

# XVII Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITIs/>



[www.cti.gov.br](http://www.cti.gov.br)

Ministério da  
Ciência e Tecnologia



[www.mct.gov.br](http://www.mct.gov.br)

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

ANO 2 número XVII NOV.2009- [www.cti.gov.br](http://www.cti.gov.br) Brasil “CTI Informa”: [http://www.cti.gov.br/cti\\_informa/cti\\_informa.htm](http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm)

## Editorial

Nesta XVII edição do Jornal Rede GESITI focalizamos os seguintes aspectos como inteligência competitiva, caráter e líderes como causa ou efeito correlacionando ao poder para exercer controle sobre pessoas nas organizações.

Quando preocupamos com Organização, Líderes e Inteligência Competitiva, na realidade discutimos questões polêmicas que parece não ter fim, tentando compreender o fenômeno da liderança, como ele ocorre ou como é provocado, ou ainda, quem é o líder, se ele é nato ou “fabricado”. As discussões em si pode até ser pouco proficuas, por envolverem questões que soam como meras falácias. Contudo, analisando com paciência e visão mais crítica, os mais variados posicionamentos, opiniões e conceitos carregam um sentido e influem no nosso cotidiano porque qualquer que seja a organização – política, estatal, empresarial, internacional, científica, educacional, religiosa, social e até familiar, tem líderes, nomeados ou não, de diferentes estilos, orientações e propósitos que conduzem os membros do grupo.

E toda organização sendo como tal, ela é porque é efeito da liderança de alguém e a partir disso, a sua sobrevivência tem muito a ver com os líderes e seus seguidores, seja qual for o objetivo. Constata-se que líderes existem, com bons propósitos ou não, porque tiveram ou têm seguidores, estes sendo conduzidos para o bem ou para o mal. Com visão mais sistemática sobre a sustentabilidade, não somente em termos de negócios, mas principalmente em termos de valores, o objetivo é buscar lideranças alicerçadas em caráter e virtudes.

Daí, para buscar e priorizar líderes de bom caráter, colocando tecnologia e inteligência competitiva para desenvolvimento e controle da organização, podemos criar possibilidades concretas de um dia alcançar e viver numa sociedade de ações sustentadas, justas e eticamente corretas.

A partir deste mês contamos com mais um colaborador institucional - [O Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial da UFMG](#). Seja bem vindo!

Boa leitura!

Ricardo Yoshikawa

[ricardoyoshikawa@yahoo.com.br](mailto:ricardoyoshikawa@yahoo.com.br)

Editor

Antônio José Balloni

[gesiti@cti.gov.br](mailto:gesiti@cti.gov.br)

Revisor

# XVII Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITIs/>



[www.cti.gov.br](http://www.cti.gov.br)

Ministério da  
Ciência e Tecnologia



[www.mct.gov.br](http://www.mct.gov.br)

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

ANO 2 número XVII NOV.2009- [www.cti.gov.br](http://www.cti.gov.br) Brasil “CTI Informa”: [http://www.cti.gov.br/cti\\_informa/cti\\_informa.htm](http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm)

## Índice

<b>Editorial</b> .....	1
Índice.....	2
<b>Organização, líderes e inteligência competitiva</b> .....	3
Organização e líderes.....	4
Caracterização e papéis do líder.....	5
Líderes nas organizações.....	6
Inteligência para análise das informações.....	6
Inteligência e tecnologia para controle.....	7
<b>Caráter como valor do líder</b> .....	8
Caráter segundo Bíblia.....	8
Treinamento não forma líder.....	9
Líderes na cultura atual.....	9
Líder é quem tem seguidores.....	9
O líder de fato, questão de constatação.....	10
Priorizar o surgimento do líder de bom caráter.....	11
Líder de amanhã.....	11
Apêndice 1 – Liderança e eventos aleatórios.....	12
Apêndice 2 – Liderança e desdobramentos imprevisíveis.....	12
Apêndice 3 – Seis virtudes de caráter.....	13
Apêndice 4 – Liderar é escolher.....	13
<b>Referências</b> .....	14
<b>Colaboradores institucionais</b> .....	15

# XVII Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITIs/>



[www.cti.gov.br](http://www.cti.gov.br)

Ministério da  
Ciência e Tecnologia



[www.mct.gov.br](http://www.mct.gov.br)

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

ANO 2 número XVII NOV.2009- [www.cti.gov.br](http://www.cti.gov.br) Brasil "CTI Informa": [http://www.cti.gov.br/cti\\_informa/cti\\_informa.htm](http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm)

## **Organização, líderes e inteligência competitiva**

Proponho a seguinte discussão:

- 1) A tendência das organizações é sempre realizar bons negócios, ou seja, obter ganhos e dominar o mercado;
- 2) O acirramento da competição vem a prejudicar o pouco de harmonia e sustentabilidade que existe, a ponto de preocuparmos com a inovação destrutiva;
- 3) Serão os líderes (competentes) os grandes responsáveis por essas transformações?
- 4) Como devemos encarar a inteligência, voltada para a competição ou para a cooperação?
- 5) E no mundo atual de preocupações com o desenvolvimento sustentável, como podemos encarar nossas preocupações com os novos valores (ambiente tecnológico, velocidade e competição) empurrando os valores tradicionais (ambiente natural, humanismo e estabilidade)?

A tendência quanto ao principal objetivo das organizações não está propriamente no produzir bens e serviços, mas parece proporcionar domínio do mercado e satisfação aos seus donos e acionistas controladores. É incrível como as organizações vão assumindo perfil voltado mais para os negócios. As organizações perderam o propósito para as quais foram criadas, ou seja, atender à satisfação das necessidades, relacionar-se com os demais no meio do mundo corporativo para resolver problemas, produzir bens e serviços em boas condições de trabalho e qualidade de vida e cultivar convívio com as comunidades onde operam para compartilhar benefícios decorrentes de suas iniciativas.

Mas, ao deparar de forma mais apurada com as mudanças decorrentes da globalização, nota-se o acirramento da competição, não só em produzir bem e mais, mas em ser o melhor, dominar o mercado ao custo da destruição de sustentabilidade, monetizando todo e qualquer valor. A competição tornou-se prioridade e com ela, a exaltação da inteligência competitiva, uns defendendo os benefícios por inovação e maior produtividade, outros por poder econômico

e com isso, o poder político. Contabilizando os prós e contras dessa transformação, os grandes líderes das organizações buscam mais a projeção no cenário político e econômico através da inovação e passam a influenciar direta ou indiretamente para as novas regras do mercado e

da sociedade. Isso é domínio e pouco se coaduna com o que a população espera das organizações.

Já não bastasse essa onda desenfreada de monopólio ou do oligopólio, fala-se também em inteligência competitiva para inovação e mudança e não se percebe o quanto isso significa, não somente em termos de destruição do meio ambiente, mas principalmente dos valores como ética, harmonia, e tranquilidade.

