

FACULDADES EST
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL EM TEOLOGIA

DANIELA ISABEL LOTTI

**PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL E ESPIRITUALIDADE
NO MUNDO ORGANIZACIONAL**

São Leopoldo

2021

DANIELA ISABEL LOTTI

**PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL E ESPIRITUALIDADE
NO MUNDO ORGANIZACIONAL**

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para a obtenção do grau de
Mestra em Teologia
Faculdades EST
Programa de Pós-Graduação
Mestrado Profissional em Teologia
Área de Concentração: Teologia Prática
Linha de Atuação: Ética e Gestão

Pessoa Orientadora: Iuri Andréas Reblin

São Leopoldo

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

L884p Lotti, Daniela Isabel
Práticas de desenvolvimento pessoal e espiritualidade
no mundo organizacional / Daniela Isabel Lotti ; orientador
Iuri Andréas Reblin. – São Leopoldo : EST/PPG, 2021.
177 p. ; 31 cm

Dissertação (Mestrado) – Faculdades EST. Programa
de Pós-Graduação. Mestrado em Teologia. São Leopoldo,
2021.

1. Administração de empresas - Aspectos religiosos -
Cristianismo. 2. Administração de conflitos - Aspectos
religiosos. 3. Autoconhecimento. I. Reblin, Iuri Andréas,
orientador. II. Título.

Ficha elaborada pela Biblioteca da EST

DANIELA ISABEL LOTTI

**PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL E ESPIRITUALIDADE
NO MUNDO ORGANIZACIONAL**

Dissertação de Mestrado
para obtenção do grau de
Mestra em Teologia
Faculdades EST
Programa de Pós-Graduação em
Teologia
Área de concentração: Religião e
Educação
Linha de atuação: *Ética e Gestão*

Data de aprovação: 17 de dezembro de
2021

Prof. Dr. Iuri Andréas Reblin (Presidente)
Participação por videoconferência

Prof. Dr. Marcelo Ramos Saldanha (EST)
Participação por videoconferência

Prof. Dr. Renato Ferreira Machado (Unilasalle)
Participação por videoconferência

Para meu esposo Jimmy!

Você tornou possível um sonho que parecia ser distante. Cada momento na minha vida se torna melhor porque você faz parte dela. Você me ensina e me ajuda mais do que eu mereço.

Dedico esse título de mestre totalmente a você, meu marido, base da minha vida.

Te Amo!

AGRADECIMENTOS

Início meu sentimento de gratidão pelo maior e mais bondoso de todos,
meu misericordioso Deus. Gratidão por tanto!

Agradeço meus pais pelo dom da vida,
meu irmão e minha irmã pela família que temos.

Agradeço meus colegas,
professores e professoras pela trajetória de aprendizado
durante esse período de formação.

Agradeço em especial meu orientador,
professor Iuri Andréas Reblin,
por todo suporte e ajuda para conclusão desse trabalho.

Finalizo com um agradecimento cheio de amor e gratidão,
para meu esposo Jimmy e meu filho Pedro,
que são a base da minha vida.

Sem eles nada disso estaria acontecendo,
pois não mediram esforços para ajudar em tudo que era necessário
para a conquista desse título.

A conquista é nossa, de nós três. Amo vocês!

RESUMO

O presente trabalho tem como proposta abordar a importância das pessoas como ponto chave dentro das organizações, levando para elas conteúdos que gerem interesse para seu desenvolvimento pessoal e sua espiritualidade. Apontando que as pessoas são elementos fundamentais às organizações e oferecerem suas habilidades e conhecimentos ao desenvolvimento das mesmas, é inevitável que as empresas tenham a visão que não é somente ter funcionários e funcionárias, mas também desenvolvê-los e capacitá-los para que se sintam satisfeitos e satisfeitas e atendam as expectativas e exigências do mercado empresarial. Manter o capital humano em um clima organizacional saudável não deixa de ser um desafio para as empresas devido à cultura de cada um, porém é preciso que as mesmas tomem consciência que mais que investir no desenvolvimento de pessoas é preciso criar formas de manter. Essa pesquisa contempla abordagens e conceitos a respeito de temas como: desenvolvimento pessoal, espiritualidade, práticas e métodos possíveis para aplicar o desenvolvimento pessoal dentro das empresas. O trabalho tem como produto final um conteúdo para ser aplicado dentro das organizações, ou seja, temas em forma de reuniões ou palestras para que as empresas apresentem para sua equipe com o objetivo de instigar cada um ou cada uma para algo que necessita de mudança em seu comportamento. O trabalho aborda a ideia principal no desenvolvimento organizacional que é considerar que o recurso mais valioso das empresas são as pessoas e é fundamental criar e manter sua satisfação, tanto pessoal como profissional, assim aproveitando melhor seus conhecimentos, suas qualidades e habilidades.

Palavras-chave: Clima organizacional. Autoconhecimento. Espiritualidade.

ABSTRACT

The present work aims to address the importance of people as a key point within organizations, bringing them content that generates interest for their personal development and spirituality. Pointing out that people are fundamental elements to organizations and offering their skills and knowledge to their development, it will be inevitable that companies have a vision that is not only to have employees, but also to develop and train them to feel satisfied and meet the expectations and requirements of the business market. Keeping human capital in a healthy organizational climate is still a challenge for companies due to each one's culture, but they need to be aware that more than investing in people development, it is necessary to create ways to maintain it. This research includes approaches and concepts on topics such as: personal development, spirituality, practices and possible methods to apply personal development within companies. The work has as a final product a content to be applied within organizations, that is, themes in the form of meetings or lectures for companies to present to their team with the objective of instigating each one to something that needs change in their behavior. The work addresses the main idea in organizational development which is to consider that the most valuable resource of companies are people and it is essential to create and maintain their satisfaction, both personal and professional, thus making better use of their knowledge, their qualities and skills.

Keywords: Organizational climate. Self knowledge. Spirituality.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	ANOMIA PESSOAL E ORGANIZACIONAL	21
3	VISÃO SISTÊMICA.....	25
4	MÉTODOS APLICÁVEIS NO MUNDO ORGANIZACIONAL PARA DESENVOLVER O AUTOCONHECIMENTO ALIADO A ESPIRITUALIDADE	29
4.1	ETAPA 1) Desenvolvimento Pessoal	32
4.1.1	Qualidade de Vida	36
4.1.2	Contribuições do Desenvolvimento Pessoal para as empresas.....	37
4.2	ETAPA 2) Espiritualidade	43
4.2.1	Espiritualidade e Religião.....	47
4.2.2	Contribuições da espiritualidade para as empresas.....	49
4.3	ETAPA 3) Inteligência Emocional.....	53
4.4	ETAPA 4) Gestão de Tempo.....	59
4.4.1	Aprenda a dizer NÃO!	62
4.4.2	Procrastinação	63
4.5	ETAPA 5) GESTÃO DE CONFLITOS.....	68
4.6	ETAPA 6) Diversidade	74
4.6.1	Viés Inconsciente	75
4.6.2	O poder da empatia.....	77
4.7	ETAPA 7) Ética	80
4.7.1	Ética empresarial.....	84
5	CONCLUSÃO	89
	REFERÊNCIAS.....	91
	ANEXO A: Plano de ação organizacional	101
	ANEXO B: Plano de Ação Pessoal.....	161

1 INTRODUÇÃO

Durante muito tempo as organizações priorizaram em seus estudos a racionalidade, esquecendo-se da complexidade dos seres humanos que são constituídos de razão, emoção e espírito. Atualmente, as organizações têm sido compelidas a alinhar seus valores corporativos com os de seus funcionários e também trabalhar para resolver problemas da sociedade.

As companhias nunca estiveram inseridas em um mercado tão disputado com clientes e concorrentes tão ávidos. Com isso, para obter destaque no mercado as organizações precisam inovar. Como as ideias são abundantes, as tecnologias e as estratégias podem ser facilmente copiadas, o real diferencial está nas pessoas, ou seja, no grupe de funcionários. Afinal, uma empresa que investe na qualidade de vida no trabalho e que beneficia toda a sua equipe é muito mais competitiva. É visível hoje que as empresas estão cada vez mais em busca de algo além do profissional para dentro das organizações, com intuito de gerar qualidade de vida no trabalho e garantir melhorias de resultados e maior produtividade. É uma luta contra a anomia de empresas e de pessoas. Toda empresa tem sua missão e seu valor, assim como todo ser humano tem seu propósito de vida. O mundo organizacional precisa cultivar valores empresariais e pessoais, a fim de não perder o comprometimento, o desempenho e a produtividade dos seus empregados.

O clima organizacional, em conjunto com a vida pessoal da equipe de funcionários, representa a atmosfera psicológica da empresa, isto é, como os e as profissionais percebem o ambiente de trabalho e são impactados por ele. A possibilidade de agregar o autoconhecimento pessoal e a espiritualidade dentro das empresas faz com que, simultaneamente, se fortaleça o profissionalismo e os valores, promovendo, assim, uma oportunidade para todos e todas, na busca de resultados, qualidade e sentido de vida.

A espiritualidade no ambiente de trabalho traz a orientação benéfica para o bem-estar não apenas da empresa, mas de toda a sociedade¹, além da valorização do ser humano e de políticas de gestão que focam o ser humano na sua totalidade e

¹ SOUZA, L. L. F.; GERHARD, F.; PINTO, F. R. Espiritualidade e Decisão de Compra no Mercado de Planos de Saúde. **Revista Ciências Administrativas**, v. 23, n. 2, p. 336-350, 2017. Disponível em: <https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/4817/pdf>. Acesso em: 20 mar. 2020.

complexidade. Importante ressaltar que a prática da espiritualidade no ambiente de trabalho influencia no desempenho individual, no sentido da valorização do colaborador e da colaboradora. A partir do momento em que a pessoa colaboradora encontra um senso de comunidade, bom clima organizacional e entende seu trabalho como um significado para a vida, seu desempenho tende a ser melhorado, o que acaba por trazer melhores resultados para a organização.²

O livro de Afonso Murad, “Gestão e Espiritualidade: uma Porta Entreaberta”, num contexto geral, expõe a preocupação daqueles que atuam no mercado, pois cada vez mais estão percebendo que é necessário “algo mais” para si e sua organização. Partindo da expressão “*algo mais*”, pode-se dizer que uma organização que queira alcançar seus objetivos e enfrentar a concorrência cada vez mais acirrada, e responder com a velocidade com que o mercado busca respostas para os problemas gerenciais, necessita que as lideranças busquem desenvolver o autoconhecimento e a espiritualidade dentro das organizações. Nunca se falou tanto sobre qualidade de vida no trabalho e, provavelmente, o assunto será cada vez mais discutido no futuro, pois cada vez é mais visto que as equipes insatisfeitas se tornam improdutivas sendo mais propensas a erros, atuando no limite do estresse e com mais facilidade de se envolver em conflitos.³ A prática de métodos de autoconhecimento dentro das empresas mostra significativa importância na conduta no caminho do bem e da prosperidade com ética, auxiliando uns aos outros, independentemente de sua crença ou religião.

Diante deste cenário e destas inquietações, este estudo busca responder ao seguinte questionamento: Em que medida o desenvolvimento pessoal aliado a espiritualidade pode contribuir para a qualificação das relações sociais e do trabalho no mundo organizacional? Assim, o estudo tem por objetivo a investigação das contribuições do desenvolvimento pessoal e da espiritualidade para um clima organizacional saudável. Desse modo, visa levar o conhecimento e a reflexão sobre

² BARRETO, T. F.; FEITOSA, M. G. G.; BASTOS, B. E. N. Espiritualidade no ambiente de trabalho no entendimento de dirigentes e funcionários: um estudo de múltiplos casos na região metropolitana do Recife. In: **ENEO - ENCONTRO DA DIVISÃO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, VII, 2014. Gramado. Anais eletrônicos... Gramado: Anpad, 2014. Disponível em: http://anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MTY4ODY=. Acesso em: 20 mar. 2020.

³ MURAD, Afonso. **Gestão e Espiritualidade - Uma Porta Entreaberta**. 5 ed. São Paulo: Paulinas, 2012.

assuntos que podem provocar alguma necessidade de mudança de comportamento e atitudes, levando a uma ação.

Para tanto, este estudo realiza uma interlocução entre diferentes pessoas teóricas que se ocuparam direta ou indiretamente com o tema do desenvolvimento pessoa e da espiritualidade dentro do contexto organizacional. Dentre as diferentes obras consultadas para responder ao problema proposto, cabe destacar as seguintes:

Visando a abordagem do assunto espiritualidade no mundo organizacional, o livro já mencionado de Afonso Murad, “Gestão e Espiritualidade - Uma porta entreaberta”⁴, é peça chave na discussão. A obra concilia os princípios básicos da gestão e a visão ampla de espiritualidade.

Seguindo numa abordagem similar, o livro de Susan Smith Kuczmarski & Thomas D. Kuczmarski, “Liderança Baseada em Valores”⁵, contribui com reflexões de como lidar com os sentimentos da falta de valor e de normas dentro das empresas. O estudo empreendido pelas pessoas autoras mostra alternativas para chegar a um senso renovado, ou seja, chegar a um sentimento de se sentir parte do processo, de pertencer e ter vínculo à organização.

Já o livro “Qual a Tua Obra?”, de Mario Sergio Cortella, apresenta reflexões do que realmente as pessoas querem da vida, ajudando a decidir sobre conquistas e objetivos, tanto na vida pessoal como no ambiente profissional.⁶ Dentro do conjunto da análise a partir do problema de pesquisa, a obra contribui para o foco do estudo de conciliar desenvolvimento pessoal, espiritualidade, sentido, com o cenário organizacional.

No que diz respeito a compreender as emoções e as ações do ser humano, o livro de Daniel Goleman, “Inteligência Emocional”⁷, traz uma abordagem significativa. O livro indica como identificar os próprios sentimentos e os das outras pessoas, de se motivar e de gerir bem as emoções internas e as emoções nos

⁴ MURAD, 2012.

⁵ KUCZMARSKI, Susan Smith; KUCZMARSKI, Thomas, D. **Liderança Baseada em Valores** – Reconstruindo o Compromisso, o Desempenho e a Produtividade do Emprego. 1 ed. São Paulo: Educator, 1999.

⁶ CORTELLA, Mario Sergio. **Qual é a tua obra?** Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. 24 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2015.

⁷ GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional** – A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Editora Objetiva Ltda., 1996.

relacionamentos. A obra é importante para o mundo organizacional, pois, para a sobrevivência e o crescimento de um negócio, os conhecimentos técnicos não são suficientes, é necessário saber lidar com pessoas e com emoções.

Quando o foco são as pessoas, os livros de Administração falam geralmente sobre gestão de terceiros. Em contra partida, para esta pesquisa, o assunto de Gestão terá a abordagem do livro “O Gestor Eficaz”⁸, do autor Peter F. Drucker. A obra tem como propósito a gestão de si mesmo, com vistas à eficácia, ou seja, a autogestão. Outra referência importante da área de gestão é do autor Idalberto Chiavenato, “Gestão de Pessoas: O novo papel da gestão do talento humano”⁹, que apresenta em forma didática novos horizontes e as desafiadoras tendências que se abrem sobre essa área.

A partir dessas considerações, convém ainda salientar um ponto importante referente a este estudo em específico, sobretudo, no que tange à sistematização final e apresentação do estudo. Esta pesquisa se trata de uma pesquisa bibliográfica, em relação aos meios, e exploratória, em relação aos fins, segundo a classificação proposta por Sylvia Vergara.¹⁰ Nessa direção, além dos exercícios de garimpagem teórica, fichamento, síntese, análise e avaliação, a sistematização e a compilação dos resultados neste estudo se darão em uma estrutura diferente de um texto dissertativo normal, por conta da natureza do programa de mestrado profissional. Visando a discussão de um problema que parte de um contexto profissional específico — neste caso, o contexto organizacional de empresas — e uma devolutiva para esse mesmo contexto, a apresentação deste material se configurará no **formato de apostila**, visando sua posterior aplicação e disseminação dentro das organizações.

O objetivo final em termos de produto é o desenvolvimento de um material que empresas possam utilizar em programas de qualificação e capacitação profissional, por meio de reuniões, palestras, visando potencializar o quadro da equipe de empregados. Assim sendo, o texto disponibilizado a seguir possui uma estrutura e uma construção diferenciada, visando sua posterior utilização. Por isso, aqui se refere a “tópicos”, ao invés de capítulos, pois as unidades de

⁸ DRUCKER, Peter F. **O Gestor Eficaz**. 11 ed. São Paulo: LTC, 1990.

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas – O novo papel da gestão do talento humano**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2020.

¹⁰ VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

desenvolvimento não chegam a se constituir capítulos, mas sim tópicos da e para a apostila. Essa disposição alternativa também se refere à linguagem adotada. Desse modo, essa apostila está organizada da seguinte maneira:

Os dois primeiros tópicos de desenvolvimento, “Anomia pessoal e organizacional” e “visão sistêmica”, têm por objetivo situar o cenário e a principal pauta do contexto empresarial. Em seguida, o texto apresenta o tópico chave da apostila: “métodos aplicáveis no mundo organizacional para desenvolver o autoconhecimento aliado à espiritualidade”. Este tópico apresenta sete etapas, que reúne sete temas para serem desenvolvidos nas organizações, quais são: 1) Desenvolvimento pessoal; 2) Espiritualidade; 3) Inteligência emocional; 4) Gestão de tempo; 5) Gestão de conflitos; 6) Diversidade; 7) Ética. Por fim, o último tópico apresenta algumas considerações à guisa de conclusão.

Ao final do trabalho, há dois anexos que condensam o conteúdo estudado em dois planos de ação, um voltado à empresa, outro voltado às pessoas. A proposta destes dois anexos consiste em apresentar como o conteúdo estudado pode ser disponibilizado para as ações de capacitação e de qualificação na empresa e, após a realização dessas ações, em uma cartilha sucinta para os funcionários da empresa. Com isso, espera-se contribuir efetivamente para a disponibilização de práticas para o desenvolvimento pessoal e a espiritualidade no mundo organizacional.

Boa leitura!

2 ANOMIA PESSOAL E ORGANIZACIONAL

“*Conheça-te a ti mesmo*” é o aforismo escrito na entrada do Templo de Apolo, na cidade de Delfos na Grécia, no século IV a. C. Segundo o Deus Apolo, o grande objetivo da humanidade seria buscar o conhecimento de si, para então conhecer a verdade sobre o mundo que vive. Essa busca do sentido de vida pessoal e profissional deveria estar entre as prioridades, pois a partir disso tudo começa a ter posicionamento. Podemos dizer que estamos na fase da anomia, ou seja, perdidos com a falta de sentido ou propósito.¹¹

Conforme aborda o livro *Liderança Baseada em Valores*, dos autores Susan Smith Kuczumarski & Thomas D. Kuczumarski, “Anomia” significa alienação, falta de propósito, de identidade ou de valores em uma pessoa ou em uma sociedade – desorganização, indiferença ou falta de raízes; falta de normalidade – condição da sociedade caracterizada pela quebra de normas que regem a conduta das pessoas e asseguram a ordem social; inquietação pessoal, alienação e incerteza provenientes da falta de propósito ou de ideais.¹²

Ela acontece quando os indivíduos e os grupos não têm valores e normas. A anomia faz os indivíduos se sentirem isolados, desiludidos e desconjuntados. Deixa as organizações disfuncionais, divididas e transtornadas. Ela procede de grupos e indivíduos aos quais faltam diretrizes sociais e interpessoais coesas para a interação. Sem uma base sólida de valores ou crenças, não é possível desenvolver normas significativas. Sem um conjunto de normas para orientar a comunicação e os comportamentos interpessoais a anomia inevitavelmente opera. Quando a anomia se insinua em uma organização, ela enfraquece os laços e os elos sociais que geralmente unem os trabalhadores uns aos outros e os mantêm em atividade. Quando as pessoas não se sentem impelidas a se conformar com as normas vigentes, a coesão social e a integridade organizacional desaparecem. A anomia surge quando os indivíduos, de certa forma, não constituem um grupo. Não há um sentimento de identidade pessoal, missão ou propósito. “As normas e os valores

¹¹ **Sócrates e o Oráculo de Delfos** – Filosofia Enem. Disponível em: <https://blogdoenem.com.br/socrates-oraculo-delfos-filosofia-enem>. Acesso em: 20 mar. 2020.

¹² KUCZUMARSKI; KUCZUMARSKI, 1999.

podem servir de “poder de coesão” para os indivíduos de grupo. A anomia dilui e enfraquece a cola social”.¹³

Leandro Karnal, no livro *Pecar e Perdoar*¹⁴, aborda o site <<https://encenasaudemental.com/cinema-tv-e-literatura/pecar-e-perdoar-nao-existe-inveja-branca/>> - de forma direta ou indireta um assunto que a professora Rochelle Cysne (Universidade Católica de Brasília) defende com propriedade que é a atual "crise existencial" do Ocidente, onde ela diz que se deve, em parte, às tentativas de execrar o cristianismo da Europa para substituí-lo pelo secularismo com realce ao ateísmo militante (ateísmo antirreligioso). Tanto Karnal, em suas exposições públicas neste livro em questão, quanto Rochelle dizem que o grande problema é que as artes seculares e a própria ciência, no primeiro caso, uma porta voz "natural" da vontade de imanência, a partir do século "das luzes", não estariam conseguindo impingir a mesma experiência estética que as tradições religiosas produzem. O resultado: uma sociedade desesperançada, sem conexão com aspectos teleológicos e num autocentrismo estridente. Este autocentrismo não representaria autopoiese. Antes, é uma forma de projetar-se para o mundo sem (re) conhecer a si próprio, numa escalada de "esvaziamento da subjetividade". Daí a "enxurrada" de transtornos psíquicos supostamente típicos da contemporaneidade.

Cada ser humano tem um impacto individual seja pessoal ou profissional, podendo moldar, formar e influenciar o seu redor. A melhor maneira de examinar essa influência não é vendo as contribuições ou valores positivos de cada um em relação ao todo, e sim avaliar o impacto negativo, caso o indivíduo não faça parte ou tenha um propósito pessoal ou profissional. Valores e sentido de vida não surgem da noite para o dia, até mesmo porque mudam com o tempo, ou seja, evoluem, se transformam e quase sempre migram para um conjunto refinado que mantem alguns valores previamente estabelecidos e acrescenta outros novos.

No livro *Em Busca de Sentido* de Viktor E. Frankl, fala claramente que o sentido da vida difere de pessoa para pessoa, de um dia para outro, de uma hora para outra. O que importa não é o sentido da vida de um modo geral, mas antes o sentido específico da vida de uma pessoa em dado momento. Não se pode procurar

¹³ KUCZMARSKI; KUCZMARSKI, 1999, p. 17.

¹⁴ KARNAL, Leandro. **Pecar e Perdoar** – Deus e o homem na história. 1. Ed. São Paulo: HarperCollins, 2017.

um sentido abstrato da vida. Cada qual tem sua própria vocação ou missão específica na vida; cada pessoa precisa executar uma tarefa concreta, que está a exigir realização. Nisso ninguém pode ser substituído, nem pode sua vida ser repetida, assim a tarefa de cada um é tão singular como a sua oportunidade. Uma vez que cada situação na vida constitui um desafio para a pessoa e lhe apresenta um problema para resolver, pode-se inverter a questão pelo sentido de vida. Ele conclui o raciocínio dizendo que as pessoas não deveriam perguntar qual o sentido da vida, mas antes deve reconhecer que é ela, a vida que está sendo indagada. Só se pode responder pela vida sendo responsável.¹⁵

Um fato sólido é que não é possível separar totalmente a vida pessoal da profissional, já que estamos ligados a elas o tempo todo. As empresas são formadas por indivíduos, ou seja, pensamentos, sentimentos, vontades, personalidades, entre outras, então ficando impossível simplesmente “girar o botão” ora vida profissional e ora vida pessoal, porém, é imprescindível que o ser humano tenha consciência que vivemos em um mundo dinâmico e com transformações constantes e rápidas, isso exigindo que faça com sabedoria diversos papéis em diversos espaços. Nesse sentido percebe-se que entra o estado de anomia, pois a vida pessoal sem sentido se estende na vida profissional, ou vice-versa.

