutindo se o talento é inato ou é uma competência que se desenvolve através da aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes, podemos antecipar que, em um mundo de transformações contínuas, a liderança inata pode não ser aplicável ao mundo novo criado. A liderança que se renova com novas competências atualiza-se constantemente, podendo manter sua eficácia.

Portanto, **o Jogo da liderança** é um caminho de conscientização dos estilos de liderança que dispomos como modelos ontológicos. A partir desta conscientização podemos confirmá-los ou modificá-los dependendo de sua coerência ou não com nossos valores e objetivos. Na medida em que fazemos uma crítica construtiva dos modelos que dispomos, podemos apreender novas competências que os reforcem ou os amenizem e que apareçam somente nos momentos adequados.

Este processo de conscientização dos modelos de Liderança se apóia em observar a presença dos diferentes **Eixos Ontológicos** que os conformam:

#### **Modelos de um semi-eixo**

Conforme o exposto na teoria dos eixos, podemos utilizar um modelo vetorial na medida em que não o considerarmos positivo para um lado e negativo para o outro, nem tampouco que a percentagem de sua disponibilidade seja considerada uma medida de intensidade.

Partindo desta premissa, podemos afirmar que uma pessoa tem ao seu dispor o modelo, no caso de pelo menos ter escolhido uma vez algum dos semi-eixos a seguir:

**Visionário:** no caso de ter disponível o semi-eixo de antecipar-se a partir de suas idéias.



**Perceptivo:** no caso de ter disponível o semi-eixo de antecipar-se a partir de idéias compartilhadas.

**Desafiante:** no caso de ter disponível o semi-eixo de antecipar-se na tomada de riscos.

**Observador:** no caso de priorizar a escuta, ou seja, a observação.

**Atuante:** no caso de ter disponível o semi-eixo da resolução.

**Criativo:** no caso de ter disponível o semi-eixo da flexibilidade.

**Facilitador:** no caso de ter disponível o semi-eixo da abertura.

**Perseverante:** no caso de ter disponível o semi-eixo da estabilidade.

Os modelos ontológicos a partir de um só eixo que estão disponíveis servem para um diagnóstico, mas são pobres indicadores na medida em que tivermos como objetivo administrar uma eficiente mudança pessoal.

### **Modelos de dois semi-eixo complementares**

Na teoria dos eixos, a linha está conformada por dois semi-eixos positivos em ambas as direções podendo ou não ser complementares.

Para não escapar do raciocínio cartesiano damos preferência aos semi-eixos complementares – ao da iniciativa versus o da observação ou ao da flexibilidade versus o da estabilidade - ressaltando que ambos podem estar disponíveis, de acordo com um determinado contexto ou situação.

A partir desta premissa, podemos classificar uma pessoa de acordo com o semi-eixo que se apresenta com maior frequência e assim obtém-se um resultado similar ao apresentado por um só semi-eixo.

**Visionário:** no caso de priorizar suas idéias.

**Perceptivo:** no caso de priorizar a utilização de idéias compartilhadas.

**Desafiante:** no caso de assumir a responsabilidade na tomada de riscos.

**Observador:** no caso de priorizar a escuta, ou seja, a observação.

**Atuante:** no caso de priorizar a resolução.

**Criativo:** no caso de priorizar a flexibilidade.

**Facilitador:** no caso de priorizar a abertura.

**Perseverante:** no caso de priorizar a estabilidade.

### **Modelos a partir da avaliação de 4 semi-eixos**

**Atitudes sobressalentes - Flexibilidade + Resolução**

**Atitudes secundárias - Estabilidade + Abertura**

**Modelo do Crescimento**



É o modelo que se preocupa com os aspectos quantitativos do crescimento. A pessoa que tem disponível este estilo supera os obstáculos próprios e ajuda sua equipe a não se bloquear frente às dificuldades. É um líder prático que motiva o seu grupo para alcançar suas metas. A dificuldade, para quem possuir este modelo, está em que muito facilmente pode não perseverar se não receber um "feedback" positivo que meça os resultados obtidos.

.....

**Atitudes sobressalentes - Flexibilidade + Abertura**

**Atitudes secundárias - Estabilidade + Resolução**

### **Modelo Evolutivo**

É o modelo das pessoas curiosas. Pessoas que querem aprender para poder construir um novo produto, uma nova comunidade ou um novo mundo. A dificuldade daqueles que tenham disponível o modelo evolutivo se encontra em que muito facilmente pode não apresentar seus objetivos de forma prática ou concreta. Se não adquirir um pouco de estabilidade, pode passar de um projeto a outro, sem concluir nada.