E à medida que conceitua a inteligência competitiva como algo que proporciona criação e inovação, na prática faz trocar os paradigmas: novas competências, sendo as mais valorizadas o idioma inglês e espanhol mesmo que não aplique no dia-a-dia da organização; conhecimento de gestão informatizada e não mais os princípios de administração; tecnologia de informações avançadas acima do nível das necessidades, ou seja, proporcionando sobrecarga de informações conhecidas como "spam" e "link" que surgem na tela do computador quando conectado a internet; valorização maior da embalagem em relação ao conteúdo; folhetos e portfólios encartados em revistas, ocupando mais páginas do que os artigos e editoriais; constante reestruturação organizacional nas empresas, num troca-troca de pessoas e semeando medo e instabilidade no trabalho, a menos que cada profissional busque "QI" ou "padrinhos" poderosos; constantes terceirizações, amputando até os serviços essenciais como é a produção, por exemplo, componentes de máquinas e equipamentos, calçados, vestimentas e outros, valorizados com simples impressão de logotipo ou etiqueta do controlador; obras faraônicas para deixar marca dos governantes, algumas vezes deixando de lado a infraestrutura básica nos sistemas viários, moradias, saúde e saneamento.

Esses fatos mexem com a nossa vida, pois socialmente sentimos as consequências do outro lado da mudança que é desemprego, violência, corrupção e a rápida obsolescência dos bens e serviços.

Não se faz mais com respeito e amor, mas com princípios de qualidade e atendimentos padronizados e codificados.

Em vez de Inteligência Competitiva, porque não falarmos de Inteligência como um todo, que é a capacidade de discernimento entre o bem e o mal, certo e o errado e aplicar nossa capacidade não para competir, mas para cooperar e buscar harmonia, porque sem um propósito compartilhado como ética e valores, as comunidades parecem deteriorar-se progressivamente e criam

# XVII Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



[www.cti.gov.br](http://www.cti.gov.br)

Ministério da  
Ciência e Tecnologia



[www.mct.gov.br](http://www.mct.gov.br)

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

**ANO 2** número XVII NOV.2009- [www.cti.gov.br](http://www.cti.gov.br) **Brasil** "CTI Informa": [http://www.cti.gov.br/cti\\_informa/cti\\_informa.htm](http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm)

instrumentos de dominação. E esse processo pode também estar correndo em todos os setores organizacionais. Ou seria assim mesmo a evolução da sociedade, onde a competição gera antagonismos entre os vencedores e os perdedores e o pior de tudo, o antagonismo entre o ambiente natural e o ambiente tecnológico.

Ricardo Yoshikawa  
[ricardoyoshikawa@yahoo.com.br](mailto:ricardoyoshikawa@yahoo.com.br)

e acrescentando...

- 6) Que tipo de força de caráter os líderes devem desenvolver em si mesmo e nos outros a fim de criar e sustentar o crescimento e desempenho organizacional?

A verdadeira substância de um líder não é o seu estilo mas, sim, o seu caráter e virtude. O caráter de um líder é essencial para o desenvolvimento de um relacionamento positivo com o seus seguidores.

Líderes devem conduzir a si e aos outros para altos níveis de motivação e moralidade: é isso que uma sociedade clama. Devem transformar seguidores em líderes, dando poder de tomada de decisão aos mesmos e construindo a excelência de desempenho...

- 7) Existe uma crise de liderança? (e acordo com texto/livro) – e o Brasil?

Estudo realizado pela Universidade de Harvard em 2005 sobre a "Confiança em Líderes" mostrou que aproximadamente dois terços dos norte americanos pensam que os EUA esteja sofrendo de uma crise de liderança. O estudo revelou que os entrevistados possuem pouca confiança quanto a honestidade, integridade e ética de seus líderes em setores que variam dos negócios a religião e, nos governos federal, estadual e local. O estudo também demonstrou que os entrevistados não possuem confiança em seus líderes quanto aos conhecimentos, habilidades e capacidade de inspirarem lealdade e entusiasmo em seus liderados.

Como isto é possível se existe hoje na cultura americana (como em outras partes do mundo: esse destaque é meu – não é citado no livro), um enorme ênfase quanto as questões relativas a liderança com proliferação de cursos e treinamentos tanto nas organizações como nas instituições de ensino? Uma possível resposta é que está sendo ignorado o que realmente constitui a liderança. Nós podemos estar focalizando muita atenção em questões de

estilo, enquanto ignorando assuntos que possuem verdadeira substância: caráter e virtude!

- 8) A nossa sociedade (de forma geral), estaria procurando por respostas práticas conforme fica explícito em seus textos?

No mundo todo estudiosos em liderança tem trabalhado em pesquisas relativas a um tipo de liderança que envolve ser ético, positivo e verdadeiro para com si próprio. Esta forma de liderança propõe que o caráter de um líder seja central para o desenvolvimento de relações positivas com seus liderados.

No final da década dos anos 70, o cientista político James MacGregor Burns definiu a liderança com sendo a influência que acontece quando uma ou mais pessoas se empenham com outras de tal modo que tanto líderes como liderados conduzem-se mutuamente a níveis mais altos de motivação e moralidade.

Já os psicólogos Christopher Peterson e Martin Seligman identificaram 23 forças de caráter agrupados dentro de 6 (seis) virtudes de caráter, associadas como sendo qualidades pessoais positivas e relacionadas a efeitos benéficos (o grifo é meu) para os indivíduos. Virtudes são características centrais que são valoradas universalmente por filósofos morais e pensadores religiosos como exemplos de um bom caráter.

Para citar as seis virtudes: sabedoria e conhecimento, coragem, humanidade, justiça, equilíbrio e temperança e por último a transcendência (Mais detalhes no apêndice da pagina 13). Essas virtudes e as forças de caráter são as bases de um autêntico líder.

*GESITI - GEstão SI e TI em Organizações*  
[gesiti@cti.gov.br](mailto:gesiti@cti.gov.br)

## **Organização e Líderes**

Por Ricardo Yoshikawa

Quando o assunto é liderança, não faltam conceitos e pontos de vista, mas uma coisa é certa: é um assunto explorado por meios corporativos e acadêmicos, e cada autor tentando impor seu ponto de vista. No meio dessas discussões não faltam criatividade. Seja para identificação

# XVII Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITIs/>



Centro de  
Tecnologia da  
Informação  
Renato Archer

[www.cti.gov.br](http://www.cti.gov.br)

Ministério da  
Ciência e Tecnologia



[www.mct.gov.br](http://www.mct.gov.br)

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

**ANO 2** número XVII NOV.2009- [www.cti.gov.br](http://www.cti.gov.br) **Brasil** "CTI Informa": [http://www.cti.gov.br/cti\\_informa/cti\\_informa.htm](http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm)

da situação de liderança, seja para definição de atitudes de liderança, seja para caracterização das pessoas que são consideradas líderes e assim por diante, o tema está sempre presente na lista de eventos como palestras e cursos de educação continuada. A questão mais polêmica é, conforme considera a administradora Marlene Carnevali, o líder não se forma com cursos ou treinamentos. É uma característica da pessoa. Infelizmente, muitos consultores e educadores, confundem a gente inculcando a idéia de liderança.