As considerações do livro de Liderança Baseada em Valores apresentam quatro fundamentos para levar uma organização ser não-anômica, baseada em valores, pontuando: desenvolver e pôr em prática normas e valores que reconhecem os benefícios e pontos positivos únicos de cada indivíduo; encorajar a liderança compartilhada em todos os setores da organização; cultivar uma cultura que produza lealdade e dedicação nos colaboradores e que “mantenha” e ofereça estabilidade para todos e todas; usar normas e valores como “estrutura” para manter unida a organização.¹⁶

Vale ressaltar que antes de qualquer organização articular valores e sentido para grupos de pessoas, elas precisam pensar e gastar tempo adequado determinando seus valores pessoais. Valores são crenças pessoais, onde a organização pode contribuir identificando valores que reflitam e representam os

¹⁵ FRANKL, Victor E. **Em Busca de Sentido** – Um psicólogo no campo. 1 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2017. p. 133.

¹⁶ KUCZMARSKI; KUCZMARSKI, 1999, p. 92.

valores pessoais coletivos do grupo de funcionários, dando assim para sua equipe uma margem de segurança e respeito as suas crenças.

Em resumo, o que foi exposto acima nos faz acender uma luz de alerta para a necessidade de uma maior atenção em relação a anomia pessoal e organizacional, pois mais importante que as razões econômicas são as razões humanas e sociais responsáveis por esse estado de coisas. A esperança e a crença de um ambiente de trabalho com valores significativos e satisfatórios precisam ser compartilhadas por todos empregados levando a uma vida profissional saudável infundida na vida pessoal. Como diz o autor Mario Sergio Cortella no livro Qual é a tua Obra?¹⁷

“Temos carência profunda e necessidade urgente de a vida ser muito mais a realização de uma obra do que um fardo que se carrega no dia a dia”.¹⁸

¹⁷ CORTELLA, 2015, p. 16.

¹⁸ CORTELLA, 2015, p. 16.

3 VISÃO SISTÊMICA

Provavelmente em algum momento você já ouviu alguém falar sobre visão sistêmica ou alguém que tenha ou que não tenha ou que precisa. Parece ser uma habilidade muito desejada nas organizações e também na vida pessoal. Mas será que sabemos mesmo o que é isso?

No site da Catho temos uma abordagem rápida sobre sistemas, que segundo o criador da Teoria Geral dos Sistemas, o biólogo austríaco Ludwig Von Bertalanffy, “um sistema é uma entidade cuja existência se deve às mútuas interações entre seus componentes”.¹⁹

Uma simples procura no dicionário sobre o que significa sistema: Um sistema é um conjunto de elementos interdependentes de modo a formar um todo organizado. É uma definição que acontece em várias disciplinas, como biologia, medicina, informática, administração, direito. Vindo do grego, o termo "sistema" significa "combinar", "ajustar", "formar um conjunto".²⁰

Dito isso, podemos afirmar que um sistema se forma por componentes e que a interação entre eles é quase sempre mais importante que a qualidade ou competência de cada componente. Somente um componente não se forma um sistema.

Quando falamos em visão sistêmica, falamos em uma visão geral, explicando que a mesma consiste na habilidade em compreender os sistemas de acordo com a abordagem da Teoria Geral dos Sistemas, ou seja, ter o conhecimento do todo, de modo a permitir a análise ou a interferência no mesmo.²¹

Colocando isso no mundo organizacional, a visão sistêmica reflete em conseguir enxergar e compreender o todo por meio da análise das partes que o formam, assim sendo uma capacidade que o e a profissional tem, que o e a permite ver a empresa numa visão geral e não por partes, assim conseguindo melhor

¹⁹ BERTALANFFY; Ludwig Von. **Teoria Geral dos Sistemas**. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

²⁰ WIKIPÉDIA. **O que é sistema?** Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Sistema>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

²¹ DICIONÁRIO INFORMAL. **Visão Sistêmica**. Disponível em: <<https://www.dicionarioinformal.com.br/vis%C3%A3o%20sist%C3%AAmica/>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

identificar os processos, como funcionam, como os setores se integram, como é a produção, a entrega dos produtos ou serviços ao consumidor e também ao mercado. Envolve ainda entender a relação do ambiente interno com o ambiente externo, como são feitos os acordos e passadas as informações.²²

Uma empresa, assim como o corpo humano, é feita de diversas e distintas partes, que precisam trabalhar de forma coesa, para que dessa maneira, a organização funcione bem e tenha a possibilidade de alcançar os resultados extraordinários que tanto almeja. Para que isso aconteça, é fundamental contar com o bom desempenho e disposição de todos e todas para atuar com excelência, no sentido de que toda equipe de funcionários seja plenamente beneficiada ao alcance de cada meta e objetivo. Para trabalhar o autoconhecimento e a espiritualidade dentro do mundo organizacional é essencial que as empresas enxerguem esse propósito como um pilar estratégico, afinal, quanto mais pessoas evoluem o conhecimento, mais benefícios a empresa obtém.

Na vida pessoal, ter uma visão sistêmica é ser capaz de entender os fatos da vida e comportamentos das pessoas observando os componentes que os geram, as causas, as relações e as conseqüências. Quando não temos essa visão, apenas observamos fatos e pessoas e os julgamos. Muitas vezes com o tempo nos tornamos mais experientes e assim julgamos mais rapidamente. Nem sempre lembramos que há várias razões para cada fato, pois alguns fatores dificultam a nossa visão sistêmica e um deles é que nossa mente tem necessidade de dar sentido às coisas rapidamente, e busca sempre a analogia mais próxima disponível em nossa memória. Um treino aplicável para a visão sistêmica é ter menos certezas, analisar mais, olhar mais a nossa volta, tentar compreender mais as diversas razões das pessoas de serem como são. Quando analisamos o todo, conseguimos perceber o reflexo das ações em diferentes níveis.²³

Colocando toda essa teoria na prática, unindo a visão sistêmica da vida pessoal com a vida organizacional, é muito provável que tenhamos valor agregado para ambas as partes. Conseguir tomar decisões e principalmente enxergar o todo a partir de suas partes irá possibilitar as relações tanto pessoais quanto profissionais.

²² BLOG E-GESTOR. **Visão Sistêmica**. Disponível em: <<https://blog.egestor.com.br/visao-sistemica-o-que-e-qual-importancia-de-ter-na-gestao-empresarial/>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

²³ BLOG E-GESTOR. **Visão Sistêmica**. Disponível em: <<https://blog.egestor.com.br/visao-sistemica-o-que-e-qual-importancia-de-ter-na-gestao-empresarial/>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

A partir do momento que temos a compreensão de todos os “setores” da nossa vida, teremos também melhor conhecimento de como tudo funciona e conseqüentemente uma tomada de decisão mais assertiva. Como o objetivo desse trabalho é levar o autoconhecimento e a espiritualidade para dentro das organizações para um bom clima organizacional, ter a visão sistêmica irá facilitar com os processos que os norteiam.

4 MÉTODOS APLICÁVEIS NO MUNDO ORGANIZACIONAL PARA DESENVOLVER O AUTOCONHECIMENTO ALIADO A ESPIRITUALIDADE

Já é sabido que o filósofo Walter Benjamin descreveu o “capitalismo como religião”, afirmando que o capitalismo atrai a si tantos elementos míticos do cristianismo que constitui assim o seu próprio mito, tornando-se religião. Também sabemos que um importante setor de teólogos engajados na chamada Teologia da Libertação desenvolvida na América Latina a partir dos anos 1960-1970, descreveu o capitalismo de forma similar: um sistema econômico que subverte a dimensão religiosa, invertendo os dogmas e direções do cristianismo, pervertendo-o em uma religião do fetiche.

Por outro lado, mesmo que parte das ciências sociais apoie-se no pressuposto da radical desvinculação entre capitalismo e religião, essa relação continua pertinente e atual como um desafio para a teoria da religião, presente nos debates públicos de forma implícita ou explícita, seja para criticar a ideologia vigente ou para legitimá-la. Por exemplo, o filósofo Paulo Arantes, ao criticar o capitalismo atual, analisa a dimensão teológico-religiosa, em particular a escatológica, no questionamento da Modernidade percebendo uma alteração radical e mais profunda na relação entre o tempo e a política. Para ele, não se trata apenas de “mostrar que o futuro já foi consumido pelo endividamento universal que se exprime na supremacia devastadora do capital fictício”²⁴, mas voltar a reconhecer na política sua dimensão de foco gerador de expectativas humanas. Ele defende o elo entre a compreensão teológica e escatológica e suas consequências sociais, ambientais e políticas.

Segundo o professor Jung Mo Sung, compreender os aspectos religiosos do capitalismo é fundamental para o entendimento não apenas de sua atração, mas também do que se passa em nossa atualidade.

“Antes, quando as pessoas se sentiam pecadoras ou impuras, elas iam à Igreja para recuperar a humanidade e a pureza. Hoje, quando se sentem tristes, elas

²⁴ ARANTES, 2014, p. 77

vão ao shopping que são verdadeiras catedrais modernas”. Não é de se estranhar, portanto, a forte semelhança arquitetônica entre as catedrais e os shoppings centers.²⁵

Cada época, na medida em que o capitalismo vai se tornando complexo e suas contradições inerentes explicitam crises e mudanças, a forma de como ele vai sendo definido também se altera. Assim, não é intenção afirmar qual definição é certa ou errada. Mas, por meio de seus escopos teóricos, captar como o capitalismo é um sistema dinâmico. É claro que ele também é desigual e produtor de miséria. Por isso, a tentativa de se compreender em sua totalidade. Dito de outra forma, o capitalismo é um sistema econômico, pois engloba o tipo de propriedade, a gestão da economia, os processos de circulação das mercadorias, o consumo e os níveis de desenvolvimento tecnológico e de divisão do trabalho. Mas também é um modo de produzir contraditório e explorador; um sistema cultural com *ethos* próprio, símbolos compartilhados, normas, crenças e valores.²⁶

Na minha opinião, hoje as empresas possuem a capacidade e podem propor um assistencialismo diferente para sua equipe organizacional, oferecendo mais que o mínimo obrigatório. Não se pode privatizar o problema só para os funcionários e as funcionárias, pois o cuidado com o grupo vai além da obrigatoriedade da legislação. Um setor de recursos humanos dentro de uma organização precisa criar e cuidar das condições para que a equipe tenha acesso e liberdade de chegar e conseguir ter vínculo com a empresa.

Diante da visão capitalista em que o mundo organizacional se encontra, o trabalho proposto é pensar e investir em desenvolvimento e não em crescimento de valores (dinheiro), ou seja, a intenção não é visar lucro em cima do plano de ação oferecido aqui. Meu real propósito fazendo esse trabalho é conscientizar as empresas que o valor humano é importante e imprescindível dentro das organizações. Isso significa que precisamos aprender a cultivar novos valores em novos horizontes, exemplos como: comunitarismo X individualismo, partilha X acumulação, ócio e tempo livre X negócio e mercantilização total, participação

²⁵ JUNG, J. M.; COELHO, A. DA S. Capitalismo como religião: uma revisão teórica da relação entre religião e economia na modernidade. **HORIZONTE - Revista de Estudos de Teologia e Ciências da Religião**, v. 17, n. 53, p. 651 - 655, 31 ago. 2019.

²⁶ PAULA, Ricardo Zimbrão Affonso de. **Capitalismo: definições**. São Luís: EDUFMA, 2020. p. 131-134.

democrática real X elitismo autoritário. São valores que se podem inspirar no Evangelho, mas que provavelmente, se não fizermos algo a tempo, só vamos aprender acuados por um colapso civilizatório.

O trabalho proposto não tem como objetivo “calar” a equipe de empregados e empregadas. Também não faz parte da proposta que as empresas aplicando o plano de ação esperem do grupo pessoas “submissas” as ideias próprias, pelo contrário, a equipe tendo conhecimento sobre desenvolvimento pessoal aliado a espiritualidade terão condições emocionais, ou pelo menos mais clareza, quando necessário tomar decisões que envolvam o ambiente de trabalho e também a vida pessoal.

Não tem como negar que temos tempo e possibilidades em fazer um trabalho diferenciado nas empresas no quesito “pessoas”. Todos os conceitos fazem sentido para trabalhar com estas questões que certamente geram resultados sustentáveis e diferenciados para as empresas e pessoas que nelas trabalham.

Conforme divulgou o site da revista Exame, em média no prazo de cinco anos, as políticas de benefícios ligadas à qualidade de vida serão os fatores mais valorizados pelos e pelas profissionais ao analisar uma empresa. Essa é a opinião de mais da metade (55%) dos 387 profissionais entrevistados para a composição da 15ª edição do Índice de Confiança Robert Half (ICRH). E tem mais: 53% das pessoas ouvidas afirmaram já terem trocado de emprego em função do desequilíbrio entre qualidade de vida e trabalho, enquanto 49% acreditam que essa relação entre privado e profissional é extremamente importante de ser avaliada antes de aceitar uma vaga.²⁷

Sempre é tempo de começar ou recomeçar, e a proposta desse trabalho é a construção, reconstrução ou recuperação de uma empresa com clima organizacional saudável, tornando fundamental para ter em sua equipe pessoas felizes, engajadas e emocionalmente saudáveis para encarar os desafios diários.

Dito isso, vou apresentar nesse projeto, um plano de ação aplicável no mundo organizacional, para levar o conhecimento das possibilidades que todos e todas podem ter e decidir pela mudança, caso queiram e vejam necessidade.

²⁷ REVISTA EXAME. **Sua carreira, sua gestão**. Disponível em: <<https://exame.com/blog/sua-carreira-sua-gestao/bem-estar-do-colaborador-por-que-a-empresa-deve-se-preocupar/>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

Existem diferentes formas de aplicar o autoconhecimento e a espiritualidade nas empresas e a que vou apresentar, trata-se de um conjunto de conteúdos onde cada pessoa analisa, compreende e decide em qual área está sua deficiência ou necessidade. A proposta é um plano de ação com sete temas em formato de palestras ou reuniões realizadas pela empresa, onde será trabalhado um ou dois assuntos cada vez. A empresa pode definir o melhor cenário de tempo aplicável, conforme cada necessidade. É imprescindível que a pessoa que irá ministrar a palestra ou reunião tenha em mãos o material oferecido por esse projeto e siga conforme as orientações.

Segue abaixo uma explanação dos temas aplicáveis no mundo organizacional para melhorias e busca do desenvolvimento humano aliado a espiritualidade.

4.1 ETAPA 1) Desenvolvimento Pessoal

Segundo Viktor Frankl: “Quando não podemos mais mudar uma situação, somos desafiados a mudar a nós mesmos”.²⁸

Muitas vezes não conseguimos perceber onde estamos cometendo erros e por isso nunca conseguimos chegar aos objetivos. Outras vezes só conseguimos ver nossos próprios erros, não nos permitindo olhar para as qualidades e habilidades. Por isso, é importante conhecer a si mesmo para se desenvolver mais. Pode parecer algo estranho ou piegas, mas, especialmente na vida profissional, é necessário que cada um saiba onde é bom, no que é ruim e em que aspectos pode melhorar. Através do autoconhecimento tomamos ciência das atitudes e comportamentos que devem ser mudados e que caminhos tomar para fazer isso.

Afinal, o que é desenvolvimento pessoal ou autoconhecimento?

Bem resumido e prático, pode-se afirmar que é uma área do conhecimento que visa a melhorar a qualidade de vida e a desenvolver as habilidades pessoais de cada pessoa, contribuindo com a construção do conhecimento humano e a realização de sonhos e aspirações.²⁹

²⁸ FRANKL, 2017, p. 133.

²⁹ WIKIPÉDIA. **Desenvolvimento Pessoal**. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Desenvolvimento_pessoal>. Acesso em: 20 mar. 2020.

Desenvolver pessoas abrange muito mais do que treiná-las sobre técnicas operacionais relacionadas ao trabalho, e sim proporcionar um crescimento ou uma evolução pessoal combinada com a capacitação profissional.

A abordagem do conceito de desenvolvimento pessoal³⁰ apresenta alguns sentidos que podem levar as pessoas, na prática desse processo, como: desenvolver qualidades e habilidades específicas; melhorar a performance no trabalho; avançar na carreira profissional; alcançar seu potencial total como pessoa; melhorar a autoconsciência; construção ou renovação da identidade ou autoestima; desenvolvimento de pontos fortes e fracos; melhorar o estilo ou qualidade de vida; melhorar as habilidades sociais. Além de melhorar a si mesmo e desenvolver outras pessoas, o desenvolvimento pessoal também é um campo de prática e pesquisa, onde como um campo de prática, inclui métodos de desenvolvimento pessoal, programas de aprendizagem, avaliação de sistemas, ferramentas e técnicas e como um campo de pesquisa, apresenta cada vez mais temas de desenvolvimento pessoal onde aparecem em revistas científicas, comentários em faculdades e livros relacionados a gestão.

Baseado nas abordagens acima, podemos contribuir dizendo que desenvolvimento pessoal é uma condição de consciência e reconhecimento sobre tudo aquilo que afeta o seu bem-estar. De uma forma mais simples, é quando você sabe quais são as coisas que você gosta, quais são seus sonhos e suas aspirações, ou seja, tudo aquilo que contribui para a sua felicidade. O contrário também é verdadeiro, pois é preciso conhecer aquilo que você não gosta e que acaba sugando sua energia. O resultado disso é o autoconhecimento.

As contribuições do autoconhecimento estão diretamente relacionadas à consciência tomada sobre a responsabilidade de cada um sobre o seu próprio sucesso. Ela auxilia na compreensão de que é possível alcançar determinado objetivo, desde que sejam trabalhadas as forças e fraquezas. A partir do conhecimento das suas capacidades e limitações, é possível aprimorar o seu desempenho em direção ao que almeja. Independentemente da escolha, o autoconhecimento aumenta a segurança em si mesmo de realizar sonhos a partir do foco e do comprometimento ajudando a contribuir também para:

³⁰ WIKIPÉDIA. **Desenvolvimento Pessoal**. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Desenvolvimento_pessoal>. Acesso em: 20 mar. 2020.

- perceber o impacto dos fatos nas nossas emoções;
- encorajar a assumir riscos calculados;
- aprofundar a experiência na área de atuação;
- obter resultados extraordinários;
- descobrir vocações;
- valorizar as competências e habilidades de cada um;
- fortalecer a autoestima.

São várias áreas de vida que envolvem o desenvolvimento pessoal, como mostra o Wikipédia:³¹

- **Administração do tempo** – Investir tempo no que é útil para o crescimento e bem estar;
- **Autoconhecimento** - Ser mestre de si mesmo e, conseqüentemente, um ser humano melhor. Ter percepção dos bloqueios e limitações e supera-los com o poder da consciência de si e da mente;
- **Comunicação interpessoal** – O cuidado e a preocupação dos interlocutores na transmissão dos dados ou das informações em questão para que se obtenha o sucesso no processo desejado. O sucesso na comunicação não depende só da forma como a mensagem é transmitida, a compreensão dela é fator fundamental;
- **Empreendedorismo** – Detém uma forma especial, inovadora, de se dedicar às atividades de organização, administração, execução, principalmente na geração de riquezas, na transformação de conhecimentos e bens em novos produtos ou serviços;
- **Educação financeira** – Buscar uma melhor qualidade de vida tanto hoje quanto no futuro, proporcionando a segurança material necessária para aproveitar os prazeres da vida e ao mesmo tempo obter uma garantia para eventuais imprevistos;
- **Liderança** – É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com

³¹ WIKIPÉDIA. **Desenvolvimento Pessoal**. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Desenvolvimento_pessoal>. Acesso em: 20 mar. 2020.

entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização;

- **Motivação** – É uma força interior que se modifica a cada momento durante toda a vida, onde direciona e intensifica os objetivos de um indivíduo;
- **Marketing pessoal** - Valorizar o ser humano em todos os seus atributos e características. Inclusive em sua complexa estrutura física, intelectual e espiritual. Visa possibilitar a utilização plena das capacidades e potencialidades humanas na área profissional e na da vida pessoal;
- **Produtividade pessoal** – A relação entre as atividades que temos para fazer e o tempo disponível;
- **Qualidade de vida** – Envolve o bem físico, mental, psicológico e emocional, além de relacionamentos sociais, como família, amigos e também a saúde, educação, poder de compra e outras circunstâncias da vida;
- **Relacionamento humano** – Relacionamento entre pessoas é a forma como eles se tratam e se comunicam. Estar com pessoas que nos façam sentir especiais e nos impulsionem para o que é positivo, nos motivam e vice-versa.

O processo do desenvolvimento pessoal permite que as pessoas tenham uma postura mais positiva em relação à vida. É importante porque cria um propósito que leva a busca diariamente. Contudo, aceitar entrar num processo de desenvolvimento pessoal é permitir-se analisar todas as questões vivenciais que nos envolvem, ter uma percepção se tem algo em déficit, onde estão os desafios, o que deve ser alterado e o que podemos fazer para obter resultados diferentes e bem sucedidos. Compreender as emoções, atitudes e comportamentos é fundamental na jornada do desenvolvimento, pois ajuda a identificar o que está por trás da maneira como as pessoas se comportam e traçam estratégias que permitam alcançar as mudanças que tanto desejam.

4.1.1 Qualidade de Vida

Quando buscamos o desenvolvimento pessoal é para alcançarmos melhoria na qualidade de vida e para isso é fundamental desenvolver as nossas habilidades para que possamos conquistar a realização profissional e a satisfação pessoal.

O conceito de qualidade de vida aparentemente pode ser diferente para a maioria das pessoas, entretanto, existem pontos muito importantes e necessários a qualquer ser. Ela está diretamente ligada ao bem-estar do ser humano, compreendendo diversas áreas da vida.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde, qualidade de vida é “a percepção do indivíduo de sua inserção na vida, no contexto da cultura e sistemas de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações”. Envolve o bem estar espiritual, físico, mental, psicológico e emocional, além de relacionamentos sociais, como família e amigos e, também, saúde, educação, habitação saneamento básico e outras circunstâncias da vida.

Para isso é de fundamental importância ter o estado emocional em equilíbrio e o corpo e mente saudáveis. Vale reforçar alguns pontos que exigem nossa dedicação e atenção para a busca de uma boa qualidade de vida:

- a) Adquirir e manter uma alimentação saudável;
- b) Fazer exercícios físicos;
- c) Ter rotina;
- d) Fazer checkup de consultas e exames médicos anualmente;
- e) Cuidar do estado emocional e mental;
- f) Ter o hábito da leitura;
- g) Manter relações sociais saudáveis;
- h) Dormir bem;
- i) Cuidar da espiritualidade;
- j) Preservar tempo com a família;
- k) Manter o conhecimento em dia – estudar;

- l) Trabalhe – O trabalho edifica o homem;
- m) Sirva – O ato de servir enobrece o homem.³²

4.1.2 Contribuições do Desenvolvimento Pessoal para as empresas

Desenvolvimento pessoal e profissional caminham juntos, ou seja, é uma via de mão dupla. Se um deles não vai bem, é praticamente impossível se sentir realizado e feliz no outro. Habilidades que você tem como pessoa podem ser importantes para o seu trabalho, e vice-versa. A vida pessoal e profissional são inseparáveis e devem ser trabalhadas em conjunto. Essa história de “eu não levo trabalho para casa, não misturo trabalho com vida pessoal, não parece funcionar”, segundo o autor Mario Sergio Cortella, no livro *Qual a Tua Obra?*³³

Ele diz que nenhum de nós é uma função aqui, outra lá e outra acolá. Somos pessoas inteiras. Quando saímos para o trabalho levamos tudo conosco e quando vamos para casa levamos as coisas do trabalho. Vivemos uma vida com várias dimensões concomitantes. Não dá para você abrir uma gaveta e dizer “agora vou ser pai”. O que precisamos é organizar nossa vida.