Sua medida de sucesso é mais qualitativa que quantitativa.

.....

**Atitudes sobressalentes - Estabilidade + Abertura**

**Atitudes secundárias - Flexibilidade + Resolução**

### **Modelo da aprendizagem**

É o modelo dos idealistas. Persevera em seus ideais, mas não toma a iniciativa de mudar o mundo. Toma o risco de até morrer por suas idéias, mas teme ver-se obrigado a mudar. Implementa o que ele acredita, mas somente o que ele acredita. A dificuldade de quem dispõe deste modelo reside em ter que liderar em um mundo de mudanças contínuas, de múltiplas verdades e permanente incerteza do que é válido ou não.

.....

**Atitudes sobressalentes - Estabilidade + Resolução**

**Atitudes secundárias - Flexibilidade + Abertura**

### **Modelo Organizador**

A pessoa que dispõe deste modelo tende a liderar a sua equipe à sua maneira, organizando-a para alcançar as metas estabelecidas. As pessoas com este tipo de liderança podem não ter a flexibilidade necessária para mudar o rumo do trabalho em equipe quando na metade do



projeto surgem elementos novos. Sua característica é perseverar nos objetivos anteriormente definidos.

.....

## **Modelos a partir da avaliação de 8 semi-eixos**

### **Líder Carismático**

#### **Resolução + Flexibilidade + Idéias individuais + Iniciativa**

É aquele que fascina, seduz e convence outros para que sigam seus projetos. Isto ocorre a partir de sua capacidade de transmitir e convencer os outros de suas idéias. Normalmente obtém seus objetivos por representar nosso ideal. Promete inconscientemente, para que outros realizem seu próprio ideal e se unam a ele.

Mudanças de primeira ordem do modelo (um só eixo)

Abertura x Resolução	>>	Inovador
Estabilidade x Flexibilidade	>>	Autoritário
Idéias compartilhadas x Idéias individuais	>>	Motivador
Observação x Iniciativa	>>	Executivo

.....

### **Líder Executivo**

#### **Resolução + Flexibilidade + Idéias Individuais + Observador**

É um líder pragmático. É líder porque primeiro observa, escuta o que outros desejam e depois implementa na prática o desejo de outros, mas à sua própria maneira. É o líder que ao fazer dá o exemplo. Um Líder que se fixa mais na tática do que no desenvolvimento de estratégias.

Mudanças de primeira ordem do modelo (um só eixo)

Abertura x Resolução	>>	Intuitivo
Estabilidade x Flexibilidade	>>	Ético
Idéias compartilhadas x Idéias individuais	>>	Treinador
Iniciativa x Observação	>>	Carismático

.....

### **Líder Treinador**



### **Estabilidade + Abertura + Idéias Compartilhadas + Observador**

É um Coach. É o líder que incentiva outros para que o superem. É um criador de líderes. Além de ser um líder pragmático que lidera a partir do potencial que observa em outros, está aberto a reconsiderar suas próprias idéias diante das idéias daqueles aos quais lidera.

Mudanças de primeira ordem do modelo (um só eixo)

Abertura x Resolução	>>	Laissez faire
Estabilidade x Flexibilidade	>>	Situacional
Idéias Individuais x Idéias Compartilhadas	>>	Executivo
Iniciativa x Observação	>>	Motivador

.....

### **Líder Motivador**

#### **Resolução + Flexibilidade + Idéias Compartilhadas + Iniciativa**

É aquele que motiva o outro captando seus interesses. É um líder que não desmotiva, que incentiva a curiosidade e o desejo de conhecer. Deixa de ser um treinador porque toma os projetos de outros como próprios e lidera até que sua equipe fique em movimento.

Mudanças de primeira ordem do modelo (um só eixo)

Abertura x Resolução	>>	Conciliador
Estabilidade x Flexibilidade	>>	Implementador
Idéias Individuais x Idéias Compartilhadas	>>	Carismático
Observação x Iniciativa	>>	Executivo

.....

