EDSON RODRIGUEZ

CONSEGUINDO RESULTADOS ATRAVÉS DE PESSOAS

o segredo do gestor bem sucedido

2ª EDIÇÃO
2013

Copyright 2005 by Edson Rodriguez

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610 de 19/02/1998. Nenhuma parte deste livro poderá ser reproduzida ou tras mitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecánicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros, sem expressa autorização por escrito do autor.

ISBN 85-352-1577-8

Rodriguez, Edson

Conseguindo resultados através de Pessoas: o grande segredo do gestor bem sucedido / Edson Rodriguez –
Rio de Janeiro – 2005

ISBN 85-352-1577-8

Prefácio:

Muitos indivíduos ao longo da vida profissional têm a chance de serem expostos à experiência de chefiar outras pessoas. Alguns crescem profissionalmente nessa nova função, outros permanecem no primeiro posto de chefia obtido, pelo resto da vida. Há uma série de fatores que contribuem para isso, e é sabido que a maioria deles depende do próprio indivíduo.

De fato, tem se demonstrado historicamente que os fatores primordiais para que um gestor de pessoas seja bem sucedido estão sob seu próprio controle e passam invariavelmente pela questão do atingimento e da superação de objetivos e metas tanto específicas como periféricas. Apesar de uma não depender da outra diretamente, ambas são importantes e complementares. Por exemplo, atingir uma meta de vendas altamente desafiadora é uma meta específica. Conseguir isso fidelizando clientes, aumentando o entusiasmo da equipe de vendas e mantendo os bons vendedores no quadro é uma meta periférica. Assim, um gerente de vendas que nitidamente consegue atingir ambas as metas é realmente bem sucedido.

A questão que se coloca aqui é: como conseguir isso? A resposta, numa palavra: Talento. Reconhecer que as pessoas são o instrumento através do qual as metas serão alcançadas, os objetivos serão cumpridos, trabalhar com base nessa premissa e em função dela aprender a utilizar os recursos e o

conhecimento disponível para obter dessas pessoas o seu melhor, isso é demonstrar talento.

O uso do talento em gestão de pessoas compreende entre outros pontos, o reconhecimento de que hoje existem tecnologias para identificar com precisão quais aptidões são necessárias para ter sucesso nessa ou naquela tarefa. Não é preciso reinventar a roda. O gestor competente deve reconhecer esse fato e tomar conhecimento das tecnologias de gerenciamento em campos específicos, que são:

***Técnicas gerenciais**, onde o gestor deve ser treinado em aspectos de Liderança, Comunicação, Motivação, Delegação de Tarefas, Follow up, Desenvolvimento de Pessoas e mais uma série de aspectos que tem a ver diretamente com a forma como ele trata com as pessoas.*

***Técnicas administrativas**, onde o gestor precisa aprender a analisar os números e demais indicadores de seu negócio, fazer projeções e tomar decisões com base nesses dados.*

***Técnicas de análise de perfil individual**, onde o gestor deve utilizar instrumentos que lhe permitam avaliar o potencial e as aptidões de seu principal recurso, ou seja, as pessoas que trabalham ou pretendem trabalhar para ele. É também um conhecimento necessário para melhor explorar as técnicas gerenciais e mesmo administrativo. Este é um do objetivo do presente livro, ou seja, suprir o gestor de informações com as quais ele possa visualizar o nível de potencial de cada indivíduo e a partir dessa visualização, estabelecer os modos de maximizar sua contribuição para o grupo. Dessa forma o gestor estará impactando de forma extremamente positiva em sua missão de **conseguir resultados através de outros**.*

Indice Geral

Introdução - A ESSENCIA DA GESTÃO
..... 20

Capítulo I – VOCÊ: PARA LIDAR COM OS OUTROS, ANTES PRECISA LIDAR COM VOCÊ MESMO.
Para quem você trabalha?
Quais são seus objetivos?
Onde pretende estar daqui a 10 anos?
Como você acha que as outras pessoas o vêem?
..... 21

Capítulo II – SEU PROJETO DE VIDA NA ÁREA PROFISSIONAL
Você é um empresário – sempre!
Pessoas felizes x pessoas infelizes
Conciliando metas pessoais com as metas da empresa
Estabelecendo objetivos
Metas específicas – como identificá-las
Metas periféricas – como identificá-las
Follow-up
Follow-up sob pressão
..... 34

