



1

# PROJETO DE VIDA AUTOCONHECIMENTO, PROPÓSITO E ESCOLHAS PROFISSIONAIS



**Coleção**   **Gestão e  
Empreendedorismo  
na Era Digital**



**Vol. 1**   **PROJETO DE VIDA  
AUTOCONHECIMENTO,  
PROPÓSITO E ESCOLHAS  
PROFISSIONAIS**

**Autor**   Cláudio José Carvajal Júnior

**1º edição**   2018

**[www. trampotech.com.br](http://www.trampotech.com.br)**

Material didático voltado para os cursos técnicos  
de nível médio do eixo de gestão e tecnologia



## Expediente

**Coordenação editorial:** Haroldo Torres

**Consultores e autores:** Cláudia Christ  
Cláudia Prioste  
Cláudio José Carvajal Júnior  
Judith Terreiro  
Marcel Fukayama  
Marco Gorini  
Wagner M. Sanchez



INOVADORES DE IMPACTO

[www.din4mo.com](http://www.din4mo.com)

**Edição e revisão:** Sérgio Corrêa, jornalista

**Projeto Gráfico e Diagramação:** Mario Kanno e Fábio Bosquê, designers gráficos

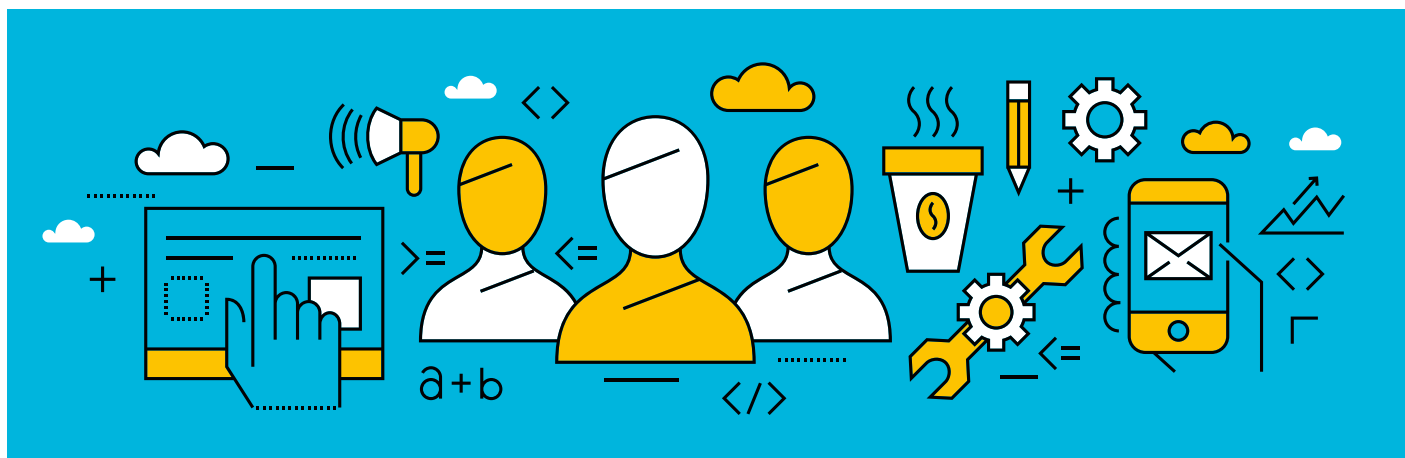
C331p Carvajal Jr., Claudio Jose  
Projeto de vida [livro eletrônico] : autoconhecimento, propósito  
e escolhas profissionais. / Claudio Jose Carvajal Jr. – Padrão PDF  
(1.2 mb). – São Paulo: Din4mo, 2018.

Modo de acesso: Internet.

(Coleção Gestão e Empreendedorismo na Era Digital , ISBN  
978-85-54344-04-7 ; v. 1)  
Versão professor.

979-Administração executiva – Desenvolvimento humano. 2.  
Empreendedorismo. 3. Administração - Planejamento. I. Título. II.  
Carvajal Jr., Claudio Jose. III. Série.

CDD 658.421



Apresentação .....	<b>5</b>
Organização do caderno de estudos e de pesquisa .....	<b>5</b>
Introdução .....	<b>6</b>
<b>Capítulo I – Autoconhecimento e desenvolvimento humano</b>	
O que é Autoconhecimento .....	<b>8</b>
Autoconhecimento e planejamento de vida .....	<b>19</b>
<b>Capítulo II – Gestão de Pessoas e liderança empresarial</b>	
Comportamento humano nas organizações .....	<b>27</b>
Ética e responsabilidade social .....	<b>32</b>
<b>Capítulo III – Gestão de equipes e lideranças</b>	
Propósito, empreendedorismo e liderança .....	<b>43</b>
Gestão de Pessoas e equipes .....	<b>47</b>
Referências bibliográficas .....	<b>54</b>



## Caro aluno,

A proposta editorial deste Caderno de Estudos e Pesquisa reúne elementos que se entendem necessários para o desenvolvimento do estudo com qualidade e segurança. Essa proposta caracteriza-se pela atualidade, dinâmica e pertinência de seu conteúdo, bem como pela interatividade e modernidade de sua estrutura formal.

Pretende-se, com este material, levá-lo à reflexão e à compreensão da pluralidade dos conhecimentos a serem oferecidos. Busca ampliar os conceitos específicos dessa área e atuar de forma competente e conscienciosa. Essa reflexão, compreensão e conceitos são indispensáveis ao profissional que busca a formação continuada para vencer os desafios que a evolução científica e tecnológica impõe ao mundo contemporâneo.

Elaborou-se a presente publicação com a intenção de torná-la subsídio valioso, de modo a facilitar sua caminhada na trajetória a ser percorrida tanto na vida pessoal quanto na profissional. Utilize-a como instrumento para seu sucesso na carreira.

### Conselho Editorial

## Organização do caderno de estudos e pesquisa

Visando facilitar o estudo, os conteúdos são organizados em unidades e estas subdivididas em capítulos, de forma didática, objetiva e coerente. Esses conteúdos serão abordados por meio de textos básicos, com questões para reflexão, entre outros recursos editoriais que visam a tornar sua leitura mais agradável. Ao final, serão indicadas, também, fontes de consulta para aprofundar os estudos com leituras e pesquisas complementares.

**A seguir, uma breve descrição dos ícones pedagógicos utilizados na organização dos Cadernos de Estudos e Pesquisa.**



### Para refletir

Questões inseridas no decorrer do estudo para que o aluno faça uma pausa e reflita sobre o conteúdo estudado ou sobre temas que o ajudem em seu raciocínio.



### Praticando

Sugestão de atividades, no decorrer das leituras, com o objetivo didático de fortalecer o processo de aprendizagem do aluno.



### Atenção

Chamadas para alertar sobre detalhes e tópicos importantes que contribuam para a síntese ou a conclusão do assunto abordado."



### Saiba mais

Informações complementares para elucidar a construção de sínteses ou conclusões sobre o assunto abordado.



Planejar o futuro aumenta suas chances de realização pessoal e profissional. Claro que o planejamento de vida não é algo exato, existem fatos novos imprevisíveis que nos forçam a rever esse planejamento ao longo do tempo. Porém, com planejamento as chances de transformar seus sonhos em realidade aumentam consideravelmente.

Antes de mais nada, é preciso descobrir onde queremos chegar. Para quem não sabe onde quer chegar, qualquer caminho serve. Porém para quem sabe o que quer da vida e onde quer chegar, a caminhada tem mais

relevância, é mais prazerosa, e o destino é a realização de sonhos e projetos de vida.

Essa disciplina fornece importantes subsídios para que você possa elaborar seu planejamento de vida rumo ao seu desenvolvimento pessoal e profissional. Nesse sentido, queremos apresentar a você, aluno, conceitos, ferramentas e subsídios. Aproveite essa pequena etapa que faz parte de sua grande caminhada chamada Vida.

### Objetivos

- Apresentar conceitos e definições sobre autoconhecimento;
- Apresentar os conceitos e ferramentas aplicados ao desenvolvimento humano;
- Apresentar conceitos sobre ética e responsabilidade social;
- Proporcionar subsídios para uma reflexão sobre seu papel na sociedade e nas empresas;
- Contextualizar os aspectos relacionados ao comportamento humano nas organizações.
- Relacionar o comportamento humano nas organizações com conceitos básicos de Gestão de Pessoas e trabalho em equipe nas empresas.
- Apresentar conceitos sobre Gestão de Pessoas e equipes nas empresas.



# Autoconhecimento e desenvolvimento humano

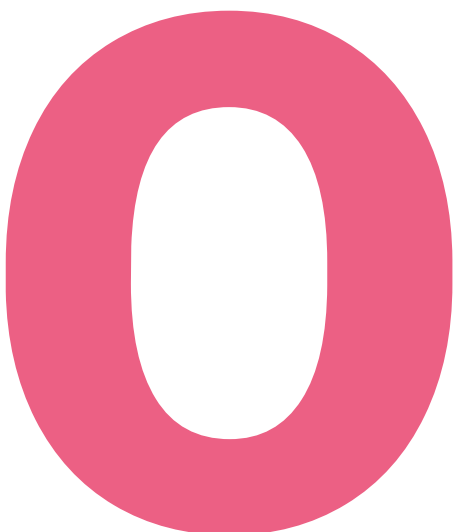


## 1.1

# O que é Autoconhecimento?



Katemangostar - Freepik.com



autoconhecimento engloba questões fundamentais para pessoas que querem atingir seus objetivos. São exemplo de autoconhecimento: saber onde quer chegar e entender suas próprias crenças e limitações.

O autoconhecimento pode ser definido como um processo de nos tornarmos conscientes daquilo que somos de verdade e não daquilo que aparentamos ser.

Conhecer a si mesmo é o início de uma jornada para alcançar seus sonhos, superar seus limites. No filme “Poder Além da Vida”,

disponível gratuitamente no YouTube, há uma estória, baseada em fatos reais, que conta a trajetória de um atleta olímpico para superar seus limites e demonstra claramente a importância do autoconhecimento para o desenvolvimento humano.

Sócrates considerava que a causa dos males humanos não era a falta de conhecimento do mundo, mas a ignorância sobre a nossa verdadeira natureza. Apontava, assim, como extremamente importante o autoconhecimento.

Sócrates acreditava que a filosofia vem de dentro para fora e que a verdade está dentro de cada um. “Conhecer-te como a ti mesmo” é uma famosa frase de Sócrates sobre autoconhecimento e que possui dois significados:

- ❶ ter consciência de si mesmo a respeito de suas limitações
- ❷ e conhecimento interior, com o princípio de que é necessário conhecer o mundo para conhecer a si mesmo.



### SAIBA MAIS

Link para o trailer do filme  
“Poder além da vida”:

<https://www.youtube.com/watch?v=WSAAa8UFIKQ>





Sócrates estimulava as pessoas a procurar extrair da alma conhecimentos ocultos, ou seja, reencontrar por si mesmo conhecimentos que já possui sem o saber.

O autoconhecimento quando vinculado a carreiras e ao ambiente profissional é o primeiro passo para uma carreira sólida, além de propagar seus benefícios a outras áreas da vida como pessoal, social e familiar. Conhecer e avaliar nossas próprias necessidades nos permite enfrentar melhor os desafios e alcançar nosso potencial.

É importante, para o nosso próprio crescimento, avaliar até que ponto realmente nos conhecemos e entender como serão nossas reações a diversas situações, principalmente aquelas que ainda não aconteceram. As organizações analisam seus pontos fortes e fracos para atingir seus objetivos. Com o ser humano não deve ser diferente. É necessário analisarmos os nossos pontos fortes e fracos, pois desta forma estaremos preparados diante de situações e mudanças inesperadas.

Analisar o seu próprio perfil, como gostos e preferências, é o ponto inicial do autoconhecimento. Podemos citar como exemplo profissional pessoas que não toleram rotinas fora do horário comercial, enquanto outros preferem trabalhar à noite ou aos fins de semanas. Há pessoas que preferem rotinas calmas e tranquilas dentro de um escritório, enquanto outras gostam de trabalhos que envolvam viagens e eventuais deslocamentos.

Um dos grandes desafios do autoconhecimento é encarar a si mesmo de modo realista e aceitar nossos pontos fracos, medos e inseguranças. Na maioria das vezes nos mostramos para o mundo de um modo completamente diferente daquilo que realmente somos na realidade. Esse fato pode acontecer por diversos motivos:

- ➔ Dificuldade em encarar seus próprios medos;
- ➔ Defeitos e insegurança;
- ➔ Supervalorização dos pontos fortes;
- ➔ ou até mesmo supervalorização dos pontos fracos.

O autoconhecimento proporciona um aumento de escolhas apropriadas, tanto para a vida profissional quanto para a vida pessoal e social. O ambiente no qual vivemos vem mudando rapidamente e oferecendo cada vez mais possibilidades e oportunidades. Com o autoconhecimento, conseguimos escolher, por exemplo, qual a profissão correta de acordo com o nosso perfil e com quais pessoas desejamos nos relacionar socialmente.

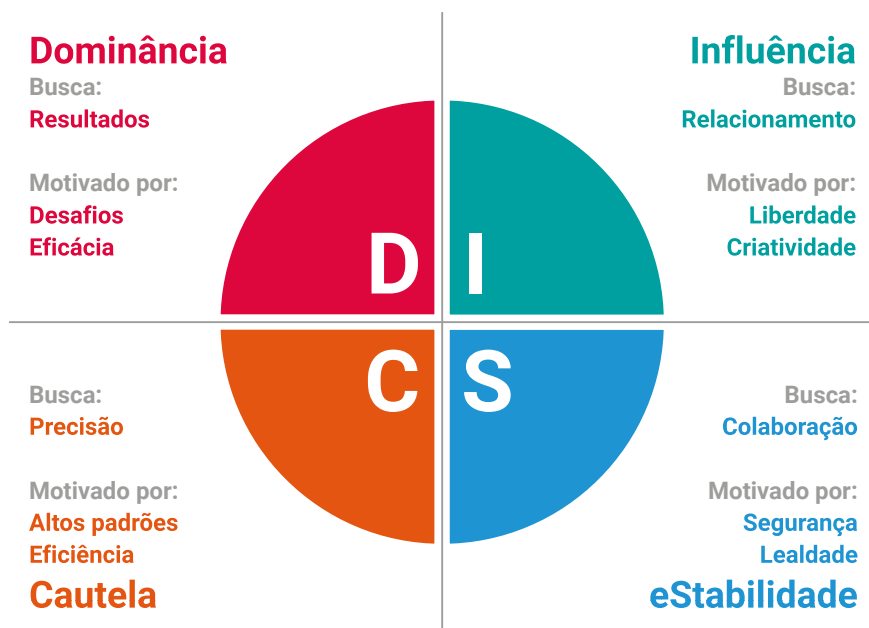
Atualmente, existem diversas ferramentas disponíveis no mercado para auxiliar e apoiar o autoconhecimento. Muitas delas são usadas tanto para indivíduos quanto para organizações no momento de selecionar e avaliar os candidatos, por exemplo. As ferramentas auxiliam o indivíduo a alcançar o autoconhecimento com mais rapidez.

Confira, a seguir, algumas ferramentas utilizadas por empresas:

***É importante, para o nosso próprio crescimento, avaliar até que ponto realmente nos conhecemos e entender como serão nossas reações a diversas situações, principalmente aquelas que ainda não aconteceram.***



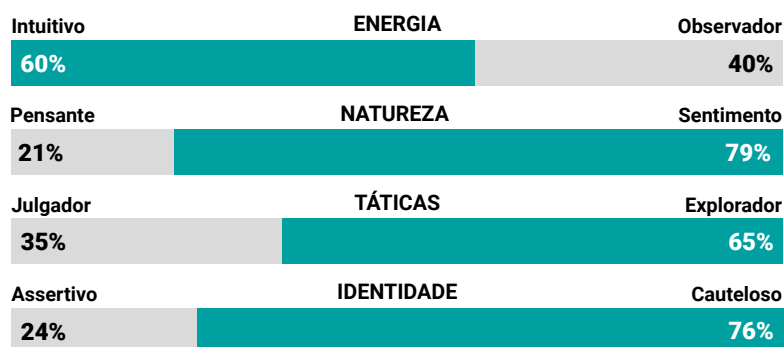
## Ferramenta Profiler



Fonte: Google Images

Há uma ferramenta disponível chamada Profiler. O Profiler é um Software de última geração para identificar perfis comportamentais e possui um índice de acerto superior a 97%. No Profiler estão disponíveis combinações de quatro perfis básicos e distintos. Há diversas combinações possíveis e variados níveis que geram personalidades únicas. Os índices e percepções são analisados pelo sistema. Ele utiliza um sistema chamado avaliação “DISC”, de mapeamento de Perfil Comportamental. A avaliação Disc traça característica do perfil como o nível de cautela, a liberdade e a criatividade, a estabilidade e os desafios de cada pessoa.