Eles mesmos, dependendo da situação, defendem a posição de que a liderança pode ser ensinada, tanto que existem organizações intituladas "Escola de Líderes", assim como afirmativa de que "todo chefe é líder", até porque na prática, qualquer representante de uma empresa, quando mantém contato com outro representante de outra empresa, quer fazer isso com o líder, ou seja, aquele que tem o título do cargo do tipo chefe (diretor, gerente, coordenador, etc.) e não com qualquer um, o chamado "Ze Mané". Em função disso, a liderança é até utilizada como estratégia para aqueles empregados que vivem de contatos com fornecedores ou clientes, dando algum respaldo junto aos parceiros com o título de liderança. Neste sentido, o líder pode ser "nomeado" ou "formado", após passar por um curso ou treinamento rápido, ensinando os princípios elementares de organização e controle. Líderes formados nessas condições são mais líderes formais que cumprem procedimentos padrão, mas isso não quer dizer que eles são fieis a tais procedimentos. Depende muito do caráter da pessoa.

Por outro lado, compreendem também que a liderança é algo carismático, um dom que a pessoa tem. Não precisa de curso, a pessoa já nasce com característica de líder. Sabe lidar naturalmente com diferentes situações. Tais pessoas, isso sim, quando treinadas adequadamente, podem ser grandes líderes. Basta ensinar-lhes as técnicas para que saibam melhor conduzir a equipe, saibam decidir o que é certo, saibam compreender a questão da sustentabilidade, o que é justo, enfim, proporcionar-lhes conhecimentos necessários e, e assim por diante.

Com relação ao caráter, julgo nada a relacionar com a capacidade de liderança, pois ao longo da história, temos conhecido grandes líderes, mas de caráter nada abonador. Mas, como no mundo moderno as pessoas são mais conscientizadas com os valores morais, estamos contando com isso para que a gente passe a não aceitar mais os líderes desonestos. Conhecemos muitos deles que, alheios

aos problemas da população, estão exercendo liderança para "levar vantagem".

Ricardo Yoshikawa  
[ricardoyoshikawa@yahoo.com.br](mailto:ricardoyoshikawa@yahoo.com.br)

## ***Características e papéis do líder***

Por Marlene Carnevali

Confundem o que é ser líder, o que é ser "coach", o que é gerente.

Qual é a diferença básica entre um líder e um Gerente? O Gerente se preocupa em produzir resultados que atendam as principais expectativas dos "stakeholders".

O Líder estabelece direção; alinha pessoas; motiva e inspira; administra polaridades.

Quantas pessoas vemos assim, no dia-a-dia das empresas, da nação?

*Na verdade, líderes devem ser pessoas que:*

- acreditem em seu próprio potencial e que vejam nos outros aquilo que tem de bom em si;
- reconheçam o valor de suas equipes e fiquem satisfeitas quando brilham;
- sejam humildes em seus atos e aprendam a aprender;
- formem um time, tão unido e forte, que nenhum outro o vença em sua competitividade;
- formem um time e não um grupo de pessoas;
- ajudem a elevar a auto-estima dos que estão ao seu redor;
- promovam desafios e incentivem os outros a descobrir seus próprios dons;
- saibam lidar com a diversidade, de forma sincera, não só porque é politicamente correto;
- sejam justas, éticas e coerentes em seus discursos e ações;

É comum, quando se fala em liderança, citar grandes nomes da história, Hitler, Jesus e outros tantos, mas isso é passado, o que importa agora é saber porque há tanta

# XVII Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITIs/>



[www.cti.gov.br](http://www.cti.gov.br)

Ministério da  
Ciência e Tecnologia



[www.mct.gov.br](http://www.mct.gov.br)

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

ANO 2 número XVII NOV.2009- [www.cti.gov.br](http://www.cti.gov.br) Brasil "CTI Informa": [http://www.cti.gov.br/cti\\_informa/cti\\_informa.htm](http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm)

escassez de líderes. Será que a formação atual, permeada por tecnologia que faz verdadeira lavagem cerebral nas crianças, será que tudo isso anulou as características verdadeiras dos Líderes dos nossos tempos? Porque no passado havia tantos líderes que fizeram história e atualmente só se fala em resultados, esquecendo que resultado se obtém de comprometimento da equipe e não por imposição de metas a serem cumpridas, BSC e outras métricas que não deixam que as pessoas sejam líderes para serem apenas cumpridores de metas?

*Onde estão os nossos Líderes?*

Marlene Carnevali  
[mcarnevalibr@yahoo.com.br](mailto:mcarnevalibr@yahoo.com.br)

## **Líderes nas organizações**

Por Ricardo Yoshikawa

Mais um ponto de vista que não se pode contestar. É isso mesmo. Na sociedade não interessa discussões sobre liderança e líder, muito menos diferenciações se ele é chefe, gerente, "coach". Mas, sabe que para atingir objetivos, precisam contar com alguém que alinhe ações e pessoas a objetivos certos. Na prática, pela falta dos líderes, as próprias organizações tratam de "criá-los", "nomeando" pessoas que acham que podem fazer isso: escolhem pessoas, tendo ou não tendo capacidade para isso, pois os critérios são as mais variadas. Uns preferem indicar parentes, outros escolhem o melhor empregado, outros ainda preferem promover o mais estudado.

Pouco alheio a esta realidade, uma parte da sociedade, em vez de buscar líder, preferem estudar pessoas que são consideradas líderes e com isso, produzir conhecimentos para definir o que é ser líder, como ser líder, quais são as qualificações necessárias, enfim, tentar achar meios e condições para formar líder.

Repetindo, com a escassez do líder, as organizações "fabricam", atribuindo cargos de liderança - supervisores, coordenadores, gerentes, diretores que, por força da descrição de cargo, exerce poder sobre a equipe, dentro do princípio administrativo de subordinação. Pela norma interna, como os subordinados são obrigados a segui-los, o líderes já estão "feitos". Não é o ideal, mas é a realidade.

No entanto, no meio desse processo, os que realmente seriam líderes, vão surgindo em função da uma situação nada convencional, que ninguém consegue catalogar. São aquelas pessoas que, por algum motivo, tiveram iniciativa, tiveram alguma idéia nova, tiveram coragem, etc. que nem consultores, nem estudiosos, nem pesquisadores previram. São exatamente as pessoas cujas características podem estar listadas nos discursos daqueles consultores, estudiosos e pesquisadores.