Capítulo III – AS PESSOAS QUE TRABALHAM COM VOCÊ: COMO ESCOLHÊ-LAS
Formando a equipe e estabelecendo objetivos
O que se espera de uma equipe
Dimensionando uma equipe – carga de trabalho
Mapa de Atividades Chave
O perfil da equipe ideal
Competências Comportamentais: Definição
Os quatro grupos de estilos comportamentais observados ao longo da História.
Fatores de perfil comportamental: seu significado e importância no processo de gestão de pessoas e equipes.
Os quatro grandes grupos de fatores comportamentais e seu significado.
Instrumentos de identificação dos fatores comportamentais
..... 48

Capítulo IV – UMA AMOSTRA SOBRE COMO FUNCIONAM OS INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE PERFIL PESSOAL
Processo Simplificado de Análise de Perfil Pessoal
Descobrindo seu próprio perfil pessoal., ou como você é. Qual a sua natureza. Como é seu estilo comportamental.

Tabulando os resultados:

Significado dos gráficos:
Entendendo o seu perfil a partir dos Grupos de Características Comportamentais de Marston.

DOMINÂNCIA

INFLUÊNCIA

ESTABILIDADE

CONFORMIDADE

Entendendo o seu perfil: as combinações possíveis de Características Comportamentais:

Como montar seu perfil

Uso de técnicas de Análise de Perfil na escolha de pessoas.

Estabelecendo o paralelo entre as competências desejadas pela empresa e os quadrantes de Marston

Outras formas de demonstração gráfica:

Mapeamento de Talentos
Os perfis de cargo – Características comportamentais usualmente solicitadas para áreas gerenciais. Visualização gráfica dos quatro quadrantes de Marston.

Voltando a falar de resultados
A Grade de Seleção.
Entrevistando candidatos
Mensagem a Garcia

..... 71

Capítulo V – A LIDERANÇA
Definições de Liderança
Exercício: O quanto você é visto como líder?
Posicionando-se na empresa e na equipe.
O conceito de liderança na atualidade.
Fatores inerentes à liderança
Aspectos comuns aos Líderes
Uma outra abordagem
Estilos gerenciais de liderança

..... 145

Capítulo VI – LIDERANÇA PRÁTICA – COMO EXCERCER
Exercendo a liderança através do exemplo
As decisões impopulares
Comportamento em reuniões de trabalho
O que não fazer na prática da liderança
Os 10 mandamentos do gerente ruim
Demonstração de fraqueza – ponto forte ou fraco?
Citações de liderança
.....169

Capitulo VII - AS PESSOAS QUE TRABALHAM COM VOCÊ: Como motivá-las.
A Orquestra
O Comprometimento
Pressionando por resultados
Fatores de perfil comportamental: seu significado e importância no processo de gestão.
.....195

Capitulo VIII – GERENCIANDO PESSOAS ATRAVÉS DE SEUS FATORES COMPORTAMENTAIS
Os perfis comportamentais básicos das pessoas segundo a teoria de Marston.
Dominância
Influência
Estabilidade
Conformidade
Como identificar os perfis.
Como gerenciar os indivíduos com base em suas ambições.

Como gerenciar pessoas a partir de seus aspectos motivacionais
Como compreender as pessoas e seus medos básicos
Como identificar nas pessoas qual pode ser o seu valor básico para a organização.
Um pouco de Maquiavel (ou como identificar sua posição na estrutura da empresa).
A arte da guerra

..... 202

Capitulo IX – MOTIVANDO E DESENVOLVENDO PESSOAS.
Gestores são responsáveis por formar pessoas!!!
Pessoas com alta Dominância – como dar suporte, motivar e desenvolver suas aptidões.
Alta Influência - como dar suporte, motivar e desenvolver suas aptidões.
Alta Estabilidade - como dar suporte, motivar e desenvolver suas aptidões.
Alta Conformidade - como dar suporte, motivar e desenvolver suas aptidões.
Modificando o seu próprio Perfil Comportamental – Aumentando sua capacidade de empatizar.
Como adequar o seu perfil comportamental ao estilo que pretende adotar

..... 230

Capitulo X – AVALIAÇÃO DE RESULTADOS E FEED BACK NO PROCESSO.
Avaliação de resultados operacionais versus avaliação de perfil adequado.
Participando da cúpula de decisões da organização
Identificação dos desvios e possíveis planos de ação
Processos de coaching individual
Conclusão

..... 259

Apendice.
.....271

Introdução – A ESSÊNCIA DA GESTÃO.