## Ferramenta das 16 personalidades



Fonte: Google Images

Outra ferramenta também utilizada pelas organizações para entender o perfil dos candidatos, chama-se Teste das 16 Personalidades. Esse teste combina oito características:

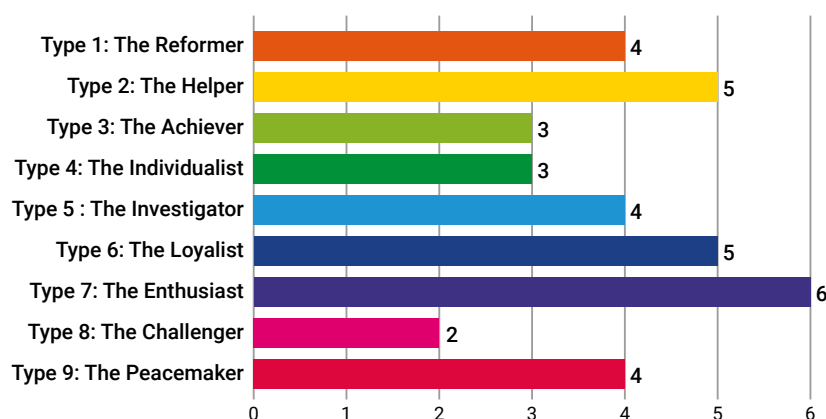
- ➔ extrovertido/introvertido,
- ➔ intuitivo/sensitivo,
- ➔ racional/sentimental,
- ➔ e julgador/perceptivo.



Como o próprio nome sugere, revela 16 diferentes tipos de personalidade. Esse teste envolve questionários que indagam a forma como o indivíduo se comporta diante de certas situações, como a dificuldade de se apresentar ou a tendência a organização. Um dos exemplos de personalidades citados na figura acima é a personalidade ativista, que, como podemos ver, constitui um perfil mais extrovertido, intuitivo, de natureza sentimental, exploradora e cautelosa.

***O Eu é o centro de nossa personalidade, o líder da psique e da mente, o desejo consciente e identidade fundamental que nos torna únicos.***

## Ferramenta Eneagrama



Fonte: <https://www enneagraminstitute.com/>

Essa ferramenta avalia nove tipos diferentes de personalidade e analisa características como individualismo, senso investigativo, entusiasmo, apaziguador entre outros. Por enquanto o teste está disponível apenas em inglês.

O gráfico acima, em inglês, indica os nove tipos de personalidade. Verifique suas respectivas traduções:

Tipo 1	The Reformer	O Reformista
Tipo 2	The Helper	Aquele que apoia, ajuda, colabora
Tipo 3	The Achiever	O Empreendedor
Tipo 4	The Individualist	O Individualista
Tipo 5	The Investigator	O Investigador, O "Detetive"
Tipo 6	The Loyalist	O Legalista
Tipo 7	The Enthusiast	O Entusiasta
Tipo 8	The Challenger	O Desafiador, O Provocador
Tipo 9	The Peacemaker	O Pacificador, o Apaziguador

Como vimos, há ferramentas diversas que nos auxiliam a entender quem realmente somos e como reagimos verdadeiramente às situações à nossa volta. Porém, o autoconhecimento é ainda muito complexo. As ferramentas apresentadas auxiliam, mas não são determinantes na descoberta do Eu interior, devido ao seu alto nível de complexidade.

Precisamos também entender o que significa o Eu que será constantemente citado neste capítulo. O Eu é o centro de nossa personalidade, o líder da psique e da mente, o desejo consciente e a identidade fundamental que nos torna únicos.



O ser humano está em constante mudança. A construção de pensamentos não cessa. O pensamento e a forma como lidamos com ele influencia a nossa percepção e a construção do autoconhecimento. Mesmo no sono, imaginamos que nossos pensamentos ficam adormecidos quando, na realidade, continuam ativos criando personagens, ambientes, situações e a maneira como lidamos com elas. (CURY, 2011)

As pessoas, em sua maioria, possuem uma grande necessidade de controle. Desejam estar no controle de situações, de comportamentos e até mesmo de pensamentos. Porém, quantas vezes não queremos pensar em determinada situação ou pessoa, porém “nos pegamos” pensando justamente naquilo que não queremos?

Essa falha acontece porque há um fenômeno chamado **gatilho da memória**, que abre uma janela em nosso córtex cerebral, onde estão arquivados ofensores e ofensas. Em seguida, são construídos milhares de imagens e pensamentos a respeito desses arquivos. Em resumo, o ser humano consegue dirigir uma empresa ou um negócio, porém dirigir a si mesmo é uma tarefa um tanto quanto desafiadora. Esse é um dos exemplos do porquê pessoas são tão complicadas e, muitas vezes, imprevisíveis e confusas em relação a atitudes e pensamentos.

Tentar se distrair quando somos forçados pelo córtex a lembrar de situações que não queremos é uma saída que pode aliviar. No entanto, nem todas as pessoas conseguem utilizar essa técnica com sucesso, pois isso depende do nível de traumas, perdas e rejeições sofridas. Augusto Cury exemplifica três complexas causas que explicam a ineficiência desse processo (CURY, 2011):

#### a. As janelas duplo P

A ineficiência da técnica de distração decorre do alto poder de algumas janelas estruturais da personalidade, que podem ser chamadas de janelas duplo P ou janelas *killer*. Como o próprio nome sugere, essas janelas tem um duplo poder: poder de atração do Eu e poder de agregar novas janelas.

O poder de atração pode ser traduzido em capacidade de fixação do Eu numa determinada janela. E o poder de agregação pode ser interpretado pela capacidade de agregar novas janelas ao redor do próprio núcleo, formando inúmeras plataformas.

A capacidade de agregar janelas pode ser identificada como zona de conflito e auxilia espontaneamente em uma característica da personalidade por meio de sentimentos como irritabilidade, impulsividade, afetividade, ponderação ou radicalismo. Esses sentimentos surgem devido à essa plataforma de janelas. Um trauma para adoecer precisa gerar inúmeras janelas ao redor do núcleo de uma janela *killer*.

As janelas *killer* duplo P tem alto poder de ancoragem e estão localizadas no epicentro da memória. Essas janelas possuem um alto poder de atração. Vejamos o porquê dessa atração: vamos imaginar uma criança que na infância sofre *bullying* a respeito do tom agudo de sua voz. O fenômeno RAM (registro automático da memória) arquiva de maneira privilegiada a experiência dolorosa como uma janela *killer*. Passado certo tempo, a criança não encontra mais o agressor, mas isso não a impossibilita de dar continuidade à experiência. A janela sequestra seu Eu inúmeras vezes, gerando ideias constrangedoras e agregando novas janelas, que se transformam em uma zona de conflito.

***As pessoas, em sua maioria, possuem uma grande necessidade de controle. Desejam estar no controle de situações, de comportamentos e até mesmo de pensamentos.***



O tempo passa e cada vez que essa criança precisa falar em público ou se apresentar às pessoas (mesmo que na fase adulta), ela abrirá a janela duplo P formando janelas traumáticas e, em alguns casos graves, acidentes psíquicos que influenciarão sua personalidade. É importante olhar para dentro de si e verificar se possui janelas duplo P. Faça perguntas como:

- ➡ O que me faz perder o autocontrole?
- ➡ O que me causa medo?
- ➡ O que me deixa triste ou ansioso?

Dessa forma é possível identificar as plataformas de janelas que influenciam a sua vida de forma negativa.

### **b.Registro de memória involuntário**

No córtex cerebral, o arquivamento de memórias é exercido de forma involuntária e inconscientemente. Ou seja, o Eu não controla o armazenamento de memórias. O fenômeno RAM (Registro Automático de Memória), do qual falamos anteriormente, é o responsável pelo armazenamento de memórias.

Tudo o que o Eu evita ansiosamente será na realidade arquivado intensamente. Entender esse fato é fundamental para conseguir lidar com ele de fato. Odiar aquele que te calunia forma janelas duplo P que o escravizarão. Em contrapartida, compreendê-lo e considerá-lo imaturo, ainda que o caluniador não mereça, liberta e recicla as janelas duplo P. Dessa forma, o Eu precisa deixar de ser passivo e aprender a discordar de pensamentos perturbadores e emoções angustiantes, pois um Eu passível e frágil gera graves doenças psíquicas.

### **c. Impossibilidade de anulação de arquivos**

A terceira causa que mostra a ineficiência da técnica de tentar se distrair quando se está sob foco de tensão é a impossibilidade de deletar arquivos da memória. O Eu não tem capacidade de identificar onde estão localizadas essas janelas traumáticas, fontes de fobias, depressão, apreensão, ansiedade e raiva e não possui ferramentas capazes de apagar arquivos do córtex. Essa ferramenta funciona tanto como uma grave limitação quanto como proteção. Imagine se tivéssemos capacidade de apagar memórias, seríamos maduros o suficiente para utilizar essa ferramenta sem nos prejudicar? Não tente deletar arquivos e memórias, pois é impossível. Da mesma forma que não conseguirá esquecer pessoas que te magoaram.

Em resumo, dirigir a mente humana é uma das tarefas mais complicadas e complexas que existem. Isso porque, como relatado, não temos controle sobre arquivos e memórias. As pessoas em sua maioria, estão acostumadas a não ter controle sobre o ambiente externo e suas adversidades. Porém, o que assusta de verdade é quando nos vemos perdidos dentro de nós mesmos e viramos reféns de nossos próprios sentimentos e emoções. Por isso é necessário conhecer como a mente funciona e buscar alternativas para superar e lidar com essa falta de controle da melhor maneira possível.

***É necessário  
conhecer  
como a mente  
funciona  
e buscar  
alternativas  
para superar  
e lidar com  
essa falta de  
controle da  
melhor maneira  
possível.***



De acordo com Cury, há 20 habilidades vitais que caracterizam o Eu (CURY, 2011):

1. Identidade psíquica e social;
2. Capacidade de escolha e autocrítica;
3. Capacidade de autoconhecimento e autoconsciência;
4. Capacidade de qualificar os pensamentos e ideias;
5. Capacidade de gerenciar emoções;
6. Capacidade de qualificar imagens mentais e fantasias;
7. Capacidade de proteger e qualificar emoções;
8. Capacidade de gerenciar pensamentos;
9. Capacidade de reciclar histórias e influências instintivas e impulsivas;
10. Capacidade de reciclar as influências doentias do sistema educacional como radicalismos e dogmatismos;
11. Capacidade de reciclar conflitos, perdas, privações, incorporadas na infância e adolescência;
12. Ser uma fonte gestora da leitura de memória logo após a iniciação do processo de interpretação ser desencadeado pela atuação inconsciente do gatilho da memória;
13. Gerir as fontes das janelas *killer* duplo P;
14. Gerenciar o fenômeno de psicoadaptação;
15. Ser fonte construtora consciente das janelas de memórias, em especial as saudáveis;
16. Reeditar o filme do inconsciente;
17. Gerenciar a lei do maior esforço e menor esforço;
18. Gerenciar o fenômeno do autofluxo (descarte e armazenamento de memória inconsciente);
19. Desenvolver solidariedade, altruísmo, cidadania, generosidade, interação social, trabalho em equipe e debate de ideias;
20. Desenvolver o pensamento antes da ação, a resiliência, pensamento abstrato, raciocínio esquemático, a arte da dedução, observação e da dúvida.

***Um Eu saudável tem consciência de que todo radicalismo é fruto de imaturidade e insegurança, não tem necessidade de controlar o outro.***

Essas características revelam um Eu saudável e inteligente, que não se inferiorizará ou se colocará acima de outras pessoas. **Um Eu maduro, autoconsciente e autocrítico.** Um Eu saudável tem consciência de que todo radicalismo é fruto de imaturidade e insegurança e não tem necessidade de controlar o outro, pois sabe que a sua mudança depende exclusivamente de sua própria autoconsciência.

Um dos mecanismos de formação do Eu está ligado às classes de raciocínio, que estão ligadas ao conteúdo dos pensamentos e podem ser classificadas em:

- raciocínio simples/unifocal,
- pensamento complexo/multifocal,
- lógico,
- abstrato,
- dedutivo
- e indutivo.

O raciocínio simples, como o próprio nome declara, é produzido por pensamentos simples que utilizam bases qualitativas e quantitativas limitadas a dados e uma eficiência reduzida na organização de informações. Sua construção é linear, baseada em auto reação, estímulo-resposta.



O raciocínio simples pode ser chamado de unifocal, pois vê os fenômenos por um único ângulo e não consegue focar em diversos dados ao mesmo tempo. Um raciocínio simples/unifocal tem como características a lógica, a objetividade e a linearidade. Já o raciocínio multifocal permite múltiplos focos e múltiplas formas de organização de dados.

As grandes e principais diferenças do raciocínio unifocal para o raciocínio multifocal são:

1. **Raciocínio unifocal:** Enxerga apenas as próprias necessidades.  
**Raciocínio multifocal:** Enxerga a necessidade das outras pessoas, colocando-se no lugar delas.
2. **Raciocínio unifocal:** As felicidades dos outros não afetam sua emoção.  
**Raciocínio multifocal:** Contribuir com a felicidade dos outros contribui com a própria felicidade.
3. **Raciocínio unifocal:** Enxerga apenas seus próprios direitos.  
**Raciocínio multifocal:** Enxerga os direitos das outras pessoas.
4. **Raciocínio unifocal:** Há uma liberdade sem limites.  
**Raciocínio multifocal:** Enxerga que só existe liberdade dentro de certos limites.
5. **Raciocínio unifocal:** Procura o prazer a qualquer custo.  
**Raciocínio multifocal:** Procura o prazer que preserve a vida.
6. **Raciocínio unifocal:** Liberta o instinto e tenta atingir de quem o feriu.  
**Raciocínio multifocal:** Liberta a generosidade e tenta pensar antes de agir.
7. **Raciocínio unifocal:** Aprecia uma resposta imediata.  
**Raciocínio multifocal:** Aprecia o silêncio para ser ativo.
8. **Raciocínio unifocal:** Detesta os fracassos e aprecia somente o sucesso.  
**Raciocínio multifocal:** Acredita que o fracasso impulsiona a conquista pelo sucesso.
9. **Raciocínio unifocal:** Necessidade de estar em constante evidência social.  
**Raciocínio multifocal:** Encontra prazer também no anonimato.

Em resumo, o raciocínio unifocal pensa como indivíduo, enquanto o raciocínio multifocal pensa como humanidade. O que determina o futuro profissional, social e emocional é justamente o raciocínio multifocal, ou seja, o desenvolvimento do raciocínio complexo. O debate, a troca e a interação social são formas de estimular o raciocínio complexo.

Este fato, porém, não significa uma irrelevância do raciocínio simples, pois esse é utilizado para executar tarefas, copiar dados, fazer solicitações e realizar interações corriqueiras. A verdade é que grande parte de nossas atividades mentais e sociais não necessita de pensamentos altamente complexos. Assim, tornar complexo aquilo que é simples foge do seu objetivo.

***Em resumo,  
o raciocínio  
unifocal pensa  
como indivíduo,  
enquanto o  
raciocínio  
multifocal  
pensa como  
humanidade.***





O raciocínio simples é inserido na vida do ser humano desde seu primeiro ano de vida, quando começam a surgir as palavras e a formação de pequenas frases. À medida que ocorre o processo de formação da personalidade, será necessário aumentar a base de informações. Portanto é necessário saber utilizar com eficácia raciocínios simples e raciocínios complexos.

Pessoas impulsivas, irritadas, excessivamente críticas, por exemplo, detestam ser contrariadas e são viciadas em determinados tipos de janelas. Elas têm um grande potencial, entretanto possuem comportamentos de pessoas limitadas.

É necessário identificar que tipo de raciocínio você utiliza quando entra em atritos:

- ➊ O seu Eu prefere o silêncio ou ataca quem o atacou?
- ➋ O seu Eu raciocina multifocal mente, colocando-se no lugar do outro e entende que por trás de uma pessoa agressiva há uma pessoa agredida em sua história ou é rápido em disparar ataques?

Todas as pessoas possuem um Eu “viciado” em maior ou menor grau ativando o raciocínio simples quando precisam ativar o raciocínio complexo. Isso ocorre seja por serem prisioneiras da janela *killer*, seja por não conseguirem desenvolver habilidades que a tornem capazes de ampliar o campo de leitura da situação. Não basta ter uma base maior de dados se o Eu não desenvolveu a habilidade de acessá-los e organizá-los. Um cérebro culto não produzira uma mente madura. Infelizmente o Eu vicia-se em pensamentos estreitos tanto no nível intelectual, quanto emocional, social e filosófico.

Há uma certa cultura popular que afirma que cada pessoa possui uma índole e que essa índole não muda. Porém, o Eu depende da educação a qual é submetido e desencadeia diversos vícios. O ser humano não é imutável, pois é possível interromper círculos viciosos, sejam lá quais forem e reorganizar o psiquismo.

São exemplo de vícios:

- ➊ **Pessoas impulsivas que não aceitam ser contrariadas:** Essas pessoas possuem um Eu dependente de algumas janelas do córtex. Reage pelo raciocínio unifocal: quando é atacada, ataca de volta.
- ➋ **Pessoas dissimuladoras:** essas pessoas são especialistas em não assumir seus comportamentos, pois quando questionada, seu gatilho de memória entra na zona de conflito e ela mente mesmo diante de uma verdade incontestável. Seu Eu é viciado em agir com o raciocínio unifocal, pois tem medo de ser transparente e não leva em conta as consequências de seu comportamento ou o modo como afetam a vida das pessoas à sua volta.

Em resumo, toda vez que as pessoas “viciam” em determinados grupos de janelas da memória, o raciocínio complexo é reduzido, e interpretam as situações apenas com o raciocínio simples. Atritos, discórdia, raiva são frutos de mentes estressadas viciadas em pensar sem complexidade. O Eu “viciado” em construir raciocínio unifocal poderá transformar uma situação simples em uma situação complexa.

***O ser humano não é imutável, pois é possível interromper círculos viciosos, sejam lá quais forem e reorganizar o psiquismo.***





## Raciocínio indutivo e dedutivo

Entramos agora na análise do raciocínio indutivo e dedutivo. O raciocínio dedutivo usa uma **análise sequencial** para tirar conclusões e fazer avaliações.

Quando o raciocínio parte do princípio lógico-matemático, ele tem a tendência a diminuir a possibilidade de erros, mas não necessariamente a zerá-los. **A diferença do raciocínio dedutivo para o raciocínio indutivo é o leque de possibilidades.** Enquanto o raciocínio dedutivo possui um raciocínio simples, ou seja, visualiza apenas um lado, o raciocínio indutivo aumenta o número de possibilidades, por meio do raciocínio complexo.

Podemos citar uma situação como exemplo: imagine que uma garota saia para comprar doze ovos mas chega com apenas oito em casa. O raciocínio dedutivo deduz que se a garota chegou em casa com apenas oito novos, deve ter perdido os outros quatro. Já o raciocínio indutivo abre um leque de possibilidades a garota pode ter doado alguns, ter jogado fora ou ter perdido.

Vejamos assim o raciocínio dedutivo não deduz outras possibilidades: **somente deduz aquela que lhe parece mais simples e menos complexa.**

## Abstração

O raciocínio abstrato é a classe de raciocínio mais introspectiva do Eu. Esse tipo de raciocínio envolve a classe multifocal e indutiva. É, ou deveria ser, a ferramenta intelectual básica do Eu, para conhecer a si mesmo, para se interiorizar e se mapear. O raciocínio abstrato é aquele que leva a pessoa a se conhecer verdadeiramente.

Não basta apenas desenvolver um raciocínio abstrato. É necessário desenvolvê-lo de forma saudável. Há pessoas que apresentam sintomas de timidez, pois desenvolveram um raciocínio abstrato não saudável, diminuindo a autoestima e desestabilizando emoções.

Algumas pessoas são **generosas com os outros, porém excessivamente críticas consigo mesmas**. Já outras agem ao contrário. São muito generosas consigo mesmas, mas excessivamente críticas com os outros. A introspecção inadequada é extremamente ruim para a saúde psíquica.

Algumas dicas podem ser úteis para desenvolver o raciocínio do tipo abstrato, multifocal e, simultaneamente, indutivo:

➤ **Conhecimento da cultura geral:** Algumas pessoas possuem medo de se expor, por isso ficam alienados a tudo o que acontece à sua volta. Outros são tão viciados em adquirir informações que acabam lotados de informações sem qualidade e, em consequência, desenvolvem uma mente estressada. **O cérebro humano não é um depósito de dados. Suas janelas não são ilimitadas.** É importante se informar a respeito do que está acontecendo com o mundo, por exemplo, sobre o aquecimento global, a crise no Oriente Médio e a economia mundial. **É necessário aumentar a cultura em geral para que o Eu não fique viciado em determinados assuntos, acabando com a criatividade, a sociabilidade e o prazer do diálogo.**

***O raciocínio abstrato é a classe de raciocínio mais introspectiva do Eu. Esse tipo de raciocínio envolve a classe multifocal e indutiva. É, ou deveria ser, a ferramenta intelectual básica do Eu, para conhecer a si mesmo, para se interiorizar e se mapear.***



➤ **Arte da crítica:** A crítica nos tira da condição de espectadores passivos e nos transforma em atores do processo de construção de ideias. A arte da crítica rigorosa e da dúvida sistemática nos abre o leque de possibilidades de pensamento, estimulando o raciocínio complexo. Essa arte organiza o Eu e recicla o lixo acumulado nos nossos pensamentos, substituindo-os por novas ideias e sugestões.

Resumidamente, o autoconhecimento envolve uma série de características e avaliações. Há ferramentas disponíveis que auxiliam no processo, mas também pode se encontrar por meio de uma leitura do seu Eu interior e na busca por vícios de comportamentos adquiridos no passado.

O autoconhecimento é um processo que envolve diversas análises e interpretações, que devem ser feitas, em sua maior parte, dentro de si mesmo.



**CARO PROFESSOR,**

#### Atividade

O objetivo dessa atividade é contribuir para o autoconhecimento, praticando a reflexão sobre suas habilidades pessoais, interesse e vocação para o trabalho.

Ao final da atividade, é esperado que você:

- Reconheça as habilidades que possui ou deseja desenvolver para atuar no mundo do trabalho.
- Sinta-se capaz de construir uma perspectiva para o seu futuro.
- Identifique interesses e vocações pessoais que serão pontos de partida para a sua escolha profissional.

#### Dinâmica do autoconhecimento

- Entreviste um colega e seja por ele entrevistado. Respondam um ao outro as seguintes perguntas escritas em uma folha de papel:

1. O que você faz bem?
2. O que você não faz tão bem, mas gostaria de melhorar?
3. O que você gosta de estudar?
4. O que você não gosta de estudar?
5. Que trabalho você se imagina fazendo? Por quê?
6. Que trabalho você não se imagina fazendo? Por quê?

No decorrer das perguntas é interessante que você busque mais informações a respeito das respostas de seu colega. Por exemplo: quando seu colega responder às questões: “Qual trabalho você se imagina fazendo? Por quê?” Você pode se aprofundar e perguntar: “O que mais te chama atenção nessa profissão? ”

Fonte da Atividade: Introdução ao mundo do trabalho. São Paulo: Instituto Unibanco, 2014

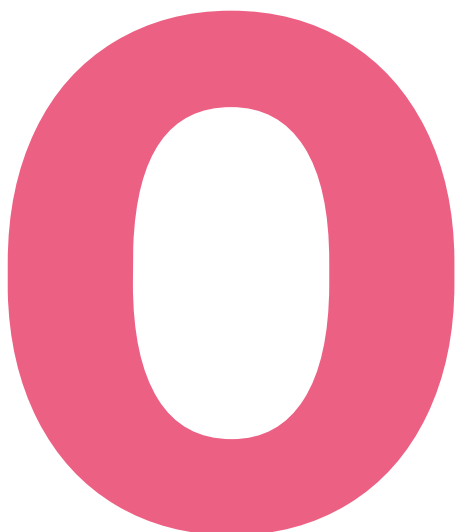


## 1.2

# Autoconhecimento e planejamento de vida



Kues - Freepik.com



autoconhecimento é extremamente necessário para o planejamento de vida. Afinal, como podemos nos planejar se nem ao menos sabemos de fato aquilo que queremos, se não soubermos quais são os sonhos que nos movem? Conhecer suas habilidades, fragilidades e potenciais são fundamentais para um planejamento de vida realmente eficaz.

A dificuldade de traçar metas e objetivos está, em sua maioria, relacionada com a falta de autoconhecimento. Algumas pessoas fazem planos que não conseguem realizar e acabam se frustrando ao longo do caminho.

**Essas pessoas provavelmente estabeleceram metas que pouco condiziam suas reais habilidades e competências ou com aquilo que realmente desejavam para si mesmo.**

**É indispensável que haja um engajamento pessoal com nossos objetivos profissionais. Esse foco aumenta as chances de sucesso.** No filme "À procura da felicidade", baseado na história real de uma pessoa simples que se tornou um bem-sucedido investidor e corretor de valores nos Estados Unidos da América, podemos observar como o foco e a perseverança fazem a diferença no desenvolvimento das pessoas.

Obter a ajuda de um coach é uma das alternativas para que esse processo de autoconhecimento viabilize sua carreira e sucesso profissional. "Coach é uma palavra em inglês que significa treinador, instrutor e pode também ser um tipo de ônibus. Em inglês, quando usada como verbo, a palavra *coach* significa treinar ou ensinar. Além disso, um coach ou coacher é um profissional que exerce o coaching, uma ferramenta de desenvolvimento pessoal e profissional."

**Pessoas que se sentem frustradas a respeito de suas carreiras ou até mesmo aquelas que ainda não optaram por alguma carreira em específico podem se beneficiar muito da ajuda de um coach. O coaching irá apenas guiar a pessoa, pois apenas ela própria poderá efetivamente buscar seus objetivos.**



### SAIBA MAIS

**No filme "À procura da felicidade", baseado na história real de uma pessoa simples que se tornou um bem-sucedido investidor e corretor de valores nos Estados Unidos da América, podemos observar como o foco e a perseverança fazem a diferença no desenvolvimento das pessoas.**

Link para o trailer do filme:  
<https://www.youtube.com/watch?v=6yc069E1gfc>



## A construção do Eu

A formação de alguns traços da personalidade e do Eu se formam desde a vida uterina. As memórias são armazenadas na memória RAM (Registro Automático de Memória). Na formação da memória do feto, uma contração uterina súbita, por exemplo, fica fortemente arquivada em sua memória. Se o fato se repetir o feto irá resgatá-la gerando um impacto maior como medo, apreensão e insegurança. Nessa segunda vez, formam-se as janelas estruturais da personalidade.

O feto produz pensamento, mas não tem consciência do que pensa, ou seja, não tem autoconsciência, embora já possua uma mente complexa. O Eu será organizado apenas no ambiente social após assimilar e arquivar diversas informações.

Em resumo, o feto, o bebê e, depois, a criança expandem sua capacidade de memória em um processo contínuo e incontrolável. Formam-se pouco a pouco as janelas que darão voz às necessidades instintivas (fome, sede) e às necessidades afetivas (carinho, proteção). Com o passar do tempo começa a surgir uma racionalidade mais complexa, traduzida em opiniões, autoconhecimento, compreensão, diálogos etc.

Embora a racionalidade complexa apareça mais tardiamente, é interessante perceber que desde a vida intrauterina são armazenadas memórias que se traduzem em sentimentos e emoções e que ficarão impressas na personalidade do feto. O ambiente social é aquele que, de fato, exercerá mais influência na construção de um Eu saudável, porém não é possível descartar a experiência da vida intrauterina. Como vimos, a construção de um Eu saudável começa desde a vida intrauterina, passando pelos primeiros anos da infância e adolescência. **O autoconhecimento envolve o passado, o presente e o futuro. Não podemos planejar nossa vida se desconhecemos nossa própria trajetória e as situações que desencadearam os sentimentos e as emoções que sentimos no presente. Para explicar de uma forma mais simples: não é possível compreender um filme por inteiro, se ele não for assistido desde o começo.**

O Eu é extremamente importante para o autoconhecimento, pois comete erros **grotescos quando é imaturo e precisa administrar os focos de tensão social, afetivo e profissional**. Nesses focos, constrói crenças erradas e toma atitudes inadequadas. **Há muitas pessoas que possuem uma idade atrasada em relação à sua idade emocional. Isso ocorre devido à má administração do Eu.**

**Gerenciar a ansiedade no mundo que vivemos é fundamental.** É comum encontrarmos pessoas que sempre estão em débito com aqueles que ama e até consigo mesmo, devido ao excesso de informação e à ansiedade.

Exceto pessoas que sofrem com um certo “autismo”, um isolamento social, às vezes deliberado. Porém, o ser humano é um ser social. Ainda que algumas pessoas - devido a filosofias de vida como o budismo - se isolem, em seu psiquismo, elas continuam convivendo com personagens, situações e pessoas e convivem até mesmo com situações sociais imaginárias.

***O autoconhecimento envolve o passado, o presente e o futuro. Não podemos planejar nossa vida se desconhecemos nossa própria trajetória e as situações que desencadearam os sentimentos e as emoções que sentimos no presente.***



## Necessidade do convívio e da socialização

Avaliar e conhecer porque o ser humano tem a necessidade de se sociabilizar é um ponto importante no caminho do autoconhecimento. Há três causas que podem explicar a socialização humana:

- ☛ **Necessidades afetivas:** A cooperação social e as relações interpessoais reforçam os mecanismos de recompensa: segurança, prazer, proteção e troca. Todos os seres humanos possuem necessidades afetivas, exceto aqueles que possuem alguma desordem que afetam o campo da afetividade, o que ocorre no caso dos psicopatas, por exemplo. **As relações sociais são baseadas em trocas.** As primeiras trocas afetivas acontecem no lar com os familiares.

- ☛ **Centro Consciente da Memória (MUC) e Periferia Inconsciente (ME):** Esse centro fundamenta a arquitetura, a representação e, conseqüentemente, a importância das pessoas. **Não nos relacionamos com as pessoas apenas porque elas existem, mas também porque são representadas e possuem significados em nossa memória.** Como exemplo de representação, podemos citar um pai que precisa aumentar seu tom de voz para se fazer ouvir diante de seus filhos. Isso significa que sua “imagem” ou representação não foi bem formada na memória de seus filhos. Professores que precisam gritar em salas de aula também não tiveram sua “imagem” bem construída na memória de seus alunos. Sem dúvida **construir uma boa representação - diante da sociedade ansiosa que enfrentamos - é um enorme desafio.**

A memória MUC é a área mais importante para armazenar os raciocínios corriqueiros usados nas relações diárias, tanto unifocais quanto multifocais, indutivos, dedutivos e abstratos. **Algumas pessoas são ótimas em desenvolver raciocínios lógicos ou matemáticos, mas não conseguem perceber e interpretar sentimentos.** Isso se deve a uma memória MUC social retraída. Normalmente pessoas que possuem a memória MUC retraída são inseguras, desconfiadas e portadoras do complexo de inferioridade. Não possuem boas quantidades de janelas saudáveis, mas essas janelas podem ser construídas.

Algumas pessoas são, no seu íntimo, pessoas muito agradáveis, humildes e preocupadas com as dores dos outros, mas passam uma “imagem” de pessoas orgulhosas, insensíveis e alienadas. A arte de trocar experiências e elogiar pode melhorar uma memória MUC fragilizada por meio de perguntas como: “Como posso fazer para ajudá-lo?”, “Machuquei-o de alguma forma?”.

- ☛ **Solidão paradoxal:** A solidão paradoxal se deve ao fato de estarmos, eventualmente, **fisicamente próximos de pessoas, mas infinitamente distantes delas.** Estamos constantemente sós. Os nossos pensamentos não são completamente divididos, e frequentemente **temos que lidar com nossa própria companhia, mesmo que rodeado por pessoas.** Esse fenômeno pode ser chamado de **solidão social da consciência virtual.**

As pessoas, então, se relacionam não apenas para satisfazer suas necessidades afetivas, mas para romper com essa solidão que encontram dentro de si, em sua consciência virtual. Dentro da solidão paradoxal existem quatro tipos de solidão psicológica, sociológica e filosófica: dois tipos estão ligados ao abandono e os outros dois tipos estão ligados à solidão social da consciência virtual e à solidão intrapsíquica da consciência virtual.

***As pessoas, então, se relacionam não apenas para satisfazer suas necessidades afetivas, mas para romper com essa solidão que encontram dentro de si.***



## Tipos de solidão

Vamos resumir então esses quatro tipos de solidão:

**1. Solidão por abandono:** esse tipo de solidão advém da dor de ser abandonado por amigos, colegas, parentes etc. Essa solidão é intensa, e embora seja, algumas vezes, provocada pelo comportamento dos outros, é sempre construída em definitivo por nós mesmos. Essa dor surge principalmente se o Eu se colocar como vítima e se for dependente de outra pessoa. **Um Eu autônomo jamais perde sua essência e liberdade em função de algum abandono.**

**2. Solidão por autoabandono:** É a solidão de um Eu que desiste de si mesmo, que se entrega ao pessimismo, ao humor depressivo, à fobia social. Essa é a solidão mais complicada que existe. Uma pessoa se sente abandonada pelo mundo, mas não se abandona, consegue se restabelecer e recuperar uma imagem positiva de uma maneira muito mais tranquila. É por isso que é tão importante preservar um Eu saudável, pois ele tem potencial para reorganizar janelas traumáticas poderosas e reescrever a sua história.