“Desenvolvimento pessoal contínuo é fundamental para o crescimento de carreira, satisfação profissional e para ter um impacto mais amplo no mundo”. Essa frase foi dita conforme menciona o site SBCoaching³⁴, em um texto para a revista Forbes por Ron Carucci, cofundador da empresa de consultoria de liderança Navalent. Entende-se que se as pessoas não derem atenção para o lado do autoconhecimento, há grandes chances de a vida profissional ficar estagnada. O ajuste ideal para qualquer pessoa é o equilíbrio entre o papel que ela é e o papel que ela preenche. Esse site³⁵ mostra ainda que o desenvolvimento pessoal e profissional traz diferentes benefícios. Segundo um artigo da Entrepreneur, escrito pelo empreendedor Kimanzi Constable, o desenvolvimento pessoal pode tornar um negócio mais forte. “Quando você percebe que sempre há outro nível de sucesso a alcançar,

³² DICAS DE SAÚDE. **Qualidade de vida em 5 passos**. Disponível em: <https://bvsmis.saude.gov.br/bvsmis/dicas/260_qualidade_de_vida.html>. Acesso em: 20 mar. 2020

³³ CORTELLA, 2015, p. 56.

³⁴ SB COACHING. **Desenvolvimento Pessoal**. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/?s=desenvolvimento+pessoal>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

³⁵ SB COACHING. **Desenvolvimento Pessoal**. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/?s=desenvolvimento+pessoal>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

nunca irá perder aquela fome que te levou a criar o seu negócio”, diz o autor. Se você quer sucesso na empresa, invista em si mesmo. Cita também outras razões pelas quais adotar o desenvolvimento pessoal e profissional na vida:

- O desenvolvimento faz com que você saia da sua zona de conforto;
- Aumenta a autoconfiança;
- Gera autoconhecimento;
- Prepara para novos desafios;
- Ajuda na manutenção de um mindset positivo;
- Gera motivação e crescimento.

É importante que as organizações entendam que elas não existem em um vácuo, mas sim em sociedade e que desempenham um papel importante neste mundo, além de que tudo que fazem impacta na vida de seus colaboradores e colaboradoras. A prática do desenvolvimento pessoal também inclui aumento do desempenho individual, no sentido de valorizar os funcionários. Isso ocorre a partir do momento em que o mesmo observa em seu trabalho um significado para a vida, bom clima organizacional e senso de comunidade. A partir de melhor desempenho individual, por consequência, a organização tende a obter melhores resultados no geral.

No âmbito profissional, uma pessoa com clareza de ações e objetivos consegue impor com mais segurança seu profissionalismo. Napoleon Hill, escritor do livro *A Lei do Triunfo*, no século XX, pesquisou por mais de 20 anos, uma média de seis mil pessoas ricas e poderosas do mundo e descobriu o que elas tinham em comum. Hill também entrevistou pessoalmente centenas delas, incluindo nomes como Thomas Edson, Graham Bell, George Eastman, Henry Ford, John Rockefeller, Theodore Roosevelt e Woodrow Wilson. Ele definiu dezesseis leis que todas as pessoas de grande sucesso seguiam, conscientemente ou não. Nota-se que entre todas essas pessoas, a clareza de objetivos era definida. Segue abaixo as 16 regras básicas, resumidas do site *Administradores.com*.³⁶

³⁶ ADMINISTRADORES.COM. **Dezesseis regras básicas**. Disponível em: <<https://administradores.com.br/>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

- 1) Associação com outras pessoas com o mesmo perfil de pensamento: Napoleon Hill afirmava que a união de duas ou mais mentes gerava um todo que era maior do que a soma das partes, o que ele chamou de Master Mind – ou Mente Mestra. Sozinhos, nenhum deles teria conseguido o sucesso que conseguiu.
- 2) Objetivo principal definido: Muita gente diz que quer mudar de vida, mas quando são perguntadas o que realmente querem, se atrapalham para dizer. Sabem que não querem continuar do jeito que estão, mas não tem um objetivo claro de onde querem chegar, do que querem realmente mudar. Sem ter um objetivo traçado, é muito complicado realizar alguma coisa. Não devemos ser 100% orientados a metas, contudo se não tivermos um lugar para onde ir, será difícil saber como chegar lá.
- 3) Confiança em si próprio: A autoconfiança é essencial para quem quer empreender. As pessoas de sucesso entrevistadas demonstravam grande confiança em seu potencial, segundo Napoleon Hill. Se não para resolver o problema, para saber quem chamar para resolver.
- 4) Economia: Podemos dizer que educação financeira é uma das regras essenciais para quem quer obter sucesso. Embora o dinheiro não seja a única ferramenta para medir o sucesso de uma pessoa, quando estamos falando de negócios e empresas (que era o caso da maioria dos entrevistados de Napoleon Hill), essa é sim a principal medida de sucesso.
- 5) Iniciativa e Liderança: Na pesquisa, todos tomaram a iniciativa de assumir o controle de suas próprias vidas, de empreender, de sair da mesmice e levar outros associados juntos no caminho. Embora algumas pessoas realmente não tenham o perfil de liderança, acreditamos que isso pode ser trabalhado e melhorado
- 6) Imaginação: Boa parte dos pesquisados precisou muitas vezes usar a imaginação para pensar em um negócio que não existia, para criar uma solução na qual ninguém pensou antes, para criar coisas novas. Existe uma série de técnicas para desenvolver a imaginação e a criatividade, mas o ponto principal para Napoleon Hill é você forçar-se a mudar suas

rotinas de ações e pensamentos e não ter receio de experimentar coisas novas.

- 7) Entusiasmo: Grande parte dos maiores realizadores do mundo eram absolutamente apaixonados por seus objetivos principais definidos, a ponto de isso despertar neles grande entusiasmo para seguir em frente mesmo quando todas as condições pareciam adversas. Criar entusiasmo em si mesmo – literalmente viver com paixão – é um dos desafios mais intensos e prazerosos que você pode impor a si mesmo.
- 8) Autocontrole: Autocontrole é, na verdade, ser o líder de si mesmo. É pensar no longo prazo, avaliar as consequências de cada ação, ter a ideia exata de que tudo o que você faz ou o aproxima ou o afasta do seu objetivo principal definido.
- 9) Hábito de fazer mais que a obrigação: Segundo a pesquisa, se você quer se destacar em sua área de atuação, precisa criar o saudável hábito de andar a milha extra: sempre fazer mais do que lhe pedem, sempre fazer mais do que é obrigado a fazer. Do contrário, você será apenas uma pessoa mediana, igual a tantas outras.
- 10) Personalidade Atraente: Os negócios são resultados diretos de interações humanas. Cultivar uma personalidade atraente é ser uma figura agradável, simpática, bem apresentada. Não estamos falando aqui de padrões de beleza e sim de comportamentos que o tornem uma companhia agradável para os outros.
- 11) Pensar com exatidão: Ter foco é outra lei essencial para quem quer obter sucesso. Devemos aprender a dirigir os nossos pensamentos somente para os assuntos, fatos e informações que, de alguma forma, nos deixarão mais próximos de nosso objetivo principal definido.
- 12) Concentração: Treinar a própria mente para pensar com exatidão. Técnicas de meditação e o hábito de lidar com apenas uma coisa de cada vez, com foco total, são úteis para esse tipo de treinamento.
- 13) Cooperação: A cooperação deve se dar em todos os níveis, pensando não somente no interesse próprio, mas também no bem-estar das pessoas com quem você se relaciona.

- 14) Fracasso: O fracasso deve ser visto como um grande aliado. Cada vez que você falha, você descobre uma maneira de não realizar o seu objetivo. Elimina um caminho. Continue fazendo isso até você achar a trilha ideal. Aprenda com os erros e não volte ao mesmo erro.
- 15) Tolerância: Nos desapegar de querer controlar tudo e ter tolerância e paciência para ir acertando e errando até chegar onde queremos, seguindo sempre em frente.
- 16) Fazer aos outros aquilo que quer que seja feito a você: Tratar todas as pessoas como a si mesmo.³⁷

Desenvolvimento de pessoas não é o mesmo que treinamento. O treinamento é dedicado a ensinar o profissional a desenvolver algo que está diretamente relacionado à sua função, já o desenvolvimento de pessoas vai além disso. Diz respeito a ajudar os colaboradores e as colaboradoras a ampliarem suas capacidades e as possibilidades de carreira e fomentar o crescimento deles e delas como pessoas. Uma das principais características do autoconhecimento é que possibilita que o indivíduo se enxergue como ele realmente é, e não quem pensa ser. Em outras palavras, quer dizer que a pessoa tem a clareza de sua personalidade, das suas atitudes e de suas emoções diante de situações e adversidades que são enfrentadas e vivenciadas em sua jornada. Ter a consciência de quem é, e saber os pontos que precisa melhorar ou potencializar, permite que o indivíduo desenvolva o seu máximo potencial e através de sua alta performance alcance o sucesso e realização pessoal e profissional. Baseado no site RhPortal³⁸, a administração da parte humana dentro das empresas produz profundos impactos nas pessoas e nas organizações. A maneira de lidar com as pessoas, de buscá-las no mercado, de integrá-las, de orientá-las, de fazê-las trabalhar e de recompensá-las, ou seja, a qualidade na forma de como as pessoas são geridas na empresa é muito importante na competitividade empresarial. Criar um clima organizacional saudável dentro de uma empresa é uma das funções da gestão de pessoas, ou seja, administrar pessoas complexas em organizações complexas. Criar um ambiente

³⁷ HILL, Napoleão. **A lei do triunfo**: 16 lições prática para o sucesso. 55 ed. São Paulo: José Olympio, 2014.

³⁸ RHPORTAL. **Teoria da administração voltada as pessoas**. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/teoria-da-administracao-voltada-as-pessoas/>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

onde as pessoas tenham satisfação no trabalho e orgulho de realizar suas funções. Citado por Chiavenato³⁹, os principais objetivos de uma boa gestão de pessoas nas empresas são:

- a) criar manter e desenvolver um contingente de pessoas com habilidade, motivação, e satisfação para realizar os objetivos da organização;
- b) criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas, e alcance dos objetivos individuais; e
- c) alcançar a eficiência e eficácia através das pessoas.

Uma organização empresarial se faz fundamentalmente de pessoas que nela trabalham. Como seres humanos, seus colaboradores e suas colaboradoras estão sujeitos as mais diversas influências do ambiente e a variadas maneiras de reagir emocionalmente a estas influências. Esse conjunto de sentimentos vividos pelos colaboradores e pelas colaboradoras e suas consequências no ambiente de trabalho compõe o clima organizacional de uma empresa.

Resumindo, investir nas pessoas, ou seja, no clima organizacional é uma iniciativa positiva que reflete nos resultados que a empresa pode gerar. Além disso, leva a tendencia de gerar motivação, satisfação e valorização com a perspectiva de maior produção e alto desempenho nas atividades. A consequência de um bom clima organizacional fará com que a empresa atinja as suas metas e crie um relacionamento saudável entre colaboradores, funcionários e clientes.

³⁹ RHPORTAL. Chiavenato, 2002, p. 162. **Contribuições da gestão de pessoas para a sobrevivência das pequenas empresas.** Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/contribuies-da-gesto-de-pessoas-para-a-sobrevivncia-das-pequenas-empresas/>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

4.2 ETAPA 2) Espiritualidade

Atualmente não existe uma definição comum ou acordada para o termo dentro da literatura acadêmica específico de espiritualidade, sendo encontrado em todas as culturas e sociedades. É expresso na busca do indivíduo do significado por meio da participação religiosa ou crença, em Deus, na família, no naturalismo, no racionalismo, no humanismo e nas artes. Espiritualidade é a busca de um sentido de vida e na vida e os caminhos são as religiões, as filosofias, a ética, a moral e as ideologias.

Baseado no livro Ciências da Religião, organizado pelos professores Oneide Bobsin e Marcelo Ramos Saldanha, a tentativa de resumir o que são os significados formulados no nível do senso comum, chega-se a uma mistura de verdades e malentendidos. Muitos destes significados fazem parte de um dualismo. Espiritualidade seria o contrário de uma atitude de engajamento sócio-político. Esta concepção da espiritualidade a vê como uma atitude interior, distinguindo-a de um comportamento exterior. Espiritualidade seria algo individual, privativo, praticado por certas pessoas eleitas, talvez carismáticas, como sacerdotes, religiosos, místicos, ascetas, heróis da fé. Ou, outro dualismo: espiritualidade representaria o lado vertical da fé, em contraposição às ligações horizontais do crente. Seria a prática do primeiro mandamento, o amor a Deus. Em outras palavras, tratar-se-ia do aspecto subjetivo da fé, da vida espiritual da pessoa, da sua missão espiritual, da sua relação com Deus. Outras definições no nível do senso comum enumeram meramente as práticas que parecem fazer parte da espiritualidade. Juntando todos os exemplos destas definições pode-se dizer que espiritualidade é vista como a vida cültica, litúrgica e meditativa, incluindo sacramentos, oração, contemplação, conversão pessoal, recolhimento, devoção, misticismo, êxtase. Existe um terceiro tipo de definições no nível do senso comum. Nestas definições fala-se mais sobre o caráter, a qualidade da espiritualidade. Não raramente ela é vista como algo novo, criador, um despertar religioso, uma experiência existencial e autêntica que acaba com a rotina estéril. Fala-se deste modo da espiritualidade quando ela falta, ou seja,

numa época de crise espiritual. Esta espiritualidade nova, às vezes, tem um caráter único e as experiências nela não se repetem. A autenticidade exclui a repetição.⁴⁰

Para o autor Mario Sergio Cortella, espiritualidade é a capacidade de olhar que as coisas não são um fim em si mesmas, que existem razões mais importantes do que o imediato. Que aquilo que se faz, tem um significado e um sentido. Que a noção de humanidade é uma coisa mais coletiva, na qual se tem uma ideia de pertencimento.⁴¹

Ainda no livro *Ciências da Religião*, concluem-se a espiritualidade como um processo de produção simbólica pelo qual a pessoa e o grupo religioso se comprometem numa relação existencial com uma realidade sagrada e, como consequência disso, com outras pessoas e outros grupos de pessoas. Espiritualidade é a vivência de um relacionamento inspirado pela religião.⁴²

Como a espiritualidade diz respeito a uma jornada de cunho pessoal e relacional, é difícil se chegar a uma definição global para tal fenômeno, porém podemos chegar ao entendimento que cada um pode fazer o seu conceito.

Afonso Murad aborda do ponto de vista da fé, sendo a espiritualidade comparada à seiva que circula no interior da árvore. As pessoas não veem, mas é ela que garante a vida e a fecundidade. A espiritualidade torna-se algo importante à medida que as pessoas superam a cultura da aparência e da exterioridade.⁴³

Para o escritor Leonardo Boff, espiritualidade emerge nas pessoas quando passa da cabeça para o coração, das doutrinas para a experiência.⁴⁴

⁴⁰ BOBSIN, Oneide; SALDANHA, Marcelo Ramos. **Ciências da Religião: uma hóspede impertinente**. Recurso eletrônico. São Leopoldo: Faculdades EST, 2020. p. 46-47. Disponível em: http://www.est.edu.br/downloads/pdfs/biblioteca/livros-digitais/CIENCIAS_DA_RELIGIAO_UMA_HOSPEDE_IMPERTINENTE.pdf. Acesso em: 20 mar. 2020.

⁴¹ CORTELLA, 2015, p. 13.

⁴² BOBSIN, Oneide; SALDANHA, Marcelo Ramos. **Ciências da Religião: uma hóspede impertinente**. Recurso eletrônico. São Leopoldo: Faculdades EST, 2020. p. 61. Disponível em: http://www.est.edu.br/downloads/pdfs/biblioteca/livros-digitais/CIENCIAS_DA_RELIGIAO_UMA_HOSPEDE_IMPERTINENTE.pdf. Acesso em: 20 mar. 2020.

⁴³ MURAD, 2012, p. 129.

⁴⁴ BOFF, Leonardo. **Ética e Espiritualidade** – Como cuidar da Casa Comum. 1 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2017. p. 175.

No livro *Espiritualidade a partir de Si Mesmo*, dos autores Anselm Griin e Meinrad Dufner aborda que existem dois tipos de correntes na história da espiritualidade, uma de cima e outra de baixo.

A de baixo, que foi colocada em prática no monaquismo, mostra que Deus não só nos fala através da Bíblia e da igreja, mas também através de nós mesmos, ou seja, dos nossos sentidos, pensamentos, corpo e até mesmo de nossas fraquezas. Na época, para conhecer o verdadeiro Deus, os monges começaram primeiro a se conhecer. O subir até Deus, passa antes pelo descer até sua própria realidade e chegar às profundezas do inconsciente. É uma espiritualidade que não vê o caminho até Deus com uma mão única, que leva sempre pra frente, pelo contrário, esse caminho passa por erros, angústias e decepções consigo mesmo. Evágrio Pôntico formula essa espiritualidade na clássica frase “Se queres chegar ao conhecimento de Deus, trata de antes conheceres-te a ti mesmo”.

A espiritualidade de cima, adotada na teologia moral dos três últimos séculos tal como ensinada a partir da era iluminista, trata dos ideais que o homem impõe a si mesmo. Nasce de o anseio do homem tornar-se sempre melhor, por chegar cada vez mais perto de Deus. As perguntas básicas dessa espiritualidade são: Como deve ser o cristão? Que é que o cristão deve fazer? Que atitudes deve ele assimilar?

A psicologia moderna vê com ponderação esse tipo de espiritualidade, uma vez que as pessoas correm o risco de ficar internamente divididos, pois pode acontecer de reprimir a realidade caso não esteja de acordo com seus ideais.⁴⁵

A rotina acelerada do nosso dia a dia nos faz esquecer e não refletir na importância da espiritualidade para nossas vidas. As constantes pressões sociais, os pesados compromissos profissionais e financeiros, bem como os problemas de ordem pessoal, andam cobrando um preço muito caro à saúde das pessoas. Não é surpresa, infelizmente, que nossos tempos registrem números tão preocupantes sobre o estado emocional e mental das pessoas. Quando surge o desejo por espiritualidade, geralmente mostra um sinal de descontentamento com o rumo que as situações estão tomando. A espiritualidade vem à tona quando a pessoa precisa refletir sobre si mesma.⁴⁶

⁴⁵ GRIIN, Anselm; DUFNER, Meinrad. **Espiritualidade a partir de Si Mesmo**, 8 ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2010. p. 7-9.

⁴⁶ CORTELLA, 2015, p. 14.

Essa “crise” da espiritualidade pode ter uma análise, como aborda o livro *Ciências da Religião*. Primeiro ponto é a consequência do fato de que a espiritualidade tradicional não é adaptada à vida moderna. Ela tem um caráter pré-industrial, e tem as suas origens numa sociedade muito mais estável do que a nossa. Ela não parece ter relevância para o nosso contexto histórico específico. A institucionalização demasiada de uma prática espiritual de uma certa época provoca a morte da vivência da fé. Os símbolos perdem os seus significados originais quando os tempos mudam. É significativo que a nova espiritualidade surge quase sem exceção fora da religião institucionalizada. Mas o outro lado da moeda é uma insatisfação com este mundo moderno em que vivemos. Parece paradoxal, mas esta crítica pode implicar em que a nossa espiritualidade se adapte demais, seja contextualizada demais. A consequência deste empobrecimento sob a influência da vida moderna é que nós não usamos o potencial da nossa pessoa. Esta crítica contra a cultura moderna atinge também a teologia na medida em que ela é influenciada por esta cultura.

A espiritualidade convoca todo o potencial da pessoa, e não só a sua capacidade racional ou sua especialidade. A espiritualidade só se torna um problema quando não sabemos mais o que fazer com as nossas experiências, as nossas emoções. Na espiritualidade existem também modas, de maneira que com o decorrer do tempo, um tipo se transforma em outro, agindo e reagindo em concordância com o contexto histórico.

Afonso Murad pontua alguns traços comuns de pessoas ligadas a espiritualidade, tais como:⁴⁷

- Assumem uma postura de vida de “ser do bem”, em todos os seus relacionamentos;
- Buscam um sentido integrador para a existência pessoal, coletiva e cósmica;
- Aprendem no caminho espiritual de várias religiões, valorizando seus símbolos e ritos;
- Promovem a cultura da paz, desenvolvendo a tolerância e o respeito as diversidades;

⁴⁷ MURAD, 2012, p. 125.

- Visam a sustentabilidade;
- Aderem a um estilo de vida saudável;
- Fazem um caminho de evolução espiritual pela integração das pulsões, autoconhecimento, cultivo da sabedoria e iluminação.

Cabe aqui uma reflexão nos levando também a acreditar que a espiritualidade pode ser uma força que nos impulsiona a agir para o bem e ao cultivá-la, nos ligamos a pensamentos, discursos e ações boas, trazendo para perto de nós amigos e amigas (visíveis e invisíveis) que estão sintonizados nessa mesma vibração. Consequentemente, nos afastamos de qualquer energia negativa que possa ‘manchar’ nossos pensamentos e nossas ações. Por conta disso, ao cultivar a espiritualidade no dia a dia, estaremos mais fortalecidos e preparados para lidar com todas as questões da vida (problemas profissionais, familiares ou de saúde, situação financeira, etc.).

A espiritualidade não é uma receita específica para determinar as pessoas, mas é uma das rotas para fazer, à medida que oferta uma possibilidade, sentido a uma vida que não deve ser fútil. Uma pessoa é capaz de não desperdiçar sua vida quando enxerga espiritualidade naquilo que dão propósito a sua existência, como uma convivência saudável, afetiva e sincera, amorosidade contínua, capacidade decisiva de cuidado consigo e com outras pessoas, ou seja, tudo o que eleva a vida e não ao contrário.

4.2.1 Espiritualidade e Religião

Atualmente, para se definir o conceito de religião é importante também diferenciá-lo do conceito de espiritualidade, já que são construtos que estão intimamente ligados e muitas vezes podem confundir e serem considerados sinônimos.

Rubem Alves afirma que todo o discurso sobre Deus, toda experiência sobre Deus, não pode ser traduzida de outra forma senão pelo intermédio de palavras e ações humanas. O conhecimento sobre Deus não surge do nada, não é nenhuma revelação do além, mas está intimamente relacionado à necessidade do corpo humano de se expressar, de viver, de existir, de transformar a realidade que o cerca num universo de sentido ou numa “extensão do corpo”. É nessa perspectiva que se

afirmar que, no cristianismo, o conhecimento sobre Deus foi revelado na história no corpo humano de Jesus Cristo e também através de outros corpos: profetas, homens e mulheres, idosos e crianças.⁴⁸

A versão mais “comum” até os dias atuais para religião é a que Santo Agostinho, na obra *De vera religione*, coloca como um sentido de religar. Ele concordou com a teoria de Lactâncio, que afirma que religião vem de religare, próprio de uma ligação piedosa com o divino ou um religar-se do homem com Deus.

Hans Kung define religião como uma realização socioindividual de uma relação do homem com aquilo que transcende a si e seu mundo existencial. Aborda como pressuposto de uma religião: tradição e comunidade, doutrina, costumes e ritos.⁴⁹

Ainda mencionando o livro do professor Iuri, *Outros Cheiros, Outros Sabores...* aborda a religião como uma teia de símbolos, rede de desejos, confissão da espera, horizonte dos horizontes, a mais fantástica e pretensiosa tentativa de transformar a natureza. Religião é a forma simbólica com que se expressam as relações existenciais entre o ser humano e seu mundo. A religião deve ser vista como uma expressão da relação que o ser humano estabelece com seu meio e como, a partir disso, ele constrói seus universos simbólicos e os mantém ao longo de sua trajetória.⁵⁰

Diante de qualquer interpretativa vale lembrar a teoria de Rubem Alves, teólogo e antropólogo, quando diz que “O que torna a religião mais enigmática ainda é o fato de que apesar de até não entender suas origens, o homem não consegue se desvencilhar do seu fascínio. Não se tem notícia de cultura alguma que não tenha religião de uma forma ou outra”.