O mercado editorial está repleto de obras a respeito da gestão e do empreendedorismo. Abordagens acadêmicas, avançadas, liberais, conservadoras, sociais, voltadas a objetivos diretos, voltadas às pessoas, abordagens humanistas, gerência por objetivos, gerência por crise, a lista é interminável. É preciso reconhecer que a grande maioria das obras já escritas usualmente acrescenta algum valor, algum dado novo ao assunto. Obras assim são fontes importantes para você buscar informação a respeito de conceitos e técnicas gerenciais. Ler, informar-se, adquirir conhecimento, testar as teorias e filtrar aquilo que realmente irá ser importante, tudo isso faz parte do aprendizado de qualquer assunto e gestão de pessoas não é exceção.

Mas a tentação de encontrar uma definição nova, uma forma inédita de abordar a questão do gerenciamento é absolutamente irresistível para o escritor que navega por esses mares. Assim, vamos apresentar aqui nossa interpretação, no intuito de estimular a polêmica e enriquecer ainda mais o dicionário de definições na área empresarial.

Gestão é, em síntese a disciplina ou a arte, se você assim o preferir, de aglutinar, conjugar, coordenar, fazer funcionar juntos e de forma complementar a três recursos diferentes, visando atingir lucros e cumprir um papel social. Esses recursos são:

1 - O capital, representado pelo dinheiro investido.

2 - Os ativos, representados pelos diversos equipamentos (máquinas, veículos, computadores, telefones, etc.) e pela tecnologia a eles inerente, bem como as locações físicas.

3 - As pessoas.

Partindo-se do princípio que tanto o capital como os equipamentos são manejados por pessoas, podemos dizer que estas são a parte mais importante no processo. Isso se torna óbvio quando começamos a raciocinar que máquinas, equipamentos ou dinheiro não têm sentimentos, não tem emoções (muito embora alguns usuários de computadores possam não concordar...). Assim, a forma de atuar sobre os dois primeiros passa invariavelmente pelo terceiro recurso. Note que isso explica porque muitas vezes vemos equipamentos mal cuidados em algumas empresas, ou vemos recursos financeiros desperdiçados, mal utilizados.

Esses recursos não se prejudicam por si. As pessoas responsáveis é que falham ou simplesmente não se importam o suficiente e isso é uma questão de gerenciamento.

A essência do gerenciamento está, portanto no terceiro recurso, ou seja, as pessoas. E porque isso? Porque elas são dinâmicas, movimentam-se, tomam ações, são elas as responsáveis por manejar os dois primeiros recursos. Na medida em que você como gestor tem a habilidade de gerenciá-las de modo eficaz, elas farão com que os recursos sob sua responsabilidade produzam mais e melhores resultados. Este é o objetivo deste livro: fornecer a você, passo a passo formas de tirar o melhor proveito do terceiro recurso.

Fases do processo para gerir pessoas lucrativamente:

O exercício do gerenciamento compreende a soma, a aglutinação dos 3 tipos de recursos objetivando um fim comum. Para tornar essa caminhada mais objetiva e produtiva, dividimos o processo em algumas fases lógicas e interdependentes, que serão abordadas como módulos estanques para maior facilidade de abordagem e discussão. Nesse sentido, dividimos o conteúdo do livro em quatro módulos ou fases, que são:

- Autoconhecimento. Objetivos e ambições pessoais do gestor

- Conhecendo seu recurso principal: *as pessoas*.

Metodologias de Análise de Perfil Pessoal

- Práticas gerenciais de liderança

- Conjugando conceitos gerenciais de liderança com o conhecimento sobre as pessoas.

Cada um dos três primeiros módulos será abordado como uma unidade independente. No quarto módulo faremos a junção deles. Se você gosta de cozinhar encare isso como fazer uma *paella*. Os ingredientes são preparados em separado e só se juntam no final. Outro ponto importante: você será convidado a fazer alguns exercícios. Este livro contempla um certo grau de interatividade, assim, para tirar o melhor proveito, tenha a seu lado um caderno de anotações para usar à medida que for progredindo.