**3. Solidão da consciência virtual:** Esse tipo de solidão trata-se uma experiência mais íntima. Entre nosso íntimo e o mundo social e físico há um grande espaço. Estamos a todo momento vencendo a barreira da virtualidade (pensamentos) e transportando-a para o mundo físico. O pensamento virtual, por um lado, superou as barreiras, mas por outro, nos coloca em solidão.

As relações que criamos em nosso psiquismo, muito dificilmente serão as mesmas que vivenciamos na realidade. Uma pessoa cria facilmente uma imagem de outra pessoa, entretanto essa imagem, muitas vezes, não se assemelha à realidade. Todas as relações que construímos possuem o desafio de superarmos essa barreira da consciência virtual.

**4. A solidão do Eu:** A consciência virtual não apenas nos distancia do mundo em que vivemos, mas nos distancia de nós mesmos. Tudo o que pensamos sobre nós mesmos conceitua, define e tenta nos caracterizar, mas dificilmente alcança a nossa realidade. O Eu está visivelmente longe das pessoas em sua volta, porém quando usamos o pensamento para pensarmos sobre nós mesmos também estamos. O pensamento consciente é virtual, todavia a emoção é real e concreta.

**Não importa como interpretamos a emoção: ela é sempre vivida, sentida e interpretada.**

As pessoas podem pesquisar os fenômenos que constroem seus pensamentos, identificar uma história da construção da sua personalidade, mapear todas as suas janelas traumáticas, entretanto sempre haverá um espaço entre seu pensamento e sua essência. Saber interpretar e entender esse fato nos poupa de sentimentos como frustração e angústia.

## Ansiedade vital

Esse espaço entre o pensamento e a essência real é necessário para criar a ansiedade vital. Essa é uma ansiedade saudável e fundamental para movimentar a construção de pensamentos, imagens e emoções. Sem essa ansiedade vital não teríamos a ânsia de buscar nossas origens, não teríamos sede de conhecimento e não nos interiorizaríamos em buscas de respostas sobre a nosso respeito.

***Não importa como interpretamos a emoção: ela é sempre vivida, sentida e interpretada.***





A busca pelo conhecimento, por exemplo, a busca de astrônomos pela origem do universo, só é possível devido ao espaço que possuímos entre a consciência virtual e o mundo em que ela se conscientiza, entre o pensamento e o objeto pensado.

Para auxiliar o Eu nesse desafio de superar a barreira da virtualidade e a buscar por si mesmo, entra em cena um fenômeno inconsciente: o autofluxo. O autofluxo seria uma espécie de “diretor coadjuvante” que mantém o fluxo contínuo de construções psíquicas desde a vida intrauterina. O fenômeno do autofluxo produz milhares de imagens mentais diárias. E um de seus grandes objetivos é aliviar a solidão do Eu, distraí-lo e envolvê-lo.

Sem esse fenômeno provavelmente sofreríamos de uma inevitável depressão. O Eu não é suficiente para produzir um filme rico em imagens mentais. Assim como buscamos fontes de lazer para nos entreter como filmes e músicas, há uma fonte intrapsíquica excelente gerada pelo fenômeno do autofluxo.

Esse fenômeno lê a memória MUC e ME inúmeras vezes por dia, nos levando a dar diversos “passeios” pelo passado e pelo futuro. Quantas vezes o Eu não se pergunta: de onde saíram essas imagens e pensamentos aleatórios? Na verdade, vieram da ação do fenômeno do autofluxo. Alguns ficam tão imersos nesses “passeios” que encontram dificuldades em focar no presente. **Todos nós conhecemos pessoas que ficam dez minutos ouvindo outras pessoas, mas no fundo não escutam nada.** Isso acontece porque, na realidade, essas pessoas ficaram imersas nas imagens formadas pelo autofluxo.

O Eu necessita do autofluxo como fonte de lazer e entretenimento. Mesmo quando estamos dormindo, esse fenômeno se faz presente e cria roteiros de sonhos. Quando bem utilizado, pode transformar falhas em oportunidades para crescer. **O desprezo pode ser transformado em um nutriente que nos torna fortes; as perdas, em uma forma de melhor cultivar as alegrias; e as crises, podem ser transformadas em oportunidades para o crescimento e a resiliência.**

## O Eu, autor da própria história

Um Eu saudável, aquele que é capaz de ser **autor da própria história**, possui sete funções vitais:

1. Capacidade de gerenciar pensamentos e administrar a ansiedade;
2. Capacidade de autoconsciência e de se interiorizar, mapear e compreender;
3. Capacidade de colocar-se no lugar dos outros desenvolvendo uma sociabilidade madura;
4. Capacidade de proteger suas emoções e desenvolver resiliência;
5. Capacidade de libertar o imaginário, desenvolver a criatividade e a capacidade de pensar antes de agir;
6. Capacidade de conhecer os mecanismos básicos de sua formação;
7. Ser capaz de acessar, construir e reconstruir as janelas da memória.

***O fenômeno do autofluxo produz milhares de imagens mentais diárias. E um de seus grandes objetivos é aliviar a solidão do Eu, distraí-lo e envolvê-lo.***



## Autoconsciência: o que é?

Um dos mecanismos mais sofisticados do Eu é a autoconsciência. **A autoconsciência é a capacidade do próprio Eu de se conhecer e ter consciência de si mesmo.** Muitos utilizam a palavra “eu” sem ter maior ou melhor entendimento do que ela realmente significa. Como se o “eu” fosse apenas um modo egocêntrico de se apresentar e de se colocar diante de situações e pessoas.

Todo ser humano que é egoísta, egocêntrico, orgulhoso e individualista tem importantes defeitos na construção do Eu. Um dos seus grandes defeitos é a dificuldade do Eu de se colocar “contra a parede”, confrontar sua arrogância, reciclar seus pensamentos tolos e suas ideias fixas.

A autoconsciência é a forma que o Eu encontra para se auto enxergar e se autoconhecer. Crianças, adolescentes e adultos raramente se perguntam quem são de fato e quais são suas atribuições como ser humano.

**Quem não possui autoconsciência não consegue controlar a si mesmo.** Vive uma vida, porém não encontra seu verdadeiro papel psíquico e social. Quem não possui autoconsciência de seu próprio Eu irá se definir apenas pelo saldo da conta bancária, pelo status social, por seus títulos acadêmicos ou pela sua posição na sociedade. Grandes agressividades surgem pela falta de autoconsciência.

Um Eu consciente supera o individualismo, porém continua entendendo a sua importância. A autoconsciência deriva de três habilidades: interiorizar-se, se auto observar e se mapear. Essas ferramentas deveriam ser amplamente conhecidas e estar presentes em todas as pessoas. A construção de um Eu autoconsciente, saudável e inteligente é fundamental.

**Como pode o ser humano ser capaz de planejar sua vida, se possui um Eu totalmente mal estruturado e nem ao menos conhecido?** É preciso desenvolver a capacidade de se autoconhecer e **criar a coragem suficiente para enfrentar seus medos e inseguranças.**

A falta de instrumentos tangíveis e visíveis é um dos maiores desafios para o autoconhecimento e consequentemente para o desenvolvimento da autoconsciência.

Como o Eu faz para se localizar nesse agrupamento de janelas? No momento não se é possível saber e talvez nunca saibamos ao certo, pois esse processo é inconsciente. Ele entra como um raio em múltiplas áreas do córtex cerebral, que é constituído de experiências emocionais, desejos e intenções. **Em todas essas áreas, o Eu abre janelas, utiliza peças e as reorganiza de maneira incrível.**

Interiorizar-se é voltar-se para dentro de si. É percorrer ruas e caminhos do seu próprio ser. **A maioria das pessoas desconhece a interiorização. Não entra em camadas mais profundas do seu ser, e quando entra, resgata culpas, sofre e produz sentimentos como a angústia.** É vítima de uma interiorização errônea e prejudicial.

**Interiorizar-se é uma habilidade que precisa ser desenvolvida pelo Eu. Com essa ferramenta desenvolvida, saberá lidar com mais eficiência com as experiências armazenadas.** Um Eu educado e preparado para utilizar a sua capacidade de interiorizar-se é muito mais capaz de desenvolver raciocínios brilhantes.

***Crianças, adolescentes e adultos raramente se perguntam quem são de fato e quais são suas atribuições como ser humano.***





Em resumo, **todas as pessoas que desejam possuir um autoconhecimento precisam desenvolver a capacidade de se interiorizar aliada à capacidade de autoconsciência.**

O Eu de pessoas que não desenvolveram essas habilidades viciam-se em determinados circuitos cerebrais que as fazem **agir de maneira instintiva e impulsiva**. As pessoas não desejam ser prisioneiras do seu próprio eu e precisam desenvolver essas habilidades de autoconstrução.

### Passos

O primeiro passo para educar o Eu é **superar a ditadura de resposta**: não reagir impulsivamente, rebater, contradizer ou “dar o troco”.

O segundo passo é **fazer uma pausa introspectiva, mergulhar dentro de si mesmo em busca de resposta inteligentes**.

O terceiro passo é ser capaz de **fazer diversas perguntas a si mesmos**. Quando queremos conhecer alguém não fazemos perguntas para descobrir seus gostos, personalidade, hobbies? A mesma técnica é utilizada para conhecer a si mesmo. (Cury, 2011)

Diante de situações que nos aborrecem no dia a dia, é necessário criarmos o hábito de realizar perguntas:

- Quem sou?
- Quem o outro é?
- Por que estou “comprando” sua ofensa?
- Quais são as experiências que eu tenho? Que alternativas possuo?

As perguntas auxiliam no processo de autoconhecimento e a passarmos de um raciocínio simples e unifocal para um raciocínio complexo e multifocal.

***Todas as pessoas que desejam possuir um autoconhecimento precisam desenvolver a capacidade de se interiorizar aliada à capacidade de autoconsciência.***



**CARO PROFESSOR,**

#### Atividade

O objetivo dessa atividade é contribuir para você refletir sobre a construção de um projeto de vida profissional que faça sentido para você e para a sociedade.

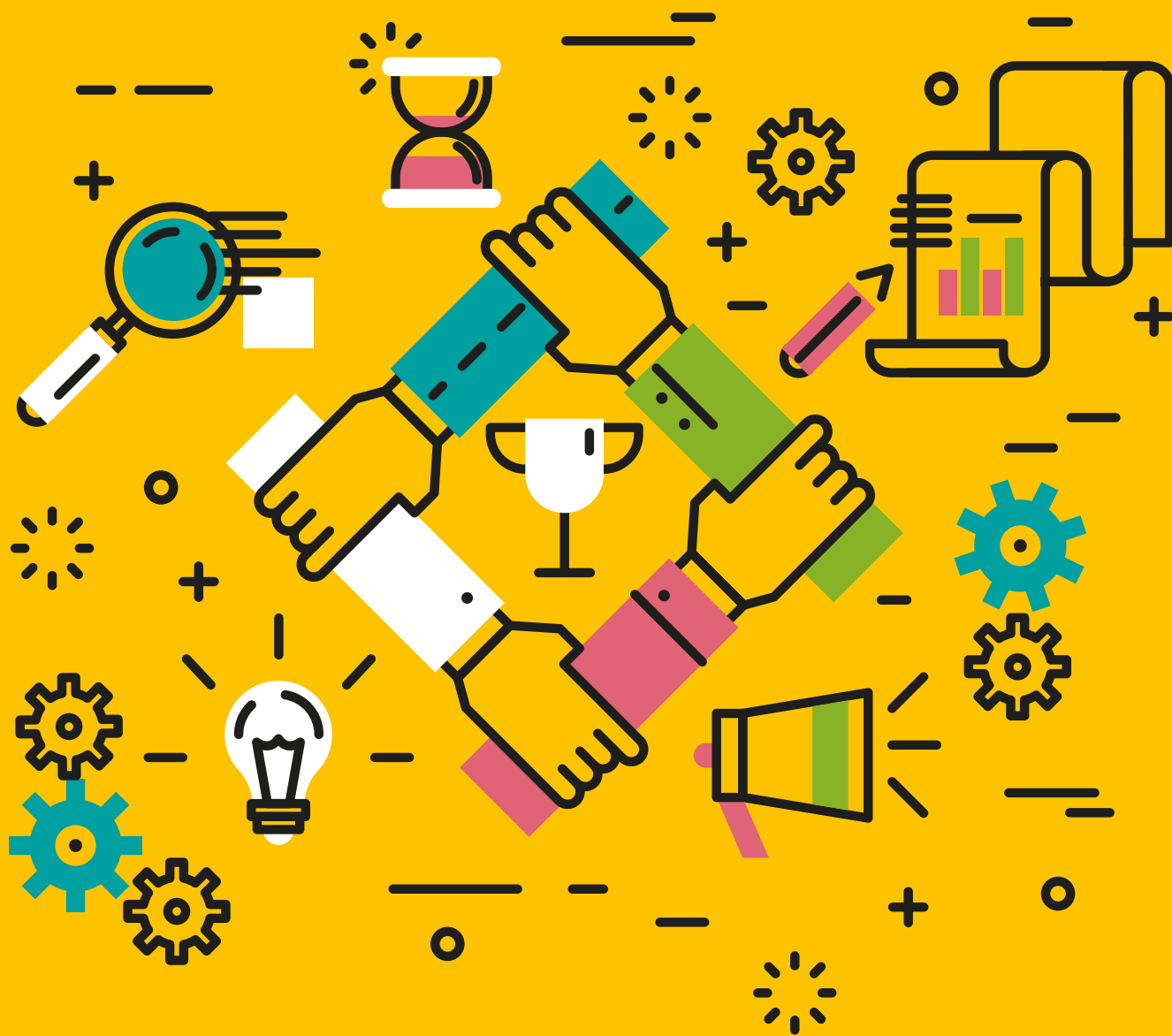
Ao final da atividade, é esperado que você:

- Perceba que o trabalho deve contribuir de alguma forma para a sociedade.
- Reflita sobre a importância do trabalho em sua vida.
- Consiga identificar em si mesmo interesses, aptidões e talentos que servirão de base para a escolha profissional.

#### Dinâmica do autoconhecimento

- Seu professor irá apresentar diversos recortes de imagens de pessoas trabalhando e você deverá escolher aquele com o qual mais se identifica, para construir um cartaz<sup>2</sup>.
- Imagine-se na situação de trabalho escolhida e responda às seguintes questões :
  1. Quem sou eu?
  2. O que me desperta interesse hoje?
  3. O que pretendo fazer no futuro?

Fonte da atividade: Introdução ao mundo do trabalho. São Paulo: Instituto Unibanco, 2014



# Gestão de Pessoas e liderança empresarial

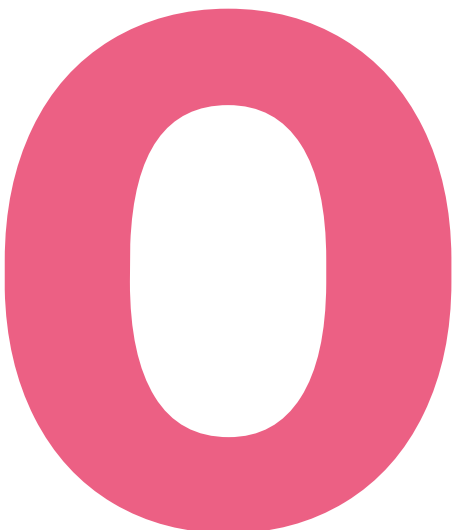


## 2.1

# Comportamento humano nas organizações



Freepik.com



sucesso da organização, o fator dinâmico que de fato impulsiona seu crescimento são as pessoas. **A qualidade dos colaboradores, o desempenho, o conhecimento, as habilidades, o poder de iniciativa é o que move uma organização.** É imprescindível administrar pessoas dentro da organização.

Qualquer segmento de uma organização, seja na área de finanças, marketing ou logística precisa administrar pessoas por meio de um gestor. **O papel do gestor é oferecer um ambiente adequado para o bom desempenho dos colaboradores.** Os indivíduos que

fazem parte da organização precisam de ambientes nos quais se sintam confiantes para realizar um trabalho excelente.

A organização avaliava e visualizava as pessoas apenas como recursos, ou seja, pessoas com capacidades, habilidades e conhecimentos destinadas apenas a suprir as necessidades organizacionais. Entretanto, **cada pessoa constitui um conjunto de muitas outras características, personalidades e histórias.** O ser humano é sociável, possui necessidades únicas, capacidade de pensar, escolher e capacidade ilimitada de resposta (conjunto de habilidades natas e habilidades adquiridas). Hoje as pessoas são consideradas como uma inteligência a serviço da organização e não apenas mão de obra, sem capacidade de decisão.

O indivíduo trabalha para manter seu equilíbrio interno, diante de demandas que lhe são feitas. É extremamente importante entender e obter conhecimentos a respeito dos aspectos humanos dentro da organização. Um bom gestor, influências de bons líderes e códigos de valores e condutas são valiosos recursos para o sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2016).

**As pessoas têm diferentes estilos e hábitos de trabalho.** O desempenho de cada pessoa está intimamente ligado com suas aptidões e habilidades, porém, o bom desempenho requer também motivação para trabalhar.



A motivação é mais facilmente influenciável do que as demais características das pessoas, como traços de personalidade e aptidões.

Existem colaboradores motivados por si só, entretanto são raros. Ainda não há conclusões científicas consensuais sobre a questão. Porém as organizações buscam cada vez mais motivar os seus colaboradores. Entretanto, nem sempre conseguem.

As diferenças individuais das pessoas dificultam a busca das organizações por padrões motivacionais. Todavia é fato que **o gerente exerce uma grande influência na motivação das pessoas dentro da organização**. Normalmente essa influência é atingida quando alguma necessidade ou expectativa do colaborador é satisfeita.

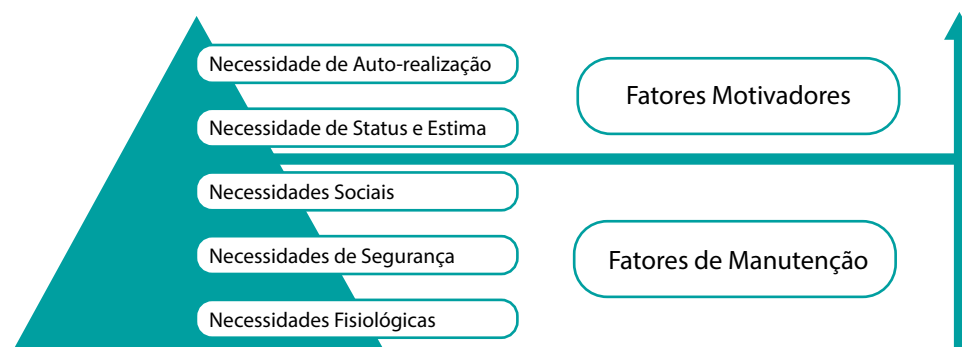
Há, no entanto, segundo Chiavenato (2016), algumas teorias sobre a motivação humana. Groom acredita que a motivação possui três fatores determinantes:

1. **As expectativas**, que estão relacionadas aos objetivos individuais que podem incluir dinheiro, segurança, reconhecimento, por exemplo;
2. **As recompensas**, percebidas entre sua produtividade e o alcance de suas expectativas ou objetivos individuais;
3. e as **relações entre expectativas e recompensas**, nas quais o que está em jogo é a capacidade de perceber a influência de sua produtividade para satisfazer suas expectativas. Por exemplo, **se o colaborador não acredita que seu esforço e produtividade venham a ter efeito sobre o resultado, ele não se esforçará, pois não perceberá a relação entre a produtividade e a respectiva recompensa**.

## Modelo de expectativa

Esse é um **modelo baseado em objetivos gradativos e na hipótese de que a motivação é um processo que governa suas escolhas ou opções de comportamento**. Quando o indivíduo busca um resultado (intermediário), como produtividade, por exemplo, ele está buscando meios para alcançar resultados finais como dinheiro ou aceitação. O desejo da pessoa ("valência") é determinado pela soma do resultado intermediário sobre os resultados finais. Por exemplo: O desejo da pessoa quanto à promoção é influenciado pelo grau em que ela acredita que sua produtividade poderá ajudá-la a alcançar o objetivo final. Por consequência, sua motivação para produzir aumenta. Essa percepção de ação versus resultado é definida como expectativa. **Quanto maior a expectativa, maior será a dedicação aos resultados intermediários**.

***A motivação é mais facilmente influenciável do que as demais características das pessoas, como traços de personalidade e aptidões.***



Fonte: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAgPmYAF/teorias-motivacao>



Para melhor compreensão do comportamento das pessoas, Herzberg formulou a teoria de dois fatores:

- ❶ **Fatores ambientais:** São aqueles que abrangem as condições do ambiente que rodeiam os colaboradores enquanto desempenham seu trabalho, tais como: o tipo de gerência, os benefícios sociais, os salários, o clima organizacional. Quando os fatores ambientais são precários, promovem insatisfação nas pessoas. Pesquisas indicam que **esses fatores, entretanto, não elevam a motivação; eles apenas evitam a insatisfação.** São essencialmente profiláticos. Fatores ambientais estão ligados com aquilo que a pessoa sente em relação a organização: **condições de trabalho, salários e prêmios, cultura organizacional, clima organizacional e relações com o gerente.**
- ❷ **Fatores motivacionais:** São aqueles relacionados com o **conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas** que a pessoa executa. Envolvem **sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e necessidades de realização.** Sua característica mais importante é que, **quando são ótimos, elevam a satisfação das pessoas, porém, quando precários, evitam a satisfação.** Fatores motivacionais estão ligados àquilo que a pessoa sente em relação ao cargo, como: **trabalho, realização pessoal, reconhecimento, progresso profissional e responsabilidade.**

***A motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho.***

A motivação é um dos maiores fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho. Apesar de sua elevada complexidade, **as organizações têm se preocupado cada vez mais em motivar seus colaboradores.**

O desenvolvimento de pessoas dentro da organização é um dos fatores que mais contribuem para a motivação.

**A busca do desenvolvimento mútuo e continuado de pessoas e organizações é um dos aspectos mais importantes da moderna gestão de pessoas.**

O mundo mudou as organizações e as pessoas também mudaram. **A mudança está em toda a parte: nas organizações, nas pessoas, nos produtos oferecidos, no perfil dos clientes e nas tecnologias.** Torna-se necessário um esforço mútuo, pois a era da instabilidade e mudanças contínuas exige que as pessoas e organizações sejam mais dinâmicas, flexíveis e inovadoras.

Desde que as organizações passaram a reconhecer que **as pessoas são recursos principais para o sucesso**, elas têm investido cada vez mais em melhorias nas condições de trabalho, em programas de capacitação, no desenvolvimento de habilidades e de competências. Há muitos métodos que as organizações utilizam para o desenvolvimento de pessoas:

- ❶ **Rotação de cargos:** movimentar o colaborador em várias posições na organização com o intuito de desenvolver suas habilidades;
- ❷ **Posições de assessoria:** dar oportunidades para que o colaborador, contanto que esse possua um elevado potencial, possa trabalhar e executar diferentes tarefas sob a supervisão de um gerente;
- ❸ **Aprendizagem prática:** técnica na qual o colaborador se dedica em tempo integral a analisar e resolver problemas. Auxilia o colaborador a desenvolver suas habilidades e iniciativas;



- ❶ **Atribuição de comissões:** oportunidade para participar de tomada de decisões, com participação em comissões de trabalho;
- ❷ **Participação de cursos e seminários externos:** oportunidade de adquirir conhecimento e desenvolver habilidades. Pode ser realizada por meio de plataformas online;
- ❸ **Exercícios de simulação:** incluem estudos de caso e simulações de papéis. Proporcionam discussões estimulantes aos participantes e aprendizagem mútua;
- ❹ **Treinamentos:** podem ser realizados dentro ou fora da organização. Estimula a busca de conhecimentos e desenvolvimento de habilidades;
- ❺ **Coaching:** o gerente pode integrar papéis como líder, orientador e impulsionador dos colaboradores.

***O desenvolvimento está mais focado no crescimento pessoal do colaborador e visa à carreira futura e não apenas ao cargo atual***

Por meio de métodos de desenvolvimento, as organizações melhoram as habilidades, competências e até a motivação de seus colaboradores pela troca propiciada de experiência e de conhecimento com os demais membros da equipe.

## Desenvolvimento de pessoas

Diretamente ligado com a educação e com a orientação para o futuro, está o desenvolvimento de pessoas. A educação está relacionada com as atividades de desenvolvimento pessoal, que, por sua vez estão ligadas com os processos mais profundos da formação da personalidade e de melhoria da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento. O desenvolvimento está mais focado no crescimento pessoal do colaborador e visa à carreira futura e não apenas ao cargo atual.

Antigamente, o desenvolvimento era **reservado apenas para uma pequena parcela do pessoal**, aquela que possuía o nível mais elevado. Com a redução dos níveis hierárquicos e a formação de equipes de trabalho, os funcionários passaram a ter maior participação nos objetivos de seus cargos e maior preocupação com a qualidade e com os clientes. Atualmente, as organizações exigem novas habilidades, conhecimentos e competências de todos os colaboradores de diferentes níveis.

Pode-se dizer que essas exigências por parte das organizações começaram a ocorrer desde que o mercado externo começou a ficar instável e cheio de mudanças. Para acompanhar essas mudanças, os colaboradores precisam constantemente renovar seus conhecimentos, adquirir novas habilidades e competências etc.

Há muitos métodos para o desenvolvimento de pessoas. Existem técnicas de desenvolvimento de habilidades pessoais no cargo (como rotação de cargos, posição de assessoria, atribuição de comissões, aprendizagem prática, exercícios de simulação e aconselhamento de colaboradores) e fora do cargo (como cursos e seminários, exercícios de simulação e treinamento fora da empresa).

Os principais métodos de desenvolvimento de pessoas no cargo atual são:

1. **Rotação de cargos:** Consiste em movimentar as pessoas em várias posições na organização no esforço de expandir suas habilidades, conhecimentos e capacidades. A rotação vertical significa uma promoção provisória. A rotação horizontal funciona como uma transferência de curto prazo para a absorção de conhecimentos e experiências.



2. **Posições de assessoria:** Consiste em dar oportunidade para que a pessoa que possui um elevado potencial trabalhe provisoriamente sob a supervisão de um gerente bem-sucedido em diferentes áreas da organização.
3. **Atribuição de comissões:** Consiste em conceder uma oportunidade para a pessoa participar de comissões de trabalho compartilhando tomada de decisões. Essa oportunidade é excelente para aprender pela observação dos outros, pesquisar problemas específicos da organização e proporcionar oportunidades de crescimento.
4. **Aprendizagem prática:** Consiste em uma técnica de treinamento no qual o colaborador se dedica a um trabalho em tempo integral para analisar e resolver problemas em outros departamentos ou projetos específicos.
5. **Exercícios de simulação:** Incluem jogos de organizações, estudos de casos, simulação de papéis etc. Na análise de estudo de caso, por exemplo, se utiliza a experiência de outras organizações para que a pessoa descreva e faça o diagnóstico de problemas reais e desenvolva soluções alternativas. É um exercício dinâmico e com discussões estimulantes.
6. **Aconselhamento de colaboradores:** Neste caso, o gerente proporciona aconselhamento no sentido de assessorar os indivíduos no desempenho de suas atividades. O aconselhamento ocorre quando há algum problema de desempenho e o foco é relacionado com o processo de disciplina. Dessa forma o gerente consegue identificar de fato qual o problema. Por exemplo: precária capacidade do colaborador, atrasos ou insubordinação e desenvolver uma solução para o problema.

O desenvolvimento de pessoas é um elemento fundamental para a organização. É por meio desse desenvolvimento que a organização irá obter colaboradores mais motivados e mais preparados para atingir seus objetivos, melhorando suas habilidades e competências.



#### **CARO PROFESSOR,**

##### **Atividade**

O objetivo dessa atividade é proporcionar uma visão abrangente do mundo do trabalho, apresentando diversas possibilidades de atuação profissional, suas características, oportunidades e desafios<sup>3</sup>.

Ao final da atividade, é esperado que você:

- ☞ Perceba que o trabalho deve contribuir para a sociedade.
- ☞ Reflita sobre a importância do trabalho em sua vida.
- ☞ Consiga identificar em si mesmo interesses, aptidões e talentos que servirão de base para a escolha profissional.

##### **Dinâmica do Trabalho**

- ☞ Em um grupo, divida uma folha ao meio e escreva, em lado, a palavra trabalho e, no outro, a palavra emprego<sup>3</sup>.
- ☞ Pense a respeito e discuta com o grupo sobre esses dois conceitos, registrando as características e diferenças entre eles. Cite exemplos.
- ☞ Compartilhe as conclusões do seu grupo com a classe.

**Observação:** O conceito de trabalho envolve qualquer ação transformadora do homem realizada na natureza ou em sociedade, podendo ser remunerado ou não. O conceito de emprego envolve um tipo específico de trabalho remunerado, com estabelecimento de contrato entre trabalhadores e empregador com deveres e obrigações.

Fonte da atividade: Introdução ao mundo do trabalho. São Paulo: Instituto Unibanco, 2014





## 2.2

# Ética e responsabilidade Social



Freepik.com



convivência dos homens em sociedade deve acontecer dentro de alguma ordem. **São necessárias regras, leis e normas para regular o comportamento humano e servir de orientação quanto o que é certo ou errado, justo ou injusto, permitido ou proibido (ALENCASTRO, 2016).**

Nos dias de hoje, para o desenvolvimento pessoal e profissional, **há uma crescente preocupação com as questões relativas à ética e à sustentabilidade.** Essa preocupação pode ser observada em inúmeras iniciativas e projetos de pessoas, empresas e governos.

Para exemplificar esse compromisso com a questão ética nas empresas e na sociedade como um todo, trouxemos o caso da **empresa Natura**.

### Significado da ética na sociedade e no trabalho

**A ética é um tema presente em todas as dimensões de nossa sociedade: na economia, na educação, na política, nas organizações etc.**

As indagações a respeito da ética começaram a surgir na **Grécia do século V a.C. por meio do filósofo Sócrates (469 - 399 a.C.)**. O pensador indagava ao povo ateniense questões relativas ao que eram, o que valiam e a respeito dos costumes estabelecidos. Por meio de perguntas, fazia com que o povo questionasse os valores da cidade, seus próprios valores, normas, comportamentos e condutas.

As questões socráticas deram início à ética como disciplina filosófica, pois definiam o campo no qual os valores, as normas de comportamento e as obrigações coletivas podiam ser estabelecidas (ALENCASTRO, 2016).

É fato que as pessoas estão sempre em contato com a ética, pois frequentemente se interrogam ou se deparam com questões como: “Devo sempre dizer a verdade ou há mo-



#### SAIBA MAIS

Esse exemplo da empresa Natura pode ser conhecido no vídeo disponível neste link: <https://www.youtube.com/watch?v=vuGeml2AGuc>





mentos em que devo mentir?”, “Devo ajudar um amigo mesmo colocando minha própria vida em risco?” (ALENCASTRO, 2016).

Essas questões demonstram que **as pessoas estão sempre à procura de melhores decisões de acordo com seu senso ético.**

### Como definir “ética”?

A palavra ética possui várias interpretações e significados, sendo traduzida normalmente como “**ciência da conduta**” (Alencastro, 2016 p. 34), pois **busca analisar e definir a natureza da vida correta, tanto na dimensão social quanto na dimensão individual.**

**Na nossa linguagem corrente, as palavras ética e moral são, muitas vezes, usadas de maneira indistinta, praticamente como sinônimos. Porém, na linguagem filosófica, estes dois termos adquirem significados mais precisos.** (ALENCASTRO, 2016).

No campo da filosofia, é mais adequado utilizar a palavra ética para designar a disciplina ou a ciência cujo foco é o estudo das normas morais. Já a moral fica relacionada aos costumes e às normas de comportamento, internalizados e aceitos no interior de determinada comunidade humana (Alencastro, 2016).

Muitas teorias têm sido elaboradas para explicar o comportamento do ser humano do ponto de vista ético. De forma resumida, é possível apresentá-las como:

- ⊗ Ética do dever;
- ⊗ Ética das virtudes;
- ⊗ Utilitarismo;
- ⊗ e Finalismo.

### Ética do dever

A ética do dever foi proposta pelo filósofo Immanuel Kant (1724-1804) e possui como base a razão humana. **Com o uso de sua razão, o ser racional humano deve reconhecer a necessidade de obedecer a regras ou imperativos categóricos, ou seja, como uma obrigatoriedade.** O imperativo categórico frisa e estabelece o dever de toda pessoa de agir de acordo com os princípios que considera benéficos e que devem ser seguidos por todos **“Age de tal maneira que uses a humanidade como um fim e nunca simplesmente como um meio”** (Kant, 1984 pág. 35).

Kant buscava formas e procedimentos práticos que, reconhecidos e aceitos pela razão, pudessem ter validade universal. Ou seja, esse filósofo buscava **regras que pudessem ser praticadas por todos indistintamente, que fossem, assim, de valor universal.**

### Ética das virtudes

A ética das virtudes pode ser considerada como um **conjunto de ações que fornece um norte para que ações corretas sejam tomadas.** Sócrates (469 - 399 a.C.), reconhecido pela famosa frase **“Conhece-te a si mesmo”**, acreditava que as exigências éticas só poderiam ser atendidas e resolvidas com o conhecimento de si mesmo. (ALENCASTRO, 2016).

***As pessoas estão sempre à procura de melhores decisões de acordo com seu senso ético.***



Platão (427- 348 a.C.) considerava que a virtude nascia com o indivíduo e, portanto, não poderia ser ensinada.

Já Aristóteles (384 – 322 a.C.) acreditava que as virtudes poderiam ser aprendidas. As virtudes são qualidades que o ser humano deve cultivar para chegar a ser feliz. (Aristóteles, 1992 p. 19). São exemplo de virtudes aristotélicas: justiça, prudência, coragem e equilíbrio. O homem virtuoso, para Aristóteles, seria aquele capaz de refletir e escolher sobre o que é mais adequado para a sua vida e para os outros com quem convive em sociedade, sempre movido por uma sabedoria prática que busca encontrar o ponto de equilíbrio entre o excesso e a deficiência.

***O homem virtuoso, para Aristóteles, seria aquele capaz de refletir e escolher sobre o que é mais adequado para a sua vida e para os outros.***

### Ética segundo o utilitarismo

O Utilitarismo é uma doutrina ética que pode ser entendida como o princípio “da maior utilidade” ou da “maior felicidade”. Foi proposta por Jeremy Bentham (1748- 1832) e John Stuart Mill (1806 – 1873) e **relaciona o útil ao bom** (ALENCASTRO, 2016).

**O Utilitarismo admite a possibilidade de sacrifício individual em favor da coletividade, pois identifica como bom aquilo que é útil para a maioria. A escolha moral está em optar pela ação que cause menos dano para a maioria.**

Esse sistema pode ser facilmente identificado pela frase “ Se é útil, é porque é bom”.

### Ética segundo o Finalismo

Trata-se, o Finalismo, de uma doutrina ética que faz lembrar o pensamento político desenvolvido por Nicolau Maquiavel no século XV. É de autoria de Maquiavel a célebre frase “os fins justificam os meios”. (MAQUIAVEL, 2011)

No sistema finalista, para identificar se a ação se constitui de uma ação ética, deve-se primeiramente escolher o fim apropriado, para depois decidir o meio para alcançá-la, **pois as bondades dos fins justificariam as ações a serem implementadas**. Entretanto, desde os anos 80, a relação entre as organizações e a sociedade vem se alterando, pois estão surgindo novas exigências provindas de consumidores, de clientes, de trabalhadores e da comunidade em geral. Essas exigências podem ser encontradas por meio da implantação de programas sociais, por exemplo. A responsabilidade e ação das organizações têm como foco acionistas, consumidores, empregados. Ou seja, foco nos chamados stakeholders.

### Desafios da ética

As organizações enfrentam desafios diversos: **como lidar com a concorrência sem abrir mão do fator competição e da ética ao mesmo tempo?** (Alencastro, 2016). Essa é uma questão recorrente no mundo dos negócios.

**O que seria, então, uma prática antiética em um ambiente que defende a livre concorrência?** O termo concorrência desleal pode solucionar essa questão. (Alencastro, 2016). De forma simplificada, a concorrência desleal representa atos praticados pela indústria ou pelo comércio para prejudicar os concorrentes (Mattar, 2004, p. 319).



Uma prática antiética conhecida no campo macroeconômico é a **formação de cartéis**, ou seja, uma fusão entre empresas para impor condutas uniformes no mercado e que impeçam a entrada de novos concorrentes (Alencastro, 2016). **Esse tipo de prática é contra o princípio constitucional da livre concorrência** e consequentemente prejudica a liberdade dos membros da sociedade de escolher sem ressalvas seus bens de consumo.

No campo microeconômico, atitudes como o desvio de segredos industriais e comerciais, aliciamento de funcionários e difamação de concorrentes também são consideradas práticas antiéticas. (ALENCASTRO, 2016).

### A ética como valor agregado

**Empresas que competem de forma ética agregam valor ao produto e aos clientes e que investem em um ambiente saudável se tornam empresas de sucesso.**

### Princípios éticos

Com relação aos clientes da empresa, Laura Nash (2011), relata alguns princípios que devem ser respeitados:

- Manter a qualidade do produto;
- Evitar produtos que oferecem perigo à saúde e à segurança das pessoas no meio ambiente;
- Respeitar a liberdade de escolha do cliente;
- Atuar sempre no âmbito da lei;
- Oferecer um atendimento que observe os melhores padrões comerciais (cortesia e boa vontade).

O Código de Defesa do Consumidor (Lei n. 8.078 de 11 de setembro de 1990, Brasil), apresenta no capítulo III (Dos Direitos Básicos do Consumidor), entre outros, os seguintes itens (Alencastro, 2016):

- I. a proteção da vida, saúde e segurança contra os riscos provocados por práticas no fornecimento de produtos e serviços considerados perigosos ou nocivos;
- II. a educação e divulgação sobre o consumo adequado dos produtos e serviços, asseguradas a liberdade de escolha e a igualdade das contratações;
- III. a informação adequada e clara sobre os diferentes produtos e serviços, com especificação correta de quantidade e características, composição, qualidade e preço, bem como sobre os riscos que apresentem.
- IV. a proteção contra publicidade enganosa e abusiva, métodos comerciais coercitivos ou desleais, bem contra práticas e cláusulas abusivas ou impostas no fornecimento de produtos e serviços [...]

### Incentivo da lei à ética e aos princípios

A prática da ética com relação aos clientes, como pudemos observar, é, muitas vezes, incentivada por meio de leis específicas que a protege.

***Empresas que competem de forma ética agregam valor ao produto e aos clientes e que investem em um ambiente saudável se tornam empresas de sucesso.***



As normas e as políticas internas são necessárias para esclarecer os direitos e deveres que só colaboradores e a própria empresa possuem. Além disso, a postura que a organização espera do colaborador é um aspecto que auxilia a criar indivíduos mais propensos à responsabilidade social.

As políticas têm restrições próprias, descritas por Robert Owens (1954). Suas indicações não fornecem subsídios para todas as decisões, pois é impossível que uma política preveja todas as circunstâncias. Portanto, essas políticas não conseguem abranger todas as condições. Nesse caso, a consulta junto a um superior pode trazer a medida mais adequada para enfrentar a situação imprevista. Essa é uma limitação típica das políticas operacionais, que mais se assemelham a regras e que estão mais próximas de decisões corriqueiras do administrador.

Sendo assim, políticas empresariais podem ser definidas como “guias orientadoras da ação administrativa para o atingimento das metas e objetivos estabelecidos para a organização” Giuzi (1987).

***Políticas empresariais podem ser definidas como “guias orientadoras da ação administrativa para o atingimento das metas e objetivos estabelecidos para a organização”.***

## A ética segundo as empresas

As políticas empresariais quanto à ética contam com um papel específico dentro das organizações e assim podem ser listadas para facilitar o entendimento quanto à sua importância (BUSKIK, 1971):

- **Continuidade das decisões.** A uniformidade das decisões deve ser permeada pela sua amplitude e longevidade, apesar de não imutáveis. As decisões devem ser estabelecidas a longo prazo, favorecendo o aspecto da estabilidade.
- **Uniformidade do comportamento na organização.** Padronização nas dinâmicas internas e no trabalho voltado ao público externo minimiza reações negativas de funcionários e consumidores.
- **Facilitador na tomada de decisão.** A política tem o caráter de uma determinação tomada antecipadamente. Uma vez estabelecida a política, em toda situação por ela contemplada, devem ser seguidas suas determinações. A política propõe procedimentos ou linhas de pensamento que diminuam o volume de decisões do administrador e facilitem o processo por meio de respostas-padrão, avaliada sempre a especificidade de cada situação.
- **Proteção contra pressões imediatistas.** Políticas devem ser formuladas para o longo prazo. Suas definições previnem administradores de negligenciar aspectos estratégicos em favor de interesses imediatos.
- **Sistema de comunicação.** É uma forma da alta administração comunicar-se com seus funcionários, demonstrando suas expectativas.

Ao se determinar a política a ser adotada, determina-se também a estratégia a ser utilizada, ou seja, o caminho ou ação formulada e adequada para alcançar as metas, desafios e objetivos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente (Úmida, Trindade, 2004).

Toda cultura e cada sociedade institui uma moral, isto é, valores que estão alinhados ao bem e ao mal, ao permitido ou ao proibido, e à conduta correta ou à errada, válidos para toda a sociedade. Seria dessa cultura que surgem as normas, atitudes, comportamentos e leis.



Os valores de uma organização podem ser definidos como um **conjunto de crenças** (morais, éticas e filosóficas) que definem a conduta da organização em relação ao ambiente interno e externo. Os valores são estratégicos para uma organização, pois auxiliam a atrair os colaboradores que de fato vão agregar valor, aqueles que realmente se identificam e que podem contribuir para o sucesso da organização, auxiliam no bom relacionamento com o cliente, em uma maior fidelização e orientam as pessoas sobre normas e padrões a serem seguidos dentro da organização. (CHIAVENATO, 2009).

Em suma, **a ética, a responsabilidade social e a missão podem ser consideradas como um conjunto de valores que a empresa possui**. Esses valores são importantes tanto interna quanto externamente. Internamente, por ser capaz de melhorar o relacionamento dos colaboradores e, externamente, por fortificar a imagem da empresa.

A idéia de responsabilidade social por parte das empresas, embora tenha tomado corpo apenas recentemente, vem sido concebida há bastante tempo. Desde o início do século XX há registros de manifestações em prol desse tipo de comportamento. Porém somente a partir de 1960, nos Estados Unidos, e no início de 1970 na Europa, que esse comportamento começou a ganhar força, devido a uma maior cobrança da sociedade (ALENCASTRO, 2016).

No Brasil, embora o termo “responsabilidade social” tenha sido usado já na Carta de Princípios dos Dirigentes Cristãos, datada de 1965, tal conceito somente ganhou força no final da década 1980 e tornou-se verdadeiramente forte no período entre 1990 e 2003. Diversos aspectos contribuíram para o fortalecimento da responsabilidade social, entre eles, o crescimento dos movimentos sociais, a reorganização do capital e própria dificuldade do Estado em manter o seu papel social. (ALENCASTRO, 2016).

A responsabilidade social tem se tornado cada vez mais forte nas empresas devido à crescente tendência do consumidor em procurar empresas não apenas voltadas para o lucro e à produção, mas que estejam também preocupadas em solucionar problemas que envolvam a comunidade, como a preservação do meio ambiente e o bem-estar social (ALENCASTRO, 2016).

A forte disputa de mercado que as empresas enfrentam força a adoção de modelos mais éticos e proativos, em favor da sociedade. No mundo atual, de fácil acesso ao conhecimento, não há como escapar à essa responsabilidade. É fundamental que as empresas assumam responsabilidades não apenas com o seu próprio sucesso, mas também com o bem-estar de seus colaboradores e da sociedade na qual estão inseridas.

## Imagem e responsabilidade social

**As empresas buscam, cada vez mais, vincular sua imagem à ideia de responsabilidade social.** Diversas empresas no Brasil e no mundo, tanto públicas quanto privadas, desenvolvem, há anos, projetos nos mais variados campos, desde os relativos à preservação ambiental até os socioculturais. (ALENCASTRO, 2016).

**A responsabilidade social das empresas representa, portanto, um selo de qualidade que faz com que ela seja aceita ou rejeitada por seus consumidores e possíveis clientes.** O engajamento dos membros da empresa com a responsabilidade social transforma o ambiente interno e melhora relacionamentos, pois todos partilham dos mesmos valores éticos. No Brasil, um dos principais indicadores de responsabilidade social utilizado é o Balanço

***A ética, a responsabilidade social e a missão podem ser consideradas como um conjunto de valores que a empresa possui.***



Social. Por meio dele a empresa demonstra respeito aos direitos humanos de seus colaboradores, bem como sua responsabilidade social perante a atual e futura sociedade. (ALENCASTRO, 2016).

O **Balanco Social** é o conjunto de informações com base técnica (contábil, gerencial e econômica) capaz de proporcionar uma visão da relação capital-trabalho a respeito dos seus diferentes aspectos econômico-sociais. É um documento de uso optativo, que pode ser publicado anualmente pelas empresas e que deve conter informações como: perfil da empresa, setor que atua, princípios e valores, histórico, indicadores de desempenho (econômico, ambiental e social) bem como as iniciativas de interesse da sociedade (ALENCASTRO, 2016).

Em resumo, **a responsabilidade social é positiva tanto internamente**, para a organização (que fica mais bem conceituada no mercado), **quanto externamente**, para os colaboradores (que se unem por meio de valores éticos em comum) e a sociedade (que se beneficia dessas ações positivas).

Como vimos, a responsabilidade social vem se tornando cada vez mais presente dentro das empresas. A preservação do meio ambiente e de recursos naturais é uma prática inserida na responsabilidade social e cada vez mais cobrada pela sociedade.

## Nosso Futuro em Comum

A expressão “desenvolvimento sustentável” foi apresentada como um novo paradigma na Conferência Mundial Sobre Conservação e Desenvolvimento da União Internacional pela Conservação da Natureza (IUCN) em Ottawa, no ano de 1986. Em 1987, o documento foi validado ao ser publicado pela Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) sob o título “Nosso Futuro em Comum”. O texto aborda um desenvolvimento capaz suprir as necessidades da geração presente sem afetar a habilidade das gerações futuras em suprir as suas (ALENCASTRO, 2016).

O desenvolvimento sustentável é um referencial para medir o progresso do país, visto que incentiva a manutenção dos recursos necessários para gerações futuras.

As empresas, os governos e as indústrias devem fortalecer parcerias para: (1) programar os princípios e critérios do desenvolvimento sustentável; (2) identificar e implementar medidas regulamentadoras, como legislações e normas para promover o uso de sistemas de produção mais limpos, (3) ser estimulados a informar anualmente seus resultados ambientais e (4) adotar códigos de conduta que promovam as melhores práticas ambientais. (ALENCASTRO, 2016).

**Confira, a seguir, exemplos de empresas multinacionais que aderiram à responsabilidade social:**

***A preservação do meio ambiente e de recursos naturais é uma prática inserida na responsabilidade social e cada vez mais cobrada pela sociedade.***





## 1. The Coca-Cola Company

A Coca-Cola é uma empresa que entende a necessidade da responsabilidade social. Participa, por isso, de diversos projetos e programas, como o programa **Bolsa Floresta**, que tem como objetivo melhorar a qualidade de vida das comunidades tradicionais que vivem em unidades de conservação, a partir da valorização da floresta em pé. Esse programa foi criado pelo Governo do Amazonas e foi implementado em 2009 com a Fundação Amazonas Sustentável (FAS). Além da parceria da Coca-Cola, o programa Bolsa Floresta conta com mais de 100 outros parceiros.



A iniciativa possui quatro tipos de modalidades:

Fonte: <https://www.cocacolabrazil.com.br/sustentabilidade>

- **Familiar:** pagamento de R\$ 50,00 mensais para cada família moradora na Reserva de Desenvolvimento Sustentável (RDS), localizada no baixo Rio Negro, que assumir o compromisso com o desenvolvimento sustentável e o desmatamento zero;
- **Renda:** incentiva a geração de receitas advindas de atividades nas próprias comunidades como artesanato, turismo e pesca;
- **Associação:** tem como objetivo fortalecer as associações dos moradores, visando a organização da comunidade;
- **e Social:** tem como objetivo investir na saúde, educação, transporte e comunicação.

Um dos principais objetivos é **incentivar as pessoas a desenvolver atividades produtivas com a responsabilidade de conservar a floresta**. Esse incentivo se torna possível por meio de alternativas e ao incentivo de se obter um novo olhar sobre a realidade. Esse programa resulta na redução de 75% do desmatamento da região, beneficiando mais de 570 comunidades.

### Reciclar pelo Brasil

Juntas, a Ambev e a Coca-Cola estabeleceram um compromisso com o meio ambiente. Esse projeto, a Coca-Cola realiza em conjunto com a Ambev e chama-se Reciclar pelo Brasil. A Coca-Cola afirma que as embalagens são 100% reaproveitáveis e possuem valor de mercado, pois podem e devem voltar ao ciclo da industrialização. Essa ação reduz o impacto ambiental provocado pelas embalagens, além de desenvolver e profissionalizar cada vez mais as cooperativas de catadores.

- A capacitação é feita em conjunto com a Associação Nacional dos Catadores e Catadoras de Materiais Recicláveis (ANCAT). A expectativa dessa ação é que, pelo menos, 110 cooperativas recebam até 25% a mais de investimentos em sua etapa inicial.

Além desses projetos, a Coca-Cola agrega outros valores para sua marca como: responsabilidade social na comunidade, responsabilidade com a energia e o clima, agricultura sustentável, engajamento de pessoas entre outros. A Coca-Cola disponibiliza em seu site um relatório de sustentabilidade que pode ser acessado livremente por todos.



## 2. Mexichen Brasil (marca comercial Amanco)

A Amanco está comprometida com o desenvolvimento de técnicas que estimulem boas práticas ambientais. Um de seus objetivos é reduzir a geração de resíduos e melhorar a gestão dos materiais. Resinas, pigmentos, carbonatos, estabilizantes e outros resíduos resultantes das matérias-primas utilizadas em seus processos produtivos são, em sua maioria, destinados, à reciclagem, à logística reversa, à reutilização e ao coprocessamento. Com isso, são reduzidos seus impactos no meio ambiente.



Fonte: <http://amanco.com.br/sustentabilidade>

Outra preocupação ambiental da companhia é a gestão da água e efluentes. As fábricas contam com um sistema de reutilização de água. A água reutilizada é destinada para rega de jardins, lavagem de pisos e também como descarga sanitária. O descarte de efluentes é uma das preocupações da empresa. A Amanco monitora todos os efluentes que descarta, seja em rede pública, seja no corpo receptor. Os resultados desse monitoramento são enviados aos órgãos ambientais com o objetivo de readequar as práticas, caso necessário.

A Amanco também disponibiliza em seu site um relatório de sustentabilidade que pode ser acessado por todos.

## 3. Unilever

Um dos propósitos da Unilever é tornar a sustentabilidade parte do dia a dia das pessoas. Suas três grandes metas são:

- ➊ **Melhorar a saúde e bem estar de mais de um bilhão de pessoas:** A Unilever possui programas como lavagem de mãos e uma responsabilidade com a melhoria contínua na qualidade de produtos oferecidos.
- ➋ **Reduzir o impacto ambiental à metade:** A Unilever utiliza embalagens plásticas reutilizáveis, recicláveis e compostáveis, comprometendo-se a zerar os resíduos não perigosos descartados em aterros sanitários, redução do consumo de papel, eliminação do uso de PVC, aumento do conteúdo reciclável e aumento da reciclagem e recuperação.
- ➌ **Melhorar a qualidade de vida de milhões:** Até 2020, a Unilever promoverá avanços na área de direitos humanos em todas as operações e na cadeia de suprimentos. Além disso, ela se comprometeu com a criação de uma organização com equilíbrio de gênero em cargos gerenciais, promoção da segurança das mulheres nas comunidades que atua, aumento no acesso a treinamento e desenvolvimento de habilidades, comprometimento com a melhoria na qualidade de vida de pequenos proprietários rurais, comprometimento com o aumento da renda de pequenos varejistas e aumento da participação de jovens empreendedores e sua cadeia de valor.



Fonte: <https://www.unilever.com.br/sustainable-living/our-strategy/about-our-strategy/>





**CARO PROFESSOR,**

#### Atividade

O objetivo dessa atividade é orientar o desenvolvimento da competência do relacionamento interpessoal, para a boa convivência em sociedade.

Ao final da atividade, é esperado que você:

- Compreenda que atitudes de aceitação, empatia, assertividade e ética em relação ao próximo ajudam a cultivar relacionamentos interpessoais.
- Compreenda a importância de desenvolver competências de relacionamento e comunicação.
- Sinta-se estimulado a trabalhar pelo aprimoramento e pela autoeducação.

#### Dinâmica do Relacionamento

- Em um grupo, faça uma lista de atitudes que facilitam e atitudes que dificultam o relacionamento entre as pessoas.
- Escolha e represente uma situação do cotidiano, exemplificando uma atitude que facilite e uma atitude que dificulte o relacionamento.
- Discuta e reflita sobre as reflexões apresentadas.

Fonte da atividade: Introdução ao mundo do trabalho. São Paulo: Instituto Unibanco, 2014.



# Gestão de equipes e liderança

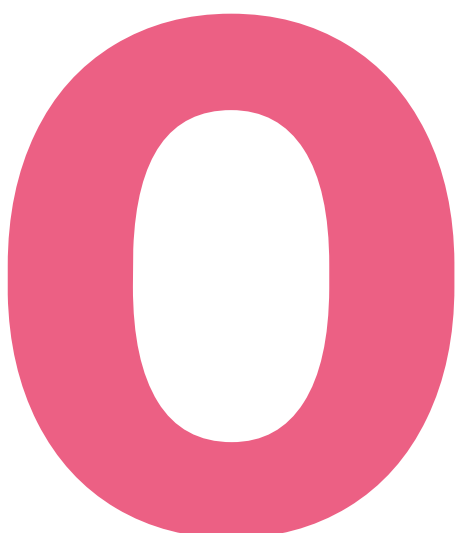


## 3.1

# Propósito, empreendedorismo e liderança



Showing - Freepik.com



conceito de liderança vem se alterando ao longo do tempo. Alguns autores afirmam que a liderança se estabelece por meio dos traços de personalidade, enquanto outros autores acreditam que a definição da liderança depende do estilo de liderança ou do ambiente em que o líder está introduzido. O conceito de liderança de alguns autores:

- “Liderança é o processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo e provocar o desejo de despendar este esforço para se atingir o objetivo.” (Jacobs e Jaques, segundo Yukl, 1998).
- “Liderança é o que dá a uma organização sua visão e capacidade para transformar essa visão em realidade.” (BENNIS, 1988).
- “Liderança é influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida por meio do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos”. (Tannenbaum, Wesheler e Massarik, segundo Yukl, 1998).

### Liderança: aspecto inato do grupo ou influência externa?

Em grande parte das definições de Liderança, é comum a presença de dois elementos-chave: o primeiro caracterizando a liderança como um aspecto de grupo onde os traços de um determinado indivíduo acabam por colocá-lo em evidência; e o segundo caracterizando a liderança como influência, baseada na capacidade de um indivíduo de obter seguidores para aquilo que ele almeja (BERGAMINI, 1994).



A liderança tem como objetivo principal atrair seguidores e influenciar de forma positiva mentalidades e comportamentos. Um líder deve ter o poder de motivar pessoas, deve ter coragem, reconhecer sua vulnerabilidade, ser capaz de assumir responsabilidades e servir de exemplo para sua equipe.

Segundo Chiavenato (2004) “a liderança é, de certa forma, um tipo de poder pessoal”. Por meio dela, uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes. Para McGregor, citado em Chiavenato (2006), o processo de liderança dentro da organização combina quatro tipos de elementos:

- Atitudes, necessidades e outras características pessoais dos liderados: Indicam as competências e as motivações dos membros das equipes. Nesse contexto, a motivação está relacionada ao interesse que o membro de uma determinada equipe apresenta sobre o trabalho que será realizado. A competência dos liderados é importante porque direcionará a necessidade de haver maior ou menor interferência do líder no desenvolvimento dos trabalhos;
- Características pessoais do líder: a liderança pode ser caracterizada como a função, o papel, a tarefa ou a responsabilidade desempenhada por uma pessoa que é responsável por um certo grupo. Cabe ao líder dirigir esforços de outras pessoas para que estas realizem determinados objetivos, como no caso de treinadores de equipes esportivas, professores, regentes de orquestras e gerentes;
- Conjuntura social, econômica e política: a liderança surge diante da necessidade de um determinado grupo de ser liderado, tendo em vista o momento histórico o qual se encontra;
- Características da tarefa: o elo que existe entre o líder e o liderado é a realização de uma tarefa ou trabalho. Esse elo poderá ter um envolvimento moral, que implica obediência; envolvimento calculista, que ocorre por meio de trocas; ou movimento alienatório, quando obedece a um desejo ou à coerção para evitar algum tipo de castigo, caso o sujeito não esteja convencido do que deve obedecer.

***Um líder deve ter o poder de motivar pessoas, ter coragem, reconhecer sua vulnerabilidade, ser capaz de assumir responsabilidades e servir de exemplo para sua equipe.***



## Liderança autocrática, democrática ou liberal?

Os estilos propostos por Kurt Lewin, na década de 1930, referem-se à realização de uma pesquisa que envolveu três grupos de crianças, que foram submetidas a diferentes tipos de liderança: autocrática, democrática e liberal (CHIAVENATO, 2006). A partir dos resultados dessa pesquisa, foi proposto o desenvolvimento de uma teoria chamada estilos clássicos de liderança.

Aspectos	Autocrática	Democrática	Liberal
Comportamento do líder	O líder é dominador e pessoal nos elogios e críticas ao grupo.	O líder é objetivo e limita-se aos fatos nos elogios ou nas críticas.	O líder atua somente quando é solicitado.
Divisão do Trabalho	O líder determina a tarefa de cada um e quem será o companheiro de trabalho.	O grupo decide a divisão de tarefas e cada membro tem liberdade para escolher os colegas.	A divisão das tarefas e a escolha dos colegas são do grupo. Não há participação do líder.
Programação dos trabalhos	O líder dá as ordens e determina providências para a execução das tarefas sem explicá-las ao grupo.	O líder aconselha e dá orientação para que o grupo trace objetivos e ações. As tarefas ganham perspectivas com os debates.	Participação limitada do líder. Informações e orientações são dadas, desde que solicitadas pelo grupo.
Tomada de Decisões	O líder é quem decide e fixa as diretrizes. Não há participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e orientado pelo líder.	Total liberdade do grupo para tomar decisões, com mínima intervenção do líder.

Fonte: Chiavenato (2016)

## Desafio

Um dos maiores desafios das organizações atualmente é como encontrar e formar líderes. Chiavenato (2016) conceitua a liderança como um tipo de influência interpessoal, que ocorre diante uma determinada situação e que é dirigida pela comunicação humana, para que um ou mais objetivos sejam atingidos.

A liderança em um contexto organizacional sempre irá desenvolver algum tipo de influência para que determinados grupos de profissionais desempenhem suas atividades e alcancem os objetivos esperados. A liderança surge para aumentar a eficácia das equipes, ou seja, para realmente transformar os colaboradores em membros de uma equipe. O líder deve, como um dos seus principais objetivos, guiar seus colaboradores em prol de um objetivo em comum, visando a qualidade, a eficácia e o excelente desempenho. Uma liderança incompetente promete resultados catastróficos para a organização (LANGHI, 2016).

Um excelente líder deverá também intervir, instruir pessoas para que possam desempenhar com excelência as suas atividades. Liderança também significa estar disposto a articular a visão organizacional e inspirar as pessoas a se unirem. É muito fácil impor, por meio da autoridade moral, uma ordem e fazer com que as pessoas executem determinadas atividades. Porém é preciso ser um visionário e verdadeiro líder para identificar o potencial dos colaboradores, elevar suas expectativas acerca daquilo que podem se tornar e inspirá-los a segui-lo.

***A liderança em um contexto organizacional sempre irá desenvolver algum tipo de influência para que determinados grupos de profissionais desempenhem suas atividades e alcancem os objetivos esperados.***



**CARO PROFESSOR,**

#### Atividade

O objetivo dessa atividade é orientar o desenvolvimento da competência do relacionamento interpessoal para a boa convivência em sociedade.

Ao final da atividade, é esperado que você:

- Compreenda que atitudes de aceitação, empatia, assertividade e ética em relação ao próximo ajudam a cultivar relacionamentos interpessoais.
- Compreenda a importância de desenvolver competências de relacionamento e comunicação.
- Sinta-se estimulado a trabalhar pelo aprimoramento e pela autoeducação.

#### Dinâmica do Relacionamento

Em um grupo, estude as seguintes atitudes:

- Empatia: Capacidade de compreensão do estado emocional do outro somada à habilidade de experimentar reações emocionais por meio da observação da experiência alheia, ou seja, se colocar no lugar do outro.
- Ética: Fundamenta as ações morais por meio da razão.
- Aceitação: Capacidade de aceitar algo ou alguém que contrarie nossa vontade.
- Assertividade: Capacidade de se posicionar de forma clara, segura e precisa sem precisar ser agressivo com o outro.

Escolha uma das quatro atitudes indicadas acima e dramatize sua aplicação em cenas da vida cotidiana.



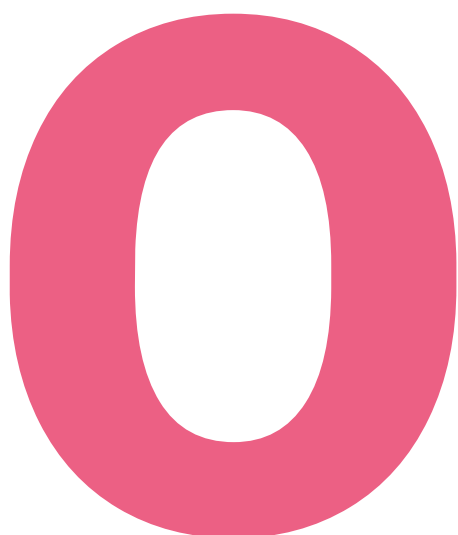


## 3.2

# Gestão de pessoas e equipes



Katemangostar - Freepik.com



**mundo dos negócios é extremamente competitivo.** Nos novos tempos, a gestão de pessoas e equipes também tem sofrido transformações para se adequar às mudanças. O executivo - que tem como objetivo gerir pessoas - constrói equipes, seleciona, treina, conduz e incentiva os colaboradores além de recompensá-los por desempenhos excelentes. (Chiavenato, 2015).

No entanto, **gerenciar as pessoas não é suficiente, é preciso gerenciar com as pessoas.** No primeiro caso, as pessoas são **objeto passivo da gestão**, ou seja, são guiadas para

atingir determinados objetivos organizacionais. No segundo caso, as pessoas são **sujeitos ativos da gestão**. São as pessoas que, com o apoio e orientação do executivo, executam, planejam, determinam e controlam suas ações para atingir os objetivos da organização. (Chiavenato, 2015). Em resumo, o executivo, quando gerencia com as pessoas, treina, desenvolve, proporciona conhecimentos, enquanto as pessoas tomam as ações necessárias.

É com sua equipe de colaboradores que o executivo (seja situado no nível estratégico, tático ou operacional, seja na área financeira, marketing, produção/operações ou RH) pode contar para alcançar metas e objetivos e oferecer resultados pelo trabalho em conjunto (Chiavenato, 2015, *pág.* 386).

A gestão participativa tem como consequência o gerenciamento com as pessoas. Algumas atitudes auxiliam o executivo (Chiavenato, 2015):

- **Mudar a cultura organizacional:** A cultura organizacional precisa se adequar ao terceiro milênio. É necessário instalar um espírito democrático e cada vez menos burocrático. Os líderes devem motivar mais as pessoas e descartar o autoritarismo.
- **Estar preparado para mudanças:** É necessário que o executivo esteja preparado para mudanças, disposto a se desenvolver continuamente. Deve ter ciência que possuir criatividade e inovação é essencial para atingir sucesso.

**São as pessoas que, com o apoio e orientação do executivo, executam, planejam, determinam e controlam suas ações para atingir os objetivos da organização.**





- **Eliminar o supérfluo:** Toda tarefa ou atividade supérflua deve ser eliminada rapidamente. O executivo deve depositar seu tempo e seus esforços somente naquilo que é importante e necessário.
- **Fazer com que a equipe trabalhe com autonomia e empowerment:** Orientar e transformar a equipe em uma unidade integrada e autônoma, capaz de tomar decisões, definir rumos e metas, avaliar seu desempenho e tomar as atitudes. O executivo passa a exercer o papel de coach e orientador, oferecendo apoio ao invés de ordens.
- **Desconstruir a estrutura organizacional tradicional:** Eliminar a hierarquia, abandonar processos burocráticos, substituir os cargos desenhados por trabalhos flexíveis e enriquecidos com novas responsabilidades. A reconstrução da estrutura organizacional pode ser feita por meio da reengenharia chama downsizing ou por meio de técnicas mais específicas como o Just in time. O objetivo dessa “desconstrução” é reduzir a organização a um tamanho adequado para que ela se torne mais ágil, dinâmica e com melhor funcionalidade.
- **Adotar uma gestão transparente e cristalina:** O executivo deve se comunicar com clareza e coerência, esclarecer e reduzir possíveis falhas na comunicação e mal-entendidos. Deve delegar e transferir responsabilidade e autoridade às pessoas, acreditando em seu potencial.
- **Concentrar-se no objetivo do negócio:** Definir claramente o tipo de negócio da empresa, sua real aptidão e se concentrar nele. As demais tarefas deverão ser analisadas e transferidas a terceiros. Isso significa focar no essencial e transferir a outras pessoas atividades menos essenciais. O essencial deve ser prioridade.
- **Trabalhar em equipe:** O executivo deve saber trabalhar em equipe, avaliar e recompensar adequadamente. Deve gerenciar com a ajuda e com o comprometimento das pessoas. O trabalho mais importante do executivo é saber construir uma equipe de sucesso, reconstruindo-a se necessário.

***A medida que o ambiente de negócios aumenta as demandas e pressões, as estruturas organizacionais tradicionais devem se transformar em estruturas baseadas em equipes.***

A medida que o ambiente de negócios aumenta as demandas e pressões, as estruturas organizacionais tradicionais devem se transformar em estruturas baseadas em equipes. Os benefícios dessa nova estrutura são (Chiavenato, 2015):

- O tempo de resposta será mais rápido: diminuição de processos burocráticos e envolvimento de escalões superiores nas decisões;
- Tomada de decisões próximo do contato com o cliente;
- Membros da equipe mais confiantes e responsáveis, com poder para tomar as decisões corretas;
- Estruturas baseadas em equipes não necessitam de tanta supervisão. Os custos operacionais diminuem com o correspondente aumento da autonomia e da liberdade das equipes;
- Equipes mais focadas nos resultados coletivos do que nos resultados individuais;
- Trabalho de equipe que fortalece as habilidades interpessoais e a habilidade de resolver problemas.



Para que a equipe trabalhe com eficiência e produtividade, o líder precisa ter um forte perfil de liderança. Líderes estimulam e motivam as pessoas a alcançarem resultados excelentes. Segue abaixo o exemplo de atitudes que o executivo vem gradativamente dividindo com as equipes e seus benefícios (Chiavenato, 2015):

***Para que a equipe trabalhe com eficiência e produtividade, o líder precisa ter um forte perfil de liderança.***

➤ **Resolução de conflitos:** A equipe assume seus próprios conflitos, tornando-se responsável pela sua solução. A resolução de conflitos oferece meios para crescimento e aumento da eficácia da equipe. Resolver conflitos em equipe é mais eficaz pois:

1. A equipe pode escolher meios de solução, identificar sinais de alerta, desenvolver técnicas para prevenir conflitos e utilizar procedimentos mais eficazes.
2. A mediação de conflitos entre os colegas proporciona consensos voluntários e eficazes, auxilia a negociar diferenças e a resolver conflitos por si mesmos.
3. Quando a própria equipe resolve conflitos, ela reduz resistências, melhora a comunicação e a eficácia operacional.

➤ **Modelagem do trabalho em equipe:** A participação da equipe na modelagem do seu trabalho aumenta a motivação e estimula comportamentos produtivos. Os benefícios são:

1. A equipe organiza o trabalho com maior rapidez e melhor senso de produtividade para atender as novas demandas do que apenas o executivo;
2. A equipe se identifica melhor com suas tarefas e reduz o isolamento;
3. A equipe modela melhor, pois conhece o que é realmente importante no dia a dia do trabalho.

➤ **Decisão de escolher e admitir pessoas:** A escolha das pessoas tem sido, em sua maioria, fruto da escolha dos próprios executivos. Porém, quando a equipe é responsável e colaborativa, pode assumir a decisão da escolha de seus colegas. Os benefícios são:

1. Estimula o bom relacionamento entre os colegas. A equipe fica mais comprometida em auxiliar os novos membros por ter participado da sua escolha.
2. A equipe é mais qualificada para a escolha, pois desempenha o trabalho no cotidiano.

➤ **Treinamento da equipe:** O treinamento é mais eficaz quando é focado em competências que a equipe define e não em competências formadas pelos executivos. Os benefícios são:

1. Melhoria nas práticas de liderar, nos relacionamentos, na resolução de conflitos interpessoais e no trabalho cooperativo.
2. Oportunidade de criar uma unidade organizacional de aprendizagem que encoraje as pessoas a ensinar suas habilidades, conhecimentos e competências para seus colegas.
3. Oportunidade de criar uma universidade em miniatura e educação para todos os membros da organização.
4. Oportunidade de criar um programa compreensivo de treinamento, educação e desenvolvimento com foco em liderança, trabalho em equipe, mudança e autogestão.



➤ **Programação do trabalho em equipe:** Quando a equipe programa seu próprio trabalho, ela assume total responsabilidade pelo alcance de metas e objetivos. Os benefícios são:

1. Aumento da motivação.
2. Identificação de metas e prioridades por parte da equipe, reduzindo a insatisfação.

➤ **Promoções na equipe:** As promoções, tradicionalmente, eram decididas pela cúpula e direcionada para escalões superiores de hierarquia. Atualmente, a carreira está deixando de ser exclusivamente vertical e está se tornando horizontal. As promoções na equipe, por exemplo, podem se basear em competências, conhecimentos e na vontade de possuir um bom desempenho. Os benefícios são:

1. Eliminação de títulos grandiosos, privilégios hierárquicos, de poderes autocráticos e de remuneração baseada em status.
2. Criação de inúmeras recompensas como rotação de cargos, tempo livre para projetos criativos e oportunidades de desenvolver competências e habilidades.

➤ **Criação e reforço de normas e regras:** Tradicionalmente, os membros da organização seguem as regras já impostas e as obedecem. Em alguns casos, resistem a elas. Atualmente há a criação de regras escolhidas democraticamente, chamadas de decisões baseadas em valores. As decisões são tomadas em consenso e possuem seus benefícios:

1. Proporciona o desenvolvimento de atividades cognitivas e de comunicação. Favorece também o aumento da responsabilidade pelos resultados.
2. Decisões baseadas em democracia, justiça e equidade.

➤ **Avaliação e melhora do trabalho:** Avaliação, autocorreção e melhoramentos realizados pela própria equipe. Os benefícios são:

1. Há uma avaliação chamada avaliação 360°, que é baseada na autoavaliação, na avaliação do colega e na retroação do cliente. Essa avaliação encoraja uma avaliação mais honesta e significativa.
2. A retroação, ou seja, o retorno a respeito da avaliação do desempenho, se torna mais eficaz, apoiadora e útil quando realizada pelos membros da equipe, pois tem apenas um propósito: melhoria.

➤ **Divisão de perdas e lucros:** O compartilhamento de lucros e perdas é necessário para que a equipe comece a tomar decisões financeiras. Essas decisões incluem corte de custos, alocação de recursos, divisão de lucros etc. Neste caso, a remuneração deve ser redesenhada para recompensar o esforço extra. Pode ser inclusa a remuneração por aprendizados ou por competências, por exemplo. Os benefícios da participação da equipe são:

1. Aumento da responsabilidade e aumento do desejo em fazer parte do sucesso da organização.
2. Aumento do interesse em assuntos como proteção ambiental e segurança do trabalho para tomar decisões mais adequadas quanto a investimentos socialmente responsáveis.

***Atualmente, a carreira está deixando de ser exclusivamente vertical e está se tornando horizontal***



➤ **Definição da remuneração:** A estruturação pode ser feita de várias maneiras. A equipe pode ser treinada em contabilidade e orçamento, receber bônus ou se tornar coproprietárias do negócio beneficiando-se da redução de despesas e aumento da produtividade. Os benefícios da definição da remuneração pela equipe são:

1. Os cortes e reduções são bem mais recebidos quando são decididos pelas pessoas que estão envolvidas, e não apenas pela hierarquia.
2. Aumento da produtividade e aumento do senso de realidade.

Em resumo, o executivo deve gerenciar com a sua equipe. Uma das maneiras de atingir esse objetivo é por meio do empowerment, que significa dar poder às pessoas de acordo com seu merecimento. Para que o empowerment seja efetivo, o executivo deve (*Chiavenato, 2015*):

- Envolver as pessoas nas escolhas de suas tarefas e nos métodos de execução;
- Deixar que as pessoas coloquem suas ideias e sugestões em prática;
- Não economizar tempo com as pessoas e saber que investir em pessoas possui um alto valor para a organização;
- Encorajar as pessoas a trabalhar com iniciativa própria e a tomar decisões. Ajudar as pessoas a delinear as soluções;
- Fazer do treinamento uma atividade constante;
- Entender que o sucesso de uma organização depende mais de um pessoal motivado na base do que de um gênio em hierarquias superiores;
- Redesenhar o papel e as tarefas das pessoas para proporcionar auto avaliação e auto direção;
- Saber ouvir as pessoas e entregar a força e autonomia necessária para o bom desempenho;
- Encorajar o desempenho excepcional e manter um alto grau de confiança recíproca;
- Diminuir distâncias entre as pessoas;
- Eliminar regras burocráticas e condições humilhantes de trabalho;
- Criar um ambiente de cooperação, compartilhamento de conhecimento e informação;
- Proporcionar qualidade de vida às pessoas através de um ambiente de trabalho agradável.

## Escolha da equipe

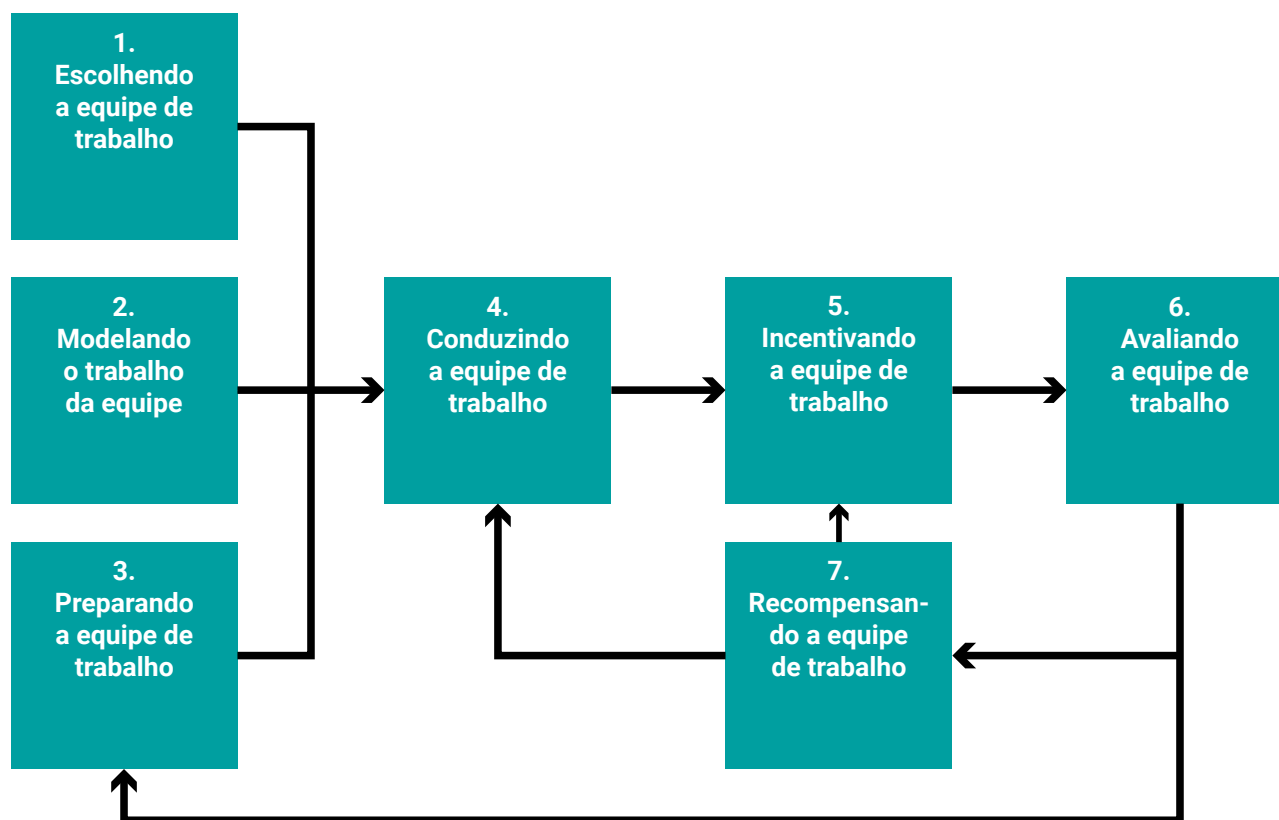
Escolher a equipe de trabalho ideal é um dos grandes desafios do gestor. A escolha das pessoas certas é vital para o sucesso da organização. Pessoas bem selecionadas e orientadas são um fator fundamental para o bom funcionamento da organização. A eficácia do executivo depende em grande parte da eficiência de sua equipe. É por meio da equipe que o executivo consegue alcançar os seus objetivos. (*Chiavenato, 2015*)

A escolha da equipe envolve um processo dinâmico e complexo. A escolha das pessoas não é influenciada somente pelo executivo, como também pelo departamento de recursos humanos (RH), por outros executivos e pelo mercado de trabalho. O executivo precisa participar ativamente do processo para que melhores resultados sejam alcançados.

***Pessoas bem selecionadas e orientadas são um fator fundamental para o bom funcionamento da organização.***



### Principais atividades do executivo:



Fonte: Chiavenato, 2015

Além da necessidade de participar ativamente na escolha de sua equipe, o executivo precisa dispor de um tempo razoável para conhecer melhor seus candidatos. Dessa forma, o executivo será mais preciso quanto à análise dos perfis e das características exigidos. (Chiavenato, 2015).

Antes de dar início ao recrutamento e seleção da equipe, o executivo deve garantir a compreensão e definição do trabalho. Por exemplo, quais são as qualificações que o trabalho exige. Com todas essas informações já definidas e compreendidas, começará, então, o processo de recrutamento e de definição das competências e do perfil profissional que o futuro liderado deve possuir. (Chiavenato, 2015)

***Antes de dar início ao recrutamento e seleção da equipe, o executivo deve garantir a compreensão e definição do trabalho.***



**CARO PROFESSOR,**

#### Atividade

O objetivo dessa atividade é refletir sobre a importância de buscar soluções e entregar resultados para seu pleno desenvolvimento pessoal e profissional.

Ao final da atividade, é esperado que você:

- Perceba que essas são competências essenciais em um líder e muito valorizadas pelas empresas.
- Sinta-se estimulado em desenvolver essas competências, aplicando-as em situações da vida pessoal e profissional.
- Compreenda os significados e as aplicações no mundo do trabalho dos conceitos de iniciativa, proatividade e eficiência.

#### Dinâmica da Iniciativa e Proatividade

- Em um grupo, dramatize uma situação que envolva iniciativa pessoal, no contexto da família, da escola ou do trabalho. Por exemplo:
- Recolher um lixo caído no espaço público da escola.
- Atender ao telefone de um colega de trabalho quando ele estiver ausente.
- Auxiliar uma pessoa idosa com dificuldade em atravessar a rua.



Em grupos de até cinco alunos, vocês deverão criar um Projeto de Inovação, integrando conceitos de ética, responsabilidade social, trabalho em equipe, gestão de pessoas e sustentabilidade.

Esse projeto integra os conteúdos das disciplinas Projeto de Vida, Gestão de Projetos e Soluções Inovadoras e Sustentabilidade.

O objetivo do projeto é identificar algum problema real na comunidade em que sua instituição de ensino esteja inserida, e por meio de inovação e tecnologia propor uma solução tecnológica para esse problema, de forma ética e sustentável.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCASTRO, Mario Sergio Cunha. *Ética empresarial na prática: liderança e responsabilidade corporativa*. 2ª Edição. Curitiba: Editora Inter Saberes, 2016.

ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. 3ª Edição. Brasília: Editora da UnB, 1992.

BERGAMINI, Cecília W. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

BLACK R. Robert, MOUTON S, Jane. *O Grid Gerencial*. São Paulo: Editora Pioneira, 1978

BUSKIRK, Richard Hobart. *Business and Administrative Policy: text, cases, incidents and*

NASH, Laura. *Ética nas Empresas*. São Paulo: Makron Books, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. *Desempenho Humano nas Empresas*. Barueri: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. São Paulo: Editora Manole, 2015.

CURY, Augusto. *A fascinante construção do Eu: como desenvolver uma mente saudável em uma sociedade estressante*. São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2011.

GIUZI, Laércio Durval. *A Relação Entre as Políticas Organizacionais e o Processo de desenvolvimento de executivos*. Dissertação de Mestrado apresentada no Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 1987.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.

INSTITUTO UNIBANCO. *Introdução ao mercado de trabalho*. São Paulo, Nova Edição, 2014.

KANT, Immanuel. *Fundamentação das metafísicas dos costumes*. 2ª Edição. São Paulo: Abril Cultural, 1984. (Coleção Os Pensadores, v. 2)

KRISHNAMURT, J. *Apontamentos sobre Autoconhecimento*. São Paulo: Editora Terra

LANGHI, Celi. *Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional*. 1ª Edição, São Paulo: Pearson, 2016.

MAQUIAVEL, Nicolau. *O príncipe*. São Paulo: L&PM Editores, 2011.

MATTAR, Joao. *Filosofia Ética na Administração*. São Paulo: Saraiva, 2004.

NASH, Laura. *Ética nas Empresas*. São Paulo: Makron Books, 2001.





SOARES CAMARGO RUBIM, MARIA THEREZA *Liderança e desenvolvimento de equipes*. 1ª Edição, São Paulo: Pearson, 2015.

TANNENBAUM R., WECHSLER I., MASSARICK F. *Leadership in Organization*. New York: McGraw-Hill.

WARREN G., BENNIS, NANUS BURT. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. 1ª Edição, São Paulo: Editora Hbra, 1988

YUKL, Gary. *Leadership in Organization*. 4ª Edição, New Jersey: Prentice Hall, 1998.

### Links

[www.cocacolabrazil.com.br](http://www.cocacolabrazil.com.br)

<http://amanco.com.br/sustentabilidade>

**Coleção** **Gestão e  
Empreendedorismo  
na Era Digital**

**Vol. 1** **PROJETO DE VIDA  
AUTOCONHECIMENTO,  
PROPÓSITO E ESCOLHAS  
PROFISSIONAIS**

**TRAMPOTech**   
CURSOS INOVADORES EM GESTÃO E TECNOLOGIA