Ricardo Yoshikawa  
[ricardoyoshikawa@yahoo.com.br](mailto:ricardoyoshikawa@yahoo.com.br)

## **Inteligência competitiva para análise das informações**

Por Eduardo Moresi:

A Inteligência Competitiva (IC), vista como um processo ético e sistemático de coleta e análise de informações, não deve ser vista apenas como um instrumento para domínio do mercado. Didaticamente, podemos compreender IC pelas metáforas do retrovisor e do radar. Na primeira, a organização reage aos acontecimentos do ambiente externo, pois o seu processo de monitoramento externo não é capaz de perceber os sinais presentes nos ambientes tarefa e geral. Na metáfora do radar, a organização consegue perceber sinais fracos e/ou fortes com oportunidade para desenhar ações. Ela consegue ir mais longe, inclusive com a percepção de alertas antecipados, ou seja, sinais fracos no presente que se transformarão em sinais fortes no futuro.

Outro aspecto a considerar, é que IC é uma atividade que compreende dois ramos: Inteligência e Contra-inteligência. O primeiro produz informações sobre o ambiente externo, enquanto o segundo protege a organização de ataques externos. Torna-se importante enfatizar que o ciclo de inteligência é único e compreende as seguintes etapas:

- Planejamento e coordenação – definição das necessidades de informação com foco no subsídio à tomada de decisão. É considerada a etapa mais importante para o desenvolvimento do sistema, a partir da qual se estabelecerão as questões relevantes a serem monitoradas. Nessa etapa, a falta de comprometimento do público-alvo do sistema é apontada como uma dificuldade principal;

# XVII Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



[www.cti.gov.br](http://www.cti.gov.br)

Ministério da  
Ciência e Tecnologia



[www.mct.gov.br](http://www.mct.gov.br)

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

**ANO 2** número XVII NOV.2009- [www.cti.gov.br](http://www.cti.gov.br) **Brasil** "CTI Informa": [http://www.cti.gov.br/cti\\_informa/cti\\_informa.htm](http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm)

- Coleta de dados – é a etapa da reunião dos dados necessários à produção de inteligência. Estrutura-se pela determinação da disponibilidade e qualidade das informações existentes para apoiar o desenvolvimento da pesquisa, identificação da informação ou dos vazios a serem preenchidos e a coleta propriamente dita e a ação direta sobre as fontes de informação. A IC não coleta apenas informações publicadas e armazenadas, mas também o contato direto com as fontes informais;
- Processamento e Gestão – é a etapa em que a informação coletada é classificada para fins de armazenamento e recuperação;
- Análise – nessa etapa o analista tem papel preponderante, pois é a fase que envolve a agregação de valor aos dados coletados na fase anterior e envolve a interpretação da informação e a geração de inteligência. Nessa fase são integrados, avaliados e analisados todos os dados disponíveis e preparados para uso do consumidor final de inteligência. É a fase em que são apresentadas conclusões sobre o objeto pesquisado. Portanto, cabe ao raciocínio humano avaliar a relevância e credibilidade das informações;
- Disseminação – é a consolidação do processo mediante a utilização das informações para a tomada de decisão de ações empresariais e a distribuição do conhecimento do conhecimento aos consumidores finais. Neste ponto devem ser definidos os mecanismos de distribuição dos produtos informacionais, a linguagem, a forma de acesso, a frequência, entre outros. Nessa fase é ativado novamente o ciclo.

Na literatura existem diversas variações, mas as etapas fundamentais são as apresentadas acima. Ressalto que este ciclo pode ser aplicado à Inteligência Militar, Inteligência Competitiva, Inteligência de Mercado, Inteligência estratégica, etc.

Contra-inteligência é o ramo da atividade de Inteligência que objetiva neutralizar as ações de Inteligência ou de espionagem da concorrência. As ações de Contra-Inteligência buscam detectar o invasor, neutralizar sua atuação, recuperar ou mesmo contra-atacar por meio da produção de desinformação. Os segmentos de proteção do conhecimento abrangem a segurança dos talentos humanos, das áreas e instalações, dos documentos e materiais, dos sistemas de informação, de comunicações e de informações.

Entretanto, a atividade de Inteligência não atua isoladamente. É fundamental a sua articulação com o segmento que implementa ações externas, pois um alimenta o outro.

Caso haja interesse, no próximo e-mail posso falar sobre Inteligência de Fontes Abertas, Guerra de Informação, Operações de Informação, que são temas atuais de desenvolvimento doutrinário no âmbito militar.

Eduardo Moresi  
[moresi@ucb.br](mailto:moresi@ucb.br)

## *Uso certo da inteligência*

Por Ricardo Yoshikawa

Agradeço (a Eduardo Moresi) pela explanação objetiva sobre a Inteligência Competitiva, colocando-a como instrumento estratégico para sondar o ambiente externo e manter alerta para a defesa dos aspectos internos. Achei genial a metáfora de espelho retrovisor e radar, por explicar de forma simples como essa inteligência pode ser usado para o bem da organização. Além disso, senti-me premiado com sua exposição falando das etapas: o que monitorar no planejamento e coordenação; a coleta de dados para discernir informações e produzir deduções; registro e administração de dados; análise de valores e o que é mais importante - a disseminação que entenderia também como forma de compartilhamento e envolvimento para que o conhecimento tenha melhor usufruto.

Supreendeu-me a sua colocação quanto ao conceito de "contra-inteligência", uma coisa que somente um bom mestre argumentaria, e você fala de forma abrangente o quanto é importante para salvaguardar capital humano e capital tecnológico. Com todo respeito, com isso penso que é muito mais importante, pois temo que essas qualidades e conhecimentos realmente devem ser protegidos para que não caia no domínio dos aventureiros.

Ricardo Yoshikawa  
[ricardoyoshikawa@yahoo.com.br](mailto:ricardoyoshikawa@yahoo.com.br)

## *Liderança e tecnologia para controle*

Por Ricardo Yoshikawa

# XVII Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



[www.cti.gov.br](http://www.cti.gov.br)

Ministério da  
Ciência e Tecnologia



[www.mct.gov.br](http://www.mct.gov.br)

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

**ANO 2** número XVII NOV.2009- [www.cti.gov.br](http://www.cti.gov.br) **Brasil** "CTI Informa": [http://www.cti.gov.br/cti\\_informa/cti\\_informa.htm](http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm)

Afirmar que a necessidade de crescimento sem ver as conseqüências futuras como "parasitas" encaixa muito bem no contexto atual. Todos querem o poder.