Pretendemos que ao final do livro você possa fazer um retrato de si próprio como gestor e tenha um panorama bastante claro sobre o seu plano de ação a curto, médio e longo prazo. Para isso contamos com a sua efetiva participação, afinal, se comprou esta obra é porque está interessado no assunto e ele diz respeito a torná-lo um gestor de sucesso, alguém que obtém resultados e o faz através dos outros, contribuindo ativamente para o desenvolvimento deles, além do seu próprio.

"A vida que queremos ter não é uma dádiva. É uma conquista"

Capitulo I - **VOCÊ: PARA LIDAR COM OS OUTROS, ANTES PRECISA LIDAR COM VOCÊ MESMO.**

Para quem você trabalha?

Sejamos francos: para quem você trabalha? Ou melhor, dizendo, porque você trabalha? Você pode trabalhar por uma série de motivos, quem vão desde a satisfação de necessidades elementares (comida e abrigo), até o exercício de vontades ou aspirações mais complexas, como por exemplo, a busca de poder, de maiores riquezas, a curiosidade científica, a caridade e o cuidado com o próximo, a fama, a auto-realizarão, o reconhecimento da comunidade, a realização dos filhos, do resto da família, etc., etc.

Entretanto todos esses motivos têm um fator em comum. Você trabalha para ***si próprio.*** Quando você tem um emprego, trabalha em prol de sua carreira, dentro da empresa. Se você é um empresário, trabalha pelo crescimento e pelos resultados da sua empresa. Se for um voluntário em trabalhos sociais, preocupado com o bem estar dos pobres ou está voltado à sua família, você trabalha em prol da ***sua*** decisão de ajudá-los. Não importa se o trabalho é remunerado ou não, se é iniciativa sua como empresário ou não. Seu primeiro cliente, seu primeiro objetivo é atender àquilo que ***você*** estabelecer, não importando se for somente para si ou para outros.

É importante que isso seja entendido, porque se você pretende atingir resultados através de outras pessoas, em primeiro lugar precisa entender esses mecanismos em você mesmo. Por quê? Simples: as outras pessoas também são regidas pelo mesmo

princípio, ou seja, mesmo que no consciente a maioria delas não se dê conta disso, elas trabalham para si próprias, estão interessadas em seus próprios objetivos. Na medida em que você entender e internalizar tudo isso em si próprio, estará entendendo o princípio básico em todo mundo.

Quantas vezes alguém já tentou lhe vender uma idéia ou lhe convencer a fazer alguma coisa e você ponderou: "mas será que isso vai me ser útil mesmo?" E só após a ponderação é que tomou a decisão? Esse mecanismo é o que traz uma instrução ou um dado externo para seu processo de estabelecimento de objetivos e torna ***sua*** a decisão de executar alguma coisa que outra pessoa lhe sugeriu ou mandou. Quanto mais convencido você estiver do valor da sugestão ou da ordem, assim como da idoneidade do emissor, maior será a sua concentração e seu esforço para executar a ***sua*** decisão de implementá-la.

Quando pretende alcançar resultados através de outros, você passa a ser o agente externo. Assim é importante entender tudo isso, em primeiro lugar utilizando a sua experiência pessoal como forma de sentir o processo e poder aplicá-lo aos que trabalham com você. É muito simples: quanto mais convencidos seus colaboradores estiverem de que suas ordens ou instruções são válidas e irão realmente contribuir para os objetivos individuais ***deles***, mais esforço, comprometimento e atenção serão aplicados à sua execução, o que irá se traduzir em melhor desempenho da equipe.

Ainda, quanto mais eles estiverem convencidos da ***sua*** credibilidade e idoneidade, mais estarão propensos a lhe ouvir e a seguir suas orientações.

Resumindo, você precisa se conhecer muito bem, saber exatamente qual a imagem e impressão que você passa para os

outros, de forma a usar isso como parte do seu instrumental de gerenciamento.

"Nunca tivemos tantas opções para decidir nosso destino. Nenhuma escolha será boa, porém, se não soubermos quem somos".

Peter Drucker (Exame Dez/2000)

Se você é um gestor, considere sempre que há muito mais pessoas olhando para você do que você olhando para elas, e todas vêem detalhes de comportamento que talvez lhe passem despercebidos. É importantes que você tenha o maior controle possível sobre a sua própria imagem, e a firmeza nas decisões e a transparência nos objetivos são fatores determinantes neste processo.