Gordon Allport, interessado pela temática da religião, conforme publicação do site Portal de Publicações Eletrônicas da UERJ⁵¹ como derivado de seus estudos sobre a personalidade, criou a classificação para a orientação religiosa, distribuídas em dois tipos: a intrínseca e a extrínseca. Na religiosidade intrínseca o indivíduo

⁴⁸ REBLIN; Iuri Andréas. **Outros cheiros, outros sabores... O pensamento teológico de Rubem Alves**. 2 ed. São Leopoldo: Oikos, 2014. p. 98-99.

⁴⁹ KERBER, Roberto. **Espiritualidade nas empresas**. Porto Alegre: Age Editora, 2009. p. 22-23.

⁵⁰ REBLIN, 2014, p. 122-126.

⁵¹ ALLPORT, Gordon. **Religião**. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revispsi/article/view/17650/13050>. Acesso em: 10 mar. 2020.

apresenta uma fé bem amadurecida, procurando viver realmente de acordo com os princípios doutrinários em que acredita, harmonizando suas necessidades e interesses às suas crenças, esforçando-se por internalizá-las e apresentando um relacionamento saudável com a sua religião, já que o princípio motivador de suas atitudes se encontra na própria religião, que atribui significado à sua vida. Já na religiosidade extrínseca, a religião é utilizada como um meio para atingir outros fins, benefícios exteriores (de status, segurança e distração), de modo que a pessoa se volta ao sagrado ou a Deus, mas sem desapegar-se do self, como, por exemplo, os indivíduos que se convertem a uma determinada religião para ampliar os seus relacionamentos sociais, devido a um relacionamento afetivo ou até mesmo como uma manobra de publicidade.⁵² Observa-se, portanto, que, como afirmava Allport, ao estabelecer uma comparação entre as duas orientações: os intrínsecos vivem sua religião enquanto os extrínsecos somente a usam.⁵³

Na minha opinião, religião é uma prática determinada que permite a nossa intimidade com Deus. Sem religião estamos propícios ao egoísmo com o atual “eu quero, eu posso, eu consigo”, levando isso a uma confusão, pois estará somente pensando em seu “umbigo” e achando que está se relacionando com Deus. Sem humildade diante de uma prática religiosa, estaremos fazendo o mesmo movimento de Eva diante da serpente: “sereis como deuses” ... e a queda e o sofrimento são o movimento seguinte. Eu descobri minha espiritualidade totalmente ligada com minha religião.

Segundo Afonso Murad, na sociedade atual algumas pessoas professam ter fé, porém não se consideram membros de uma religião. Por isso é possível ter uma espiritualidade sem ter uma religião determinada.⁵⁴

4.2.2 Contribuições da espiritualidade para as empresas

Ao primeiro olhar, gestão e espiritualidade parecem fazer parte de mundos diferentes, porém podemos mudar de ideia quando imaginamos que a prática da espiritualidade contribui no desenvolvimento, ajuda a melhorar as relações

⁵² MURAKAMI, R.; CAMPOS, C. J. G. Religião e saúde mental: desafio de integrar a religiosidade ao cuidado com o paciente. Brasília: **Revista Brasileira de Enfermagem** – REBEn, 2012. p. 65.

⁵³ ALMINHANA, L. O.; MOREIRA-ALMEIDA, A.. Personalidade e religiosidade/espiritualidade. São Paulo: **Revista de Psiquiatria Clínica**, 2009. p. 36.

⁵⁴ MURAD, 2012, p. 125.

interpessoais e aspectos relacionados à dignidade humana, influenciando para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais harmonioso e alegre. Pensar em espiritualidade nas empresas é falar em valores. Considerando que uma pessoa se dedica cerca de oito horas do seu dia ao trabalho, o ambiente de exercícios de suas atividades profissionais é altamente influenciador na maneira como o indivíduo age nas atividades fora da empresa, seja essa atividade com a família, amigos, vizinhos, ou a própria comunidade. Logo, um ambiente de trabalho que gera prejuízos emocionais, intelectuais, comportamentais, físicos e até espirituais, pode desencadear uma série de problemas sociais, os quais podem ser diminuídos ou até evitados pela prática da espiritualidade no ambiente de trabalho.

A empresa é uma organização econômica, civil ou comercial, constituída para explorar determinado ramo de negócio e oferecer ao mercado bens e/ou serviços. Toda empresa tem uma missão e uma visão: missão da empresa é satisfazer as necessidades e expectativas dos e das clientes, obter lucratividade visando ao desenvolvimento da empresa e ao retorno dos investimentos dos acionistas, a contribuir para a qualidade de vida e ao progresso profissional dos funcionários. A visão da empresa é a ideologia central e visualização do futuro.

No contexto da espiritualidade nas empresas, podemos falar de responsabilidade social, que seria a forma ordenada e responsável que a empresa adota para desenvolver suas ações, suas políticas, suas práticas, suas atitudes, tanto com a comunidade quanto com o seu corpo funcional.⁵⁵

Espiritualidade é algo diversificado e não genérico, tendo relação com valores que dão sentido a vida. A espiritualidade faz parte da base de princípios que alimentam a ética.

Se a espiritualidade se mostra importante para a vida das pessoas e para as organizações, por que é tão pouco visada? Segundo Afonso Murad, é que a tentação do poder seduz os gestores ou administradores, a ponto de desviá-los da finalidade para a qual trabalham. Afirma ainda que as pessoas e as organizações precisam estar atentas e vigilantes, a fim de que as coisas urgentes não tomem

⁵⁵ PESSINI, Léo; BARCHIFONTAINE, Christian de P. de. **Busca sentido e plenitude de vida**. São Paulo: Ed. Paulinas, 2008. p. 235-236.

conta das coisas importantes e também que o mecanismo da eficácia não se sobreponha aos valores.⁵⁶

Para Lucas Lopes *Ferreira Souza*, Felipe *Gerhard*, Francisco Roberto *Pinto*, a espiritualidade no ambiente de trabalho traz a orientação benéfica para o bem-estar não apenas da empresa, mas de toda a sociedade além da valorização do ser humano e de políticas de gestão que focam o ser humano na sua totalidade e complexidade.⁵⁷

O site Portal Educação⁵⁸ aborda que a espiritualidade no trabalho contempla cinco dimensões, tais como:

- Sentido de comunidade na equipe: engloba itens relacionados com o espírito de equipe, o zelo mútuo entre os seus membros, e o sentido de comunidade e de propósito comum;
- Alinhamento de valores: engloba, sobretudo descritores relacionados com a compatibilidade entre os valores do indivíduo e os da organização;
- Sentido de préstimo à comunidade: inclui itens relacionados com o grau em que o trabalho é útil à comunidade e corresponde a valores importantes para o indivíduo;
- Prazer no trabalho: engloba o sentido de alegria e de satisfação no trabalho;
- Oportunidades para a vida interior: abrange itens relacionados ao modo como a organização respeita a espiritualidade e os valores espirituais do indivíduo.

Afonso Murad afirma que o grande critério para a espiritualidade reside na ética, sendo que os valores aparecem na prática. Coloca ainda que uma organização que incorpora a espiritualidade no seu dia-a-dia apresenta postura que reflete em seus clientes, fornecedores, colaboradores, comunidade local e planeta, sendo aqui descritas como: modelo de gestão e qualidade das relações, valorização dos colaboradores, postura com clientes e fornecedores e compromisso com a

⁵⁶ MURAD, 2012, p. 129.

⁵⁷ SOUZA, L. L. F.; GERHARD, F.; PINTO, F. R. Espiritualidade e Decisão de Compra no Mercado de Planos de Saúde. **Revista Ciências Administrativas**, v. 23, n. 2, p. 336-350, 2017. Disponível em: <https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/4817/pdf>. Acesso em: 20 mar. 2020.

⁵⁸ PORTAL EDUCAÇÃO. **Benefícios da Espiritualidade nas Organizações**. Disponível em: <https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/beneficios-da-espiritualidade-nas-organizacoes/62691>. Acesso em: 20 mar. 2020.

sustentabilidade. Ele continua o assunto apontando três sugestões para o cultivo da espiritualidade:

- 1) Nutrir a interioridade: Tirar um tempo diário para o silêncio, para uma oração, meditação. Uma escuta atenta envolvendo a mente, o coração e a imaginação. Nutrir a interioridade também significa purificar constantemente suas motivações, para que não se engane e perceba quando a vaidade, a ira e o senso de competição lhe assediar.
- 2) Investir na qualidade de vida: Cuidar da vida pessoal, investir tempo com a família, com a comunidade, com estudos, com a saúde.
- 3) Aprender das noites, desertos e tempestades: Marcial Maçaneiro, moldou a imagem do aprendizado através da crise com essa tríade.⁵⁹ Noites evocam momentos em que tudo parece escuro e sem saída; desertos aludem aos tempos de aridez, quando as coisas perdem o gosto e Tempestade são as situações que abalam a segurança das pessoas. Todo momento crítico constitui um aprendizado. É preciso discernimento e sabedoria a todo o momento.⁶⁰

Com base no que foi apresentado, tenho a liberdade em dizer que a espiritualidade traz benefícios às organizações que praticam como política de desenvolvimento humano, podendo ser uma tarefa motivadora e digna de se participar e moldar. Porém, não deve ser tomada com enfoque de curto prazo, como um artifício da moda para aumentar a produtividade e o lucro. Deve-se ter em vista o desenvolvimento do indivíduo e da empresa como entes ativos da sociedade e, neste contexto, com papel fundamental na construção desta sociedade. A espiritualidade dentro das empresas tem como sentido ter uma carga de relacionamento entre as pessoas.

Concluo com a abordagem de Afonso Murad, onde diz que a espiritualidade confere um sabor e qualidade à gestão, pois ajuda a responder algumas perguntas: para onde vamos? em que valores nós apoiamos? Que legado deixamos para as futuras gerações? Finaliza afirmando que a junção da gestão e espiritualidade é

⁵⁹ MAÇANEIRO, Marcial. **Eros E Espiritualidade**. São Paulo: Paulus, 1997. p. 172.

⁶⁰ MURAD, 2012, p. 129-140.

lidar, simultaneamente, com muitas variáveis, mantendo um equilíbrio arriscado e tênue e com tudo isso, caminhar e ser feliz.⁶¹

4.3 ETAPA 3: Inteligência Emocional

O conceito de Inteligência Emocional surgiu no âmbito acadêmico, em 1990, formalizado pelos pesquisadores Peter Salovey (Yale University) e John Mayer (University of New Hampshire), que introduziram o termo na literatura científica por meio de dois artigos (Mayer, DiPaolo & Salovey, 1990). Na primeira publicação, de natureza teórica, os autores propuseram uma definição inicial de inteligência emocional como sendo “a habilidade para controlar os sentimentos e emoções em si mesmo e nos demais, discriminar entre elas e usar essa informação para guiar as ações e os pensamentos”. (Mayer, DiPaolo, & Salovey, 1990, p. 189). Porém essa habilidade chamada de Inteligência Emocional tornou-se mundialmente conhecida após a publicação do livro *Inteligência Emocional*, em 1996, por Daniel Goleman.⁶²

Ele identificou que o ser humano tem um lado que é o racional e o outro o emocional, assim sendo capaz de desenvolver empatia, motivação, relacionamentos, gratidão, entre outras habilidades, por isso admitiu que o ser humano possui **Inteligência Emocional**. Essas duas mentes, a emocional e a racional, na maior parte do tempo operam em estreita harmonia, entrelaçando seus modos de conhecimento para que nos orientemos no mundo. Em geral, há um equilíbrio entre as mentes emocional e racional, com a emoção alimentando e informando as operações da mente racional, e a mente racional refinando e, às vezes, vetando a entrada das emoções. Mas são faculdades semi-independentes, cada uma refletindo o funcionamento de circuitos distintos, embora interligados, do cérebro.⁶³

Daniel Goleman define Inteligência Emocional como um tipo de inteligência que está baseada no poder de identificar as suas emoções e as alheias, bem como o dom de trabalhar cada uma delas.

⁶¹ MURAD, 2012, p. 156.

⁶² WOYCIEKOSKI, Carla; HUTZ, Claudio Simon. Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. **Psicologia: Reflexão e Crítica** [online]. 2009, v. 22, n. 1, p. 1-11. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-7972200900010000>. Acesso em: 12 abr. 2021.

⁶³ GOLEMAN, 1996, p. 54.

Para o escritor e psiquiatra Augusto Cury, Inteligência Emocional é a nossa capacidade de reconhecer diferentes emoções e sentimentos e conseguir administrar tudo isso sem passar por grandes sofrimentos.⁶⁴

Em uma de suas obras, “Ansiedade – Como combater o mal do século”, ele cita a Síndrome do Pensamento Acelerado, colocando alguns pontos de como controlar sua ansiedade controlando antes disso, seus pensamentos. Ele aborda que não apenas conteúdos pessimistas dos pensamentos seja um problema que afeta a qualidade de vida, mas também a velocidade exagerada desses pensamentos. Editar ou acelerar sem controle o pensamento é um sinal evidente da falha do “EU” como gestor psíquico.⁶⁵

Em outra definição, os psicólogos Peter Salovey e John Mayer explicam que Inteligência Emocional é “a capacidade de perceber e exprimir a emoção, assimilá-la ao pensamento, compreender e raciocinar com ela, e saber regulá-la em si próprio e nos outros”. Eles colocam que a inteligência emocional está diretamente ligada a quatro domínios, que são:

- 1) percepção das emoções;
- 2) raciocínio por meio das emoções;
- 3) entendimento das emoções;
- 4) gerenciamento das emoções.⁶⁶

Para que as pessoas tenham um bom desempenho, tanto na vida pessoal quanto na vida profissional, elas necessitam de inteligência intelectual, flexibilidade mental, objetivos traçados, equilíbrio emocional e determinação. Segundo Daniel Goleman, a maior parte das pessoas que se desorientam e fracassam em uma atividade profissional ou pessoal têm um quociente emocional baixo, mesmo com um alto quociente intelectual. Diferente de outros tipos de inteligência, que são voltadas somente para o intelecto, a Inteligência Emocional diz respeito à habilidade de lidar com nossas emoções e compreender os próprios sentimentos.⁶⁷

⁶⁴ ESCOLA DA INTELIGÊNCIA. **5 passos para estimular a inteligência emocional do seu filho.** Disponível em: <https://escoladainteligencia.com.br/blog/5-passos-para-estimular-a-inteligencia-emocional-do-seu-filho/>. Acesso em: 12 abr. 2021.

⁶⁵ CURY, Augusto. **Ansiedade** – Como combater o mal do século. 1 ed. São José dos Campos/SP: Benvirá, 2013. p. 98.

⁶⁶ NA PRÁTICA.ORG. **Inteligência Emocional:** entenda o que é, a importância e como desenvolver. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/o-que-e-inteligencia-emocional/>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

⁶⁷ GOLEMAN, 1996, p. 85-110.

Daniel Goleman posiciona a inteligência emocional como o conjunto de competências e habilidades que são fundamentadas em cinco pilares:

- 1) **Autoconsciência:** Capacidade de reconhecer as próprias emoções.
- 2) **Autorregulação:** Capacidade de lidar com as próprias emoções.
- 3) **Automotivação:** Capacidade de se motivar e de se manter motivado.
- 4) **Empatia:** Capacidade de enxergar as situações pela perspectiva dos outros.
- 5) **Habilidades sociais:** Conjunto de capacidades envolvidas na interação social.⁶⁸

Desenvolver a capacidade de gerenciar pensamentos é uma habilidade muito importante para prevenir transtornos psíquicos, expandir a criatividade, desenvolver disciplina, desenvolver projetos de médio e longo prazos e principalmente para uma boa qualidade de vida. Para Augusto Cury, gerenciar pensamentos é:

- Capacitar o EU, que representa a nossa capacidade consciente de decidir, para que sejamos o ator principal da nossa mente;
- Ser livre para pensar, mas não ser escravo dos pensamentos;
- Administrar a construção de pensamentos que debilitam e bloqueiam a inteligência, em especial os pensamentos que imprimem sofrimentos;
- Exercer domínio sobre pensamentos que produzem transtornos psíquicos como culpa, fobia, autopunição, obsessão;
- Deixar de ser espectador passivo das ideias negativas;
- Não gravitar em torno dos problemas do passado e do futuro;
- Ter uma mente relaxada, tranquila, lucida e ponderada.

Para ele, devemos sempre estarmos atentos a frase:

Pare! Observe-se! Escute-se!⁶⁹

⁶⁸ NA PRÁTICA.ORG. **Inteligência Emocional:** entenda o que é, a importância e como desenvolver. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/o-que-e-inteligencia-emocional/>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

⁶⁹ CURY, Augusto. **Inteligência SocioEmocional**. 1 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2019. p. 41.

Visto isso, podemos dizer que entender bem os próprios sentimentos e os dos outros e conseguir agir com equilíbrio emocional traz benefícios para a produtividade, para a vida profissional e também para o ambiente organizacional.

No site do IBF (Instituto Brasileiro de Formação) traz algumas sugestões de como desenvolver a inteligência emocional:

- a) **Padrão de comportamento:** Quando observamos nossas reações diante de situações adversas, passamos a nos conhecer melhor e a identificar comportamentos que podem trazer prejuízos para o nosso bem-estar. Por exemplo, vamos supor que acordamos com um humor extremamente irritado e impaciente. O primeiro passo é reconhecer que estamos nessa situação e que isso não é normal. Assim é possível buscar as origens desse problema e se perguntar como mudar ou amenizar essa situação. Mudar o foco de: 'não posso acordar mal-humorado' para: 'por que estou acordando dessa forma e qual atitude posso tomar agora para mudar isso?'
- b) **Controle a impulsividade:** Às vezes algumas atitudes ou falas são movidas por um comportamento impulsivo. O problema dessa postura é que, no “calor do momento” não estamos agindo de forma racional e equilibrada e podemos acabar tomando atitudes que trarão arrependimento ou dizendo coisas que não gostaríamos de ter dito. Alguns minutos de silêncio e privacidade, ou o simples ato de respirar fundo podem evitar algo que podem causar desentendimentos e decisões erradas.
- c) **Confiança em si mesmo:** Pode parecer difícil ter autoconfiança quando tudo está dando errado, mas acreditar que podemos superar desafios é fundamental para desenvolver a Inteligência Emocional. Todos possuímos defeitos, angústias, medos e tristezas. Mas todos temos a mesma capacidade de vencer. Sempre que se sentir desanimado e sem confiança, foque em seus pontos positivos ou faça uma lista de suas pequenas conquistas.
- d) **Empatia e Respeito:** A habilidade de se colocar no lugar do outro é o grande passo para desenvolver relações saudáveis. E relações saudáveis contribuem e muito para sua Inteligência Emocional. A empatia pode mudar a forma como enxergamos o mundo e até como lidamos com as situações. E se ao invés de julgar alguém por uma atitude, você se colocasse no lugar dessa pessoa e tentasse compreender os seus motivos? E se ao invés de desaprovar, você

utilizasse essa energia para oferecer ajuda e mostrar melhores caminhos? Compreenda mais o outro, utilize sua palavra com sabedoria e não leve tudo para o lado pessoal.

- e) **Praticar o responder ao invés do reagir:** Segundo Daniel Goleman, o cérebro emocional responde aos acontecimentos de forma mais rápida do que o cérebro pensante. Por isso é importante se concentrar em suas ações e perceber a diferença entre o responder e reagir. O processo de reagir é um processo inconsciente onde experimentamos um gatilho emocional e nos comportamos de forma inconsciente, expressando essa emoção de maneira instantânea. Já o responder é um processo consciente que envolve perceber como você se sente, depois decidir como você quer se comportar.
- f) **Crie um ambiente positivo:** Criar um ambiente positivo não só melhorar a sua qualidade de vida, mas também contagiar as pessoas ao seu redor. Perceba o que está indo bem, o porquê e onde você se sente agradecido em sua vida.
- g) **Conhecer seus limites:** Há momentos em que é importante definir nossos limites adequadamente. Estes limites podem incluir o exercício do nosso direito de discordar, de dizer "não" sem se sentir culpado, de estabelecer nossas próprias prioridades e nos proteger da coação. E é importante saber quando é hora de mudar o foco. A inteligência emocional envolve não só a capacidade de olhar para dentro, mas também de estar presente no mundo ao seu redor.
- h) **Resiliência:** Situações difíceis podem surgir na vida de qualquer um e o que diferencia as pessoas é como elas reagem a tais eventos. Praticar a resiliência é receber os impactos da rotina e ter a capacidade de absorvê-los, mantendo-se firme e focado, aprendendo com os próprios erros e lidando, de maneira inteligente, com os fatos. Ser resiliente envolve administrar os sentimentos mesmo quando o controle das situações está fora do seu alcance. Trata-se de saber reconhecer as emoções e o efeito que elas causam na sua mente e no seu corpo. Assim, o indivíduo poderá canalizar seu potencial e aumentar seu desenvolvimento.
- i) **Rapidez:** Na mesma velocidade que pensamos, muitas vezes nos vêm julgamentos ou sentimentos que costumamos descartar com facilidade. Ou simplesmente mudamos de opinião sem nem ao menos analisar a

circunstância. Ser mais sensato, analisar mais os sentimentos, situações e fatos antes de ser influenciado.⁷⁰

Por muitos anos, as grandes corporações buscaram colaboradores e colaboradoras que possuíssem um consistente currículo, forte tanto nos aspectos acadêmicos quanto nos técnicos. De fato, a habilidade intelectual e o alto grau de especialização foram e ainda são características profissionais muito desejadas no mundo corporativo. Ainda que essas habilidades sejam objeto de desejo dos recrutadores, a velha ideia de que o profissional deve ser extremamente racional, sem deixar transparecer suas emoções, sem se abalar por pressões externas e internas, não se sustenta mais. Se hoje em dia o material humano é avaliado como o grande tesouro de qualquer empresa, esse ser humano deve ser considerado em toda a sua complexidade. As emoções sempre serão intrínsecas a qualquer ser humano, até mesmo quando ele estiver cumprindo a sua função profissional. Na verdade, esses sentimentos se sobressaem ainda mais no ambiente de trabalho, já que é nesse contexto que os empregados lidam com as maiores pressões de seu dia a dia.

Hoje a inteligência emocional acabou se tornando uma opção para o planejamento de atividades empresariais no que se refere à liderança, gestão e organização, uma vez que é somente por meio dela que haverá a possibilidade dos e das profissionais que fazem parte de uma empresa trabalharem cada vez melhor em equipe, compreenderem a si mesmos e ao próximo, tendo ainda mais empatia, bem como, motivando-se constantemente no sentido de alcançar resultados extraordinários para os negócios como um todo.⁷¹

No trabalho, na escola, na faculdade, em casa ou em qualquer ambiente, é preciso lidar frequentemente com as pessoas, suas culturas, suas formas de pensar ou suas atitudes. Além disso, precisamos gerenciar a nós mesmos e às cobranças internas ou externas. Nosso cotidiano está repleto de situações que nos tiram do eixo. Problemas de saúde, desentendimentos familiares, imprevistos financeiros, problemas na vida pessoal e profissional são alguns exemplos de momentos nos

⁷⁰ UNIBF Faculdade. **7 dicas para desenvolver a inteligência emocional**. Disponível em: <<https://www.ibfpos.com.br/noticias-1104-7-dicas-para-desenvolver-a-inteligencia-emocional>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

⁷¹ INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **Inteligência Emocional No Trabalho, Por Que Ela É Tão Importante?** Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/porta/coaching-e-psicologia/inteligencia-emocional-trabalho-importante>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

quais percebemos que não é nada fácil lidar com os sentimentos e adversidades de nosso dia a dia. E quando tudo isso acontece, a vida não para devido as situações conturbadas e nem sempre há alguém disponível para ajudar. Por esses e outros motivos é essencial desenvolver nossa Inteligência Emocional, pois ela pode ser aplicada em todas essas situações, ou seja, nas diferentes áreas da nossa vida.