No caso de "1984" (conforme lembra Gleise Segatto - GESITI Grupos - 10/09/2009), o poder era salvaguardado pelos Ministérios. Algo semelhante parece estar ocorrendo na ânsia de manutenção do poder, tanto pelas organizações econômicas quanto pelas organizações políticas. É irônico dizer isso, mas graças à tecnologia e manipulação das informações, os que detêm poder podem exercer influência à população. Se em "1984" existia os órgãos controladores como Minipaz ou Ministério da Paz, no mundo moderno existe a CIA atuando contra os inimigos no mundo e mantendo o ânimo dos americanos para desenvolvimento de indústrias bélicas e consultorias de segurança ou espionagem, ou sejam, com potências de fomentar a guerra. O outro órgão controlador é o Ministério da Fatura ou Minfar, coisa que todos os governantes fazem mostrando suas realizações ao povo e com isso buscando assegurar votos nas eleições. Quanto ao Ministério do Amor, também temos o equivalente nos poderes organizacionais, observando o comportamento do consumidor e injetando novos hábitos de consumo, tão verdadeiro que não faltam estatísticas de prós e contras nos alimentos, nas mercadorias, nos serviços, enfim, induzindo ao consumo através de marketing e telemarketing ativo. Por fim, não poderia também faltar o equivalente em Ministério da Verdade ou Miniver, onde todos "mentem", mentem os empresários: o capital mais importante da nossa organização é o ser humano; mentem os políticos: emprego para todos, redução dos impostos, saúde para a população carente.....

Atrás desses insólitos (ou não) bastidores, temos os grandes governantes, grandes empresários e grandes líderes que estão à frente do crescimento e desenvolvimento econômico e político. A educação das crianças está sujeita a esses grandes líderes e tememos como será os nossos jovens amanhã.

A nossa preocupação continua, agora em relação aos nossos líderes, pois é temeroso ter outros "Big Brothers" nas organizações.

Ricardo Yoshikawa  
[ricardoyoshikawa@yahoo.com.br](mailto:ricardoyoshikawa@yahoo.com.br)

---

## Caráter como valor do líder

Por "Jarleig"

Entendo que caráter e estilo se confundem, se misturam. O seu estilo vai ser uma expressão prática do caráter.

Um líder organizacional é como um Pai em casa - o filho segue exemplos, não somente palavras.

Portanto o mais importante é praticar o que fala. Mas parece ser uma característica de liderança perene muito importante. Isto significa respeito às decisões, as leis, estar na linha certa. Consequentemente, ser imperturbável nas suas decisões, pois está fazendo 'a coisa certa'.

"jarleig"  
[jarlein@hotmail.com](mailto:jarlein@hotmail.com)

---

## Caráter na Bíblia

Por Alexandre Karol

Escrevi há tempos um artigo que hoje esta publicado no site da ANELI, Associação Nacional de Executivos e Líderes [www.aneli.com.br](http://www.aneli.com.br) ... mas o importante e a fundamentação do artigo, que vem de uma passagem da Bíblia, em Êxodo 18:19-23 e que reproduzo a seguir:

- 19 Ouve agora a minha voz; eu te aconselharei, e seja Deus contigo: sê tu pelo povo diante de Deus, e leva tu as causas a Deus;
- 20 ensinar-lhes-ás os estatutos e as leis, e lhes mostrarás o caminho em que devem andar, e a obra que devem fazer.
- 21 Além disto procurarás dentre todo o povo homens de capacidade, tementes a Deus, homens verazes, que aborreçam a avareza, e os porás sobre eles por chefes de mil, chefes de cem, chefes de cinquenta e chefes de dez;
- 22 e julguem eles o povo em todo o tempo. Que a ti tragam toda causa grave, mas toda causa pequena eles mesmos a julguem; assim a ti mesmo te aliviarás da carga, e eles a levarão contigo.
- 23 Se isto fizeres, e Deus to mandar, poderás então subsistir; assim também todo este povo irá em paz para o seu lugar."

# XVII Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITIs/>



[www.cti.gov.br](http://www.cti.gov.br)

Ministério da  
Ciência e Tecnologia



[www.mct.gov.br](http://www.mct.gov.br)

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

**ANO 2** número XVII NOV.2009- [www.cti.gov.br](http://www.cti.gov.br) **Brasil** "CTI Informa": [http://www.cti.gov.br/cti\\_informa/cti\\_informa.htm](http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm)

Os líderes podem ter funções diversas, mas os traços do caráter estão no versículo 21:

- (1) competência - se não tiver sobre o assunto não se meta a fazê-lo;
- (2) temor a Deus - nossa sociedade esta cada vez mais "sem Deus no coração" e isto tem feito uma diferença imensa ... pra pior;
- (3) veracidade - nossa sociedade esta cada vez mais baseada em mentiras;
- (4) incorruptibilidade - não precisamos nem falar pois a cada dia vemos algo novo no jornal ... e pior e que estamos ficando acostumados e não mais reagimos ao fato.

Se estiverem interessados no artigo, e quiserem entender o contexto em que se inseria, podem lê-lo através do link: <http://www.aneli.com.br/default.asp?area=3&div=4>

Alexandre Karol  
[alexandre.karol@gmail.com](mailto:alexandre.karol@gmail.com)

## ***Treinamento não torna uma pessoa líder***

Por Marlene Carnevali

Considerando que caráter é o conjunto das qualidades, boas ou más, de uma pessoa, eu prefiro trocar a palavra caráter por ética pois só tem um lado, e é íntegro. Muito se fala hoje em liderança, Líder Coach, saber liderar, liderar é diferente de gerenciar, e os treinamentos se multiplicam.

Do meu ponto de vista, um treinamento não torna uma pessoa Líder. Por esse prisma, pode-se sim dizer que se lidera com o caráter, com o caráter que cada um tem. A pessoa sai do treinamento e por alguns dias ela segue a cartilha direitinho, mas na primeira crise ela vai usar o seu caráter para conduzir a equipe, caráter esse que pode ser arbitrário, ditador e às vezes mal intencionado. Para alguns "Líderes" vale tudo para manter seus postos.

Apesar de se falar que um líder pode ser "construído", eu não concordo. Liderança está na corrente sanguínea, ou se é líder ou não é, não dá para fabricar um.com algumas horas de treinamento. As características de um líder, que inclui tolerância, saber avaliar como falar com cada indivíduo, inclui também ter a sensibilidade de respeitar

as fraquezas de cada um e dar-lhes suporte. Inclui saber lidar com as chamadas "estrelas", pessoas que não sabem lidar com o fato de ser diferente e estar em um grau intelectual acima dos simples mortais.

E se candidato a líder" não tiver essas características inatas, não se transformará em líder por mais que seja treinado, pode se tornar sim um melhor gerente de pessoas.

Marlene Carnevali  
[mcarnevalibr@yahoo.com.br](mailto:mcarnevalibr@yahoo.com.br)

## ***Líder na cultura atual***

Por Roland Scialom

As pessoas que discursam de forma geral sobre o conceito de liderança, deveriam dar exemplos. Sem isso, as coisas ficam no ar. Parece aqueles discursos de missa de domingo ou de conferencista profissional.

Por exemplo, gostaria que essas pessoas analisassem casos de personagens da história, como, generais, políticos, presidentes, reis, imperadores, führers, grandes timoneiros, grandes irmãos, etc., cujas decisões foram responsáveis por grandes desgraças e sofrimento para milhões de seres humanos.

Muitos desses personagens são tradicionalmente tratados como líderes, na cultura vigente.