Quais são seus objetivos?

Essa é uma pergunta interessante. Você sabia que aproximadamente 90% das pessoas quando perguntadas acerca de seus objetivos não sabem o que responder e tem que pensar a respeito? Entretanto, na medida em que você sobe na escala social, econômica e hierárquica, esse percentual vai diminuindo, ou seja, encontram-se mais e mais pessoas que tem uma idéia muito clara de suas metas e do que fazer para chegar lá. Isso certamente é um indicativo substancial que mostra o quanto é importante o estabelecimento de metas e objetivos claros para sua vida pessoal e profissional.

Então, está na hora de você responder para si próprio quais são seus reais objetivos. Não vá cair no velho adágio: "se você não sabe para onde ir, qualquer caminho lhe leva lá..."

Na medida em que seus objetivos estiverem bem claros, bem traçados e definidos, lhe darão maior segurança em transmiti-los às pessoas que trabalham com você. Objetivos pessoais, objetivos profissionais, tudo isso conta. A firmeza e a determinação apresentadas na condução dos negócios e da vida pessoal aparecem para os que lhe observam e isso faz parte do processo de liderança.

Líderes são observados o tempo todo, despertam curiosidade pela forma de conduzirem suas ações e sua vida, muitas vezes servindo de exemplo de comportamento para seus subordinados, mesmo quando não se dão conta disso. Voltaremos a esse tema mais adiante.

Onde você pretende estar daqui a 10 anos?

Aqui é onde você está convidado a um processo muito interessante. Vamos fazer uma viagem. Para onde? Para um lugar que certamente vai interessá-lo e muito. O seu futuro. O resto de sua vida. Aonde você quer chegar, o que você pretende. Lembre-se sempre que se você é um gestor, um gerente, está sendo observado e a forma como você projeta o futuro e exterioriza isso para os outros é um dos ingredientes mais importantes da liderança que você pretende exercer.

Se você já definiu para si uma perspectiva de futuro bem delineada e também já está em processo de trabalhar nessa direção, poderia até pular esse módulo do livro. Mas dê uma olhada assim mesmo.

Cheque os pontos propostos, pode ser que isso lhe acrescente alguns pontos interessantes, e não custa nada, afinal você já está aqui mesmo, não é?

Um dos fatores no processo de fazer as pessoas comprarem suas idéias e as tornarem delas seus objetivos é o entusiasmo e o otimismo que você irradia. Poder vislumbrar um futuro interessante, partilhar essa esperança de forma realista é uma maneira muito eficaz de obter a dedicação delas. A visão de futuro, tanto para você como para o grupo precisa ser desenhada, projetada, ponderada e então, compartilhada com o grupo à sua volta, em um processo constante, de modo que fique claro que o foco se mantém sempre.

Comecemos com você mesmo. Este é um processo interativo, portanto recomenda-se que você faça suas anotações à medida que estiver lendo. Voltaremos a elas mais adiante. Seja o mais detalhista possível, afinal é da ***sua*** vida que estamos falando e só assim você irá tirar proveito do exercício.

1 – Onde você gostaria de estar agora? O que gostaria de já ter conquistado? Não importa a sua idade ou grau de realização, *pense que hoje é o primeiro dia do resto da sua vida.* Faça uma lista detalhada. Bens materiais, viagens, realizações sociais, família, carreira, tudo conta.

2 – Dos itens detalhados na lista acima, até agora, quais você ainda não conquistou? Por quê? Separe os fatores, avaliando aqueles sobre os quais você teria ação, daqueles que estão fora de seu alcance influenciar.

3 – Avancemos no futuro. Onde você pretende estar em 2 anos? A lista acima, que itens serão acrescentados? O que você está fazendo a respeito?

4 – Vamos avançar mais. Daqui a 5 anos, o que você espera ter atingido? Quais as inclusões na lista acima? Novamente, o que você está fazendo a respeito?

5 – E em 10 anos? Onde você pretende estar? O que mais entrou na grande lista? O que está fazendo para chegar lá?