### **5. Líder Inovador**

#### **Flexibilidade + Abertura + Idéias individuais + Iniciativa**

É aquele que dispõe da capacidade de ter idéias próprias, inovadoras e as põe em prática com o fim de produzir uma mudança dos paradigmas.



Mudanças de primeira ordem do modelo (um só eixo)

Resolução x Abertura	>>	Carismático
Estabilidade x Flexibilidade	>>	Professor
Idéias Compartilhadas x Idéias Individuais	>>	Conciliador
Observação x Iniciativa	>>	Intuitivo

.....

## 6. Líder Conciliador

### Flexibilidade + Abertura + Idéias Compartilhadas + Iniciativa

É aquele que dispõe de uma ampla gama de atitudes para capitalizar eficientemente os interesses, opiniões, desejos dos outros, alinhando-os com os interesses do conjunto. Normalmente é capaz de gerar uma missão para o grupo.

Mudanças de primeira ordem do modelo (um só eixo)

Resolução x Abertura	>>	Motivador
Estabilidade x Flexibilidade	>>	Consultivo
Idéias Individuais x Idéias Compartilhadas	>>	Inovador
Observação x Iniciativa	>>	Laissez faire

.....

## 7. Estilo "Laissez faire"

### Flexibilidade + Abertura + Observador + Idéias Compartilhadas

Quem tem este modelo, tende a ser uma pessoa que não exerce a função de liderança. Delega esta função em outros líderes naturais. Mesmo não sendo reconhecido como líder por sua equipe, suas atitudes não travam a evolução do grupo.

Mudanças de primeira ordem do modelo (um só eixo)

Resolução x Abertura	>>	Treinador
Estabilidade x Flexibilidade	>>	Adaptativo
Idéias Individuais x Idéias Compartilhadas	>>	Intuitivo
Iniciativa x Observação	>>	Conciliador

.....



## 8. Líder Intuitivo

### Flexibilidade + Abertura + Idéia Individuais + Observador

É aquele que dispõe da capacidade de perceber, observar e captar indicadores muito sutis, que não são de fácil observação para outros e que, com esses indicadores, influencia na conduta dos outros. Normalmente tem uma visão de 360 graus, ou seja, observa o contexto sob todos os ângulos possíveis.

Mudanças de primeira ordem do modelo (um só eixo)

Resolução x Abertura	>>	Executivo
Estabilidade x Flexibilidade	>>	Observador
Idéias Compartilhadas x Idéias Individuais	>>	Laissez faire
Iniciativa x Observação	>>	Inovador

.....

## 9. Líder Consultivo

### Estabilidade + Abertura + Idéias Compartilhadas + Iniciativa

É aquele que primeiro consulta os interesses das organizações e grupos antes de agir. É um líder político, cuja iniciativa se encontra na orientação aos terceiros para que estes implementem seus planos.

Mudanças de primeira ordem do modelo (um só eixo)

Resolução x Abertura	>>	Implementador
Flexibilidade x Estabilidade	>>	Conciliador
Idéias Individuais x Idéias Compartilhadas	>>	Professor
Observação x Iniciativa	>>	Situacional

.....

## 10. Líder Professor

### Estabilidade + Abertura + Idéias Individuais + Iniciativa



É um coordenador. Ensina outros a coordenar suas capacidades. Lidera através do ensino de metodologias.

Mudanças de primeira ordem do modelo (um só eixo)

Resolução x Abertura	>>	Inovador
Flexibilidade x Estabilidade	>>	Autoritário
Idéias Compartilhadas x Idéias Individuais	>>	Consultivo
Observação x Iniciativa	>>	Observador

.....

### **11. Líder Adaptativo**

Estabilidade + Abertura + Idéias Compartilhadas + Observador

A disponibilidade deste modelo indica que a pessoa tem a tendência a observar primeiro, para depois tomar a iniciativa e, quando toma a iniciativa, faz de forma insegura procurando sempre a aprovação de sua equipe.

Mudanças de primeira ordem do modelo (um só eixo)

Resolução x Abertura	>>	Situacional
Flexibilidade x Estabilidade	>>	Laissez faire
Idéias Individuais x Idéias Compartilhadas	>>	Observador
Iniciativa x Observação	>>	Consultivo

.....

### **12. Estilo Observador**

**Estabilidade + Abertura + Idéias Individuais + Observador**

Líder que, posto por outros nesta função, mostra contradições em seu exercício, desgastando a sua equipe. Aparece a inconsistência entre o que terá que fazer e sua capacidade de liderar nessa direção. É um líder mal colocado, mas inconsciente de sua situação.

Mudanças de primeira ordem do modelo (um só eixo)

Resolução x Abertura	>>	Ético
----------------------	----	-------



Flexibilidade x Estabilidade	>>	Intuitivo
Idéias Individuais x Idéias Compartilhadas	>>	Adaptativo
Iniciativa x Observação	>>	Professor

.....

### 13. Líder Implementador

#### Estabilidade + Resolução + Idéias Compartilhadas + Iniciativa

É aquele que, uma vez analisadas as alternativas, escolhe e implementa aquela que capitaliza o potencial de sua equipe.

*Mudanças de primeira ordem do modelo (um só eixo)*

Abertura x Resolução	>>	Consultivo
Flexibilidade x Estabilidade	>>	Motivador
Idéias Individuais x Idéias Compartilhadas	>>	Autoritário
Observação x Iniciativa	>>	Situacional

.....

### 14. Líder Situacional

#### Estabilidade + Resolução + Idéias Compartilhadas + Observador

É aquele que tem disponível um repertório de respostas adequadas à situação que deve enfrentar. Possui também uma boa capacidade de coordenação e delegação.

*Mudanças de primeira ordem do modelo (um só eixo).*

Abertura x Resolução	>>	Adaptativo
Flexibilidade x Estabilidade	>>	Treinador
Idéias Individuais x Idéias Compartilhadas	>>	Ético
Iniciativa x Observação	>>	Implementador

.....

### 15. Líder Autoritário

#### Estabilidade + Resolução + Idéias Individuais + Iniciativa



É aquele que, uma vez analisadas as alternativas, escolhe e implementa aquela que capitaliza o potencial de sua equipe. Unilateralmente consegue influenciar outros para levar a cabo sua própria visão. Não informa, não consulta, nem inspira os passos do processo, somente dirige o grupo passo a passo, sem dar uma visão de onde quer chegar.

*Mudanças de primeira ordem do modelo (um só eixo)*

Abertura x Resolução	>>	Professor
Flexibilidade x Estabilidade	>>	Carismático
Idéias Individuais x Idéias Compartilhadas	>>	Implementador
Observação x Iniciativa	>>	Ético

.....

## 16. Líder Ético

### **Estabilidade + Resolução + Idéias Individuais + Observador**

Líder dedicado ao bem comum. Sua missão como líder é organizar e dirigir a sua equipe para o bem comum. É um líder solidário, comunitário e social. Dedicado a observar e a levar em consideração as necessidades da comunidade seguindo uma ideologia.

Mudanças de primeira ordem do modelo (um só eixo).

Abertura x Resolução	>>	Observador
Flexibilidade x Estabilidade	>>	Executivo
Idéias Compartilhadas x Idéias Individuais	>>	Situacional
Iniciativa x Observação	>>	Autoritário <i>Volver</i>

## 6. O relatório

O relatório mostra uma vista em miniatura do tabuleiro com os quadros coloridos e informa os percentuais das tendências segundo as atitudes dos modelos ontológicos predominantes, apoiados em uma profunda análise desenvolvida por nossos profissionais.

Em seguida descreve os três modelos que contaram com a maior percentagem de acertos e que definem as tendências ontológicas do participante.

O relatório pode ser acessado e impresso em qualquer momento.





De acordo com a velocidade e a amplitude da faixa de frequências da Internet, a potência do PC ou a quantidade de acessos simultâneos ao sistema, pode acontecer que em algum momento do processo demore para renovar alguma tela, nesse caso procure seguir as indicações do navegador que informam que se está carregando a página. Estas indicações são a barra de progresso que se encontra na parte inferior da tela e o ícone do logotipo animado que se encontra na parte superior direita da tela. Se estes indicadores mostrarem atividade, não volte a clicar, já que poderia ocasionar a perda de dados e ter que voltar a iniciar o jogo. Estes jogos se realizam em uma só sessão de usuário, isso significa que não se pode deixar sem completar nenhuma série de escolhas para retomá-la em outro momento. Se a jogada for interrompida antes de finalizar, o sistema anula todo o jogo e deve-se voltar a começar.

Relatório em internet

Resultado do Jogo: DIAGNÓSTICO DE COMPORTAMENTOS DISPONÍVEIS

Buenos Aires, xx / xx / xxxx

Estimado XXXXXXXX

Obrigado por ter participado deste jogo, parabéns! Você levou xxx minutos para completá-lo.

Observando de forma geral sua participação no jogo, podemos dizer que você tende a tomar a iniciativa escutando as necessidades e objetivos de outros. Sua liderança se observa ao entusiasmar a sua equipe para alcançar as metas estabelecidas em comum acordo.

Frente à opção de atuar de forma individual ou em equipe em XX % das vezes, você prefere atuar em equipe e em XX % das vezes, você atua de forma individual.

Em XX % dos desafios que se apresenta, você tem a tendência a liderar e nas restantes XX % das vezes você opta por ficar observando para ver como outros reagem antes de atuar.

De acordo com as escolhas feitas, você, para interpretar e relacionar-se com o contexto, tem a tendência a seguir sua intuição em XX % das oportunidades e em XX % a optar de forma racional.

De uma forma geral suas decisões em XX % das vezes estão apoiadas em experiências passadas e em XX % estão apoiadas em uma visão de futuro.

Apoiados nas respostas que você escolheu ao participar do jogo de hoje, podemos observar a presença de três importantes Modelos Ontológicos em sua forma de interpretar e relacionar-se com o contexto:



### **1. Líder Otimista (Exemplo)**

Normalmente os seres humanos estão mais dispostos a correr riscos frente à possibilidade de perda do que incorrer em riscos para ganhar. Ganhar em um sentido amplo seja prestígio, dinheiro, poder e satisfação. Os que dispuserem de um firme enfoque no Modelo do Líder Otimista fazem parte de uma minoria que contradiz a regra anterior. Sua capacidade de motivação se dá através de suas crenças e de sua disponibilidade a “morrer” por elas. A dificuldade da pessoa que conta com este tipo de modelo se centra na pouca capacidade de escuta, já que este líder percebe mais do que escuta. Ele é líder porque intui o que os outros querem transformando estas vontades em projetos.

### **2. Herói (Exemplo)**

Quem utiliza o Modelo do Herói está disposto a antepor os objetivos da organização antes dos seus e, portanto, durante muitos anos se acreditou que era o modelo ideal de um colaborador. Com o crescimento das organizações, observa-se hoje que de forma individual os problemas podem ser solucionados, mas não desenvolve um sistema que evite que voltem a ocorrer. A complexidade tecnológica e da comunicação em nossas atuais organizações requerem atuação em equipe lideradas por pessoas flexíveis e criativas. Pessoas que disponham de múltiplos modelos para aplicá-los de forma simultânea ou em separado de acordo com as circunstâncias. Portanto, dispor do Modelo do Herói é um requisito, mas estar totalmente focalizado nele pode ser contraproducente.

### **3. Construtor (Exemplo)**

O Modelo do Construtor é aquele que decodifica o mundo como uma obra inacabada na qual a grande contribuição do artista é concluí-la. O modelo inclui o processo de decisão racional em que as prioridades são do indivíduo antes da comunidade. O grande risco de quem se concentra só na utilização do Modelo do Construtor é esforçar-se para construir algo que outros não valorizem e, portanto, não retribuam de forma proporcional ao esforço feito. O construtor como um artista precisa não só de recompensas financeiras, mas também do aplauso do público. Nestes casos existe o risco do construtor ancorar-se no passado, passando a simular para si mesmo e para outros a continuidade do processo de construção de suas obras.

Agradecemos sua participação em nosso jogo e o convidamos a que continue ampliando seu auto-conhecimento adquirindo novas perspectivas de si mesmo através de nossos outros jogos.



## Atenciosamente

Caracterizamos este teste como um JOGO, já que não temos a pretensão da verdade única. Acreditamos também na absoluta possibilidade de mudança do ser humano e que as regras do jogo da vida se estabelecem ao viver. Mas, ainda partindo desta hipótese, sabemos que nosso comportamento, apesar de mutável e multifacético, não é aleatório, depende de como cada um de nós desenvolvemos e utilizamos nossos filtros cognitivos. Este jogo se apóia na verificação da presença ou da ausência dos distintos Modelos Ontológicos que conformam nossos filtros cognitivos. Entendemos que é através destes modelos que percebemos e decodificamos a realidade. [Volver](#)

***Kraemer e Kraemer.com***