Segundo nossos teóricos do conceito de liderança, esses personagens podem ser considerados líderes?

Mais precisamente esses personagens eram dotados de sabedoria e conhecimento, coragem, humanidade, justiça, equilíbrio e temperança e por último a transcendência em quantidade significativa?

Para mim, o que caracterizava esses personagens era outra coisa.

Mas vamos ver a explicação dos teóricos.

Roland Scialom  
[roland@ic.unicamp.br](mailto:roland@ic.unicamp.br)

## ***Líder tem seguidores***

# XVII Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



[www.cti.gov.br](http://www.cti.gov.br)

Ministério da  
Ciência e Tecnologia



[www.mct.gov.br](http://www.mct.gov.br)

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

ANO 2 número XVII NOV.2009- [www.cti.gov.br](http://www.cti.gov.br) Brasil "CTI Informa": [http://www.cti.gov.br/cti\\_informa/cti\\_informa.htm](http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm)

Por Ricardo Yoshikawa.

O que precisamos mesmo é de líderes bons. O conceito de liderança surgiu em vista da necessidade de definir parâmetros para escolher que tipo de pessoa seria adequado para comandar uma equipe ou uma organização.

Ao longo dos tempos, especialmente a partir da administração científica foi sendo pesquisada e analisada por estudiosos, como citados por você, além de outros que estudaram a natureza do trabalho humano em grupo como Elton Mayo (pertencer ao grupo), McClelland (motivação), Douglas McGregor (Teoria X e Y), e escritores modernos como James Hunter (O monge e o Executivo).

Como se vê, o tempo passa e os assuntos correlacionados vão-se multiplicando e formando ciências e com isso, novas formas de abordagem, novos conceitos, novos pontos de vista e novos entrelaçamentos "liderança e gerência, liderança e caráter, liderança e líder "coach". O centro de todo assunto que é Líder, ainda guarda certo misticismo porque, conforme você questiona a liderança de certos personagens da história, se eles podem ser considerados líderes, é a prática que vem definindo quem são os líderes.

Por exemplo, quando surge uma organização que queremos derrotar, de acordo com orientação de "A arte da guerra" de Sun Tzu é: "Eliminar o líder". Nesse sentido, líder, por bem ou por mal, é líder. Agora, tentar "construir" um novo líder com base nas seis virtudes que esperamos que ele fosse assim, ter sabedoria, coragem, humanidade, justiça, equilíbrio e temperança" seria ótimo, pois estaríamos escolhendo somente o líder bom. Porém, na realidade, existe também líder que não é do bem. Cabe, então, aos liderados que não aceitem mais o líder mau. Infelizmente, existem muitas pessoas ruins, que não tem bom caráter, mas que são líderes, pois tem seguidores.

Ricardo Yoshikawa  
[ricardoyoshikawa@yahoo.com.br](mailto:ricardoyoshikawa@yahoo.com.br)

## ***O líder de fato, questão de constatação***

Por Roland Scialom

Fiquei contente por ter atraído a atenção de alguém do grupo GESITI, onde algumas pessoas entraram numa de

ser detentoras de verdades, e inundam o espaço (do GESITI) com conceituações do tipo prato feito(\*), fortemente influenciadas por seus cacoetes de gente envolvida com computação e informática(\*\*)

O último exemplo do que digo acima é o conjunto de definições sobre "liderança" que essas pessoas andaram desfilando. Ninguém apresentou um só exemplo de líder. Uma das últimas contribuições sensatas é a de Carnevali que coloca a pergunta "Onde estão os nossos Líderes?". Se ninguém apresentar este exemplo, então estaremos dando uma de messiânicos à espera Do (o Escolhido) que virá tirar-nos do choro e ranger de dentes no qual fomos confinados(\*\*\*). Para saber quem é líder de fato, é só olhar ao redor. E não precisa sair do país. Na religião temos Bispo Macedo, Cardeal Primaz Agnelo, etc. Na política temos Lula, Sarney, etc. e assim por diante. Não adianta fazer careta, esses caras mandam de verdade, e isso os qualifica como exemplos reais de líderes(\*v).

As colocações como a tua e a minha, que sugerem mais indagações do que afirmações, não tem lugar no meio desse espaço da GESITI. Espaço que está mais para o mecanicismo clássico do que o estatístico e o quântico.

Concordo que nossas colocações não serão muito "profícuas" para a maioria, mas para mim, me enche de prazer.

Acho importante observar que o que escrevo não é uma crítica ao pensamento reinante do grupo, é apenas uma constatação. Por exemplo, se eu disser que o teorema de Pitágoras só se aplica em espaços euclidianos, não estou criticando este teorema, estou apenas mostrando o único espaço onde ele é aplicável e chamando a atenção para a multidão de espaços onde ele não poderia ser aplicado.

E, para finalizar, como o conceito de liberdade me fascina tanto quanto os mais belos conceitos de física e de matemática, anexo aqui em baixo, que é para arejar um pouco o clima do debate, alguma coisa relacionada com um camarada que viveu entre 1814 e 1876, e parece estar ainda bem vivo.

Conceito de liberdade de Bakunin

Por "liberdade", Bakunin não se referia a um ideal abstrato, mas a uma realidade concreta baseada na liberdade simétrica de outros. Liberdade consiste no "desenvolvimento pleno de todas as faculdades e poderes de cada ser humano, pela educação, pelo treinamento

# XVII Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



[www.cti.gov.br](http://www.cti.gov.br)

Ministério da  
Ciência e Tecnologia



[www.mct.gov.br](http://www.mct.gov.br)

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

ANO 2 número XVII NOV.2009- [www.cti.gov.br](http://www.cti.gov.br) Brasil "CTI Informa": [http://www.cti.gov.br/cti\\_informa/cti\\_informa.htm](http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm)

científico, e pela prosperidade material." Tal concepção de liberdade é "eminente social, porque só pode ser concretizada em sociedade," não em isolamento. Em um sentido negativo, liberdade é "a revolta do indivíduo contra todo tipo de autoridade, divina, coletiva ou individual."

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Mikhail\\_Bakunin](http://pt.wikipedia.org/wiki/Mikhail_Bakunin).

Roland Scialom  
[roland@ic.unicamp.br](mailto:roland@ic.unicamp.br)

## **Priorizar surgimento de líderes de bom caráter**

Por Patricia Roggero

Falar sobre liderança e principalmente caráter, hoje é algo que exige muito critério, pois cada ser humano tem seus princípios, verdades crenças, etc.

O caráter é o que realmente somos quando tiramos nossas máscaras e muitas pessoas confundem caráter com personalidade, afinal uma personalidade encantadora abre muitas portas e pode conduzir a posições de liderança, mas somente o caráter poderá mantê-las abertas. O líder inspira, influencia e motiva pessoas, é o exemplo a ser seguido pela sua equipe ou colaboradores, mas para que esta afirmação seja consistente é preciso lembrar que estes três preceitos devem ser condizentes com seus atos para atuarem de forma responsável e positiva, sendo que a melhor maneira de exercer a liderança é por meio do exemplo.

Desta forma podemos dizer que o verdadeiro líder influencia, motiva e inspira pessoas, servindo-as com amor, caráter e integridade, para que alcancem equilíbrio e trabalhem com entusiasmo rumo aos objetivos e resultados das organizações.

Acredito que priorizar a formação de novos líderes ou "líderes do futuro" é essencial para o desenvolvimento e o desempenho das organizações, pode ser a solução para a construção de um futuro promissor.

Patricia Roggero  
[pborgesr@ig.com.br](mailto:pborgesr@ig.com.br)

## **Líder de amanhã**

Por Ricardo Yoshikawa

Discutir o tema parece não ter fim, uma vez que a liderança é uma forma de exercer influência sobre os outros e angariar seguidores. Tinha afirmado anteriormente que tendo ou não tendo caráter, tem pessoas que são líderes por provocar e conseguir conduzir as pessoas, não importa, se o caminho é bom ou mau. Mas, um dos focos não devidamente discutidos é sob a ótica da história de liderança, sem maiores comentários, mas de forma simplificada para melhor compreensão do seu sentido.

- Em época remota, a liderança era exercida por alguém mais forte do grupo, se bem que ainda hoje podemos presenciar essa forma em alguns grupos;
- Mas, por muitos anos, a liderança foi exercida por alguém mais velho do grupo, pois com quase toda certeza, nesses tempos, não acumulavam conhecimentos ou aptidões, mas tão somente algumas coisas a mais sobre a experiência da vida. Mas ainda existem sociedades ou grupos onde a liderança é exercida por pessoa mais velha.
- Com a organização do trabalho em corporações de ofício e começo do progresso técnico, a liderança passou a ser exercida por alguém mais prático, que nas atuais referências, diz-se, não propriamente o mais velho, mas aquele que mais exerceu uma determinada ocupação e com visão mais abrangente. Isso não quer dizer que essa liderança está extinta nos dias de hoje.
- E com a industrialização e nascimento das organizações mais estruturadas com treinamento, a liderança passou a ser exercida aqueles considerados mais aptos. Ainda existem muitas organizações onde o melhor técnico é preferido para ser chefe (líder) do grupo.
- Com a diversificação de cursos profissionalizantes superiores, surgindo variadas profissões, a liderança passa a ser exercida por aqueles mais estudados. Existem empresas que nomeiam os mais graduados para exercer cargos de liderança.
- Com o desenvolvimento da comunicação e tecnologia de informações, a liderança passou a ser exercida por alguém mais informado. Algumas empresas supervalorizam as informações e promovem pessoas bem informadas para cargos de chefia ou gerência.
- Hoje, a liderança é exercida por profissionais que tem mais competências, principalmente a competência gerencial. A competência ainda sofre forte resistência

# XVII Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



[www.cti.gov.br](http://www.cti.gov.br)

Ministério da  
Ciência e Tecnologia



[www.mct.gov.br](http://www.mct.gov.br)

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

ANO 2 número XVII NOV.2009- [www.cti.gov.br](http://www.cti.gov.br) Brasil "CTI Informa": [http://www.cti.gov.br/cti\\_informa/cti\\_informa.htm](http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm)

por parte de considerável número de organizações, pois estas preferem líderes não por competência, mas por laços de amizade ou parentesco.

- A tendência, porém, é que com maior grau de escolaridade, conhecimento e conscientização quanto aos valores humanos, a liderança deverá ser exercida por aqueles mais éticos, os que realmente tenham bom caráter. Isto porque, em vista da necessidade de sustentabilidade e responsabilidade social, espera-se que aqueles que não apresentam bom caráter não sejam mais aceitos como líder.

Com estas considerações, ter algumas daquelas seis virtudes (de caráter) citadas, juntamente com a força de caráter para poder lutar à frente do grupo e a circunstância dos acontecimentos é que determinarão quem é o líder, devendo este, necessariamente, ter vontade para isso, e não porque fora apenas nomeado.

Com relação à crença no desenvolvimento do caráter, claro que pode contribuir para todos prosperarem, inicialmente no relacionamento entre as pessoas e formação de valores que irão auxiliar no respeito ao próximo e bom convívio e espírito de equipe. Não vou citar exemplos ou autores, mas em todos os meios de comunicação, nos comentários e nos filmes temos presenciado o quanto é importante a vitória do bem sobre o mal e não será muito diferente quando se tratar de autêntico líder para os dias atuais.

Ricardo Yoshikawa  
[ricardoyoshikawa@yahoo.com.br](mailto:ricardoyoshikawa@yahoo.com.br)

## Apêndice

### Liderança e eventos aleatórios

Por Rosangela Lima

Talvez isso não nos leve a uma discussão profícua, mas a sua fala sobre essas pessoas que se tornaram líderes, me conduziram ao livro que estou lendo atualmente, que aleatoriamente veio parar em minhas mãos - "Drunkard's Walk". Me senti então tentada a escrever o que coloco a seguir:

O fato de o modelo determinista ser a base da nossa compreensão de mundo nos faz achar que podemos prever

tudo o que acontece a nossa volta. E aí entram todas as teorias, as previsões, os planejamentos, as estratégias, as certezas....O que entendo é que a compreensão da complexidade do mundo em que vivemos nos torna incapazes de prever o que quer que seja. E isso inclui se podemos decidir quem deve ser líder ou não, pois tudo depende do contexto, da sorte ou do azar. Pois o nosso viver é um processo aleatório, como diz Leonard Mlodinow em seu livro "Drunkard's Walk" (O andar do bêbado em português).

Novas teorias nos dizem que temos que ter a visão sistêmica, o que no pensamento complexo se identifica por três princípios fundamentais - o dialógico, o recursivo e o hologramático - que caracterizam processos construídos a partir das múltiplas interferências entre todos os elementos e momentos do sistema. É a concepção sistêmica que nos possibilita vislumbrar uma nova narrativa sobre a realidade pela introdução da idéia de aleatoriedade.

Segundo Leonard Mlodinow o outro do livro,

*"o desenho de nossas vidas, como a chama da vela, é continuamente conduzido em novas direções por diversos eventos aleatórios que juntamente com as nossas reações a eles, determinam o nosso destino."*

e também,

*"muito do que nos acontece - êxito na carreira, nos investimentos e nas decisões pessoais, grandes ou pequenas - resulta tanto de fatores aleatórios quanto de habilidade, preparação e esforço. Portanto a realidade que percebemos não é um reflexo direto das pessoas ou circunstâncias que as compõem, e sim uma imagem borrada pelos efeitos randomizantes ou variáveis. Isso não quer dizer que a habilidade não importe - ela é um dos fatores ampliadores das chances de êxito -, mas a conexão entre ações e resultados não é tão direta quanto gostaríamos de acreditar. Assim, nem nosso passado é tão fácil de compreender nem é fácil prever nosso futuro, e em ambos os empreendimentos podemos nos beneficiar da capacidade de enxergar além das explicações superficiais."*

O que gostaria de acrescentar também é que se assumíssemos a imprevisibilidade e aleatoriedade no nosso cotidiano talvez estivessemos mais preocupados com as nossas ações no presente.

# XVII Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITIs/>



Centro de  
Tecnologia da  
Informação  
Renato Archer

[www.cti.gov.br](http://www.cti.gov.br)

Ministério da  
Ciência e Tecnologia



[www.mct.gov.br](http://www.mct.gov.br)

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

**ANO 2** número XVII NOV.2009- [www.cti.gov.br](http://www.cti.gov.br) **Brasil** "CTI Informa": [http://www.cti.gov.br/cti\\_informa/cti\\_informa.htm](http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm)

O livro para quem se interessar é da editora Zahar, Título:  
O andar do bêbado - como o ocaso determina as nossas  
vidas.

Rosângela Lima  
[rosangela.lima@gmail.com](mailto:rosangela.lima@gmail.com)

## *Desdobramento dos fatos*

Por Ricardo Yoshikawa

Prever é sentir o que vai acontecer daqui para a frente, planejar é organizar e programar o que fazer em face da coisa prevista, estratégia é uma forma de agir manipulando variáveis remover adversidade, certeza é o fato concreto. E, com certeza, o mundo está cada vez mais complexo, depois de tantos entrelaçamentos entre a destruição e a tentativa de preservação do meio ambiente, entre as ações de modo natural e as ações incrementadas pela tecnologia, acelerando cada vez mais a velocidade dos acontecimentos que torna praticamente impossível prever o próximo passo. Pior ainda, são os desdobramentos, também na mesma velocidade, ou maior ainda, fazendo com que todos os estudos que levam em consideração os registros dos fatos tornem inúteis, até mesmo os olhares sistêmicos. Com mais essa forma de encarar a questão: assumir imprevisibilidade e aleatoriedade, surge mais complicadores (ou não)

Ricardo Yoshikawa  
[ricardoyoshikawa@yahoo.com.br](mailto:ricardoyoshikawa@yahoo.com.br)

## *Seis virtudes de caráter*

Por Antonio Jose Balloni

Como mencionado anteriormente e já discutido pela rede GESITI (livro "Leading with Character: Stories of Valor and Virtue and the Principles They Teach", by John J. Sosik, 2006"), existem 23 forças de caráter agrupados dentro de 6 (seis) virtudes de caráter, as quais estão associadas como sendo qualidades pessoais positivas e relacionadas a efeitos benéficos para os indivíduos e bases de um autêntico líder.

Vejamos essas 6 virtudes em resumo (sabedoria e

conhecimento, coragem, humanidade, justiça, equilíbrio e temperança e por último a transcendência) as quais foram, de certo modo, tratadas por vários dos colegas...

1. **Sabedoria e Conhecimento:** líderes realizam as coisas de forma que ultrapassam as expectativas pois possuem sabedoria e conhecimento necessários para influenciarem os seguidores a agir. Forças de caráter associadas essa virtude: criatividade, curiosidade, mente aberta, amor pela aprendizagem e perspectiva.
2. **Coragem:** defender nossos princípios e sermos verdadeiro para conosco é muito difícil... Forças de caráter associadas essa virtude: audácia e auto-confiança, persistência, integridade e vitalidade.
3. **Humanidade:** humanidade e preocupação com os outros não são características que nascem com as pessoas, ao contrário, aprende-se através de experiências e auto-revelação. Um autêntico líder não avalia o seu sucesso pelo dinheiro que ele adquire na vida mas, sim, pelo número de pessoas que ele influenciou positivamente ao longo de sua vida. Forças de caráter associadas essa virtude: amor, carinho, inteligência social (emocional + pessoal).
4. **Justiça:** se existe uma virtude que as pessoas demandam de seus líderes é a justiça para garantir seus direitos e deveres. Forças de caráter associadas essa virtude: cidadania, habilidade de fazer julgamentos livre de discriminação/desonestidade e descência.
5. **Equilíbrio/Temperança:** capacidade de colocar limites ou controles razoáveis aos desejos e aspirações pessoais. Evitar excessos. A temperança é importante para evitar a tendência humana de se tornar auto-centrado. Forças de caráter associadas essa virtude: perdão, humildade, prudência e autocontrole.
6. **Transcendência:** - força que inspira grandeza - meio espiritual e psicológico para alcançarmos caminhos acima das limitações impostas sobre nós ou que nós mesmo auto colocamos. Forças de caráter associadas essa virtude: apreciar a beleza e a excelência, gratitude, esperança, humor e espiritualidade.

Antonio José Balloni  
[antonio.balloni@cti.gov.br](mailto:antonio.balloni@cti.gov.br)

## *Liderar é escolher*

Por Ligia Gomes

Acredito que as virtudes e forças de caráter apresentadas

# XVII Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



[www.cti.gov.br](http://www.cti.gov.br)

Ministério da  
Ciência e Tecnologia



[www.mct.gov.br](http://www.mct.gov.br)

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

**ANO 2** número XVII NOV.2009- [www.cti.gov.br](http://www.cti.gov.br) **Brasil** "CTI Informa": [http://www.cti.gov.br/cti\\_informa/cti\\_informa.htm](http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm)

sejam uma condição necessária mas não suficiente para ser um autêntico líder. Acredito que a consciência da condição de liderança é necessária, liderar é escolha.

Lígia Gomes

[lfgomes@plugnet.com.br](mailto:lfgomes@plugnet.com.br)

Quanto ao efeito catalítico da atenção ao fortalecimento do caráter próprio e alheio, não estou certa sobre a correlação com prosperidade. Provavelmente sim.

## Referências

*Como citadas pelos participantes*

- (1) A arte da Guerra – Sun Tzu
- (2) 1984 – George Orwell
- (3) Leading with Character: Stories of Valor and Virtue and the Principles They Teach – John Sosik
- (4) Drunkard's Walk – Leonard Mlodinow
- (5) link: <http://www.aneli.com.br/default.asp?area=3&div=4>

# XVII Jornal da Rede GESITI



<http://br.groups.yahoo.com/group/GESITI/>



[www.cti.gov.br](http://www.cti.gov.br)

Ministério da  
Ciência e Tecnologia



[www.mct.gov.br](http://www.mct.gov.br)

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

ANO 2 número XVII NOV.2009- [www.cti.gov.br](http://www.cti.gov.br) Brasil "CTI Informa": [http://www.cti.gov.br/cti\\_informa/cti\\_informa.htm](http://www.cti.gov.br/cti_informa/cti_informa.htm)

## Colaboradores institucionais



Ciência y Técnica Administrativa



Universidade Federal de Santa Catarina



UNICAMP



Universidade Estadual de Ponta Grossa



Journal of Information System and Technology Management



Latin American Technological Information Network



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