É um belo exercício, não é mesmo? Refletir sobre o que queremos, colocar essas reflexões claras à sua frente e ponderar sobre elas... A grande maioria de nós não tem noção do quanto nosso destino está diretamente nas nossas próprias mãos. Muitas pessoas inconscientemente até, imaginam que seu futuro, sua vida é conduzida por circunstâncias sobre as quais não há a menor possibilidade de ação, ou seja, o destino é aquele mesmo, já está traçado e não há o que fazer a respeito, a não ser aceitar. Isso se chama fatalismo, crença muito comum em alguns povos do Oriente, mas que não tem lugar em nossa cultura. Ainda bem. Seu destino está em suas mãos e é você que decide sobre isso. As pessoas confundem dificuldade com impossibilidade ou fatalidade. A resposta para tudo isso é *força de vontade.* Até rimou, viu só?

Entretanto somente a força de vontade não vai mover as coisas a seu favor se você não trabalhar de modo inteligente. O objetivo deste livro é exatamente esse: ajudá-lo a trabalhar de modo eficaz para consolidar uma carreira gerencial, ou seja, para maximizar sua capacidade de liderar outras pessoas, *obtendo mais e melhores resultados através dessas pessoas.* Essa é a marca do gestor bem sucedido e é isso

que você vai se tornar, na medida em que trabalhar diligentemente e aceitar a ajuda que este livro se propõe a lhe dar.

Como você acha que as outras pessoas o vêem?

Estamos no módulo de autoconhecimento, portanto é imprescindível que abordemos aqui a forma como você é visto pelos outros, ou pelo menos a forma como você **pensa** que é visto pelos outros. Há uma diferença aí e ela pode ser muito maior do que se pensa.

Não vamos entrar aqui em grandes divagações, mas sim aproveitar o momento de início da leitura deste livro, onde você ainda está "se aquecendo", e vamos tentar (com a sua total participação e cooperação, é claro) capturar sua primeira impressão sobre a forma como os outros o vêem. Este é o primeiro de uma série de exercícios interativos que você irá encontrar ao longo desta obra. Recomendamos fortemente que cumpra os exercícios. Você irá aproveitar o livro muito mais eficazmente.

Em primeiro lugar responda ao quadro "**Como eu me vejo**". Responda, utilizando uma pontuação de 0 a 10, a cada item de preferências que você encontrar, o quanto você pratica os comportamentos mencionados. Você terá uma visão sucinta sobre a forma com os outros lhe vêem. Ah, e não se preocupe com o resultado, até porque não há resultado bom ou ruim, certo ou errado. Há apenas você e a imagem que transmite para os outros.

Em seguida, peça para 5 pessoas (identificadas como A, B, C, D e E) de suas relações (sociais e/ou profissionais) para responderem com notas de 0 a 10 o mesmo quadro de comportamentos agora intitulado "**Como os outros me vêem**". É importante que sejam

5 pessoas para que você tenha um feed back mais consistente a respeito da imagem que transmite. quanto aos comportamentos descritos .

Após obter as opiniões das 5 pessoas, monte o quadro final, somando os pontos em cada linha, referente a cada um dos itens analisados e colocando o resultado na coluna Total. Em seguida divida esse total encontrado pelo número de pessoas que participaram da pesquisa para extrair a média individual (esperamos que tenham sido as 5 sugeridas...) e coloque o resultado na coluna Média. A seguir, passe os totais encontrados para o quadro **Como eu me vejo**.

Uma vez completados os quadros compare os resultados com as respostas que você deu a respeito de si próprio, anote as variações e faça sua análise. Os resultados são por vezes surpreendentes, caro leitor, mas sempre têm algo a acrescentar àquilo que já sabíamos ou pelo menos julgávamos saber sobre nós próprios.

Recomendamos fazer os exercícios logo no início da leitura deste livro, mas com uma sugestão: não deixe que as pessoas vejam as respostas umas das outras, pois isso pode influenciá-las e o importante aqui é capturar exatamente a primeira impressão delas quando você perguntar.

Você irá melhorar bastante o nível de conhecimento sobre si próprio ao longo deste livro e ter essa primeira informação sobre a imagem que as pessoas têm a seu respeito será no mínimo instigante mais à frente, quando haverá oportunidade de interpretar esse dado e compará-lo com outras fontes.

Antes de iniciar o exercício, ou ainda, antes de resolver se vai fazer o exercício ou não, gostaríamos de lhe convidar a uma reflexão: