

XVIII Jornal da Rede GESITI



Ministério da
Ciência e Tecnologia



Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, ~1300 colaboradores

ANO 3 – número XVIII FEV.2010- www.cti.gov.br Brasil “CTI Informa”: http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

Editorial

Nesta XVIII edição do Jornal Rede GESITI o foco do assunto foi com relação ao sucesso, o que vem a ser, como e quando, se pode ser ensinado ou não, surgindo a partir do início de uma questão totalmente diversa – arrogância e declínio, passando por discussão como qualidade, “ebulindo” para sucesso e serenando no treinamento. E o assunto assumiu inesperadas proporções. Sucesso poderia ser o saber viver a rotina do dia-a-dia no mundo de hoje, de mudanças constantes, inundados com informações e novos conhecimentos, novos consumos e novos hábitos, ou seja, o mero sucesso. Caso contrário, seria fracasso. Mas a questão foi mais além. Como existem formas de ensinamentos que mostram fracasso dos outros para inculcar o que não deve ser feito e assim, orientar, buscar e achar caminho para o sucesso, ocorreu acirrada participação para discutir se o mesmo pode ou não ser ensinado. Ocorreram diversos posicionamentos, até mesmo opiniões conflitantes, às vezes, contraditórias porque existem diferentes circunstâncias que definem o sucesso. O foco principal foi o sucesso como evento maior, supera o limite do pessoal e individual e o sucesso se torna notável aos outros – um fenômeno social - isso é sucesso. E não faltam exemplos de pessoas, organizações e fatos, deixando marca nos registros históricos. Desta forma, não é fácil definir o sucesso, muito menos sua fórmula e seu processo, se é fruto de sabedoria, conhecimento, treinamento, esforço, acaso, etc. Ou é um ponto de vista, um resultado, uma consequência de nossas ações, nossa participação, mas uma coisa é certa: é onde queremos chegar, onde reside o nosso sonho, a nossa felicidade. Sócrates dizia que o ser humano busca a felicidade e para isso, é preciso praticar o bem. É filosófico, sem dúvida. No mundo tecnológico e institucionalizado em quase todos os segmentos como hoje, o sucesso é estar vivendo essa moda, suas regras e se sair e sentir-se bem.

Assim, segue as discussões, por sinal, provocativas, polêmicas, mas ao mesmo tempo, interessantes e instrutivas que enriquecem nosso raciocínio e conhecimento.

Agradecemos aos participantes pelas incomparáveis opiniões e considerações que proporcionaram a presente edição do jornal. No período considerado, surgiram outras questões entre as quais, vale lembrar o tema ” [Projeção 2010-2020: tendências de mundo para a próxima década e o que será exigido dos profissionais](#)”, que temos expectativas de mais discussões dentro do grupo GESITI, pois o assunto tem tudo para ser útil a todos os profissionais.

Boa leitura!

Ricardo Yoshikawa

ricardoyoshikawa@yahoo.com.br

Editor

Revisor
[GESITI](#) do [CTI](#)

XVIII Jornal da Rede GESITI



Ministério da
Ciência e Tecnologia



Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, ~1300 colaboradores

ANO 3 – número XVIII FEV.2010- www.cti.gov.br Brasil “CTI Informa”: http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

Índice

Editorial.....	1
O começo da discussão.....	4
O declínio do império americano.....	4
Ciclo de vida das organizações.....	5
Uma causa do declínio... a arrogância.....	5
Arrogância...querer mais.....	5
Empreender é arrogância em ação.....	6
Humildade.....	6
Insucesso para evitar armadilhas que levam ao fracasso?.....	6
O conceito de sucesso é subjetivo.....	7
Persistir em inovação para se manter.....	7
O começo do declínio.....	7
Solução do problema e sabedoria.....	7
Enriquecendo o conceito de sabedoria.....	8
Sucesso numa situação nem sempre é o da outra.....	8
Um curso que prepara “empreendedores”?.....	8
Dinâmica do sucesso – o caminho da sabedoria é outro.....	9
Pode ocorrer sorte.....	9
Sabedoria para aproveitar as oportunidades.....	9
Só conhecimento não é garantia do sucesso.....	9
Ética e sucesso.....	10
Sucesso é fenômeno social.....	10
Só conhecimento não é garantia de sucesso.....	10
Conhecimentos que indicam a possibilidade de sucesso.....	11
Questões sobre a busca da certificação.....	12
Fundamentação da certificação.....	12
Banalização da certificação.....	12
Natureza e objetivos da certificação.....	13
Certificado é importante ... precisa ser revista.....	13
Sucesso é particular, um resultado, um ponto de vista.....	14
Sucesso é algo pessoal – não pode ser ensinado.....	14
Qualidade e sucesso.....	14

XVIII Jornal da Rede GESITI



Ministério da
Ciência e Tecnologia



Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, ~1300 colaboradores

ANO 3 – número XVIII FEV.2010- www.cti.gov.br Brasil “CTI Informa”: http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

Índice

Sucesso é objetivo de todos.....	15
Sucesso é atingir metas.....	15
É preciso entender o que é sucesso.....	16
O sucesso pode ser ensinado.....	16
O sucesso pode ser aprendido.....	17
O sucesso pode ser repetido?.....	17
O sucesso não se transfere.....	17
É importante definir o sucesso.....	17
Sucesso é resultado positivo.....	18
Sucesso notável e mero sucesso.....	18
Mais importante que sucesso é treinar.....	19
Desenvolver não é repetir.....	20
Ensinar é desenvolver.....	20
Não se aprende mais só com próprios erros e acertos.....	20
Apêndice	20
Referências	22
Colaboradores Institucionais.....	23

XVIII Jornal da Rede GESITI



Ministério da
Ciência e Tecnologia



Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, ~1300 colaboradores

ANO 3 – número XVIII FEV.2010- www.cti.gov.br Brasil “CTI Informa” : http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

O começo de uma discussão

Debate para o texto abaixo que foi retirado do livro do Prof. Jim Collins*. Segue pergunta para a rede:

*** Na sua empresa, você percebe sinais de arrogância nas pessoas, os dirigentes acham que sabem tudo, são peritos em todos os fatores que levaram ao sucesso, a cultura da casa considera que a empresa nasceu com a aura do sucesso, consideram que “em time que está ganhando não se mexe”, e julgam-se tão bons, tão inovadores e admirados que podem fazer qualquer coisa?

“...Em seu recente livro, *How the Mighty Fall* (como caem os poderosos), Jim Collins mostra que a queda das empresas poderosas e tidas como imbatíveis começa muito antes de que os sinais externos sejam visíveis.

Ele começa o livro com uma simples pergunta: “Quando se está no topo, empresário, político, jogador de futebol ou simples cidadão, como é possível saber aquilo que pode dar origem ao respectivo declínio?”

- Jim Collins aponta 5 estágios do declínio, em geral, consecutivos :

I.5 - *A Arrogância Nascida do Sucesso* - A queda de uma empresa se inicia quando ela começa se achar imbatível e vê o próprio sucesso como merecido. Ela acredita que não precisa mais aprender e começa a desprezar os fatores que a trouxeram ao sucesso;

II.5 - *A Busca indisciplinada do Mais* - Neste estágio a empresa, arrogante, quer crescer, crescer e crescer e começa a entrar em setores sobre os quais pouco entende. Ela acredita que seu tamanho é suficiente para fazer qualquer negócio prosperar. Essa obsessão pelo crescimento fora de seu foco, usa toda a energia que seria necessária para fazê-la crescer onde ela tem competência;

III.5 - *Negação do Risco e do Perigo* - Neste estágio, que é quase um produto dos dois anteriores, a empresa entra em movimento ousados demais, sem analisar os riscos e os perigos de sua audácia. A arrogante certeza de que não pode falhar, faz com que ela assuma projetos mirabolantes e a torna cega e surda a quaisquer avisos de que as coisas podem não dar certo;

IV.5 - *Busca da Salvação* - Aqui a empresa já está em visível declínio. As ações perdem valor de mercado. O Crédito começa a escassear. Neste estágio a empresa começa a buscar a “fórmula mágica” que a salvará. Um novo produto. Uma reestruturação geral. Novos dirigentes. O pânico se instala. Os melhores talentos deixam a empresa. Procura-se um líder salvador!

V.5 - *Capitulação: Irrelevância ou Morte* - o mais importante não é pensar em estratégias de fácil sobrevivência mas sim, que existam líderes capazes de encontrar o caminho que lhes permita prevalecer na conquista de uma causa maior que a simples sobrevivência, maior que eles mesmos, através de uma vontade estoica para empreender as ações necessárias...”

Pergunta para a Rede:

Em uma empresa, se você percebe sinais de arrogância nas pessoas, ou que os dirigentes acham que sabem tudo, são peritos em todos os fatores que levaram ao sucesso, que a cultura da casa considera que a empresa nasceu com a aura do sucesso, que consideram que "em time que está ganhando não se mexe", e julgam-se tão bons, tão inovadores e admirados que podem fazer qualquer coisa - você acredita que esta empresa está em declínio?

O declínio do império americano

Sugiro que a turma dê uma olhada no filme de Denis Arcand, O Declínio do Império Americano. É “approach” é mais filosófico do que empresarial, mas por ser assim, é mais abstrato e abrangente. Ele resume a dinâmica sociológica que acarreta o declínio de impérios. Ele não dá uma solução para evitar que essa inâmica se exerça. Aparentemente, não há meios para evitar, isto é, enquanto as pessoas se comportarem da forma como se comportam, elas formarão associações cujo ciclo inexoravelmente passará por um apogeu seguido de declínio.

O filme é de uns 20 anos atrás, mas ele trata de um problema que está cada vez mais em pauta: o declínio de instituições.

Alem disso, é um bom programa cultural e uma sessão

XVIII Jornal da Rede GESITI



Ministério da
Ciência e Tecnologia



Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, ~1300 colaboradores

ANO 3 – número XVIII FEV.2010- www.cti.gov.br Brasil "CTI Informa" : http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

nostalgia para quem viveu os tempos da "revolução sexual do ocidente". Boa sessão de cinema.

Roland Scialom - roland@ic.unicamp.br

Ciclo de vida das organizações

Dr. Ichak Adizes oferece seu modelo de "Ciclo de Vida das Organizações" (também título de seu livro sobre o assunto), onde mostra a ascensão, o apogeu e o declínio de uma organização, sugerindo alguns marcos típicos nessa linha do tempo, armadilhas comuns e dicas para não cair nelas.

http://www.adizes.com/corporate_lifecycle.html
<http://www.adizes.com.br>

Os estágios propostos por ele são:

- Namoro
- Infância
- Toca-Toca
- Adolescência
- Plenitude
- Estabilidade
- Aristocracia
- Burocracia Incipiente
- Burocracia
- Morte

Segundo Adizes, o melhor estágio é o da Plenitude, quando a organização atinge um equilíbrio de autocontrole e de flexibilidade.

No estágio da Estabilidade é onde começa o envelhecimento e o declínio. Organizações Estáveis perderam o espírito de criatividade, inovação e incentivo às mudanças que as levaram à Plenitude. Uma frase típica Estável é: "Se não estiver quebrado, não precisa consertar." (Na linguagem do futebol seria "Em time que está ganhando não se mexe.")

Em outras palavras, quando a organização perde a Agilidade, que é a habilidade para mudar, aí começa seu declínio.

Adail Muniz Retamal - www.heptagon.com.br

Uma causa do declínio ... a arrogância

A queda, e tem sido assim historicamente (Roma, Esparta, Tróia, Alemanha, França, etc.), tem um motivo em comum: Arrogância.

...não é surpresa, surpresa e grande e nos dias de hoje ouvimos alguém justificar a sua posição no mercado e a não mudança com: "Fazemos assim há vinte anos...". Verdade, no mercado moderno, dinâmico, ontem já não serve. A crise de 2009 (ontem), mostrou diversos erros - como é possível com tantos MBA's, Mestres, cursos, profissionais, analistas e análises, persistirmos nos mesmos erros ? Como é possível que a GM, que chegou a ser a maior Empresa do mundo, ficar a pré falência ? OU seja, sabemos a lição, mas não lemos, discutimos ou abrimos a mente para o entendimento - saber é uma coisa, entender, assimilar, transformar, aí sim esta o perigo.

Me parece que precisamos cada vez mais de dirigentes que escutem.

Ouçá o pessoal de casa primeiro;
Ouçá os clientes
Ouçá os fornecedores

Mas depois disto, ATUE.

Faça isto para não precisa demitir - geralmente é uma péssima idéia, veja o exemplo de pós-crise: as Empresas que imediatamente demitiram, estão com problemas de qualidade, pois encontraram pessoas sem qualificação.

Doença: Arrogância
Diagnóstico: FAZEMOS ASSIM HA MUITO TEMPO E TEMOS SUCESSO
PROGNOSTICO: Falência
Remédio: Ouvir (Humildade)

Jarlei Moreira - jarleim@hotmail.com

Arrogância...querer mais

... já tive este sentimento quando trabalhei para a empresa CAST T.I., aqui em Brasília.

A empresa cresceu rapidamente e obteve vários projetos de médio e grande porte no governo federal. Com isto, a diretoria da empresa adotou a postura citada por Collins (I.5 e II.5). Só que isto teve uma consequência desastrosa em 2007 quando a empresa perdeu o seu maior contrato e em seguida começou a enfrentar vários problemas

XVIII Jornal da Rede GESITI



Ministério da
Ciência e Tecnologia



Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, ~1300 colaboradores

ANO 3 – número XVIII FEV.2010- www.cti.gov.br Brasil "CTI Informa": http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

econômicos devido a falta de planejamento e foco no seu verdadeiro negócio.

A citada empresa não chegou a falência, mas atualmente luta para se reerguer.

Vasco Braga - vasco.braga@gmail.com

Empreender é arrogância em ação

Em minhas aventuras pelas áreas "humanas" observo uma tendência a expressão de opiniões de terceiros. Brinco com os amigos: Para não mentir sozinho: fulano pensa assim...

Creio que a pergunta se dirigia a nós, à nossa experiência. Assim, segue a minha:

As empresas são o resultado da personalidade das pessoas que a compõem. Pessoas são arrogantes, submissas, pseudo-submissas. Em seu estágio inicial a empresa é fruto da arrogância de seu fundador que, acreditou que conseguiria ter sucesso. É fácil observar como é usual esta arrogância produzir sucessores familiares fracos.

Após consolidada a empresa, e seus funcionários, estabelecem a cultura corporativa. Todos os que lá estão se ajustam em posições de mando, submissão ou guerrilha, para galgar posições. As pessoas respeitam seu primeiro chefe, porque já estava no local, e digladiam com os pares, quanto à sua sucessão.

Embora o fator interno seja relevante, o fator externo é preponderante para a morte da empresa. Ao se fixar em uma tecnologia, um cliente, um nicho ou uma política, é importante monitorar o ambiente externo. O Rio de Janeiro, pela sua política, perdeu empresas para São Paulo; São Paulo, pela sua logística, perdeu empresas para o interior; O interior, pela infra-estrutura, perde espaço para o Centro-oeste. Quem era fornecedor de estatais (Teles, por exemplo), quebrou com a abertura, embora ela já tivesse sido anunciada em 1988, pelo menos; As montadoras, obviamente, perderam espaço para as que entram no mercado.

Neste contexto, acredito que as empresas necessitam de dogmas para nascer, mas alguém deve manter olhos abertos para as variáveis que não dependem de seus atos.

Quanto a expressão "em time que está ganhando não se mexe", sempre que ouço eu pergunto: Qual é o time que sempre ganha? Um dia não começa a queda? Não é preciso considerar esta hipótese?

Orientações como análises críticas (ISO 9001) e SWOT quando ficam no papel é um mal sinal.

Jorge Vallim - vallimj@globo.com

Humildade

Eu tenho minha própria opinião sobre o assunto, mas quis trazer ao conhecimento da comunidade o importante trabalho do Dr. Adizes, pois creio que muitos não conheciam antes.

Mas a propósito, ter uma "opinião própria" é uma afirmação um tanto quanto estranha, visto que nosso intelecto é uma mistura dos muitos livros que lemos, palestras que ouvimos, conversas que tivemos etc. Ou seja, "nossa opinião" é, muito provavelmente, uma salada das muitas opiniões que obtivemos durante nossa vida.

Dizer que temos uma opinião absolutamente isenta e inovadora é bastante arrogante, na minha "humilde" opinião. Não é impossível, apenas improvável.

Prefiro a "opinião" de Newton: "Se enxerguei mais longe que meus predecessores, foi porque me ergui sobre ombros de gigantes."

Adail Muniz Retamal - www.heptagon.com.br

Insucesso para evitar armadilhas que levam ao fracasso?

No livro Sidarta, de Hermann Hesse, no diálogo final com Govinda, seu amigo de infância, Sidarta menciona que a "Iluminação" é uma experiência pessoal e que não pode ser ensinada para uma outra pessoa. Ele diz que os conhecimentos podem ser transmitidos a alguém, mas não a sabedoria. Esta, pode ser vivida, podemos nos nortear por ela e podemos fazer milagres através dela. Mas ela não pode ser ensinada. Eu inferi que com o "sucesso" deve ocorrer a mesma coisa! Assim como a "iluminação", o "sucesso" não pode ser ensinado! O sucesso é pessoal, único!

Então, se o sucesso não pode ser ensinado, não seria mais lógico que a sociedade produzisse mais conhecimentos sobre insucessos, ensinando as pessoas como evitarem algumas armadilhas comuns que levam as pessoas ao

XVIII Jornal da Rede GESITI



Ministério da
Ciência e Tecnologia



Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, ~1300 colaboradores

ANO 3 – número XVIII FEV.2010- www.cti.gov.br Brasil “CTI Informa” : http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

fracasso, facilitando assim o caminho delas para o sucesso?

Pergunta: Essa colocação tende a ser uma verdade, uma mentira ou apenas um sofisma? Conhece-se alguém que tenha conseguido eliciar o sucesso de uma outra pessoa? Alguém que, lendo um livro de sucesso, conseguiu repetir o sucesso do autor?

Erlei Moreira – superacao@super-acao.com

O conceito do sucesso é subjetivo

O conceito de sucesso (ou insucesso) é subjetivo. O que é sucesso para um pode não ser para outro.

Exemplo máximo: a sociedade que chacinou o Cristo deve tê-lo considerado um "perdedor", naquela época. Deve ter considerado, também, que sua iniciativa de anunciar aos Povo Eleito a Nova Aliança tinha sido um fracasso.

Entretanto, com o tempo verificou-se o contrário, isto é quem é o Rei e qual é a Nova Aliança.

Então não tem sentido ensinar o caminho do sucesso mostrando o do insucesso.

Roland Scialom - roland@ic.unicamp.br

Persistir em Inovação para se manter

Para ele, as organizações se mantêm a partir do momento em que são persistentes em inovar. A inovação ocorre por ciclos e antes que um ciclo termine, a organização já deve estar "ligada" nos subprodutos inovadores gerados à partir da inovação anterior.

Como já propôs o Vallim, "**As empresas são o resultado da personalidade das pessoas que a compõem**". Logo, para se manter as organizações deveriam estar repletas de pessoas inovadoras.

Nesta perspectiva, os poderosos caem quando deixam de ser inovadores (ou se valer de inovadores em suas tomadas de decisão).

Sidnei Feliciano - sidneifeliciano@yahoo.com.br

O começo do declínio..

..., o declínio de uma instituição - ou organismo - inicia quando ela passa a crer em uma realidade imutável, seja interna ou externa. A complexidade do mundo em que vivemos gera uma gama de fatos que afetam continuamente o contexto. Isso não fica de acordo com um sistema fechado, arrogante, intransigente, surdo, cego, parado no tempo.

No meu ponto de vista, a única certeza é que se deve parar para ouvir, ver, sentir os sinais de mudança. Vemos a todo momento grandes erros de administração pública e privada motivados por decisões unilaterais não adaptadas ao contexto. Por mais que pareça simples, manter os sensores despertados continuamente é uma tarefa penosa.

Como sugestão, diria que as organizações deveriam estudar/aplicar um pouco mais de cibernética (management cybernetics). Stafford Beer pode ser uma boa referência inicial nesse assunto.

Johnny Virgil - johnnyvirgilbr@gmail.com

Solução de problemas e sabedoria

..., o sucesso ou fracasso depende muito do ponto de vista. Da mesma forma, a derrota do Japão na Segunda Guerra deu uma alavancagem na economia, tornando-se a segunda potência do mundo. Situação típica de aprender com a derrota.

...: Raras são as pessoas iluminadas. A aprendizagem acontece por causa da capacidade de sentir e perceber as coisas. Graças à inteligência, o ser humano, diferente dos animais, aprende mais do que o instinto dos animais. E como aprende, aprende a ponto de começar a mudar a ordem das coisas, talvez podendo até destruindo o ecossistema. Se assim fosse, o resultado não é dos melhores, donde julgamos isso como "fracasso" de uma empreitada. Faltou sabedoria, a maturidade, a ponderação, faltou iluminação.

No mundo acadêmico consagramos aqueles que tem pesquisa e conhecimento - ciência, no mundo corporativo consagramos aqueles que tem ciência e técnica - inovação, mas nem um nem outro estão distantes da sabedoria, porque no mundo prático é que reconhecemos quem são dotados de sabedoria, qual seja aquele que realmente solucionam os problemas do mundo.

XVIII Jornal da Rede GESITI



Ministério da
Ciência e Tecnologia



Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, ~1300 colaboradores

ANO 3 – número XVIII FEV.2010- www.cti.gov.br Brasil “CTI Informa” : http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

Ricardo Yoshikawa – ricardoyoshikawa@yahoo.com.br

Enriquecendo o conceito de sabedoria

..., sabedoria e capacidade de resolver problemas da vida prática e do mundo são qualidades ortogonais. Sabedoria tem mais a ver com o Bom e o Justo (ou, em palavras equivalentes, o Bem e a Justiça) ou seja, com categorias morais.

A capacidade de resolver problemas na vida prática não tem nenhum compromisso com essas categorias. Muitas vezes, os homens encontraram soluções práticas para problemas, dentro de determinados contextos sociológicos, que se revelaram pouco tempo depois (as soluções práticas), crimes contra a humanidade.

Exemplo: o trafego de escravos e o trabalho escravo nos tempos modernos (pós-Idade Média). Naquele tempo, a exploração do trabalho escravo era considerado por consenso uma boa solução para o mundo da época. E para mostrar até onde ia esta aberração, conheço um renomado filósofo do século XVIII (Montesquieu) que escreveu a favor da exploração do trabalho escravo. No que ele escreveu, ele evocou um modelo no qual o homem africano era inferior, o que autorizava o homem branco europeu e "civilizado" a escravizá-lo.

Repito então, sabedoria e capacidade de resolver problemas práticos são qualidades ortogonais. Para tentar encontrar as melhores soluções para problemas do mundo é preciso saber usar elementos dessas categorias ortogonais.

Roland Scialom - roland@ic.unicamp.br

O sucesso numa situação nem sempre o é na outra...

Peço perdão se pareceu uma colocação direcionada. Muito pelo contrário, desde há muito questiono o fato de se utilizar realidades diferentes por sua aparente semelhança. Questiono a validade de Piaget na educação, questiono as realidades dos gurus de administração. Minha experiência é na gestão da qualidade em diversas empresas (como consultor) e é perceptível a impossibilidade de se materializar o sonho utópico de alguns autores. O que deu certo em uma situação não necessariamente o dará em outras (epa! Voltamos ao tema). Além disto, qualquer opinião que tente invalidar as demais seria censura, o que é inconcebível e um debate.

As opiniões, inclusive as minhas, são a minha visão em uma posição privilegiada (apoiadas nos ombros dos meus predecessores), mas ainda assim é o que EU vejo (baita arrogância).

Eu vejo doutrinas de Gerenciamento de Projetos e vejo pequenas empresas que são pressionadas para produzir para amanhã algo que a cliente (a grande poderosa) ainda não definiu claramente.

Vejo doutrinas de planejamento estratégico e vejo empresas que dependem do atendimento a QSMS, RS e outras normas para que o cliente fique bem com a sociedade, mas o custo destes apêndices é maior que o de produção.

Vejo a substituição dos CLT pelos PJ, a realidade mudando e todos se fazendo de desentendidos.

A nossa realidade é rica. Podemos, e precisamos, encontrar soluções para cada nível. Defendo o debate privilegiando pequenas empresas, até individuais, e daí podermos retirar o que é o Brasil.

Jorge Vallim - vallimj@globocom.com

Um curso que prepara “empreendedores”?

Vou responder ilustrando um fato interessante. Julgo que a maioria de nós conhece o curso EMPRETEC. Esse curso prepara empreendedores. Mas como ele surgiu?

Nos Estados Unidos, observou-se que as empresas quebravam nos primeiros anos, Então o governo resolveu conceder crédito para estimular o investimento dessas empresas, mas ainda assim, muitas continuavam quebrando. Então, o governo Americano chegou à conclusão de que deveria dar treinamento, mas mesmo assim muitas quebraram. Então foi feito um trabalho para estudar os ilustres empreendedores para saber qual seria o segredo. Não me recordo neste momento, o nome da pessoa que foi designada, só sei que ele escolheu várias pessoas, inclusive dois Brasileiros, sendo um deles o Sr. Senor Abravanel, conhecido como Silvio Santos que iniciou sua carreira como camelô nas ruas vendendo canetas BIC e que, sozinho construiu um império que se pode dizer, inabalável, porque não construiu mas teve sabedoria para manter e multiplicar.

Ele teve algum incentivo do governo? NÃO! Recebeu treinamentos? NÃO!

XVIII Jornal da Rede GESITI



Ministério da
Ciência e Tecnologia



Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, ~1300 colaboradores

ANO 3 – número XVIII FEV.2010- www.cti.gov.br **Brasil** “CTI Informa” : http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

Então a resposta é simples: está na corrente sanguínea e isso ninguém pode ensinar. Pode-se sim mostrar o caminho, mas mesmo no EMPRETEC, muitos chegam à conclusão que não nasceram para ser empreendedores e desistem, mudando seus objetivos.

É assim, o ser humano não é fácil de se explicar, não há uma fórmula científica para conduzir alguém ao sucesso, só existem caminhos a serem mostrados mas nunca se pode levar pela mão e garantir o sucesso de quem quer que seja...

Marlene Carnevali – mcarnevalibr@yahoo.com.br

Dinâmica do sucesso – o caminho da sabedoria é outra

A dinâmica do sucesso é uma. O caminho da sabedoria é outro. Não há razão em insistir para estabelecer relações entre os dois. Note na diferença entre "dinâmica" e "caminho".

A sabedoria é o caminho dos que se tornam sábios, e a dinâmica do sucesso é saber pegar determinado bonde em determinado momento (alguém é do tempo em que se pegava bonde andando? Eu sim, fazia isso todos os dias indo e voltando do colégio).

No universo dos negócios, muita gente mistura esses dois conceitos na tentativa de dar um ar de nobreza ao sucesso, quando este é freqüentemente adjecto.

Marlene Carnevali – mcarnevalibr@yahoo.com.br

Pode ocorrer sorte...

Eu sou meio cética com essa questão de sorte. Tenho um amigo que diz que sorte é para incompetentes, os competentes vão atrás das oportunidades e eu concordo em parte com isso, mas não sou tão radical. Mas, das observações que já fiz pude perceber que o sucesso tem muito a ver com as atitudes, com visão e com perspicácia para enxergar e aproveitar oportunidades e isso, é muitas vezes, um segundo é o que temos para aproveitar uma oportunidade, e há de ter olhos de lince para perceber.

Também acredito muito em histórico de vida. Talvez esteja aí a sorte que você menciona, ter nascido num cenário de prestígio, onde é mais fácil perceber as oportunidades.

Mas, na realidade eu acredito que, para se alcançar o sucesso, primeiro é preciso ter um objetivo bem estabelecido e depois disso, 10% de inspiração e 90% de transpiração.

Marlene Carnevali – mcarnevalibr@yahoo.com.br

Sabedoria para aproveitar as oportunidades

... As gerações mais novas não fazem a mínima idéia do que era isso aí. No bonde que eu pegava, iam muitos alunos dos vários colégios. De vez em quando, rolava batucada e cantoria. Além disso, havia os que sabiam subir de descer do bonde em movimento, em situações perigosas. Eu era um desses. Mais tarde eu me apaixonei pelo alpinismo. Tem algo a ver.

Voltando à dialética entre sabedoria e sucesso, eu me preocupo particularmente com aspectos morais quando se fala em "alcançar o sucesso sabendo aproveitar as oportunidades". E me preocupo por que sem essa preocupação, a sociedade desenvolve práticas selvagens e cruéis.

Vou dar alguns exemplos:

1. Alguém que enriqueceu e ganhou respeito e admiração da sociedade porque inventou e fabricou uma arma capaz de mutilar e/ou matar gente com maior eficiência.
2. Alguém que enriqueceu e ganhou respeito e admiração da sociedade com atividades puramente especulativas, e, não satisfeito, articulou politicamente para tornar a especulação uma regra.

Por outro lado, a sabedoria é para mim o caminho que se trilha para aperfeiçoar o Homem e não para enriquecer fulano ou beltrano em detrimento cicrano e zebediano. Por isso insisto na ortogonalidade entre sabedoria e sucesso.

Em tempo, hoje considero que subir e descer do bonde andando podia me proporcionar, na época, um sucesso momentâneo, mas não era uma atitude sábia. Minha mãe me mostrava alguns aleijados, na rua, e me prevenia dizendo que eles tinham perdido seus membros por que tinham caído do bonde e o bonde tinha passado por cima. As mães de antigamente eram assim.

Roland Scialom - roland@ic.unicamp.br

XVIII Jornal da Rede GESITI



Ministério da
Ciência e Tecnologia



Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, ~1300 colaboradores

ANO 3 – número XVIII FEV.2010- www.cti.gov.br Brasil "CTI Informa": http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

Ética e sucesso

..., você tocou num ponto essencial: Ética. Quando eu falo em aproveitar oportunidades eu não quero dizer "se aproveitar *das* oportunidades". Obter sucesso através de criações que trazem dano ao ser humano não é sucesso, pelo menos para o meu ponto de vista.

Já perdi bons empregos por não querer "me aproveitar de certas oportunidades"... não... não são a essas que me refiro. Me refiro ao sucesso conquistado com honra, com dignidade para poder ser exemplo para os mais jovens, para não ter do que se arrepender. Hoje tenho orgulho de não ter "aproveitado certas oportunidades" para obter sucesso.

Sucesso sempre com ética é o sucesso duradouro. E isso responde a um outro thread que está na lista que é, porque alguns poderosos caem...?. Pode ter certeza de que é pela falta de ética. Não há sucesso que se sustente sem ética. Um dia casa cai!

Quanto ao bonde... lembra do camarão?

Marlene Carnevali – mcarnevalibr@yahoo.com.br

Sucesso é um fenômeno social

... "fracasso" e "sucesso" são atributos que podem ter efeitos em audiências (por exemplo, de livros de auto-ajuda) mas não se prestam às análises de construção de conhecimento.

No meu entender é bem mais produtivo analisar as controvérsias que estão presentes nos processos históricos que estabilizam uma verdade científica (um sucesso de descoberta) ou um artefato tecnológico (um sucesso de mercado), ou mesmo uma empresa (Rede Globo, Roberto Marinho ou SBT, Silvio Santos), e sobre isto existe vasta literatura nos estudos de ciência-tecnologia-sociedade ou na chamada sociologia do conhecimento ou nos estudos sociais de ciências e tecnologias.

Salta aos olhos então que o conhecimento (ou o sucesso) é um fenômeno coletivo - nunca de um indivíduo. Assim como Napoleão não venceu sozinho a batalha de Borodino na frente russa ou Bill Gates não fez sozinho a Microsoft, nenhum ganhador de prêmio Nobel trabalhou só - são

sempre processo coletivos. O que entra em cena é um mecanismo de atribuição de mérito, no qual um ator ou agente acumula méritos sobre o trabalho de muitos - isto vale mesmo para um Einstein. Daí o reforço de uma visão individualista, mas o indivíduo não dá conta destes processos, eles não são explicáveis a partir de um indivíduo - isto é uma ilusão divulgada pela idéia de "self made man" com efeitos sociais e políticos.

Vejam autores como Michel Callon, John Law, Bruno Latour, Steven Shapin e outros.

Ivan Costa Marques – imarques@ufrj.br

Só conhecimento não é garantia de sucesso

Acompanhando o raciocínio, existem coisas que estão além da nossa compreensão e transcendência. A questão de um ano atrás, numa palestra do Roberto Rodrigues (ex-ministro da agricultura) realizada pelo Instituto de Engenharia de SP, foi colocada essa questão. O Roberto Rodrigues falou sobre os planos econômicos que foram feitos para a estabilização da moeda que foram mal sucedidos. Comentou com muita clareza como foram seus efeitos sobre a classe produtora agrícola. Mesmo dominando as técnicas mais modernas, mesmo tendo experiência na comercialização dos seus produtos e mesmo habituados com as instabilidades do clima vieram conhecer o fracasso e perderam suas propriedades para os bancos. Na opinião do Roberto Rodrigues (e todos que o conhecem bem sabe como ele é um grande conhecedor do meio rural brasileiro e entusiasta da atividade) primeiramente deveriam estar recebendo terras, aqueles que as perderam por questões da política econômica, das questões da especulação das bolsas de valores, da incapacidade administrativa dos governos e etc. e etc. e tal.

O insucesso numa atividade empreendedora é muito mais comum por motivos extraordinários, mesmo quando seus protagonistas conhecem muito as três partes fundamentais de qualquer negócio, ou seja, de onde vem os produtos, como são transformados ou armazenados e quem os adquire.

Fica assim mais um contraponto a esse tema tão complexo.

Aloísio Gomes da Silveira – aloisio@tecnopon.com.br

XVIII Jornal da Rede GESITI



Ministério da
Ciência e Tecnologia



Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, ~1300 colaboradores

ANO 3 – número XVIII FEV.2010- www.cti.gov.br Brasil "CTI Informa": http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

Mais conhecimentos que indicam a possibilidade de sucesso ...(é ensinável)

Como a discussão original 'passeou' por diversas temas conexos (sabedoria, ética, transcendência, etc.) e eu quero comentar a questão originalmente posta, retomo a pergunta: "o sucesso pode ser ensinado?". A minha resposta é um enfático 'sim'.

Refutar essa afirmação, ou mesmo deixar de acreditar genuinamente nisso, é negar toda a possibilidade de aprendizado. Para todos os campos do conhecimento humano (filosofia, ciência, administração, gerenciamento, etc.) isso é 'a' premissa.

Todos nós conhecemos, desde as primeira fase da faculdade quando cursamos 'metodologia científica', os métodos de validação do conhecimento. O 'jargão' característico: métodos dedutivos e indutivos; racionalismo versus empirismo; validação de modelos, etc. O que é isso senão a tentativa contínua de 'ensinar' as gerações presentes e futuras, de forma sistemática e organizada, o sucesso e o fracasso alcançado nas experiências realizadas, qualquer que seja o domínio (tecnológico, social, econômico, etc.) A epistemologia da ciência tem, precisamente, a função de dar consistência ao método, de modo que ele seja mais efetivo ao transferir o conhecimento ou, em outras palavras, facilitar o 'sucesso' na repetição futura de experimento semelhante (ou, pelo reverso, evitar ou mitigar os riscos de fracasso).

O exemplo citado (alhores nesta lista) do Empretec, dando a entender da sua ineficácia, é, com a devida venia pela divergência, a negação da atividade de consultoria e treinamento. Se quem o emitiu é consultor, por certo deveria rever sua profissão, pois ele não acredita que possa ajudar alguém ou alguma organização transferindo conhecimento e experiência para facilitar que estes alcancem o 'sucesso'. O Empretec, como de resto todas as demais áreas na qual se tem difundido as 'melhores práticas', é a sistematização do que deu certo, ou seja, o 'road map' de processos que devem ser executados para se alcançar 'sucesso' empresarial. Na linguagem dita científica, as 'melhores práticas' são o conhecimento empírico, que é sistematizado, testado (sucesso versus fracasso) e revisto por grande número de pessoas ou organizações, que o utilizaram e estão dispostas a compartilhá-lo para facilitar o sucesso de outros.

Entretanto, o conhecimento do processo não é garantia de sua execução, seja pelas limitações de quem o aprendeu (se aprendeu), seja por fatores ambientais (governo, sociedade, mercado, etc.), seja por uma combinação infeliz

de fatores conjunturais ou estruturais, que limitam a atuação do agente-empresário. Em outras palavras, não se trata de uma 'fórmula' científica, não qual que pode garantir o conjunto das entradas e assegurar, sempre, a saídas geradas pelo processo, com 'sucesso'. Ou seja, não há a garantia de que usando os métodos aprendidos se alcançará o sucesso, mas se pode afirmar, com certeza, que a probabilidade de que seja 'melhor sucedido' aumenta consideravelmente. Voltando ao exemplo, se com o Empretec há grande número de insucessos, é certo que sem o Empretec, esse número seria ainda maior; essa diferença é que deve ser medida para aferir se o Empretec funcionou ou não.

Questões outras, quase metafísicas, de conceitos cujos significados são vagos e imprecisos (sabedoria, motivação, experiência, todos de natureza íntima) não devem perturbar o conceito simples e direto de que todo o conhecimento pode ser transferido. É o que fazem os livros, as listas de discussão, as consultorias, os discursos, a homilia, os conselhos (do tipo 'pai para filho', 'experiente para inexperiente', 'mestre para discípulo), mesmo as manifestações artísticas (e.g. 'Guernica', de Pablo Picasso): tentativas de 'ensinar' o sucesso ou alertar para evitar o 'fracasso'.

Sobre os fatores que colaboram para o sucesso, tenho algumas sugestões de leitura:

1. "Fora de série (outliers)", de Malcolm Gladwell: EXCELENTE texto sobre fatores inusitados que colaboram para o sucesso individual, que vão além dos atributos pessoais, como a cultura (no sentido de contexto familiar e social), o contexto histórico (temporal), a linguagem, entre outros fatores;
2. "Previsivelmente irracional", de Dan Ariely: relato de 'experimentos' incríveis sobre como se comportam os 'agregados sociais'. EXCELENTE leitura;
3. "Feitas para durar", de Collins & Porras: uma imensa pesquisa para identificar os fatores que colaboram para o sucesso das organizações longevas (inclusive as seculares, como a igreja); (esses são para os 'baita arrogantes', que pensam que pensam por si mesmos:)
4. "A lógica do cisne negro", de Nassim Nicholas Taleb: muito boa narrativa, que quase convence de que somos obra e consequência do acaso (apesar de toda a nossa 'humana' petulância);

XVIII Jornal da Rede GESITI



Ministério da
Ciência e Tecnologia



Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, ~1300 colaboradores

ANO 3 – número XVIII FEV.2010- www.cti.gov.br Brasil "CTI Informa" : http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

5. "O andar do bêbado", de Leonard Mlodinow não terminei de ler, mas segue o mesmo raciocínio do anterior.

Carlos Rogério Camargo - camargo.cr@gmail.com

Questões sobre a busca da certificação de qualidade

Junto com os movimentos de melhoria (em geral) vieram as entidades de certificação. É um tema recorrente desde os movimentos de melhoria da qualidade, a partir da década de 1980, que popularizou a certificação ISO 9000. Hoje, são dezenas as metodologias e melhores práticas amplamente divulgadas (e.g. Cobit, ITIL, CMMI/MPS.BR, ISO9000, ISO14000, ISO-IEC 27002, entre inúmeras outras) e as respectivas entidades de certificação. As questões que eu gostaria de colocar em discussão são:

- em quais contextos são indicadas as certificações?
- exceto os processos do negócio, para os processos-meio faz sentido a certificação?
- justifica-se a certificação para processos de entidades públicas (órgãos públicos, autarquias, etc.)?

O que me incomoda nessa moda é, em particular, (a) os custos dispendidos para obter a certificação, (b) os reais benefícios-- leia-se, resultados -- obtidos com a certificação, (c) os desvios do processo (e.g. 'maquiar o ambiente' para a certificação).

Carlos Rogério Camargo - camargo.cr@gmail.com

Fundamentação da Certificação

- em quais contextos são indicadas as certificações?
Vejo que a certificação faz sentido em qualquer contexto. Lembre-se, há certificação de:
 - **processos** : caso da ISO 9000, 14.000, 28.000, DIN etc. (supostamente a organização fica com o conhecimento)
 - **peessoas** : é caso do IPMA níveis A, B, C e D ou PMI ou Microsoft ou CISCO etc (supostamente a pessoa fica com o conhecimento)Há certificações de pessoas que focam apenas nos processos e vice versa, assim nem a certificação em si é algo "certeiro" mas já é algo, e que algo.

- processo fim (pfim) x processos meio (pmeio)

Gostaria de provocar e questionar sobre qual a relevância do processo ser fim ou de ser meio? quando o que importa é o resultado pretendido? digo isto porque na maioria das vezes pessoas alteram todo o processo para conseguir os resultados desejados. portanto a resposta é sim.

- justifica-se a certificação para processos de entidades públicas (órgãos públicos, autarquias, etc.)?
Sim, totalmente, é meu sonho como **cidadão** certificar tantos os processos quanto as pessoas.

- (nova questão) a certificação (processos ou de pessoas) garante alguma coisa?

Não. A certificação baseia-se numa espécie de MDC (mínimo divisor comum ou o mínimo que se espera), normalmente extraídas das melhores práticas. Mas as melhores práticas pode ser tendenciosa ou não ser o melhor a ser feito para uma dada organização num dado contexto. Assim, surgiu outro conceito, o de maturidade de processos, mas isto é um outro capítulo. Bem... como representante oficial e havendo interesse posso falar sobre a certificação para Gerentes de Projetos da IPMA (*International Project Management Association*), entidade sem fins lucrativos com um modelo por competências e que precisa ser mais difundido no Brasil. Aqui o foco é o Gerente, a pessoa, e não nos processos.

Luciano Kolotelo - kolotelo@gmail.com

Banalização do Certificação?

Parece que estamos copiando a idéia da certificação, porem não no contexto todo.

A certificação é importante, seja pessoa, seja de Empresa, seja pfim ou pmeio - você está dando um atestado de que fez um teste e, portanto, tem condições de dar respostas, nem que sejam mínimas.

Porém o que não acontece é o comprometimento com a certificação: temos empresas de TI de serviço com Certificação ISO 9000, por exemplo - é adequado? Em muitas destas empresas, o processo de verificação desta certificação somente acontece uma vez por ano - quando tem auditoria.

Certificação PMI, por exemplo - é possível ter uma certificação como esta e a pessoa que detém a certificação nunca ter realizado um projeto? Sim, é possível. Este é um

XVIII Jornal da Rede GESITI



Ministério da
Ciência e Tecnologia



Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, ~1300 colaboradores

ANO 3 – número XVIII FEV.2010- www.cti.gov.br Brasil "CTI Informa": http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

caso emblemático, para mim deveria ser que nem certificação de Six Sigma, onde para que se obtenha a certificação, tem que propor e realizar um projeto na sua Empresa, depois fazer o teste. Ou seja, você tem a comprovação teórica e prática, tendo uma base para apresentar esta certificação. Temos a certificação da APICS, que nos EUA, quem tem, é considerado um excelente profissional de SCM. Por falar nisto, lá a certificação pode ser uma carreira paralela, independente de graduação, sendo complementar ou até mesmo o elo principal. ITIL é um bom exemplo.

O fato não é ter ou não ter certificação, mas tendo, qual a garantia profissional e empresarial que ela pode trazer? O programa para obter a certificação deveria ir além de uma simples prova ou uma auditoria pontual.

De outra forma, a certificação será banalizada, como já esta acontecendo com algumas certificações (por exemplo, Microsoft o pessoal muitas vezes passa sem nunca ter trabalhado com o produto, havia um simulado chamado Test King, que era praticamente a prova).

Jarlei Moreira - jarlein@hotmail.com

Natureza e objetivos da certificação

- em quais contextos são indicadas as certificações? A certificação é uma declaração formal de "ser verdade", emitida por quem tenha credibilidade e tenha autoridade legal ou moral. A certificação deve declarar ou dar a entender, explicitamente, que determinada coisa, status ou evento é verdadeiro. ... a certificação tem como primeiro objetivo - o financeiro, onde posso obter algum retorno (\$) com a certificação.
- exceto os processos do negócio, para os processos-meio faz sentido a certificação? ... acredito sim que faz (muito sentido) a certificação dos processos-meio, explico, pois é ali que pode ocorrer as principais variáveis que podem interferir no objetivo da certificação.
- justifica-se a certificação para processos de entidades públicas (órgãos públicos, autarquias, etc.)? ... acredito que todos os desvios que podem ocorrer em órgãos públicos, poderiam ser, ...

minimizados se estes forem auditados periodicamente.

Nota: Concluo a minha opinião, concordando com os Srs. identificados neste e-mail, no entanto, a certificação realmente precisa ser revista quanto a sua credibilidade em todas as suas diretivas atuais.

Antonio Carlos - antoniocarlosacs@ifi.cta.br

Certificado é importante...mas precisa ser revista

O certificado de qualidade é o reconhecimento de que a organização cumpre uma série de requisitos para atestar a confiabilidade dos produtos e serviços com as quais negocia com os clientes. Em tese, empresas certificadas tem maior credibilidade no mercado, pois os órgãos que lhe certificam são entidades que adotam critérios, de certa forma rigorosos e apropriados para verificar a estrutura de operacional e os processos existentes, o que assegura que existe qualidade tanto na produção, quanto no atendimento e na própria filosofia de melhoria constante.

No Brasil, a partir dos anos 90, a busca pela certificação estava em moda. Muitas empresas buscaram qualidade via certificação, criando procedimentos e preparando o pessoal envolvido nas operações para a mentalidade de certificação e sistema de qualidade, invertendo a ordem das coisas

E existe um mínimo de verdade quando se percebe ocorre que a qualidade intrínseca do produto não a seja (por causa do processo), mas que existem procedimentos que assegurem a qualidade, isso sim, existe porque as auditorias confirmam. As críticas, muitas vezes se apóiam no fato de que procedimentos nem sempre asseguram qualidade do produto ou serviço. Além disso, junto com a qualidade produtos e serviços, existem também "valores agregados" que compensam a qualidade intrínseca e torna complexo uma análise mais direta da situação. Contudo, uma coisa é certa: as certificações surgiram para ficar - e isso teremos que conviver juntos, se quisermos manter nos negócios.

Hoje, existem diversas modalidades de certificação (ISO, ONA, QS, etc.), tal qual o diploma dos formandos em curso superior, mas ainda assim, estes devem superar exames e apresentar teses ou trabalhos para serem reconhecidos nos conselhos como OAB, CREA, CRM, CRP, etc.

XVIII Jornal da Rede GESITI



Ministério da
Ciência e Tecnologia



Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, ~1300 colaboradores

ANO 3 – número XVIII FEV.2010- www.cti.gov.br Brasil "CTI Informa": http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

A busca pela certificação se fundamenta no contexto em que está inserida a organização, por exemplo, existem empresas que só fazem negócios com fornecedores ou parceiros certificados, e segmentam o mercado. Assim foi a natureza do surgimento, por exemplo, da certificação ISO, por exigência das empresas européias de só aceitarem exportadores nacionais com certificação. A razão é simples: sistema de qualidade que assegure rastreabilidade das não conformidades e da filosofia de melhoria constante.

Virando moda, o que é alvo de críticas, fica a questão: é realmente necessária a certificação?, pois sua manutenção realmente representa custos adicionais.

A certificação precisaria ser revista sim, mas o mais importante mesmo é a política como funciona a certificação das empresas no mundo dos negócios. Mais importante ainda é tirar proveito da condição de empresa certificada, pois o esforço em que a organização se submeteu não pode ser desperdiçada.

Ricardo Yoshikawa – ricardoyoshikawa@yahoo.com.br

Sucesso é particular, um resultado, um ponto de vista

... o sucesso é algo muito particular, uma etapa do processo em que as pessoas passam na sua carreira cuja situação pode ser encarada como tal se for de acordo com o que fora desejado ou planejado. Caso contrário, é fracasso. Os exemplos dados mostram que sucesso não é algo que se ensina, mas tão somente relatados por outros que veem nos empreendedores ou em quem, por acidente, sorte, destino, "iluminação" ou "trabalho de bastidores", conseguiu atingir o lugar que todos almejam. Não se ensinam porque não se repetem.

O sucesso é um resultado, um ponto de vista, sem desmerecer os esforços ou ações que o ator exerceu e chegou lá.

Ricardo Yoshikawa – ricardoyoshikawa@yahoo.com.br

Sucesso é algo pessoal – não pode ser ensinado

Se o sucesso se pudesse ensinar, a economia global estaria muito melhor do que está no momento ou de que já esteve. Até banqueiros importantes nos Estados Unidos

provocaram uma crise mundial por falta de visão e de uma análise crítica de riscos, apesar de estar preconizada pelo Basiléia II.

Conforme já escrevi anteriormente, existem pesquisas científicas que mostram que o sucesso "está na corrente sanguínea", haja vista o exemplo que foi citado do Sr. Abravanel, ex-camelô.

Já presenciei pessoas simples, começar com uma carrocinha de milho verde e um ano depois já tinha um comércio aberto com empregados, gente que eu acompanhei diariamente, enquanto profissionais com treinamentos de alto nível fracassam.

Por tanto você está certo, Sidarta estava certo, o sucesso é como a iluminação, ou se tem, ou não se tem, e isso é muito pessoal.

Marlene Carnevali – mcarnevalibr@yahoo.com.br

Qualidade e sucesso

Sucesso (S) e qualidade (Q) são valores percebidos, ou seja, é intrínseco, sócio-cultural e mercadológico. Há percepções internas (secretas, individuais de desejos) e há percepções externas (declaradas e veladas).

O que é Q ou S sucesso para um não é para o outro.

Vejo que a Q está mais próxima do tangível do que o S.

Sabemos q a Q pode ser repetida: conjunto de processos, atributos e valores que devem ser praticados pela organização e pessoas e isto é comprovado com a aplicação da ISO 9000 e filosofia oriental.

Mas acho que S está mais próximo da Q de serviços.

Será que conseguiria repetir a Q de serviços? A resposta é sim, haja vista a ISO 9002, 14000 e 28.000 e a 25000 (no forno).

E o S, há como repetir? ou dá para ensinar?

Acho que ai mora algo nebuloso, pois entendemos melhor a Q do que o S, mas este último depende ainda de aspectos sócio-culturais, da sorte, do tempo, da concorrência, do setor em que se pretende atuar, do âmbito, da criatividade

XVIII Jornal da Rede GESITI



Ministério da
Ciência e Tecnologia



Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, ~1300 colaboradores

ANO 3 – número XVIII FEV.2010- www.cti.gov.br Brasil "CTI Informa": http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

etc. Quero dizer que a Q é mais controlável /focado do que o S. Sucesso de quem e de/para o que? de que tipo?

As gravadoras e TV "fabricam sucesso" e inculcem na cabeça das pessoas (modelos de desejo). Sobre modelos de desejo pode-se dizer também estilo de vida por exemplo, eu não gostaria de aprender sobre o mesmo tipo de S de certas pessoas notáveis (ou um tipo de S que eles julgam terem obtido).

Mas gostaria de obter o sucesso de Santos Dumont, por exemplo. Mas será que haveria outro avião a ser descoberto?

Parece, aqui, que o S está ligado a algo que se faz? está ligado a valores? uma vez que é percebido de forma diferente por camadas diferentes da população, ele deve estar.

Outro exemplo, andar com cueca para fora da calça se tornou um S entre os jovens, no entanto esta 'cultura' advém da proibição do uso de cintos nas prisões americanas. Que tipo de S é este?

Assim vejo a questão ampla e vaga sob vários aspectos.

Para provocar mais ainda: apesar de não ter inventado nada, não ter feito notadamente nada relevante para sociedade ou pela cultura, considero bem sucedida minha atuação dentro de certos aspectos/âmbitos.

E se eu não consigo replicar isto para meu próprio filho, replicar isto para outros será uma tarefa de Educadores, da sociedade etc. etc..

Eu resumiria a pergunta sobre S (e coloco-a propositadamente vaga):

Atributos para o sucesso podem ser ensinados dentro de uma dada escala e nada se pode assegurar quanto ao seu resultado.

A frase do grande investidor Warren Buffet mostra o S como posse, desejo: "O sucesso é ter o que você deseja e a felicidade é ter o que você já tem"

Luciano Kolotelo - kolotelo@gmail.com

Sucesso é objetivo de todos nós...

... complementando, o Sucesso não é nem uma jornada e nem um destino. Mas um objetivo na vida de todos nós.

Entendo que todos nós buscamos o Sucesso porque o Sucesso chancela a quem desfruta dele um dos tipos de poder: o de referência, no mínimo! Se o Sucesso tiver sido na área econômica e financeira ele vem acompanhado de outro poder: o de capital! Se a pessoa for uma possível candidata ao Nobel então a pessoa tem mais um tipo de poder: o de perícia! E assim por diante. Mas finalizando, referendando o exemplo do Presidente Lula que eu dei, eu continuo achando que O SUCESSO NÃO PODE SER ENSINADO, ou seja, repetido uma segunda vez exatamente como foi na primeira vez, versão original!

Erlei Moreira- superacao@super-acao.com

Sucesso é atingir metas

O sucesso é definido de forma diferente de acordo com as metas de cada indivíduo ou profissão. Sucesso significa atingir determinadas metas (sucesso vem de "suceder" ou conseguir). Por exemplo, meu instituto está montando um curso chamado "Como Ter Sucesso na Carreira Médica", voltado para estudantes de medicina e médicos jovens.

É perfeitamente possível ensinar, sim, e no nosso caso, exatamente como você disse: o que se deve fazer, e que metas que devem ser fixadas individualmente, que representam o caminho mais seguro para atingir o sucesso nessa carreira específica. Por exemplo: fazer uma boa faculdade, uma ótima residência, e uma excelente pós-graduação, de preferência algum estágio no exterior.

Renato M.E. Sabbatini - listas@edumed.org.br

É preciso entender o que é sucesso

Sem sombra de dúvida é uma jornada que deve ser conquistada a cada dia!

Crenças sempre são complicadas para serem postas em discussões, pessoalmente prefiro acreditar que cada um constrói seu próprio destino. Acreditar que "somos destinados" a algo pode gerar uma estagnação na criatividade e na vontade de construirmos sempre algo mais e melhor do que encontramos.

Complementando, para responder a questões como a que deu início a esta discussão "O Sucesso Pode Ser Ensinado", precisaremos antes definir o que é sucesso? Sucesso de acordo com a sociedade capitalista pode ser definido pelo seu saldo bancário e declaração de bens. Por outro lado, muitos buscam como sucesso a possibilidade

XVIII Jornal da Rede GESITI



Ministério da
Ciência e Tecnologia



Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, ~1300 colaboradores

ANO 3 – número XVIII FEV.2010- www.cti.gov.br Brasil "CTI Informa" : http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

de não ser mais escravo do tempo, desta forma, sucesso depende do que cada indivíduo busca, sejam conquistas profissionais, acadêmicas, medalhas de reconhecimento ou conquistas pessoais.

Quanto a podermos ensinar ou não sucesso, seguindo com as definições que descrevi acima, acredito que sim, podemos ensinar as pessoas a serem seres humanos melhores, a estudarem assuntos de forma a melhorarem a forma de buscarem suas conquistas, ou seja, pode-se ensinar mas a forma de aplicação do que foi ensinado dependerá sempre de cada indivíduo e do que ele irá buscar como conquista do seu sucesso.

Christiano Knott – www.2s.com.br

O sucesso pode ser ensinado, ou melhor, aprendido....

Como qualquer assunto desta vida, penso que "sucesso" pode sim ser ensinado. Mas - não se animem - nem tudo que é "ensinado" será "aprendido".

Que o digam os professores de Matemática, Português, Lingüística, Estatística, etc., que, muitas vezes, se esfalfam para ensinar suas disciplinas e, ao final...

Se tudo o que fosse ensinado fosse automaticamente aprendido, bastaria, no caso do "sucesso", que se lesse a biografia dos homens e mulheres de sucesso, ao longo da história, para aprender com eles o "caminho das pedras". Ou que se "decorassem" e se procurassem reproduzir todos os conselhos dos livros de auto-ajuda sobre o assunto (e quantos há!...). Ou que se devorasse a vasta literatura sobre empresas de sucesso...

Na vida real - e nas escolas - observa-se que há pessoas mais e menos "jeitosas" para o aprendizado de línguas, de biologia, de matemática... Pessoas com "espírito empreendedor" têm mais chances de aprender os caminhos do sucesso nos negócios do que aquele que "não leva jeito para a coisa"... Há, portanto, aí uma componente individual, "genética", importante no processo de aprendizagem. Diante dos mesmos estímulos, pessoas reagem de forma diferente, de acordo com sua "configuração" individual (mais ou menos tímido, mais ou menos arrojado, mais ou menos inovador) e suas predileções.

Evidentemente, conhecer experiências de sucesso, modelos, conselhos, poderá ser útil tanto para os menos quanto para os mais "jeitosos", mas haverá muito mais

chances para estes de transformar estas informações "ensinadas" em aprendizagem.

Outro aspecto importante é que aprender é um ato de vontade, depende de motivação (motivo para a ação), que vem de dentro, não pode ser "implantado" por nenhum professor ou instrutor. Carl Rogers, em "Liberdade para Aprender" diz: "Só acredito no significado da aprendizagem daquele jovem que, desejando envenenar o motor de seu carro, aprende tudo sobre motores de combustão..." (citado de memória - o texto pode ser um pouco diferente, mas o espírito é este). Não é isto que acontece com esta meninada da geração tecnológica, que APRENDE tudo sobre computadores, sem nunca ter sido ENSINADO?

MOTIVAÇÃO faz milagres. Não são poucos os casos (mas também não são a maioria) de "menos jeitosos" que tiveram sucesso, em vários campos, movidos por desafios, por vontade de provar algo (Einstein é um deles; Dadá Maravilha - data venia - é outro...).

Por isto, há esperança. Educadores (professores, consultores, autores de auto-ajuda) podem não ter sucesso tentando ENSINAR a ter sucesso, mas podem ter sucesso se se postarem como "líderes do processo de ensino-aprendizagem", buscando incentivar, trabalhar a auto-estima e facilitar a percepção de significado, o que pode gerar no aluno (sem garantia de que ocorra com todos), aquilo que é imprescindível para se aprender qualquer coisa: a motivação. Cabe aqui aquela que considero uma das mais felizes definições de liderança: "Liderar não é impor, mas despertar nas pessoas a vontade de fazer."

Se conseguirmos - consultores e professores - despertar nos nossos "alunos" a VONTADE de ter sucesso (respeitada a interpretação pessoal do que isto possa ser) e nos colocarmos à disposição para ajudar com nossos conhecimentos e fontes de informação, metodologias, etc., já teremos tido SUCESSO na empreitada.

Ou não?

Lucio Fonseca – www.luciofonseca.com.br

O sucesso pode ser aprendido

Concordando (com Prof. Lucio Fonseca – o sucesso pode ser aprendido) em gênero, número e grau. Também sou Professor e observo as mesmas atitudes, forma de agir e pensar e fazer e que em uma sala de aula, dá para dividir

XVIII Jornal da Rede GESITI



Ministério da
Ciência e Tecnologia



Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, ~1300 colaboradores

ANO 3 – número XVIII FEV.2010- www.cti.gov.br Brasil "CTI Informa" : http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

os grupos e mantém-se nos resultados de provas e outros testes de avaliação. Temos uma feira tecnológica na escola em que leciono no período noturno e vejo o resultado dos trabalhos da mostra, como resultado de cada grupo e muitos trazem experiência que na maioria das vezes são hobbies e em conjunto com os demais e também o aprendizado adquirido, montam projetos excelentes e que na maioria das vezes, ficamos admirados como professores e profissionais que somos. Acredito que aqueles que conseguem vislumbrar através da experiência de outros sem a necessidade de incorrer nos mesmos erros, conseguem ir além; pois, dão saltos e ganham tempo ou desperdiçam menos esse escasso tempo.

José Geraldo Lemos Cardoso -
jlemoscardoso@yahoo.com.br

O sucesso pode ser repetido?

Quando eu falo de ensinar Sucesso eu estou falando de uma pessoa ensinar uma outra pessoa a repetir o seu Sucesso. Criar um Clone seu, resumindo! Exemplo!

Pode o Presidente Lula, que foi o exemplo inicial, ensinar o Sucesso dele para uma outra pessoa do sertão nordestino que viria para São Paulo, seria torneiro mecânico (não precisaria perder o dedo), seria líder sindicalista, se elegeria deputado e Presidente do Brasil por 8 anos sendo que, no seu último ano de mandato recebesse um prêmio de Estadista Global num Fórum Econômico Mundial (não precisaria ser em Davos já que isso são detalhes?)

Pode alguém de Sucesso ensinar alguém a "repetir" o seu Sucesso? Criar um clone de si mesmo, em termos de SUCESSO? Essa é a questão! Sem condicionalidades!

Erlei Moreira- superacao@super-acao.com

Sucesso não se transfere

Um artista estuda as técnicas, a história da arte, as escolas e suas tendências, conhece outros artistas e vai construindo concomitantemente a sua aptidão todos os detalhes para que consiga obter seu insight criador. E exatamente neste momento, tudo aquilo que foi aprendido, fica, de certa forma, "esquecido". O artista quando produzindo seu trabalho criativo, se abandona e se atira a uma proposta tema que o está permitindo traçar seus projetos.

Joseph Campbell por muitas décadas orientou seus alunos a viver sua Boa Venturança e ele utilizava de recursos técnicos assim como de processos intuitivos, que permitia ao aprendiz buscar o insight que iria impulsionar sua carreira. Campbell tinha uma fórmula muito particular para fazer isso e que não foi deixada como herança a outros educadores. Erich Fromm & A. S. Neill (dupla que concebeu a Experiência de Summerhill) da mesma forma, não conseguiram deixar - O'Neill em especial - descendentes. O filho dele permitiu a decadência da escola que o pai construiu mediante a constante observação da dinâmica das atividades em curso. Summerhill, A Chave do Tamanho do Lauro de Oliveira Lima, A Escolinha de Arte do Brasil do Augusto Rodrigues e etc. todas essas experiências foram multiplicadas sem obterem a dimensão cerne dos seus criadores.

O sucesso é algo que se encontra na cúspide entre o conhecimento (base-formal) e a transcendência (base-senso relativo).

Aloísio Gomes da Silveira – aloisio@tenopon.com.br

É importante definir sucesso.

Não acredito que o sucesso notável, tal qual o do exemplo citado (presidente Lula) possa ser, de forma nenhuma, ensinado. Ele é uma combinação de fatores, incluindo a sorte. Entretanto, acredito que os caminhos para os pequenos sucessos do nosso dia-a-dia, que ao todo, nos conduzem a uma vida calcada em satisfação, pode sim ser ensinado.

Antônio Augusto Giacomelli – aaugustogo@gamil.com

Sucesso é resultado positivo

Por tudo que se tem discutido, cada vez mais fica claro que o sucesso não pode ser ensinado.

A escola tem como objetivo ensinar as noções básicas de linguagem e número, mas a aprendizagem depende muito do interesse do professor em ensinar e depende ainda mais do interesse do aluno em aprender. O resultado do plano de aula através da avaliação correta confirma de o aluno aprendeu ou se o professor é eficaz. É sucesso quando o resultado for positivo, ou seja, o professor conseguiu ensinar ou o aluno conseguir aprender, ou ambos tiveram

XVIII Jornal da Rede GESITI



Ministério da
Ciência e Tecnologia



Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, ~1300 colaboradores

ANO 3 – número XVIII FEV.2010- www.cti.gov.br Brasil “CTI Informa” : http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

êxito, o primeiro com o ensino e o segundo com a aprendizagem.

Ricardo Yoshikawa – ricardoyoshikawa@yahoo.com.br

Na vida organizacional, o fenômeno é o mesmo. De um lado, a empresa que contrata o profissional, para que ele atenda às suas necessidades de desenvolvimento de trabalho, processo, organização, projetos, produção ou vendas, disponibiliza orientações como políticas e procedimentos, recursos estratégicos e materiais e pacotes de incentivo e recompensa para que pessoa atinja metas e objetivos. Do outro lado, o profissional, diante da estrutura oferecida pela organização mantém-se motivado, aceita desafios e superar as dificuldades decorrentes tanto internas como externas, superando adversidades. O resultado do trabalho, seja no campo da implantação, seja no campo da comercialização e conquista do mercado é positivo quando representa satisfação de todos os envolvidos, seja no atendimento das necessidades, seja na lucratividade, seja na conquista do poder. É fracasso, quando ocorre resultados indesejados.

Então, o conceito de sucesso torna-se mais claro – é resultado positivo. Mas, no mundo de negócios, por que não comercializar o resultado como um sonho, revestindo-o de sucesso?

E para assegurar maiores possibilidades de sucesso, “gurus” de auto-ajuda elaboram palestras e cursos evocando os caminhos percorridos por aqueles que obtiveram sucesso, tratando-o como algo “ensinável” e que, nós, estamos discutindo sob uma questão “O sucesso pode ser ensinado?”. É claro que não. É mesmo que perguntar: “O resultado pode ser ensinado?” Sucesso ou resultado, para chegar até aqui, pode-se percorrer diferentes caminhos ou obter diferentes “iluminações” e pode ser que aconteça – por lógica, por acaso, por esforço, por mérito, etc. enfim, uma situação que acontece, individual ou não.

Resultado de tudo isso, alheio às nossas discussões, sucesso é resultado que ocorre com qualquer um a qualquer momento, tão verdade que, testemunhamos inúmeros casos de sucesso: Presidente Lula, Filme Avatar, Novela Caminho das Índias, Jogador Cristiano Ronaldo, Olimpíadas de Pequim, Shoe da Beyonce, iPod, MP3, etc.

Ou até que prove o contrário. Muitas vezes repetimos os procedimentos ou estratégias de cases de sucesso, mas nem sempre os resultados são os mesmos. Uma coisa que aconteceu uma vez, mesmo que tivessem muitas variáveis semelhantes, nunca o resultado é o mesmo – é preciso constantemente inovar, como é o caso da moda, cinema, arte, tecnologia e assim por diante.

Sucesso notável e mero sucesso

“Se queres debater comigo, defina antes os seus termos” (François-Marie Arouet, ou Voltaire, em livre tradução minha). Sem esse acordo semântico, sugerido pelo Antônio, fica difícil qualquer discussão. Gostei também da adjetivação ‘notável’ justaposta (inclusive pela ambiguidade da palavra).

Essa distinção -- sucesso notável ou mero ‘sucesso’ -- é crucial na nossa discussão. Em “A Lógica do Cisne Negro” (Nassim Nicholas Taleb) os eventos são divididos em dois grupos: o extremistão e o mediocristão. No extremistão estão os eventos classificados como aberrações estatísticas, totalmente fora da curva, enquanto no mediocristão ficam aqueles que se comportam de forma previsível e que, portanto, podem ser ajustado à curva normal (ou curva de Gauss).

Warren Buffet, Bill Gates, Steve Jobs, James Cameron, Louis Gestner, Steven Spielberg, Kiichiro Toyoda, Lula, Akio Morita, Joane Rowling, Michael Jackson, Bruce Lee, Barack Obama, entre inúmeros outros e para ficar somente nos contemporâneos, tiveram sucessos notáveis nos seus respectivos ramos de atuação (ah, também tem o Abravanel ou Sílvio Santos). Esses estão no ‘extremistão’, porque realizaram coisas extraordinárias com resultados inigualáveis. São gênios, precursores, seminais, absolutamente inovadores e criativos. Sairam da ‘trilha’ e criaram algo original, que gerou resultados (goste-se ou não deles ou das suas realizações: eu nunca li -- ou vi -- Harry Potter, achei Titanic um filme chato e não gostava do Windows até o Windows 7).

O que se deprende do debate, até o momento, é que há um grupo na lista que se alinha com a definição sucesso que se aproxima desses ícones extraordinários. Nesses casos, eu estou inteiramente de acordo que, para eles, o sucesso não foi ensinado. Ao contrário, hoje o caminho que percorreram é estudado para que outros tentem aprender com eles, na lógica do ‘siga o líder’.

Eu, por outro lado, aceito uma definição bem mais modesta de sucesso. Eu acredito que sucesso *também* é alcançar objetivos traçados e falhar é, ao contrário, não alcançá-los. Nesse sentido, aprender técnicas de gestão, implantá-las e ‘mudar de estado’, de forma positiva, é sucesso: melhorar a produtividade, reduzir os custos,

XVIII Jornal da Rede GESITI



Ministério da
Ciência e Tecnologia



Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, ~1300 colaboradores

ANO 3 – número XVIII FEV.2010- www.cti.gov.br Brasil "CTI Informa": http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

aumentar a lucratividade. Importa saber se o corpo de conhecimento usado -- aprendido de terceiros -- contribuiu para essa mudança de estado, seja implantando as práticas do PMI/PMBOK, ITIL, CMMi/MPS.BR, Lean SixSigma, Kanban/JustInTime, TOC, etc. seja criando seu próprio roteiro.

Outro exemplo, no plano individual e de 'sucesso ad hoc', no sentido, sem muito planejamento mas com ações consistentes, perseverança e muito trabalho. Creio que um empreiteiro que eu conheço tem uma história de 'sucesso'. Ainda menor de idade, pobre, trabalhava como ajudante de pedreiro, cursou técnico em edificações à noite, montou uma pequena construtora. Hoje, trinta anos depois, tem uma pequena empresa, carro 'de passeio', casa, apartamento na praia, e paga colégio particular para os filhos. Currículo semelhante existem aos milhares, em todos os ramos de atuação. Essas pessoas também 'aprenderam o sucesso', estudando (estudo formal), fazendo pequenos cursos, consultorias do Sebrae, eventualmente o Empretec, etc. É claro que 'muitos se perderam no caminho', e não chegaram a ser bem-sucedidos de forma 'sustentável'.

Todos esses casos estão no 'mediocristão'. Em todos eles certamente houve quase nada de inspiração ou genialidade, mas muito de transpiração, esforço e *aprendizado* transferido por outrem. Eu aceito como 'sucesso' esses casos também, embora não se comparem aos do primeiro grupo. Mas aqueles eu classifico, como o Antônio, como 'sucesso notável'.

Carlos Rogério Camargo – Camargo.cr@gmail.com

Mais importante que sucesso treinar... e ser exemplo

"Sucesso" é diferente para cada ser humano. Não quero falar de "Sucesso", portanto. O que me interessou neste assunto é o "ENSINAR".

Na nossa língua portuguesa, ensinar é o mesmo que doutrinar, lecionar. Repassar conhecimentos sobre algo. Também é sinônimo de TREINAR, ADESTRAR.

A palavra TREINAR é utilizada apenas em animais! Sabiam? O termo TREINAMENTO entrou nas empresas no intuito de copiar o que sempre se fez com os animais: ensinar atividades por repetição ou condicionamento.

EMPRESAS estão se dando conta que gastam barris de

dinheiro em Treinamentos para os seu pessoal (HUMANOS - Só se treina ANIMAIS!)

Aí você pergunta: mas lecionar e doutrinar então valem! Bem, mais ou menos. Eu explico: se eu ficar aqui falando, falando e falando, exigirá de você uma memorização de tudo que é importante. Tem espaço na sua "cabeça". Imagine estar num momento de crise qualquer. Quem se LEMBRARÁ das "doutrinas"? Em momentos assim voltamos à condição nata. Neste caso, se durante o processo de lecionar eu conseguir que o outro INTERIORIZE o que estou apresentando, aí sim aprenderá e NUNCA mais DESAPRENDERÁ (Carl Rogers).

Mas voltando ao assunto caput: se ensinar é sinônimo de treinar, e humanos não são animais, eu estou convencido de que não se pode ensinar o sucesso às pessoas.

O que podemos fazer é ser um EXEMPLO de sucesso para o próximo. Desta forma, proporcionaríamos apenas sensações, estados ou indagações nas pessoas, provocando INTERIORIZAÇÃO. É o máximo que podemos fazer. Sendo exemplo, o outro se motiva e age.

Oswaldo Ogihara - oswaldoogihara@yahoo.com.br

Desenvolver é não repetir...

... treino tem origem na palavra trem, seqüência de vagões que se repetem, porém cada vagão carrega coisas diferentes. Entendi que o treino, segundo essa idéia, é uma sucessão de eventos em linha. As aulas, por exemplo, cada dia e num mesmo formato, porém com conteúdo diferente, o ensino se desenvolve. O que você pode comentar para melhor esclarecer esse conceito ? Concorda, discorda ou acrescenta ?

Aloísio Gomes da Silveira - aloisio@tecnopon.com.br

Ensinar é desenvolver

Concordo e se me permite, acrescento um pensamento que também é originário de Carl Rogers:

- você disse: "...o ensino se desenvolve."

XVIII Jornal da Rede GESITI



Ministério da
Ciência e Tecnologia



Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, ~1300 colaboradores

ANO 3 – número XVIII FEV.2010- www.cti.gov.br Brasil "CTI Informa": http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

- DES+ENVOLVER: a pessoa se desenvolve se ela for o SUJEITO desse desenvolvimento. Além de apresentar os "vagões de trem" cheios de conteúdo, o Líder, ou professor, deve se munir de uma dinâmica capaz de fazer o liderado ou aprendiz não ser PASSIVO neste processo de DES+ENVOLVIMENTO.

- Ainda me atrevo: a personalidade da pessoa diz muito se ela tem potencial de se desenvolver neste ou naquele ofício. (vamos aprofundar mais?)

Oswaldo Ogihara - oswaldoogihara@yahoo.com.br

Não se aprende mais só com próprios erros e acertos no mundo atual

Antes de respondermos a esta pergunta, temos outra mais primária ainda. O que é o sucesso??? Ele é uma jornada ou um destino??? Empresas e pessoas que alcançaram o sucesso uma vez na vida podem ser consideradas "de sucesso"??

As pessoas mudam com o tempo, isto já está provado. O homem é um ser altamente adaptável, desde que motivado adequadamente. A questão é como saber se alcançamos o sucesso??? E o que acontece depois que o alcançarmos???

Para mim, sucesso é uma eterna busca. Aquilo que deu certo no passado pode não dar certo no futuro. Sem a habilidade do ser humano de aprender e se adaptar, o sucesso será algo efêmero e muito transitório. Portanto, tanto o sucesso quanto o fracasso podem ser ensinados e aprendidos de outros. Aquele que só consegue aprender com os próprios erros e acertos vai ter cada vez muita dificuldade de cavar o seu espaço no mundo atual.

Djalma Gomes - djalma_gomes@yahoo.com

Apêndice

1 – Comentários sobre as discussões

Interessante, temos mesmo esta coisa de nos desvincularmos da realidade trocando isto por um bom texto.

Algumas idéias podem ser muito boas, em um contexto ou época.

Nota-se algumas idéias sendo praticadas, por conta de alguém ou alguma definição anterior, acadêmica, etc., onde todos sabem não conduzir a realidade.

Mas isto pode ser por que temos a necessidade de ser conduzidos, de que alguém coloque a resposta, que não seja necessário o compromisso.

Será isto uma cultura nossa, Brasil, ou algo mundial ? Podemos perceber que o conhecimento, o questionamento em outros países (mas de nível tecnológico, de mudança), é mais forte, mais estruturado. Haja visto alguns resultados, como numero de patentes, filosofias (que seguimos cegamente, como se fosse totalmente aderente - Qualidade, CMMi, PMI, Six Sigma, RUP, etc. - e podemos incluir ai ate mesmo hábitos, rotinas, comportamentos.

Copiamos, falamos, e nem mesmo sabemos bem por que.

Poderia a arte de Filosofar (inclusão da cadeira de Filosofia), na educação básica ser algo a auxiliar na base das pessoas, da sua formação, estimular este pensar e criar diferente ?

Bom, de qualquer forma, estamos fazendo isto aqui neste fórum, que é um espaço impar, pelo que tenho visto.

Jarlei Moreira - jarleim@hotmail.com

2 - Tentando entender sabedoria...uma síntese em poesia

Caros colegas, não é muito fácil definir sabedoria, pois essa é demonstrada pelos resultados obtidos, mas encontrei um texto de autor identificado como L.M.R. que mostra um pouco do que é sabedoria:

"QUANDO CHEGARES AO CIMO...

Toma um tempo para desfrutar:

o caminho foi longo e difícil.

Toma um tempo para ajudar aos outros:

muito te foi concedido.

Toma um tempo para compartilhar teu triunfo:

aqueles que te amam também subiram ao teu lado.

Toma um tempo para olhar de onde partiste:

julgar-te-ás com menos severidade.

Toma um tempo para descansar um pouco:

XVIII Jornal da Rede GESITI



Ministério da
Ciência e Tecnologia



Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, ~1300 colaboradores

ANO 3 – número XVIII FEV.2010- www.cti.gov.br Brasil "CTI Informa": http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

há outro cume para conquistar."

Veronica Ribeiro – veronicaribeiro@yahoo.com.br

E existem muitas formas de sabedoria, como por exemplo, falar e calar na hora certa... enfim, muitas formas e garanto que não há uma receita de bolo, pois depende muito da situação, do momento e de quem é o líder. Por isso sabedoria se adquire com a vivência e maturidade, mas nem todos os seres humanos se tornam sábios apesar desses dois requisitos.

Marlene Carnevali – mcarnevalibr@yahoo.com.br

3 - Sabedoria

... sabedoria não se define, pois sabe-se que definir significa limitar. Então, como sabedoria é aquilo como você cita L.M.R. tentando mostrar o que é, e depois você completa. Pode ser que para os acadêmicos tudo pode ser definido, mas na vida real, é a sabedoria e a sorte que tem contribuído para os casos de sucesso.

Ricardo Yoshikawa – ricardoyoshikawa@yahoo.com.br

Sobre sucesso

..., os grandes mestres nós acalmam e indicam caminhos quando manifestam sua sabedoria diante de questões que parecem não ter solução. Podem não ter respostas, mas indicam as alternativas mais justas e morais.

Ricardo Yoshikawa – ricardoyoshikawa@yahoo.com.br

... é uma combinação de fatores, incluindo a sorte. Entretanto, acredito que os caminhos para os pequenos sucessos do nosso dia-a-dia, que ao todo, nos conduzem a uma vida calcada em satisfação, pode sim ser ensinado.

Antônio Augusto Giacomelli – aAugusto@gmail.com

Tem um vídeo no YOUTUBE, chamado sucesso. É muito interessante, pois nos permite refletir sobre o tema e resume, escrevendo que Sucesso é fazer o que se gosta.

E partindo desse pressuposto, então podemos sim ensinar o Sucesso, trabalhando a motivação pelo trabalho. Então a partir do perfil de cada um, o trabalho pode trazer fortunas - sucesso, realizações de sonhos - sucesso, status social - sucesso, realização pessoal – sucesso.

Eu sou do tempo do bonde sim e o que você disse bate com o que escrevi há pouco. Para se ter sucesso é preciso ter olhos de lince para perceber o momento exato de pular no bonde.

Marlene Carnevali – mcarnevalibr@yahoo.com.br

... sucesso é consequência que resulta de um bom trabalho, se eu obtive um carro com o meu trabalho, posso dizer: tive sucesso, mas, se eu ganhar este carro, foi tão somente sorte...

Antonio Carlos – antoniocarlosacs@ifi.cta.br

Que tal pensar no sucesso como consequência positiva de uma jornada para um destino bem planejado?

Luciano Kolotelo - kolotelo@gmail.com

..que sucesso não é jornada e nem destino. Jornada é o caminho trilhado para o sucesso e destino somos nós que fazemos. Sucesso é um objetivo atingido com bons frutos.

Marlene Carnevali – mcarnevalibr@yahoo.com.br

Em minha opinião o SUCESSO é uma conquista única, interpessoal e intransferível!

Michelle Hanne Soares de Andrade - michelle.hanne@ormuztech.com.br

precisaremos antes definir o que é sucesso? pode-se ensinar mas a forma de aplicação do que foi ensinado dependerá sempre de cada indivíduo e do que ele irá buscar como conquista do seu sucesso.

Christiano Knott – www.2s.com.br

O seu amigo empreiteiro, é um exemplo do que eu classifiquei como "pequenos sucessos do dia-a-dia que, ao todo, nos conduzem a uma vida calcada em satisfação." Entretanto, acho que mais do que "ensinado" esse tipo de sucesso pode ser "aprendido". Entendem a diferença?

Carlos Rogério Camargo - camargo.cr@gmail.com

XVIII Jornal da Rede GESITI



Ministério da
Ciência e Tecnologia



Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, ~1300 colaboradores

ANO 3 – número XVIII FEV.2010- www.cti.gov.br Brasil “CTI Informa” : http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

Referências

Citadas pelos participantes

- 1 - How the Mighty Fall – Jim Collins
- 2 – O declínio do império Americano (1986) – Denys Arcand
- 3 – Os ciclos de vida das organizações – Ichak Adizes
- 4 – Sidarta – Hermann Hesse
- 5 – Fora de série – Outliers – Malcom Gladwell
- 6 – Previsivelmente Irrracional – Dan Ariely
- 7 – Feiras para durar – Collins & Porras
- 8 – A lógica do cisne negro – Nassim Nicholas Taleb
- 9 – O andar bêbado – Leonard Mlodin

XVIII Jornal da Rede GESITI



Ministério da
Ciência e Tecnologia



Editado pela Rede GESITI DTSD/CTI criado em 18.fev.2008, ~1300 colaboradores

ANO 3 – número XVIII FEV.2010- www.cti.gov.br Brasil "CTI Informa" : http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm

Colaboradores institucionais



Ciência y Técnica Administrativa



Universidade Federal de Santa Catarina



Universidade Estadual de Ponta Grossa



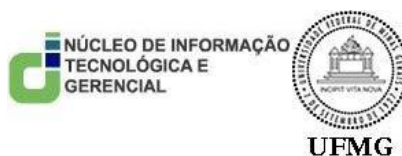
Journal of Information System and Technology Management



Latin American Technological Information Network



[Marins Holtz](http://www.marinsholtz.com.br)



Ministério da
Ciência e Tecnologia