4.4 ETAPA 4) Gestão de Tempo

Logo nas primeiras páginas do livro *A Tríade do Tempo*, o autor aborda sobre a situação de vida acelerada da atualidade.

Vivemos num mundo de ritmo cada vez mais acelerado. No trabalho, a pressão por resultados é cada vez maior. Profissionais hipercompetitivos se digladiam para manter ou galgar posições. As pessoas se desdobram em suas funções e o volume de informações é tão grande que chega a assustar. Jornadas cada vez mais longas não são suficientes para dar conta de todas as prioridades. Na vida pessoal, a saúde quase sempre é posta de lado. O fast-food substitui as refeições saudáveis. É necessário um empenho constante para continuar competitivo no mercado – e isso deixa muito pouco tempo livre para os esportes. A família acaba ficando em segundo plano, restrita aos sábados, domingos e olhe lá. Os projetos pessoais são substituídos por necessidades mais urgentes – e, assim, é natural que as pessoas se deem conta de que não cuidam de si mesmas. Esse cenário pode parecer extremo, mas é a realidade de muita gente hoje em dia. A sociedade já aceita como normal esse ritmo desenfreado. Problemas de saúde como gastrite, pressão alta e infarto passaram a ser considerados consequências da vida cotidiana. O estresse é visto como algo tão corriqueiro que muitos o consideram até mesmo necessário.⁷²

A falta de tempo já é considerada um dos males do século. Ela compromete não apenas o desenvolvimento da carreira de profissionais, mas a própria qualidade de vida. No entanto, é visível que esse problema está mais relacionado à desorganização do que à falta de tempo em si. Muitas vezes as pessoas passam o dia inteiro tentando cumprir tarefas e mesmo assim vivem atolados de trabalho pendente, não conseguindo realizar o planejamento pessoal e assim vão se tornando cansados e frustrados com essa situação.

O cansaço mental de uma rotina desorganizada e desnecessariamente sobrecarregada não é nada animador, mas o agravante é que pode levar a uma situação ainda pior, que é postergar o cumprimento de afazeres, sofrer com os atrasos, desperdiçar horas valiosas e impactar negativamente o alcance de metas. Gestão do tempo é uma ferramenta empregada para otimizar a realização de tarefas

⁷² BARBOSA, Cristian. *Tríade do Tempo*. 1 ed. São Paulo: Buzz Editora, 2018. p. 7.

de maneira organizada e sem comprometer as horas disponíveis para elas. Seu objetivo é que as atividades possam ser realizadas sem prejuízos à qualidade dentro do menor tempo possível.

A gestão do tempo é uma prática que ajuda as pessoas a organizarem suas atividades, assim é possível desenvolver o trabalho com maior dedicação, alcançar melhores resultados e até mesmo precisar de um período de tempo menor do que o comum.⁷³

Gerenciar o tempo é o ato ou processo de planejamento e execução do controle consciente sobre a quantidade de tempo gasta com atividades específicas, especialmente para aumentar a efetividade, eficiência e produtividade. É uma meta-atividade cujo objetivo é maximizar o benefício geral de um conjunto de outras atividades dadas uma quantidade limitada de tempo.⁷⁴

No dia a dia, nem sempre ter uma agenda cheia de compromissos é sinônimo de produtividade e agilidade. Ser produtivo requer um correto gerenciamento do tempo, organizando e planejando melhor o tempo exigido por cada tarefa e o impacto de todas elas dentro da jornada. Considerando o total de tarefas da rotina, além das cobranças por resultados e das responsabilidades envolvidas, há uma exigência interna e externa por mais produtividade e agilidade. No âmbito pessoal, se um colaborador não gerencia bem seu tempo, pode viver sob a permanente sensação de sobrecarga. Já no âmbito corporativo, temos um mercado que costuma devorar empresas que ficam para trás, como é o caso de fornecedores que não cumprem prazos e de estabelecimentos que acumulam reclamações, mas não dão vazão a elas. Nos dois cenários, muitas vezes, a rotina é feita de apagar incêndios, reagindo a demandas que poderiam ser melhor executadas quando planejadas. E é aí que entra a grande contribuição de uma ferramenta como a gestão do tempo. Quando se aprende quanto tempo é despendido para realizar cada tarefa, quais as prioridades e obrigações, toda a organização da rotina é facilitada. Em uma definição simplificada, podemos dizer que você passa a controlar o seu tempo em vez de ser controlado por ele.

⁷³ RHPORTAL. **Gestão do Tempo**. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gestao-do-tempo/>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

⁷⁴ WIKIPÉDIA. **Gerenciamento de Tempo**. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Gerenciamento_de_tempo>. Acesso em: 12 abr. 2021.

A gestão do tempo e a produtividade devem andar juntas, pois ser produtivo não tem nada a ver com o número de horas trabalhadas, mas justamente nos resultados gerados nestas horas. Não significa encontrar maneiras de trabalhar mais, mas sim de fazer o uso correto do tempo que se tem disponível.

Para exemplificar isso, existem **três regras essenciais do gerenciamento de tempo**:

- 1) Gestão de tempo diz respeito ao tempo que é gasto nos lugares certos para fazer as tarefas certas;
- 2) Gestão do tempo está relacionada ao reconhecimento das prioridades, obrigações e sua agenda;
- 3) Gerenciar o tempo é beneficiar também todas as áreas da sua vida.⁷⁵

O autor do livro A Tríade do Tempo, Christian Barbosa, defende o método da tríade do tempo, que consiste em dividir o tempo em três tipos de atividades, que são: Importante, Urgente e Circunstancial.

A esfera da importância refere-se a todas as atividades que se faz e que são significativas para sua vida, ou seja, aquelas que trazem resultado a curto, médio ou longo prazo. O que é importante tem tempo para ser feito, pode esperar horas, dias, semanas, meses, etc.

A esfera da urgência reúne todas as atividades para as quais o tempo é curto ou se esgotou. São as atividades que surgem em cima da hora, que não podem ser previstas, mas que geralmente causam estresse.

A esfera das circunstâncias, por sua vez, cobre as tarefas desnecessárias. São os gastos de tempo de forma inútil, tarefas feitas por comodidade ou por serem “socialmente” apropriadas.

Cada pessoa tem uma tríade do tempo diferente. Algumas têm a esfera da urgência maior. Outras conseguem ter seu tempo mais dedicado à esfera da importância. Outras, ainda, têm a esfera das circunstâncias mais acentuada. De

⁷⁵ DESK MANAGER. **Gerenciamento de Tempo**: 7 estratégias para elevar a produtividade. Disponível em: <<https://blog.deskmanager.com.br/gerenciamento-de-tempo/>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

acordo com sua idade, maturidade, condição social, cargo ou condição de vida, a tríade pode sofrer variações.⁷⁶

O autor continua colocando que a única maneira de as pessoas conseguirem administrar melhor o tempo é colocando em prática a administração pessoal, pois única coisa possível de se administrar são as ações e os eventos que acontecem ao longo do tempo – reuniões e outras tarefas profissionais, festas, viagens, lazer, paixões, leituras e uma série de outras situações e tarefas. Todos têm a mesma quantidade de tempo para usar, ele é igual para mim, para você e para qualquer pessoa no mundo, porém a diferença está em como cada um organiza. Administração pessoal não significa controlar cada aspecto de sua vida. Não exige que você se transforme em uma máquina, sem flexibilidade nem autonomia. Significa assumir o compromisso de ser feliz consigo mesmo, de assumir o controle, de viver seus sonhos com base no que você deseja, de fazer a diferença em sua vida.⁷⁷

4.4.1 Aprenda a dizer NÃO!

Talvez não tenhamos nos dados conta em quantos “sim” já dissemos quando a vontade de fato é dizer “não”. Quando isso acontece, acabamos experimentando uma profunda sensação de desgosto, raiva e frustração. Mesmo assim, é difícil aprender pois esse tipo de situação é tão comum que acaba se tornando um grande ladrão de tempo na nossa vida. E, pior do que isso, nos mantém reféns da esfera das circunstâncias.

Saber dizer não com maestria é uma arte dominada por poucos. É um desafio que só será legítimo se for praticado com muito amor, sinceridade e honestidade. Dita de forma agressiva, a palavra “não” pode causar problemas que poderão acompanhá-lo pela vida inteira. Dita da forma certa, tem efeitos positivos impressionantes. A primeira – e principal – regra a seguir é: nunca diga “sim” para quem quer que seja se, por dentro, você quer mesmo é dizer “não”.

O livro *A Tríade do Tempo* aborda algumas frases educadas, calmas e práticas que podem ajudá-lo a dizer “não” de forma mais fácil e prática:

⁷⁶ BARBOSA, 2018, p. 35-40.

⁷⁷ BARBOSA, 2018, p. 57-60.

- Não, obrigado!
- Desculpe, mas eu não estou fazendo mais nenhum projeto voluntário (ou de caridade, importante, gratuito, etc.) neste momento da minha vida;
- Estou dedicando meus fins de semana ao relacionamento com a família;
- Não me sinto preparado para esse projeto neste momento;
- Desculpe, mas tenho outras prioridades neste momento;
- Esse tipo de atividade foge ao foco de atuação que planejei;
- Posso mostrar a você como fazer em vez de assumir isto neste momento;
- Eu tenho tantos compromissos neste momento que não posso me comprometer com mais nada;
- Neste momento, não poderei ajudá-lo;
- Obrigado, esse é o tipo de coisa que eu adoraria fazer se tivesse mais tempo livre.

Não existem regras para dizer “não”. O que precisa ficar claro é que o ponto de partida para dizer “não” é responder com sinceridade primeiro para você mesmo: quero realmente dizer “não”? Essa atividade vai me trazer algum benefício? Tenho tempo disponível para isso, sem comprometer meus planos? Caso alguma dessas respostas seja não, então não hesite em dizer “não” ou estará indo contra seus próprios princípios. A melhor forma de dizer “não” para os outros é dizer sempre “sim” para você mesmo.⁷⁸

4.4.2 Procrastinação

As pessoas sem tempo vivem correndo contra o tempo e estão sempre angustiadas e estressadas por não conseguirem executar suas tarefas diárias. Com isso, os dias vão passando e cada vez mais essas atividades vão ficando

⁷⁸ BARBOSA, 2018, p. 200-210.

acumuladas. A procrastinação já faz parte da atitude de pessoas assim, que estão sempre falando que precisam arranjar um tempinho para colocar sua vida nos trilhos, mas nunca conseguem fazer isso. Podemos definir procrastinar como um comportamento para adiar algo que temos que resolver.

Se procurarmos no dicionário a palavra procrastinação, vamos encontrar como a ação ou efeito de procrastinar, de adiar, de deixar para depois, para outro momento; delonga: procrastinação de prazos.⁷⁹

Quem tem essa prática como hábito pode acabar comprometendo a qualidade do que é entregue ou mesmo deixando de cumprir com as obrigações. Tudo aquilo que você pode fazer agora, mas adia por alguma razão, significa procrastinar.

Não basta saber o que é procrastinação, é preciso agir para evitar e saber exatamente como não procrastinar.

Sugestões para não procrastinar:

- a) Identifique um padrão: O que normalmente faz você procrastinar? Observe e anote, se for preciso, que tipo de tarefa você costuma adiar e que tipo de atividade tira a sua concentração. Crie mecanismos para evitar esse tipo de interferência;
- b) Faça uma coisa de cada vez: Tentar ser multitarefas nessas horas atrapalha. Você vai achar que está realizando mais de uma tarefa ao mesmo tempo e no fim não conclui nada ou não faz nenhuma das duas com qualidade;
- c) Bloqueie estímulos externos: Se você tem dificuldades para manter o foco, estímulos externos não atrelados àquela tarefa vão tornar mais fácil perder a concentração;
- d) Técnica Pomodoro: Essa é uma técnica muito conhecida para quem quer ser mais produtivo. A técnica Pomodoro consiste em trabalhar com períodos de 25 minutos de foco total na tarefa, sem interferências externas, intercalados com pausas de 5 minutos para descanso ou entretenimento, com algo que não esteja relacionado com a tarefa que

⁷⁹ DICIO: Dicionário Online de Português. **Significado de procrastinar.** Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/procrastinacao/>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

está sendo realizada. Após 4 ciclos de 25+5 minutos, realiza-se uma pausa maior, de 30 minutos (sugestão do livro Técnica Pomodoro por Francesco Cirillo).⁸⁰

- e) Planeje seu dia com uma lista de tarefas: Não há como definir com segurança o que fazer primeiro sem antes colocar as coisas em ordem. Um check list é uma ferramenta básica, intuitiva e poderosa. Conforme conclui uma tarefa, faça um risco sobre ela e passe à próxima.
- f) Quebre uma grande meta em pequenas tarefas: A solução é simples: para que o objetivo maior seja concretizado, há tarefas menores que devem ser realizadas, cada uma há seu tempo. Então, crie um cronograma para elas, especificando datas e prazos. Quanto mais se aproximar da meta, mais motivado vai estar para seguir o planejado.⁸¹

Procrastinação pode se tornar um problema que interfere no trabalho, na carreira e também nos relacionamentos interpessoais, podendo prejudicar inclusive a saúde, gerando sentimentos como culpa, estresse e ansiedade. Tentar contornar essa prática antes que ela se torne uma rotina faz bem em todos os sentidos. É preciso assumir a responsabilidade, ampliar a autoliderança, gerenciar as tarefas de forma mais eficaz, definir as prioridades e fazer acontecer. Somos os responsáveis pelo o que acontece de bom ou ruim em nossas vidas. Não é possível delegar responsabilidades que nos afetam diretamente. Temos que assumir os riscos e resultados, ou seja, fatos e consequências.

Algumas vantagens em utilizar a gestão de tempo:

- a) Menos estresse: Gerenciar seu tempo reduz diretamente os níveis de estresse.
- b) Menos surpresas: Com a gestão do tempo a chance de ser pego de surpresa por qualquer situação reduz drasticamente de acontecer.
- c) Mais tarefas executadas: Aumentar a produtividade é um dos principais objetivos do gerenciamento do tempo. Quando se está ciente do que precisa ser feito é muito mais fácil gerenciar tudo, sendo possível que cada tarefa seja executada em seu tempo certo.

⁸⁰ CIRILLO, Francesco. **A Técnica Pomodoro**. Recurso eletrônico. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

⁸¹ KLICK PAGES. **O que é procrastinar e 8 dicas para acabar com a procrastinação**. Disponível em: <<https://blog.klickpages.com.br/o-que-e-procrastinar/>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

- d) Menos retrabalho: Ser organizado está diretamente ligado com menos retrabalho e menos erros. Na correria, quando se esquece dos detalhes discutidos ou das instruções dadas com certeza irá levar a um trabalho extra.
- e) Mais tempo livre: Sabemos que não podemos criar mais tempo no relógio, mas podemos usar melhor das 8 horas que temos no ambiente de trabalho fazendo o uso correto deste tempo.
- f) Menos tempo perdido: Quando você sabe exatamente o que deve ser feito, menos é gasto em tempo ocioso. Ao invés de ficar imaginando o que deve ser feito em seguida, você pode se adiantar e já iniciar a próxima atividade.
- g) Mais oportunidades: Fazendo bom uso do tempo você estará apto e melhor preparado a mais oportunidades.
- h) Melhora na reputação: Tanto na vida profissional quanto no pessoal você será sempre aquela pessoa em que todos podem confiar. Ninguém irá questionar se, por exemplo, você aparecerá em uma reunião, se fará o que prometeu ou não.
- i) Menos esforço: Existe um entendimento errado de que aprender a gerenciar o tempo requer um esforço extra. Ao contrário, a gestão do tempo permite que sua vida se torne mais fácil, seja para fazer as malas para a viagem do final de semana ou para terminar aquele planejamento orçamentário.
- j) Mais tempo no que realmente importa: Gerenciar o tempo é alocá-lo nas tarefas de mais impacto. Com a correta gestão do tempo você passará mais horas naquilo que for realmente importante para o seu dia.
- k) Menos problemas: Sabe aquela história de que criamos nossos próprios problemas? Seja uma reunião que foi esquecida, ou um prazo não cumprido, deixar de gerenciar o tempo pode resultar em atritos nas

variadas esferas da vida. Planejar e se preparar para o dia que virá evita que criemos nossos próprios problemas.⁸²

O tempo é o elemento mais escasso e se não for controlado, nada mais poderá sê-lo. A análise do próprio tempo é o único caminho facilmente acessível de analisar seu próprio trabalho e de descobrir o que é realmente importante nele.⁸³

Resumindo, com um melhor aproveitamento do tempo disponível para cada atividade, os retrabalhos, as surpresas e até mesmo os conflitos decorrentes de tarefas atrasadas são reduzidos. Perde-se menos tempo e ganha-se satisfação e autoconfiança em relação às próprias capacidades e habilidades que dispõe. Encerro esse capítulo com um antigo ditado irlandês que nos ajuda a refletir sobre tudo o que dissemos aqui, tirado do livro *A Tríade do Tempo*⁸⁴:

Tire Tempo

Tire tempo para pensar. É a fonte do poder.

Tire tempo para brincar. É o segredo da perpétua juventude.

Tire tempo para ler. É a fonte da sabedoria.

Tire tempo para rezar. É o maior poder sobre a Terra.

Tire tempo para amar e ser amado. É um privilégio concedido por Deus.

Tire tempo para ser amistoso. É o caminho para a felicidade.

Tire tempo para rir. É a música da alma.

Tire tempo para dar. É que o dia é curto demais, para ser egoísta.

Tire tempo para trabalhar. É o preço do sucesso.

Tire tempo para fazer caridade. É a chave para o céu.

⁸² PROJETOS CONSULTORIA INTEGRADA. **A importância da Gestão do Tempo**. Disponível em: <<https://www.projetosintegrada.com.br/a-importancia-da-gestao-do-tempo/>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

⁸³ DRUCKER, 1990, p. 60-70.

⁸⁴ BARBOSA, 2018, p. 202.

4.5 ETAPA 5) GESTÃO DE CONFLITOS

Num mundo cada vez mais interligado, onde as relações sociais se multiplicam numa velocidade ímpar, saber resolver conflitos de forma satisfatória para ambas as partes se tornou uma habilidade essencial para quem quer se diferenciar, seja no mercado de trabalho ou mesmo no seu próprio círculo de amizades pessoais. Negociar acordos num mundo em constantes transformações, onde temos as mais diferentes áreas e com os mais diferentes interesses interagindo, é uma qualidade que pode melhorar muito o desempenho pessoal e profissional das pessoas.

Podemos nos perguntar por que geralmente ficamos tensos durante uma negociação e talvez isso se deva porque o outro lado costuma ter uma postura dura, inflexível, intimidadora, que quase sempre busca o conflito, tornando-se um oponente, infelizmente. Mas deixar-se levar por esse comportamento e perder a estabilidade emocional e o foco em seus objetivos não vai ajudar em nada. É essencial encarar o autocontrole e tomar as rédeas da negociação e não fomentar um conflito.

Conflito vem do latim “*conflictus*”, o choque entre duas coisas, embate de pessoas ou grupos opostos que lutam entre si, ou seja, um embate entre duas forças contrárias. No dicionário vamos achar a definição de conflito como “ausência de concordância, de entendimento; oposição de interesses, de opiniões; divergência: conflito entre capitalistas e socialistas”.⁸⁵

Stephen Paul Robbins, Doutorado pela Universidade do Arizona – EUA, e autor do Livro Comportamento Organizacional, faz algumas abordagens sobre o conceito de conflito na visão tradicional, das relações humanas e a visão interacionista:

- a) Visão tradicional: esta abordagem dizia que todo conflito era ruim e que, portanto, deveria ser evitado. O conflito era visto como uma disfunção resultante de falhas de comunicação, falta de abertura e de confiança entre as pessoas e um fracasso dos líderes em atender às necessidades e às aspirações de suas equipes.

⁸⁵ DICIO: Dicionário Online de Português. **Significado de conflito.** Disponível em: <https://www.dicio.com.br/conflito/>. Acesso em: 12 abr. 2021.

- b) Visão das relações humanas: este tipo defende que o conflito é uma consequência natural e inevitável em qualquer organização, o que nem sempre se refere a algo ruim, e pode ter o potencial de ser uma força positiva na determinação do desempenho do grupo.
- c) Visão interacionista: esta abordagem sugere não somente que o conflito pode ser uma força assertiva, como também defende abertamente a tese de que algum conflito é absolutamente necessário para o desempenho eficaz de uma equipe.⁸⁶

De acordo com *Ernesto Artur Berg*, consultor em gestão de empresas e pesquisador da área, “o conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente”. Ainda segundo ele, é fundamental para o processo de crescimento de uma empresa compreender e lidar com as divergências.⁸⁷

É quase impossível eliminar por completo os conflitos sendo que eles fazem parte da condição humana, isso porque ele é algo natural das pessoas, uma vez que o ambiente organizacional ou círculos pessoais são compostos por pessoas com diversas opiniões e personalidades. Para compreender melhor o conflito, é necessário lembrar que as diferenças individuais existem, o que implica valores, percepções e considerações morais diferentes e que nem todos têm acesso as mesmas informações e nem possuem a mesma experiência de vida.

É importante termos noção das diferentes formas e tipos de ocorrências dos conflitos, assim ao se deparar com uma situação de atrito possamos identificá-la, para buscar a melhor forma de resolução.

- a) Conflito Pessoal: É como a pessoa lida com si mesma, são inquietações, dissonâncias pessoais do indivíduo e reflete num abismo entre o que se diz e faz, ou contraste entre o que se pensa e como age. Esse tipo de conflito pode levar a determinados estados de estresse e atrito.
- b) Conflito Interpessoal: É aquele que ocorre entre indivíduos, quando duas ou mais pessoas encaram uma situação de maneira diferente. Embora boa parte dos conflitos sejam causados por processos organizacionais, a

⁸⁶ RHPORTAL. **Administração De Conflitos Nas Organizações**. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/administracao-de-conflitos-nas-organizaes/>. Acesso em: 20 mar. 2020.

⁸⁷ EDOOLS. **Gestão de conflitos nas organizações**: o que é e como lidar. Disponível em: <https://www.edools.com/gestao-de-conflitos/>. Acesso em: 20 mar. 2020.

maioria dos atritos e desavenças são, no entanto, de origem interpessoal, o que as torna mais difíceis de se lidar.

- c) **Conflito Organizacional:** Esse tipo de conflito não é fundamentado em sistema de princípios e valores pessoais, e sim do resultado das dinâmicas organizacionais em constante mudança, muitas delas externas à empresa.
- d) **Conflito Interno:** É o que pode ocorrer entre departamentos ou unidades de negócios, mas sempre tem como raiz o conflito entre pessoas.
- e) **Conflito Externo:** Nesse caso o conflito pode ocorrer com outra empresa, com o governo, outra organização ou até com um indivíduo. Em todos os casos onde há conflito há pessoas, onde há pessoas há emoções.⁸⁸

A gestão de conflitos refere-se a um conjunto de técnicas e ideias destinadas a reduzir os efeitos negativos de uma situação conflituosa e melhorar os resultados positivos para todas as partes envolvidas. Um bom gestor de conflitos, tanto empresarial como pessoal, é aquele capaz de identificar e lidar com esse tipo de situação de forma sensata, justa e eficiente. A gestão de conflitos é uma forma de mediar os impasses entre pessoas ou grupos, diminuindo seu impacto negativo e tornando a situação de conflito algo produtivo.⁸⁹

O livro *Como Chegar ao Sim*, foi escrito por três professores de negociação de Harvard, Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton. Eles abordam uma interessante teoria para chegar à solução de acordos eficazes em negociações, ou seja, uma negociação baseada em princípios, fundada nos méritos. Segundo eles, o principal problema encontrado nos conflitos é o fato de que as partes que negociam o acordo se concentram em defender suas posições, deixando de lado a busca por um interesse mútuo eficaz. O livro aborda quatro proposições fundamentais em qualquer negociação, que são:

⁸⁸ RHPORTAL. **Gestão de conflitos:** transformando conflitos organizacionais em oportunidades. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/conflitos-transformando-em-oportunidades/>. Acesso em: 20 mar. 2020.

⁸⁹ SITEWARE. **Gestão de Equipe:** O que é gestão de conflitos, principais benefícios para a sua empresa e 8 dicas de como colocar em prática. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/gestao-de-equipe/o-que-e-gestao-conflitos>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

Separar as pessoas do problema em discussão: Para um bom resultado da negociação, há o interesse em manter ou melhorar o relacionamento entre as partes. O resultado a qualquer custo não é o interessante, mas sim um resultado que seja sustentável. É importante enfrentar o problema e não a pessoa do outro lado, pois em qualquer mediação, você sempre estará negociando com pessoas, e não com a situação. Muitas vezes confundimos as emoções com o problema central da negociação. É preciso separar o objeto da negociação do próprio processo de negociação. Quando a outra parte envolvida revela emoções negativas durante o processo é justo deixar desabafar, pois isso fará com que ela perceba que você está atento aos problemas dela, o que facilita a comunicação e conseqüentemente, aumenta as chances de desenvolver um acordo que seja bom e sensato para ambas as partes da relação.

Concentrar-se nos interesses das duas partes, não em defender posições: Quando se examinam realmente os interesses motivacionais por trás das posições opostas, frequentemente se descobre uma posição alternativa que atende não apenas aos interesses de uma das partes, como também da outra. Quase sempre ficamos apegados a uma determinada posição no processo de negociação, e isso com frequência atrapalha o que está por trás do problema, que é a revelação de nossos interesses subjacentes. Nesses casos, o que são interesses e posições? Interesses são aquilo que motiva as pessoas, enquanto posição é aquilo que você decidiu. Os interesses podem ser identificados fazendo-se algumas perguntas: "por quê?" ou perguntando "por que não?". Embora um interesse possa estar mais visível ou em primeiro plano, quase sempre existe mais de um interesse em jogo. Procure identificá-los, fazendo uma lista dos interesses de cada lado. Como é normal as pessoas terem múltiplos interesses por trás de uma negociação, sempre quando possível falar de forma franca e sincera sobre seus próprios interesses na resolução do problema. Seja firme com o problema, defendendo de modo sincero seus interesses, mas afável com as pessoas, pois assim soluções sábias serão encontradas. É fundamental que a negociação se baseie nos interesses das pessoas, e não nas posições.

Trabalhar em parceria para encontrar opções criativas e justas para ambas partes: Esse ponto sugere que se crie uma variedade de possibilidades antes de decidir o que fazer. Não decidir enquanto estiver sob pressão. Reserve um tempo se preparando para a negociação, pensando nas diversas soluções possíveis que promovam os interesses comuns e conciliem, de forma criativa, os interesses divergentes. Como as negociações normalmente se desenvolvem num ambiente de tensão, em que cada parte quer extrair o máximo de benefícios a seu favor, é comum pensar que só existe uma única solução plausível para o problema, sendo um engano, pois isso não passa de um julgamento prematuro do problema. Sempre há mais interesses comuns numa negociação do que se supõe, só que eles nem sempre estão imediatamente evidentes. Os interesses comuns estão latentes em toda a negociação, mas podem não ser imediatamente evidentes. Pergunte a si mesmo: será que temos um interesse comum em preservar nosso relacionamento? Quais são as oportunidades de cooperação e benefício mútuo mais adiante? Qual seria o ônus se as negociações fossem interrompidas?

Os interesses comuns são oportunidades, porém para que sejam úteis é preciso deduzir algo a partir deles. É conveniente explicitar o interesse comum e formulá-lo como uma *meta* comum. Em outras palavras, faça dele algo concreto e voltado para o futuro.

Alcançar seus objetivos sem prejudicar o relacionamento: Quando os interesses em jogo são opostos faça com que o acordo caminhe para algum padrão justo, independentemente da vontade de qualquer das partes. Esse padrão pode ser o valor de mercado, alguma opinião especializada, as práticas costumeiras utilizadas em situações semelhantes, ou outras opções, pois atuando desse modo, nenhuma das partes precisa ceder à outra, uma vez que ambas estarão acatando uma solução justa e imparcial. Os benefícios de estabelecer acordos com base em critérios objetivos também permitem que as negociações se desenvolvam de maneira mais amistosa, imparcial, justa, com o uso mais eficiente do tempo, e com menores custos para ambas as partes.⁹⁰

Quando uma negociação é baseada em princípios, ambas as partes podem alcançar um acordo de maneira amigável e eficiente. Essa negociação assenta na

⁹⁰ FISHER, R; URY, W; PATTON, B. **Como Chegar ao Sim** – Como negociar acordos sem fazer concessões. 1 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. p. 40-118.

convicção de que quando cada uma das partes compreende os interesses da outra, ambas podem criar opções que são mutuamente vantajosas, resultando num acordo equilibrado.

Para termos uma gestão de conflitos eficiente deve-se trabalhar diariamente alguns pontos, como:

- a) focar em necessidades individuais e também em necessidades compartilhadas;
- b) construir um poder positivo compartilhado;
- c) criar um ambiente positivo e de produtividade;
- d) esclarecer as percepções;
- e) gerar opções;
- f) estabelecer acordos com benefícios mútuos;
- g) aprender com o passado e olhar para o futuro;
- h) desenvolver degraus para a ação.

Entender o ponto de vista da outra pessoa não significa concordar e sim ver como um ponto de benefício, pois permite reduzir as áreas de conflito e ajuda a defender seus interesses com mais segurança.

Ter uma boa gestão de conflitos tanto na vida pessoal como organizacional não é eliminar os conflitos, mas sim transformá-los. É querer mudar a forma como lidamos com as diferenças, passar de uma luta destrutiva e antagônica para uma resolução de problemas prática e harmônica.

4.6 ETAPA 6) Diversidade

Quando procurado no dicionário a palavra “pertencer”, entre várias atribuições temos também “*Ser parte de; estar contido em;*”, portanto, pertencer a um lugar é ter uma conexão com a organização ou com o grupo de pessoas que faz com que a pessoa sinta que pode ser ela mesma.⁹¹

Aprender a viver em um ambiente de diversidade⁹² é um dos principais desafios contemporâneos. Vamos imaginar as seguintes situações: Como seria seu comportamento em um ambiente com pessoas de cultura, raças ou opiniões totalmente diferentes da sua? Você saberia conviver e adequar seu modo de trabalho ou de vida dividindo o mesmo espaço com portadores e portadoras de deficiência? Talvez para você a resposta seja fácil e sem grandes questionamentos, porém a realidade para muitas pessoas é outra. Ainda temos muitos e muitas que estão no início ou ainda não começaram a jornada por um mundo onde haja diversidade e o principal, que isso seja respeitado.

Podemos considerar o Brasil como um sinônimo de diversidade, já que é um dos países mais conhecido por todo o mundo como um dos mais diversos não só pela mescla das raízes indígenas, negras e lusitanas, mas também pela contribuição dos imigrantes italianos, franceses, alemães, espanhóis, árabes, entre outros povos. Reúne pessoas de todos os tipos, origens, gêneros, sotaques e religiões. No entanto, há quem veja essa pluralidade não como fonte de riqueza e sim razão para criar barreiras. Em vez de encararmos a pluralidade como um patrimônio, em algumas vezes, nós mostramos uma sociedade adversa à diversidade, mostrando o preconceito presente em situações do nosso dia a dia.⁹³

Preconceito é o ato de julgar algo ou alguém antes de conhecer o objeto de juízo. Podemos aplicar o termo preconceito às mais diversas situações cotidianas, como por exemplo, o preconceito formulado por aquele tipo de comida que você não experimentou e julga pela aparência. O professor e escritor Mario Sergio Cortella, define preconceito como “Uma adesão automática a uma ideia,

⁹¹ DICIO: Dicionário Online de Português. **Significado de pertencer**. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/pertencer/>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

⁹² MGM CONSULTORIA. **Diversidade: qual a sua importância?** Disponível em: <<https://mgnconsultoria.com.br/diversidade-qual-a-sua-importancia/>>. Acesso em: 12 mar. 2021.

⁹³ CORTELLA, Mario Sergio. **A Diversidade – Aprendendo a Ser Humano**. 1 ed. São Paulo: Littera, 2020. p. 14.

pessoa, concepção ou a um posicionamento sem fundamento ou reflexão” ou ainda “o preconceito é a indicação de uma simpatia ou de uma antipatia que não passam por uma reflexão mais densa e mais rigorosa”.⁹⁴

Atualmente o que faz “barrar um pouco” o preconceito é a existência de uma legislação que pune qualquer ato preconceituoso. É fundamental que essas leis estejam em vigor, porém não bastam, é preciso muito mais que isso, é preciso edificar a consciência e práticas efetivas de recusa à violência que apresenta o preconceito. É necessário empreender todo o nosso melhor esforço para prevenir e desestimular qualquer coisa cuja intenção ou manifestação seja discriminar ou excluir qualquer ser humano ou circunstância. Coibir o preconceito é um princípio ético que vai além de uma legislação, pois é uma questão de decência, afinal, homens e mulheres convivem juntos, com isso afirmamos a nossa condição de humanos com outros humanos, pois nossa humanidade é compartilhada.

Vale lembrar que o preconceito é uma possibilidade, pois é fruto da nossa liberdade de reflexão. Somos livres, inclusive para fazermos a coisa que não é correta. Sendo assim, não se pode impedir que o preconceito apareça entre nós, mas ele pode ser prevenido, recusado e rejeitado.

4.6.1 Viés Inconsciente

Um viés é uma forma tendenciosa de pensar ou também um peso desproporcional em favor ou contra uma coisa, pessoa ou grupo, que pode ser considerado injusto quando enseja tratamentos desiguais. Por mais pessoal que seja, podem ser mantidos por um indivíduo, um grupo, uma instituição ou até um povo.⁹⁵

Vivemos em uma sociedade em que os estereótipos são constantemente reforçados, com isso é maior a possibilidade de criarmos uma imagem preconcebida de pessoas que sequer sabemos algo a respeito.

Ao longo da vida, a família, amigos, escola, filmes, novelas, além da publicidade e suas estratégias, nos ensinaram quais eram as referências a ser

⁹⁴ CORTELLA, 2020, p. 24-30.

⁹⁵ BLOG GUPY. **Viéses inconscientes:** o que são, exemplos e como combatê-los. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/vieses-inconscientes>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

seguidas, o tal “padrão”. E o que acontece com quem não se encaixa nesses pré-requisitos?

Vieses inconscientes são preconceitos incorporados no nosso dia a dia e estão baseados em estereótipos de gênero, raça, classe, orientação sexual, idade, etc. Eles afetam nossas ações e julgamentos sem que prestemos atenção, sendo de forma tão natural, que nem questionamos. Não podemos cair na armadilha de pensar: “eu não tenho nada disso”, ou “não tenho preconceito”, pois sabemos que em algum momento todos e todas nós julgamos algo ou alguém. Aceitar isso é o primeiro passo em direção à desconstrução desse hábito.⁹⁶

Existem vários tipos de vieses inconscientes, como:

- Viés de afinidade: é a tendência de avaliar melhor quem se parece conosco, como em questões de gênero, raça, idade, histórias de vida, entre outros;
- Viés de percepção: quando reforçamos estereótipos que são definidos por influência da sociedade ou cultura na qual estamos inseridos;
- Viés confirmatório: procuramos informações que confirmem nossas hipóteses iniciais e rejeitamos as que são contrárias;
- Efeito de halo/auréola: exibimos uma preferência inconsciente com apenas uma informação positiva ou agradável da pessoa, o que nos leva a avaliar positivamente o restante das informações;
- Efeito de grupo: seguimos o padrão de um grupo. A pressão que é colocada pelo grupo pode fazer com que todos busquem convergir com a mesma ideia;
- Viés da aparência: Esse tipo de viés acontece quando o julgamento de uma pessoa é baseado em aspectos físicos, isto é, em padrões de beleza que foram se acumulando no inconsciente ao longo da vida. Os vieses de aparência podem acontecer de forma sutil, mas os seus impactos têm o mesmo peso. Pensamentos como "fulano não sabe se vestir bem, por isso é melhor que não faça parte da reunião" podem até não ser expressados verbalmente, mas é comum que a pessoa julgada sofra boicotes e injustiças;

⁹⁶ EXAME. Carreira. **Viés inconsciente**: como você lida com o que é diferente de você? Disponível em: <<https://exame.com/carreira/vies-inconsciente-como-voce-lida-com-o-que-e-diferente-de-voce>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

- Viés do estereótipo: Trata-se dos julgamentos que uma pessoa, que pertence a um determinado grupo, faz a respeito de um indivíduo pertencente a outro grupo, não se baseando em atributos específicos ou qualidades do mesmo, mas em generalizações.⁹⁷

Para não cair nas armadilhas dos vieses, sempre questione sua primeira impressão sobre alguém. Busque perguntar mais e supor menos, conhecendo melhor as pessoas por suas singularidades e não pelo que suas imagens possam representar a você. É um exercício diário, afinal, fomos ensinados por anos a pensar de forma limitada sendo natural que leve um tempo para desconstruir pensamentos ultrapassados. É necessária paciência, mas também muita ação. Investir no autoconhecimento, na empatia e na curiosidade e descubra como integrar a pluralidade à sua vida é muito mais interessante para sua carreira, para sua vida pessoal, suas relações e claro, para a sociedade.

4.6.2 O poder da empatia

Empatia é a arte de se colocar no lugar do outro por meio da imaginação, compreendendo seus sentimentos e perspectivas e usando essa compreensão para guiar as próprias ações. Empatia não se iguala com expressões de compaixão, como piedade ou o sentimento de pesar por alguém, pois estas não envolvem a tentativa de compreender as emoções ou o ponto de vista da outra pessoa. Tampouco vale para a popular regra, “faça para os outros o que gostaria que eles fizessem para você”, pois isto supõe que seus próprios interesses coincidem com os deles. A empatia é uma questão de descobrir esses gostos diferentes.⁹⁸ É uma capacidade de compreender o sentimento ou reação da outra pessoa, imaginando-se nas mesmas circunstâncias. É sentir o que uma pessoa está sentindo, se colocar no lugar dela é ver o mundo pela sua perspectiva. É ter a sensibilidade de ouvir alguém na essência e entender os seus desconfortos e suas alegrias, ver suas vitórias, conquistas e se alegrar, ver suas tristezas e se convalescer.

⁹⁷ MASTER LEADER. **Os vieses inconscientes**. Disponível em: <<https://www.masterleader.com.br/vieses-inconscientes/>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

⁹⁸ KRZYNARIC, Roman. **O poder da empatia**. 1 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2015. p. 10.

O livro “O poder da Empatia”⁹⁹ do escritor Roman Krznaric, aborda que pessoas extremamente empáticas têm algo comum, pois se esforçam para cultivar seis hábitos, ou seja, um conjunto de atitudes e práticas diárias que animam os conjuntos de circuitos empáticos em seus cérebros, permitindo-lhes compreender como outros veem o mundo. O desafio que enfrentamos é desenvolver esses seis hábitos o melhor que pudermos.

Hábito 1: Acione seu cérebro empático: Mudar nossas estruturas mentais para reconhecer que a empatia está no cerne da natureza humana e pode ser expandida ao longo de nossas vidas.

Hábito 2: Dê o salto imaginativo: Fazer um esforço consciente para colocar-se no lugar de outras pessoas, inclusive de nossos “inimigos”, para reconhecer sua humanidade, individualidade e perspectivas.

Hábito 3: Busque aventuras experienciais: Explorar vidas e culturas diferentes das nossas por meio de imersão direta, viagem empática e cooperação social.

Hábito 4: Pratique a arte da conversação: Incentivar a curiosidade por estranhos e a escuta radical, e tirar nossas máscaras emocionais.

Hábito 5: Viaje em sua poltrona: Transportarmo-nos para as mentes de outras pessoas com a ajuda da arte, da literatura, do cinema e das redes sociais na internet.

Hábito 6: Inspire uma revolução: Gerar empatia numa escala de massa para promover mudança social e estender nossas habilidades empáticas para abraçar a natureza.

Atualmente, vivenciamos poucos elementos de conexões nas relações e como consequência, nos deparamos com situações de intolerância e insensibilidade. É necessário despertar em nós a capacidade de reconhecer a importância do outro, aprendendo a respeitar as diferenças, consciente de que tudo o que fazemos tem uma consequência, para o bem ou para o mal. Além da empatia, o respeito também é um valor que nos move a tratar o outro com atenção, consideração e importância. Respeito gera respeito. Empatia gera empatia. Quando agimos dessa forma

⁹⁹ KRZARNIC, 2015, p. 16-19.

levamos o outro a fazer o mesmo e é assim que construímos o valor mútuo. Respeito e empatia são fundamentais em todas as nossas relações e em todos os momentos.

Concluo a etapa da Diversidade com um trecho para reflexão, do livro “A Diversidade”, de Mario Sergio Cortella, onde diz: “Não existe liberdade individual. A nossa liberdade não acaba quando começa a do outro, mas sim quando acaba a do outro. Se algum ser humano não for livre da fome, ninguém é livre; se algum ser humano não for livre da discriminação, ninguém é livre; se qualquer um ou qualquer uma não for livre de preconceito, ninguém é livre”.¹⁰⁰

¹⁰⁰ CORTELLA, 2020, p. 126-127.

4.7 ETAPA 7) Ética

A conhecida frase “A Grécia é o berço da civilização” nos remete ao nascimento do mundo ocidental, mais precisamente no séc. XX a.C., que presenciou o surgimento da civilização grega. Os gregos tiveram uma contribuição significativa no desenvolvimento do conhecimento ocidental.

Chegamos em uma era em que o conhecimento, a informação e a tecnologia são superdesenvolvidas, ao passo que não há uma preocupação, uma disposição ou qualquer movimento que faça as pessoas buscarem a sabedoria mais pura e verdadeira. As pessoas se contentam com as aparências da honestidade, da decência e até mesmo da sinceridade. Nós somos o único animal capaz de perguntar se o que fazemos é correto ou incorreto. Ética tem a ver com o discernimento do bem e do mal, do que é correto ou incorreto, o que é responsável e apropriado para o comportamento humano em suas relações sociais. Só se fala em ética porque homens e mulheres vivem em coletividade. Se só existisse um ser humano no planeta, o tema da ética não viria à tona, porque ele seria soberano para fazer qualquer coisa sem se importar com nada. Como vivemos juntos e juntas, precisamos ter princípios e valores de convivência, de maneira que tenhamos uma vida que seja íntegra, dos pontos de vista físico, material e espiritual.¹⁰¹

A ética nos dá subsídio a uma ação. É praticada quando uma atividade se volta para a ação, e não para a simples contemplação, pois temos a racionalidade prática, a qual oferece razões para agir, justificativas. E esse é um ponto central na caracterização do que seja ética: o *ethos* (“costumes”, “hábitos”) se apresenta em oposição à *physis* (“natureza”). Assim, no âmbito da *physis* vamos dos fatos às leis (observamos os fatos e buscamos uma legalidade para eles, a qual residiria na natureza mesma), ao passo que no âmbito do *ethos* vamos das leis aos fatos (ou seja, planejamos as leis e as aplicamos. Aqui não somos determinados pelos fatos, mas determinamos nosso objeto, a ação. É isso que se quer dizer com “razões para o agir”). Com efeito, o *ethos* é, como se pode deduzir do que foi colocado acima, compreendido como aquele elemento que se refere ao dever-se e ao bem.

¹⁰¹ CORTELLA, Mario Sergio. **Ética é sempre coletiva**. Disponível em: <<http://www.mscortella.com.br/artigo-cortella-etica-moral-valores-principios-6a>>. Acesso em: 15 ago. 2021.

Assim como a razão em seu uso teórico está voltada para a descrição do mundo, a razão em seu uso prático se dirige para o agir, para uma compreensão das razões que temos para agir de certa maneira (eticamente correta) e para evitar outras ações (eticamente incorretas). Dada nossa natureza, quando agimos refletimos sobre nossa ação e buscamos uma razão para ela. Assim, podemos dizer que a questão central da ética foi colocada originariamente por Aristóteles, no primeiro parágrafo de sua *Ethica Nicomachea*: “Toda a perícia e todo o processo de investigação, do mesmo modo, todo o procedimento prático e toda a decisão, parecem lançar-se para um certo bem. É por isso que tem sido dito acertadamente que o bem é aquilo por que tudo anseia.”¹⁰²

As teorias sobre o que é correto ou errado dividem-se habitualmente em duas categorias: as teleológicas e as não teleológicas.

As teorias teleológicas são as que identificam primeiro o que é bom nos estados de coisas, caracterizando depois os atos corretos apenas em termos desse bem. A ética teleológica defendida por autores como Aristóteles e Stuart Mill é uma ética consequencialista, ou seja, uma boa ação se deve medir pelas consequências, onde o fim da ação é o que determina todo o agir, sendo que o fim último é a felicidade. Teleologia significa o estudo do fim, em concreto, numa ação concreta, onde o mais importante não é saber se a intenção é boa, mas sim se teve boas consequências. John Stuart Mill (1969) e Henry Sidgwick (1907), afirmam que a ação correta é sempre aquela cujas consequências implicam a maior soma possível de prazer, podendo existir teorias teleológicas que não sejam consequencialistas, o que pode ser entendido de diferentes maneiras.

O utilitarismo hedonista apresenta três aspectos fundamentais:

- 1) Os estados de coisas boas independentemente de considerações sobre o que é correto ou não;
- 2) Ao avaliar as consequências, o utilitarismo considera imparcialmente os prazeres de todas as pessoas. Uma teoria teleológica pode também abandonar esse aspecto, a imparcialidade relativamente ao bem. Assim, uma teoria teleológica pode ser egoísta, aconselhando os agentes individuais a

¹⁰² FERRAZ, Carlos Adriano. **Elementos de ética**. [recurso eletrônico]. Pelotas: NEPFIL online, 2014. 217 p. – (Série Dissertatio-Incipiens). p. 12-13.

promoverem apenas o seu próprio prazer, conhecimento, ou outros bens, ou, pelo contrário, pode afirmar que devem promover exclusivamente o bem de outrem e não o próprio. Estas duas primeiras possibilidades integram-se num grupo de teorias frequentemente classificadas como teleológicas, mas não consequencialistas;

- 3) Também o utilitarismo caracteriza as ações corretas exclusivamente em termos da promoção do bem e, mais especificamente, da sua maximização, de modo que a ação correta é sempre a que promove o maior bem possível. Uma teoria pode ainda abandonar esse aspecto do utilitarismo. Este aspecto é extremamente exigente uma vez que implica que sempre que não fazemos tudo o que podemos para beneficiar os outros, o que inclui todas as vezes que descansamos ou nos divertimos, agimos erradamente.

São possíveis desvios mais radicais do princípio de maximização. É habitual opor-se as teorias teleológicas às deontológicas, que defendem que um ato pode ser errado mesmo se tiver as melhores consequências.

A ética deontológica é conhecida como ética que se orienta por princípios que pretende seguir rigorosamente (dever). Immanuel Kant (1724-1804) é o grande representante desta ética. A ação eticamente correta seria aquela que cumpre os princípios e as normas deles decorrentes. Por exemplo, se uma norma é não mentirás, então, numa ética deontológica, nunca se pode mentir, independente das circunstâncias. É preciso fazer sempre, o que for correto. Ele traduziu a ética deontológica no famoso “imperativo categórico” - é chamado de categórico porque vale sempre e em todas as situações.

Uma teoria deontológica é claramente não consequencialista, e é também não teleológica se as suas restrições forem independentes do bem, por exemplo, se contiver proibições independentes, não derivadas, de matar ou mentir. Mas alguns deontologistas, que classificam como tomista a sua perspectiva, não relacionam as restrições com o bem.

A ética deontológica defendida por Kant valoriza a intenção da ação, de acordo com o dever, independentemente das consequências. Deontologia significa “teoria do dever” ou “estudo do que convém” em termos da ação. Agir por dever e em função de uma boa intenção são os princípios que determinam a boa ação.

Para Kant, a ética é sempre fim, não meio. Tal ética às vezes possibilita a vida, pois dá segurança. Uma ética demasiadamente maleável incorre no perigo de tornar-se aleatória ou individualizada, induzindo as pessoas a agirem da forma como lhes convém, conforme seu interesse. Em contraste, pessoas que cumprem sempre seus preceitos são admirados, coerentes, fortes, exemplares e confiáveis. Num contexto onde tende a faltar confiança, tal comportamento é uma grande vantagem. Ao mesmo tempo, pessoas sempre corretas são, no senso comum, tidas como “caxias” pois nunca saem da trilha escolhida.

As teorias morais teleológicas relacionam todos os deveres morais com o bem dos estados de coisas, assim serão rejeitadas por quem pensa que as afirmações sobre valor intrínseco são ininteligíveis ou por quem defende, como Kant (1998) que o valor fundamental é o da pessoa. Estas perspectivas são, no entanto, minoritárias. A maioria dos filósofos aceitam como não deriváveis as afirmações de que a dor é um mal e o conhecimento um bem, de modo que há, pelo menos, algum dever moral de evitar a primeira e promover o segundo.¹⁰³

Segundo o professor Mário Sérgio Cortella¹⁰⁴, usamos a ética para decidir as três grandes questões da vida: “Quero? Devo? Posso?” Existem coisas que queremos, mas não devemos, outras que devemos, mas não podemos e ainda as que podemos, mas não queremos. De acordo com tal perspectiva, faz-se possível o alcance da paz interior, também conhecida como paz de espírito, quando o que queremos é o que podemos e devemos. O professor explica que essas questões são definidas por nós através de ensinamentos e também das normatizações sociais, que, mesmo que mudem, deixam os costumes. Cita como exemplo a postura que geralmente temos em ambientes fechados como auditórios, locais estes onde antigamente era fundamental que houvesse uma placa com o aviso “não fumar” e hoje em dia já não é tão necessário, uma vez que essa postura já foi introjetada por nós, enquanto sociedade. Ética vem a ser, desta forma, a teoria que dá sustentação às nossas ações, enquanto moral vem a ser a prática desta teoria, ou seja, nessa concepção, moral pode ser compreendida como o conjunto de nossas ações, baseado no conjunto de nossas crenças e valores. O professor universitário, pesquisador e especialista nos estudos dessa temática, Yves de La

¹⁰³ SINNER, Rudolf Eduard Von; SALDANHA; Marcelo Ramos. **Ética Contemporânea**. São Leopoldo: Faculdades EST, 2018. Artigo: **Éticas teleológicas**.

¹⁰⁴ CORTELLA, 2015, p. 103-106.

Taille, para facilitar a compreensão acerca desses dois termos, fez uso de perguntas existenciais na tentativa de melhor explicá-los, a saber: “Como devo agir?” e “Que vida eu quero viver?”. A pergunta a ser feita para a compreensão de moral é a primeira: “Como devo agir?” pelo fato de que moral está diretamente relacionada aos deveres. Ele afirma que a moralidade se expressa no ser humano a partir do sentimento que este tem de obrigatoriedade, mesmo quando não há leis que o obriguem a agir. Nos lembra ainda que há grande variação entre o que é aceito ou não em uma sociedade, visto que a moral atinge a grupos específicos, enquanto a ética atinge todos, em sentido mais universal.

Para melhor entender sobre ética, usa-se a pergunta “Que vida eu quero viver?”. A escolha por esta pergunta deve-se ao fato de a ética estar relacionada à busca da felicidade, à busca do tipo de vida ideal, capaz de ter sentido, que valha a pena ser vivida. Todavia, afirma Yves de La Taille, pelo fato de a felicidade estar ligada às interpretações pessoais de cada ser humano, assim como aos diferentes sentidos que estes dão às suas vidas, surge uma outra pergunta: “Para que viver?”, cuja busca é bem mais difícil e conflituosa, pelo fato de que, na contemporaneidade, muitas são as notícias de pessoas que desistem da vida por não conseguirem se desviar do vazio existencial que as acometem, independentemente de sua condição social.¹⁰⁵

4.7.1 Ética empresarial

Ética empresarial diz respeito a regras, padrões e princípios morais sobre o que é certo ou errado em situações específicas. O comportamento ético é a única maneira de obtenção de lucro com respaldo moral. A sociedade cada vez mais exige que a empresa sempre pugne pela ética nas relações com seus clientes, fornecedores, empregados, governo e público em geral.

A ética abrange uma vasta área, podendo estar relacionada com temas ligados ao ambiente familiar, escolar, profissional, econômico, social e político. Existem códigos de ética profissional que indicam como o indivíduo deve se comportar no âmbito da sua profissão.

¹⁰⁵ TAILLE, Yves de La. **Moral e Ética**: dimensões intelectuais e afetivas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 28-30.

Ser competente envolve ética para quem quer uma empresa com bom relacionamento de pessoas e indivíduos. Sem ética os profissionais competentes frequentemente ganham negócios e perdem clientes, pois o engano ensina ao cliente que basta ir uma vez só à empresa e não voltar mais, ou seja, a falta de ética pode “afundar” a empresa. Uma atividade empresarial não é só para ganhar dinheiro, é algo mais que um negócio, é antes de tudo um grupo humano que persegue um projeto, necessitando de gestores para guiá-los e também tempo para desenvolver todas as suas potencialidades. Entende-se que a ética deve estar acima de tudo e a empresa que age nessa postura só tende a prosperar.

Uma boa razão para a empresa ser ética é a Responsabilidade Social que é uma exigência básica à atitude e ao comportamento ético, demonstrando que a empresa possui uma alma, cuja preservação implica solidariedade e compromisso social.¹⁰⁶

Vale ressaltar que em meio a todos estes aspectos sociais e globais, faz-se necessário que cada ser humano esteja consciente de que não bastam às reflexões, é preciso mudar conceitos, ter condutas condizentes com o que harmoniza a sociedade em todos os seus segmentos. Viver sob os moldes da moral não é tarefa simples nem fácil, mas há a possibilidade de participar de um mundo moral. Não há receitas para agir bem, mas o compromisso consigo, com os outros, com as novas gerações exige um estado de alerta constante.

Os problemas éticos presenciados na nossa atualidade dificilmente serão resolvidos por tentativas isoladas. É necessário vontade individual e também política para alterar as condições sociais geradoras das mazelas sociais, como violência, corrupção e exploração. Em outras palavras, não basta “reformular o indivíduo” para “reformular a sociedade” é preciso reformar ambos. Os dois processos caminham juntos, pois formar o ser humano plenamente moral e ético só é possível na sociedade que também se esforça para ser justa e democrática, com direitos igualitários a todos, sem exceção.

¹⁰⁶ ADMINISTRADORES.COM. **Ética, ética Empresarial, Moral E Responsabilidade Social.** Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/etica-etica-empresarial-moral-e-responsabilidade-social>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

Apóstolo Paulo lançou as bases para a ética da vida cristã nascente. No alvorecer do cristianismo, a originalidade da proposta desenvolvida por ele consistiu em aliar à liberdade a responsabilidade: “tudo me é permitido, mas nem tudo convém” (1Cor 6,12).

1 Tessalonicenses, é uma carta de exortação ética, onde Paulo recorda seus laços de fraternidade com os que abraçaram a mensagem de Jesus Cristo, recomendando-lhes não abandonar o que dele haviam aprendido. Paulo valoriza a liberdade, mas aconselha a prudência: “tomai cuidado para que a vossa liberdade não se torne ocasião de queda para os fracos” (1Cor 8,9). A recomendação é que se mantenha sempre a sadia humildade perante as outras pessoas. Liberdade, sim! Responsabilidade, também!

Em tempos de pensamento fraco e de relativismo, em que até o amor (síntese da mensagem cristã) é tido como líquido, revela-se mais do que oportuno revisitar as intuições éticas que nos foram legadas pelo apóstolo Paulo. É preciso, então, discernimento.

A superficialidade religiosa reflete-se na superficialidade dos comportamentos morais. Lançar bases em volta desse princípio ajuda o ser humano a ter esperanças num mundo melhor para mais gente. Uma sociedade só é sólida se os membros que a formam forem portadores de valores sólidos. Para isso é necessária a preocupação com os valores éticos que oxigenam a vida social.¹⁰⁷

Ética é algo que acontece no campo da ação, ou seja, é posta em “xeque” quando as coisas estão acontecendo. Está vinculada as ações que fazemos no dia a dia, pois não é algo pronto e sim acontece no movimento do cotidiano. Sabemos que uma regra primordial dos direitos humanos é garantir parâmetros universais mínimos para todas as pessoas. Assim a ética parte de princípios, pois a partir do instante que minha ação prejudica a vida do outro, já se torna um problema para a ética. Podemos colocar como princípio básico, não faça aos outros, o que não deseja a você.

¹⁰⁷ MACHADO, Ricardo. Um outro humano, uma nova ética, um novo tempo. **IHU-online**, v. 540, p. 14-21, 2019. MACHADO, Ricardo. A ética da responsabilidade é um caminho para encarar a crise ecológica e dilemas de nosso tempo. **IHU-online**, v. 540, p. 30-40, 2019. MARIN, Darci Luiz. Liberdade com responsabilidade: ética cristã nos escritos de São Paulo. **Vida Pastoral**. p. 18-21, 2008.

A ética nunca é algo pronto, pois sempre está em acontecimento, tendo como baliza certos princípios universais estabelecidos coletivamente que servem como referência.

Precisamos diariamente fazer uma análise de como a ética se faz presente em nossas vidas, pois certos valores que assimilamos no decorrer de formação como pessoa, procuram nos guiar através de nossas escolhas, entre o certo e o errado, o bem e o mal. Possuímos uma liberdade de escolha que nos faz mais responsáveis por nossas ações e que vem a nos incentivar a colocar em prática nosso respeito e dignidade, levando em conta o bem comum de todos a nossa volta. Precisamos ter uma base sólida, norteada de ética, responsabilidade, cuidado e junto a fé. Não podemos ser superficiais a tudo em nossa volta, pois somos seres de responsabilidade pelo nosso mundo, e temos que agir com cuidado a todo momento.

Parafrazeando novamente Paulo, “tudo me é permitido, mas nem tudo convém”.

5 CONCLUSÃO

O crescimento humano resulta do exercício constante de autoconhecimento, onde as pessoas descobrem suas forças e fraquezas a partir de atitudes e atos cotidianos. Quanto mais alguém se conhece, mais sabe distinguir, numa determinada situação de sucesso ou fracasso, a sua participação e a dos outros, o que lhe cabe ou não.

Atualmente, para se manter competitiva no mercado as empresas precisam cultivar seus principais ativos, que são as pessoas, desenvolvendo suas competências e habilidades e proporcionando um ambiente saudável para que se possa exigir uma maior eficácia na execução de suas atividades.

Cada vez mais as pessoas estão passando maior tempo no trabalho do que nas suas casas, isso mostra a importância de um bom e saudável ambiente profissional. Criar um ambiente em que a estabilidade e satisfação do colaborador sejam prioridade é fundamental para oferecer um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Como dito, no mundo organizacional o maior elemento é o capital humano, por isso a importância de investir em conhecimento. Conhecimento é poder e também uma experiência de vida e capacidade de discernimento que transformam dados em informações e necessidades em ação com base nas informações. O conhecimento individual somado em grupos ou equipes, permite tal sinergia de informações que pode produzir resultados melhores. A parceria cada vez mais estreita com profissionais competentes, que partilham de seus valores e a participação dos funcionários é fundamental para que as organizações mantenham seu pioneirismo e revigorem o espírito empreendedor.

No decorrer deste trabalho, mostrei que são vastas as contribuições em se ter um bom relacionamento pessoal dentro das empresas, onde manter a empresa funcionando de forma satisfatória e com índices elevados de produção e lucratividade passa a ser uma consequência. Também é importante frisar que a proposta desse trabalho não é moralizar, privatizar ou individualizar os problemas da equipe de funcionários, e sim a empresa ter um olhar sistemático, que vai além das suas obrigações trabalhista, levando sua equipe a ter um tratamento mais

humanizado, dando condições para que se sintam parte e inclusos dentro das organizações.

Como já falado, a proposta é pensar e investir em desenvolvimento e não em crescimento de valores (dinheiro). O real propósito é conscientizar as empresas que o valor humano é importante e imprescindível dentro das organizações, mostrando que é preciso aprender a cultivar novos valores em novos horizontes, dando como exemplos: comunitarismo X individualismo, partilha X acumulação, ócio e tempo livre X negócio e mercantilização total, participação democrática real X elitismo autoritário.

Toda empresa já tem o clima organizacional instalado, portanto a preocupação deve ser com sua identificação, se é saudável ou não.

Mediante embasamento de toda pesquisa, concluí satisfatoriamente mostrando a importância de levar para dentro das organizações o desenvolvimento pessoal aliado à espiritualidade, pois são ferramentas que irão contribuir positivamente para o bom clima organizacional. É a partir da conquista de um clima organizacional positivo, que uma empresa estabelece a base fundamental para empreender um caminho de crescimento sustentável, que possa habilitá-la a enfrentar os desafios que se colocam no dia a dia empresarial.¹⁰⁸

¹⁰⁸ MURAD, 2012, p. 242-245.

REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, Ronaldo. **Inteligência emocional**. Disponível em: <<https://alcantaratreinamentos.com.br/blog/inteligencia-emocional-importancia>>. Acesso em: 07 dez. 2020.

ALMINHANA, L. O.; MOREIRA-ALMEIDA, A.. Personalidade e religiosidade/espiritualidade. São Paulo: **Revista de Psiquiatria Clínica**, 2009.

ALVES, Fernando; MADALOSSO, Regina; TREVISAN, Tatiana; GASMAN, Nadine. **Vieses inconscientes, equidade de gênero e o mundo corporativo: lições da oficina “vieses inconscientes”**. 2012. Disponível em: <https://www.onumulheres.org.br/wpcontent/uploads/2016/04/Vieses_inconscientes_16_digital.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2021.

ANDRADE, Walmar. **16 leis que todas as pessoas de sucesso seguem, segundo Napoleon Hill**. Disponível em: <<https://mude.vc/napoleon-hill-lei-triunfo/>>. Acesso em: 14 jan. 2021.

BARRETO, T. F.; FEITOSA, M. G. G.; BASTOS, B. E. N. Espiritualidade no ambiente de trabalho no entendimento de dirigentes e funcionários: um estudo de múltiplos casos na região metropolitana do Recife. In: **ENEO - ENCONTRO DA DIVISÃO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, VII, 2014. Gramado. Anais eletrônicos... Gramado: Anpad, 2014. Disponível em: <http://anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MTY4ODY=>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

BERTALANFFY; Ludwig Von. **Teoria Geral dos Sistemas**. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

BLOG DO ENEM. **Sócrates e o Oráculo de Delfos – Filosofia Enem**. Disponível em: <<https://blogdoenem.com.br/socrates-oraculo-delfos-filosofia-enem/>>. Acesso em: 07 fev. 2021.

BLOG GUPY. **Vieses inconscientes: o que são, exemplos e como combatê-los**. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/vieses-inconscientes>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

BLOG RICARDO RABELO FILHO. **Ética – Robert Henry Srour**. Disponível em: <<http://ricardorabelofilho.blogspot.com/2010/10/etica-robert-henry-sroure.html>>. Acesso em: 15 ago. 2021.

BOBSIN, Oneide; SALDANHA, Marcelo Ramos. **Ciências da Religião: uma hóspede impertinente**. Recurso eletrônico. São Leopoldo: Faculdades EST, 2020. p. 46-47. Disponível em: <http://www.est.edu.br/downloads/pdfs/biblioteca/livros-digitais/CIENCIAS_DA_RELIGIAO_UMA_HOSPEDE_IMPERTINENTE.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2020.

BOFF, Leonardo. **Ética e Espiritualidade** – Como cuidar da Casa Comum. 1 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2017.

BRASIL ESCOLA. Meu Artigo. **Gestão de Conflitos no Ambiente Organizacional: Transformando Problemáticas em Oportunidades**. Disponível em: <<https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/administracao/gestao-conflitos-no-ambiente-organizacional-transformando-problematicas-oportunidades.htm>>. Acesso em: 17 jul. 2021.

BRASIL, Saúde. **O que significa ter saúde? Muito além da ausência de doenças, é preciso considerar o bem-estar físico, mental e social**. 2020. Disponível em: <<https://saudebrasil.saude.gov.br/>>. Acesso em: 17 jul. 2021.

BRUCE, Carlos. **11 Benefícios da atividade física para a saúde**. 2021. Disponível em: <<https://www.tuasaude.com/beneficios-da-atividade-fisica/>>. Acesso em: 13 mar. 2021.

CASTRO, Vitor de Vasconcellos. **As três inteligências do Eneagrama**. 21 de maio de 2020. Disponível em: <<https://www.gilistore.com.br/blog/as-tres-inteligencias-do-eneagrama>>. Acesso em: 07 fev. 2021.

CAVALCANTE, Luciana. **Principais motivos de afastamento do trabalho**. 29 de novembro, 2019. Disponível em: <<https://blog.conexasaude.com.br/afastamento-do-trabalho/>>. Acesso: 14 jan. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas** – O novo papel da gestão do talento humano. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CIRILLO, Francesco. **A Técnica Pomodoro**. Recurso eletrônico. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

CORTELLA, Mario Sergio. **A Diversidade** – Aprendendo a Ser Humano. 1 ed. São Paulo: Littera, 2020.

CORTELLA, Mario Sergio. **Ética é sempre coletiva**. Disponível em: <<http://www.mscortella.com.br/artigo-cortella-etica-moral-valores-principios-6a>> Acesso em: 15 ago. 2021.

CORTELLA, Mario Sergio. **Qual é a tua obra? Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética**. 24 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2015.

CORTELLA, Mario Sergio; TAILLE, Yves de La. **Nos Labirintos da Moral**. 10 ed. São Paulo: Papirus 7 Mares, 2005.

COSTA, Ivonete. **Ética, ética empresarial, moral e responsabilidade social**. 22 de agosto de 2011. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/etica-etica-empresarial-moral-e-responsabilidade-social>> Acesso em: 15 ago. 2021.

CURSINE, Nicolai. **Eneagrama para líderes: autoconhecimento e maturidade para o desenvolvimento de sua liderança**. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2017.

CURY, Augusto. **Ansiedade** – Como Enfrentar o Mal do Século. São Paulo: Saraiva, 2015.

CURY, Augusto. **Ansiedade 2** – Autocontrole: Como controlar o stress e manter o equilíbrio. São Paulo: Benvirá, 2016.

CURY, Augusto. **Gestão da emoção**: técnicas de coaching emocional para gerenciar a ansiedade, melhorar o desempenho pessoal e profissional e conquistar uma mente livre e criativa. São Paulo: Saraiva, 2015.

CURY, Augusto. **Inteligência SocioEmocional**. 1 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

DESK MANAGER. **Gerenciamento de Tempo**: 7 estratégias para elevar a produtividade. Disponível em: <<https://blog.deskmanager.com.br/gerenciamento-de-tempo/>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

DICIO: Dicionário Online de Português. **Vários significados**. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

DICIONÁRIO INFORMAL. **Visão Sistêmica**. Disponível em: <<https://www.dicionarioinformal.com.br/vis%C3%A3o%20sist%C3%AAmica/>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

DOYLE, Daniella. **Entenda o que é gestão do tempo, suas vantagens e como você pode começar a colocar em prática com 6 passos**. 12 de setembro de 2018. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/blog/produtividade/o-que-e-gestao-tempo/>> Acesso em: 12 mar. 2021.

DRUCKER, Peter F. **O Gestor Eficaz**. 11 ed. São Paulo: LTC, 1990.

EDOOLS. **Gestão de conflitos nas organizações: o que é e como lidar**. Disponível em: <<https://www.edools.com/gestao-de-conflitos/>>. Acesso em: 15 set. 2020.

EMPREENDEDORISMO. **Visão sistêmica: o que é? Qual a importância de ter na gestão empresarial? EGestor**. Disponível em: <<https://blog.egestor.com.br/visao-sistemica-o-que-e-qual-importancia-de-ter-na-gestao-empresarial/>>. Acesso em: 12 mar. 2021.

(EN)CENA. **Pecar e Perdoar – Não existe “inveja branca”**. Disponível em: <<https://encenasaudemental.com/cinema-tv-e-literatura/pecar-e-perdoar-nao-existe-inveja-branca/>>. Acesso em: 07 fev. 2021.

EQUIPE ASPECTUM. **Conheça os principais Conflitos Empresariais e suas consequências**. 29 de abril de 2021. Disponível em: <<https://aspectum.com.br/blog/principais-conflitos-empresariais-e-suas-consequencias>> Acesso em: 15 set. 2020.

ESCOLA DA INTELIGÊNCIA. **5 passos para estimular a inteligência emocional do seu filho.** Disponível em: <https://escoladainteligencia.com.br/blog/5-passos-para-estimular-a-inteligencia-emocional-do-seu-filho/>. Acesso em: 12 abr. 2021.

ESTADO DE MINAS. **Platão e o Mito da Caverna.** Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/especiais/educacao/enem/2015/08/03/noticia-especial-enem,674644/platao-e-o-mito-da-caverna.shtml>. Acesso em: 12 abr. 2021.

ETHOS.ME. **Pilar espiritual.** Disponível em: <https://ethosme.digital/pilar-espiritual/>. Acesso em: 12 abr. 2021.

EXAME. Carreira. **Viés inconsciente:** como você lida com o que é diferente de você? Disponível em: <https://exame.com/carreira/vies-inconsciente-como-voce-lida-com-o-que-e-diferente-de-voce>. Acesso em: 20 mar. 2020.

FERRAZ, Carlos Adriano. **Elementos de ética.** [recurso eletrônico]. Pelotas: NEPFIL online, 2014. 217 p. – (Série Dissertatio-Incipiens).

FISHER, R; URY, W; PATTON, B. **Como Chegar ao Sim** – Como negociar acordos sem fazer concessões. 1 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

FORTES TECNOLOGIA. **Inteligência emocional no trabalho:** como capacitar funcionários? 19 de fevereiro de 2020. Disponível em: <https://blog.fortestecnologia.com.br/gestao-pessoas/inteligencia-emocional-no-trabalho/>. Acesso em: 07 jun. 2020.

FORTES TECNOLOGIA. **Inteligência emocional:** 7 hábitos que ajudam a desenvolver suas emoções. 21 de janeiro de 2019. Disponível em: <https://blog.fortestecnologia.com.br/gestao-pessoas/inteligencia-emocional/> Acesso em: 07 dez. 2020.

FRANKL, Victor E. **Em Busca de Sentido** – Um psicólogo no campo. 1 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2017.

GARDNER, Howard. **Estruturas da Mente:** A Teoria das Inteligências Múltiplas. Porto Alegre: Artmed Editora, 1983.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional:** A Teoria Revolucionária que Redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

GRIIN, Anselm; DUFNER, Meinrad. **Espiritualidade a partir de Si Mesmo**, 8 ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2010.

HILL, Napoleão. **A lei do triunfo:** 16 lições prática para o sucesso. 55 ed. São Paulo: José Olympio, 2014.

INSTITUIÇÃO ENEAGRAMA. **Conheça os 9 tipos do eneagrama.** 2021. Disponível em: <https://ieneagrama.com.br/> Acesso em: 07 fev. 2021.

JUNG, J. M.; COELHO, A. DA S. Capitalismo como religião: uma revisão teórica da relação entre religião e economia na modernidade. **HORIZONTE - Revista de Estudos de Teologia e Ciências da Religião**, v. 17, n. 53, p. 651 - 655, 31 ago. 2019.

KARNAL, Leandro. **Pecar e Perdoar – Deus e o homem na história**. 1. Ed. São Paulo: HarperCollins, 2017.

KERBER, Roberto. **Espiritualidade nas empresas**. Porto Alegre: Age Editora, 2009.

KRAUSZ, Rosa R. **Análise Transacional – Um Novo Olhar**. 1 ed. São Paulo: Novo Século, 2018.

KRZNARIC, Roman. **O poder da empatia**. 1 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2015.

KUCZMARSKI, Susan Smith; KUCZMARSKI, Thomas, D. **Liderança Baseada em Valores – Reconstruindo o Compromisso, o Desempenho e a Produtividade do Emprego**. 1 ed. São Paulo: Educator, 1999.

LEME, Cipriana. **A importância do temperamento na educação**. 2016. Disponível em: <<https://educaremfamilia.com.br/2016/02/18/a-importancia-do-temperamento-na-educacao/>>. Acesso em: 21 fev. 2021.

MAÇANEIRO, Marcial. **Eros E Espiritualidade**. São Paulo: Paulus, 1997.

MACEDO, Kleber Andrey. **Desenvolvimento pessoal - Os 4 temperamentos humano**. 2021. Disponível em: <<https://blog.psicologiaviva.com.br/os-4-temperamentos-humanos/>>. Acesso em: 21 fev. 2021.

MACHADO, Ricardo. Um outro humano, uma nova ética, um novo tempo. **IHU-online**, v. 540, p. 14-21, 2019. MACHADO, Ricardo. A ética da responsabilidade é um caminho para encarar a crise ecológica e dilemas de nosso tempo. **IHU-online**, v. 540, p. 30-40, 2019. MARIN, Darci Luiz. Liberdade com responsabilidade: ética cristã nos escritos de São Paulo. **Vida Pastoral**. p. 18-21, 2008.

MAGIONI, Danielly. **Os temperamentos humanos**. 2021. Disponível em: <<https://mundoemcores.com/temperamentos-humanos/>>. Acesso em: 07 fev. 2021.

MARCONDES, Danilo. **Textos Básicos de Filosofia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2000.

MARÍN, Antônio Royo. **Os quatro temperamentos e nossa vida interior**. Disponível em 2019. Disponível em: <<https://padrepauloricardo.org/blog/os-quatro-temperamentos-e-nossa-vida-interior>>. Acesso em: 15 nov. 2020.

MARQUES, José Roberto. **Conheça inteligência espiritual**. Instituto Brasileiro Coaching – IBC. 12 de dezembro de 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/conheca-inteligencia-espiritual/>>. Acesso em: 15 set. 2021.

MARQUES, José Roberto. **Conheça os tipos de conflitos nas organizações.** Instituto Brasileiro Coaching – IBC. 22 de novembro de 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/conheca-os-tipos-de-conflitos-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 15 set. 2021.

MARQUES, José Roberto. **Constelações, organizacionais.** Instituto Brasileiro Coaching – IBC. 05 de junho de 2016. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/confira-alguns-exemplos-de-constelacoes-organizacionais/>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

MARQUES, José Roberto. **Espiritualidade e Religiosidade.** Disponível em: <<https://jrmcoaching.com.br/blog/espiritualidade-e-religiosidade/>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

MARQUES, José Roberto. **Qual a importância da visão sistêmica de uma empresa.** Instituto Brasileiro Coaching – IBC. 29/10/2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/qual-a-importancia-da-visao-sistemica-de-uma-empresa/>> Acesso em: 12 fev. 2021.

MARSILI, Ítalo. **Os 4 Temperamentos Humanos.** 1 ed. São Paulo: Kírión, 2018.

MARSILI, Ítalo. **Terapia da Guerrilha.** 1 ed. São Paulo: Auster, 2019.

MARTINS, Rogério. **Procrastinação: O mau do século.** Motivação, Qualidade de Vida. 06 de março de 2018. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/procrastinacao/>> Acesso em: 16 out. 2020.

MGN CONSULTORIA. **Diversidade: qual a sua importância?** Disponível em: <<https://mgnconsultoria.com.br/diversidade-qual-a-sua-importancia/>> Acesso em: 12 mar. 2021.

MURAD, Afonso. **Gestão e Espiritualidade - Uma Porta Entreaberta.** 5 ed. São Paulo: Paulinas, 2012.

MURAKAMI, R.; CAMPOS, C. J. G. Religião e saúde mental: desafio de integrar a religiosidade ao cuidado com o paciente. Brasília: **Revista Brasileira de Enfermagem** – REBEn, 2012.

NA PRÁTICA.ORG. **Inteligência Emocional:** entenda o que é, a importância e como desenvolver. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/o-que-e-inteligencia-emocional/>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

NUCADA, Luisa. **Os quatro temperamentos na Astrologia.** 2021. Disponível em: <<https://www.daninoce.com.br/ideias/astrologia/os-4-temperamentos-na-astrologia-sangueneo-colerico-melancolico-fleumatico/>>. Acesso em: 21 fev. 2021.

OLIVEIRA, Francine. **O poder da inteligência emocional e espiritual no cotidiano.** Liderança. 02 de setembro de 2015. Disponível em:

<<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-poder-da-inteligencia-emocional-e-espiritual-no-cotidiano/>>. Acesso em: 14 jan. 2021.

OLIVEIRA, Ridete. **O que é a Ética no cotidiano das pessoas e das empresas?** 11 de dezembro de 2018. Disponível em: <<https://qfsconsulting.com.br/o-que-e-etica-2/>>. Acesso em: 15 ago. 2020.

PAULA, Ricardo Zimbrão Affonso de. **Capitalismo: definições**. São Luís: EDUFMA, 2020.

PENA, Iviane de Melo; OLIVEIRA, Thamia Leal de; SILVA, Juliana Beltrão da. **A ética para os dias de hoje: reflexões e apontamentos**. Abril de 2016. Disponível em: <<https://www.sabedoriapolitica.com.br/products/lei-da-ficha-limpa/>>. Acesso em: 15 ago. 2020.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Benefícios da Espiritualidade nas Organizações**.

Disponível em:

<<https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/beneficios-da-espiritualidade-nas-organizacoes/62691>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

PROJETOS CONSULTORIA INTEGRADA. **A importância da Gestão do Tempo**.

Disponível em: <<https://www.projetosintegrada.com.br/a-importancia-da-gestao-do-tempo/>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

RAMALHO, Priscila. **5 chaves para o desenvolvimento pessoal**. Mundo

Psicólogos. 25 de abril de 2016. Disponível em:

<<https://br.mundopsicologos.com/artigos/5-chaves-do-desenvolvimento-pessoal>>.

Acesso em: 12 abr. 2021.

REBLIN; Iuri Andréas. **Outros cheiros, outros sabores... O pensamento teológico de Rubem Alves**. 2 ed. São Leopoldo: Oikos, 2014.

REVISTA EXAME. **Sua carreira, sua gestão**. Disponível em:

<<https://exame.com/blog/sua-carreira-sua-gestao/bem-estar-do-colaborador-por-que-a-empresa-deve-se-preocupar/>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

RHPORTAL. **Administração De Conflitos Nas Organizações**. Disponível em:

<<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/administracao-de-conflitos-nas-organizaes/>>.

Acesso em: 20 mar. 2020.

RHPORTAL. Chiavenato, 2002, p. 162. **Contribuições da gestão de pessoas para a sobrevivência das pequenas empresas**. Disponível em:

<<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/contribuies-da-gesto-de-pessoas-para-a-sobrevivencia-das-pequenas-empresas/>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

RHPORTAL. **Gestão do Tempo**. Disponível em:

<<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gestao-do-tempo/>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

RHPORTAL. **Teoria da administração voltada as pessoas.** Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/teoria-da-administracao-voltada-as-pessoas/>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

RIBEIRO, Helena. **Inteligência espiritual.** 05 de novembro de 2010. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/inteligencia-espiritual>> Acesso em: 07 dez. 2021.

ROCHA, Hugo. **O que é procrastinar e 8 dicas para acabar com a procrastinação.** Disponível em: <<https://blog.klickpages.com.br/o-que-e-procrastinar/>> Acesso em: 16 out. 2020.

SBCOACHING. **Desenvolvimento Pessoal:** o que é, importância e como alcançar. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/desenvolvimento-pessoal/>> Acesso em: 05 fev. 2021.

SHIRZAD, Chamine. **Inteligência Positiva** – Por que só 20% das equipes e dos indivíduos alcançam seu verdadeiro potencial e como você pode alcançar o seu. 1 ed. Rio de Janeiro: Fontanar, 2013.

SINNER, Rudolf Eduard Von; SALDANHA; Marcelo Ramos. **Ética Contemporânea.** São Leopoldo: Faculdades EST, 2018. Artigo: **Éticas teleológicas.**

SITWARE. **Gestão de Equipe:** O que é gestão de conflitos, principais benefícios para a sua empresa e 8 dicas de como colocar em prática. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/gestao-de-equipe/o-que-e-gestao-conflitos>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

SÓLIDES – RH NA PRÁTICA. **Gestão do tempo:** o que é, quais as vantagens e como colocar em prática. 28 de novembro de 2018. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gestao-do-tempo/>>. Acesso em: 12 mar. 2021.

SOUZA, L. L. F.; GERHARD, F.; PINTO, F. R. Espiritualidade e Decisão de Compra no Mercado de Planos de Saúde. **Revista Ciências Administrativas**, v. 23, n. 2, p. 336-350, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/4817/pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

SOUZA, Rosângela. **Visão Sistêmica:** o que é e como desenvolvê-la. Administradores. 17 de abril de 2019. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/visao-sistemica-o-que-e-e-como-desenvolve-la>>. Acesso em: 12 mar. 2021.

SUN, Tzu. **Arte da Guerra.** 1 ed. São Paulo: Novo Século, 2015.

SUTHERBERRY, Vania Faria. **Espiritualidade nas empresas.** Evolução Humana – Transformação Cultural. Disponível em: <<https://www.evolucaohumana.com.br/2011/08/14/espiritualidade-nas-empresas->>

mitos-e-verdades-sobre-este-tema-que-ainda-e-tratado-com-indiferenca-por-inumeras-organizacoes/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

TAILLE, Yves de La. **Moral e Ética**: dimensões intelectuais e afetivas. Porto Alegre: Artmed, 2006

TODA MATÉRIA. **Anomia**. Disponível em: <<https://www.todamateria.com.br/anomia/>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

UESC. **A Inteligência Emocional No Âmbito Acadêmico**: Uma aproximação teórica e empírica. Disponível em: <<http://www.uesc.br/cursos/graduacao/licenciatura/letras/nair2.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

UNIBF Faculdade. **7 dicas para desenvolver a inteligência emocional**. Disponível em: <<https://www.ibfpos.com.br/noticias-1104-7-dicas-para-desenvolver-a-inteligencia-emocional>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

WIKIPÉDIA. **Desenvolvimento Pessoal**. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Desenvolvimento_pessoal>. Acesso em: 20 mar. 2020.

WIKIPÉDIA. **O que é religião?** Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Religi%C3%A3o>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

WIKIPÉDIA. **O que é sistema?** Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Sistema>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

ZOHAR, Danah; MARSHALL, Ian. **QS: Inteligência Espiritual**. Rio de Janeiro: Record, 2012.

ANEXO A: PLANO DE AÇÃO ORGANIZACIONAL



PLANO DE AÇÃO ORGANIZACIONAL

Introdução

Durante muito tempo as organizações priorizaram em seus estudos a racionalidade, esquecendo-se da complexidade dos seres humanos que são constituídos de razão, emoção e espírito. Atualmente, as organizações têm sido compelidas a alinhar seus valores corporativos com os de seus funcionários e também trabalhar para resolver problemas da sociedade.

As companhias nunca estiveram inseridas em um mercado tão disputado com clientes e concorrentes tão ávidos, com isso para obter destaque no mercado as organizações precisam inovar. Como as ideias são abundantes, as tecnologias e estratégias podem ser facilmente copiadas, o real diferencial está nas pessoas, ou seja, no grupo de funcionários, pois uma empresa que investe na qualidade de vida no trabalho e que beneficia toda a sua equipe é muito mais competitiva.

O clima organizacional, em conjunto com a vida pessoal da equipe de funcionários, representa a atmosfera psicológica da empresa, isto é, como os e as profissionais percebem o ambiente de trabalho e são impactados por ele. A possibilidade de agregar o autoconhecimento pessoal e a espiritualidade dentro das empresas faz com que, simultaneamente, se fortaleça o profissionalismo e os valores, promovendo, assim, uma oportunidade para todos e todas, na busca de resultados, qualidade e sentido de vida.

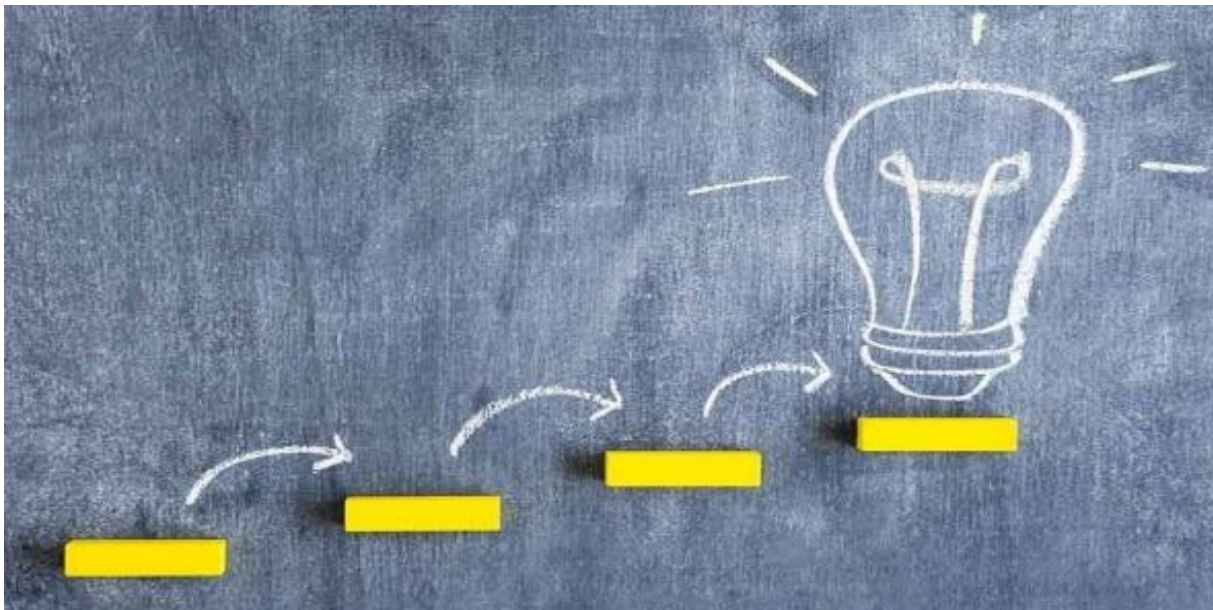
SOBRE O PLANO DE AÇÃO

Este plano de ação é relevante e tem como objetivo levar o conhecimento e a reflexão sobre assuntos que podem provocar alguma necessidade de mudança de comportamento e atitudes, levando a uma AÇÃO.

Segue algumas orientações:

- 1) Os assuntos devem ser explanados para a equipe organizacional de maneira objetiva, levando clareza e o principal: conhecimento;
- 2) Os assuntos devem ser aplicados em formato de palestras ou reuniões;
- 3) Aplicar 1 ou no máximo 2 assuntos por etapa;
- 4) O tempo entre cada etapa fica a critério da empresa, conforme a necessidade particular, porém convém não ultrapassar o tempo de 30 dias cada etapa;
- 5) Os assuntos de cada etapa não têm ordem certa para seguir. Sugestão é seguir uma ordem de sequências de lógica entre os assuntos de cada tema;
- 6) Para quem irá ministrar os assuntos, segue:
 - a. se preparar com antecedência sobre cada etapa;
 - b. estudar os assuntos;
 - c. ter o material em mãos para cada etapa;
 - d. ser uma pessoa dinâmica, que consiga interagir com as pessoas;
 - e. dar leveza aos assuntos;
 - f. não tratar cada etapa como “puxão de orelha” ou indiretas;

Vale lembrar que a real intenção de cada etapa é despertar nas pessoas o conhecimento de assuntos que talvez não seja da rotina. O conhecimento dos assuntos pode gerar uma ação de mudança pessoal, em consequência uma melhora profissional. O plano é formado por etapas, onde constam sete temas com assuntos para serem desenvolvidos, conforme descritos abaixo:



ETAPA 1: DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Segundo Viktor Frankl: “Quando não podemos mais mudar uma situação, somos desafiados a mudar a nós mesmos”.¹⁰⁹

Muitas vezes não conseguimos perceber onde estamos cometendo erros e por isso nunca conseguimos chegar aos objetivos. Outras vezes só conseguimos ver nossos próprios erros, não nos permitindo olhar para as qualidades e habilidades. Por isso, é importante conhecer a si mesmo para se desenvolver mais. Pode parecer algo estranho ou piegas, mas, especialmente na vida profissional, é necessário que cada um saiba onde é bom, no que é ruim e em que aspectos pode melhorar. Através do autoconhecimento tomamos ciência das atitudes e comportamentos que devem ser mudados e que caminhos tomar para fazer isso.

Afinal, o que é desenvolvimento pessoal ou autoconhecimento?

Bem resumido e prático, pode-se afirmar que é uma área do conhecimento que visa a melhorar a qualidade de vida e a desenvolver as habilidades pessoais de cada pessoa, contribuindo com a construção do conhecimento humano e a realização de sonhos e aspirações.¹¹⁰

¹⁰⁹ FRANKL, 2017, p. 133.

¹¹⁰ WIKIPÉDIA. **Desenvolvimento Pessoal**. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Desenvolvimento_pessoal>. Acesso em: 20 mar. 2020.

Desenvolver pessoas abrange muito mais do que treiná-las sobre técnicas operacionais relacionadas ao trabalho, e sim proporcionar um crescimento ou uma evolução pessoal combinada com a capacitação profissional.

A abordagem do conceito de desenvolvimento pessoal, conforme mostra o site Wikipédia¹¹¹ apresenta alguns sentidos que podem levar as pessoas, na prática desse processo, como: desenvolver qualidades e habilidades específicas; melhorar a performance no trabalho; avançar na carreira profissional; alcançar seu potencial total como pessoa; melhorar a autoconsciência; construção ou renovação da identidade ou autoestima; desenvolvimento de pontos fortes e fracos; melhorar o estilo ou qualidade de vida; melhorar as habilidades sociais. Além de melhorar a si mesmo e desenvolver outras pessoas, o desenvolvimento pessoal também é um campo de prática e pesquisa, onde como um campo de prática, inclui métodos de desenvolvimento pessoal, programas de aprendizagem, avaliação de sistemas, ferramentas e técnicas e como um campo de pesquisa, apresenta cada vez mais temas de desenvolvimento pessoal onde aparecem em revistas científicas, comentários em faculdades e livros relacionados a gestão.

Baseado nas abordagens acima, podemos contribuir dizendo que desenvolvimento pessoal é uma condição de consciência e reconhecimento sobre tudo aquilo que afeta o seu bem-estar. De uma forma mais simples, é quando você sabe quais são as coisas que você gosta, quais são seus sonhos e suas aspirações, ou seja, tudo aquilo que contribui para a sua felicidade. O contrário também é verdadeiro, pois é preciso conhecer aquilo que você não gosta e que acaba sugando sua energia. O resultado disso é o autoconhecimento.

As contribuições do autoconhecimento estão diretamente relacionadas à consciência tomada sobre a responsabilidade de cada um sobre o seu próprio sucesso. Ela auxilia na compreensão de que é possível alcançar determinado objetivo, desde que sejam trabalhadas as forças e fraquezas. A partir do conhecimento das suas capacidades e limitações, é possível aprimorar o seu desempenho em direção ao que almeja. Independentemente da escolha, o autoconhecimento aumenta a segurança em si mesmo de realizar sonhos a partir do foco e do comprometimento ajudando a contribuir também para:

¹¹¹ WIKIPÉDIA. **Desenvolvimento Pessoal**. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Desenvolvimento_pessoal>. Acesso em: 20 mar. 2020.

- perceber o impacto dos fatos nas nossas emoções;
- encorajar a assumir riscos calculados;
- aprofundar a experiência na área de atuação;
- obter resultados extraordinários;
- descobrir vocações;
- valorizar as competências e habilidades de cada um;
- fortalecer a autoestima.

São várias áreas de vida que envolvem o desenvolvimento pessoal, como mostra o Wikipédia:¹¹²

- **Administração do tempo** – Investir tempo no que é útil para o crescimento e bem estar;
- **Autoconhecimento** - Ser mestre de si mesmo e, conseqüentemente, um ser humano melhor. Ter percepção dos bloqueios e limitações e supera-los com o poder da consciência de si e da mente;
- **Comunicação interpessoal** – O cuidado e a preocupação dos interlocutores na transmissão dos dados ou das informações em questão para que se obtenha o sucesso no processo desejado. O sucesso na comunicação não depende só da forma como a mensagem é transmitida, a compreensão dela é fator fundamental;
- **Empreendedorismo** – Detém uma forma especial, inovadora, de se dedicar às atividades de organização, administração, execução, principalmente na geração de riquezas, na transformação de conhecimentos e bens em novos produtos ou serviços;
- **Educação financeira** – Buscar uma melhor qualidade de vida tanto hoje quanto no futuro, proporcionando a segurança material necessária para aproveitar os prazeres da vida e ao mesmo tempo obter uma garantia para eventuais imprevistos;
- **Liderança** – É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização;

¹¹² WIKIPÉDIA. **Desenvolvimento Pessoal**. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Desenvolvimento_pessoal>. Acesso em: 20 mar. 2020.

- **Motivação** – É uma força interior que se modifica a cada momento durante toda a vida, onde direciona e intensifica os objetivos de um indivíduo;
- **Marketing pessoal** - Valorizar o ser humano em todos os seus atributos e características. Inclusive em sua complexa estrutura física, intelectual e espiritual. Visa possibilitar a utilização plena das capacidades e potencialidades humanas na área profissional e na da vida pessoal;
- **Produtividade pessoal** – A relação entre as atividades que temos para fazer e o tempo disponível;
- **Qualidade de vida** – Envolve o bem físico, mental, psicológico e emocional, além de relacionamentos sociais, como família, amigos e também a saúde, educação, poder de compra e outras circunstâncias da vida;
- **Relacionamento humano** – Relacionamento entre pessoas é a forma como eles se tratam e se comunicam. Estar com pessoas que nos façam sentir especiais e nos impulsionem para o que é positivo, nos motivam e vice-versa.

O processo do desenvolvimento pessoal permite que as pessoas tenham uma postura mais positiva em relação à vida. É importante porque cria um propósito que leva a busca diariamente. Contudo, aceitar entrar num processo de desenvolvimento pessoal é permitir-se analisar todas as questões vivenciais que nos envolvem, ter uma percepção se tem algo em déficit, onde estão os desafios, o que deve ser alterado e o que podemos fazer para obter resultados diferentes e bem sucedidos. Compreender as emoções, atitudes e comportamentos é fundamental na jornada do desenvolvimento, pois ajuda a identificar o que está por trás da maneira como as pessoas se comportam e traçam estratégias que permitam alcançar as mudanças que tanto desejam.

1.1 Qualidade de Vida

Quando buscamos o desenvolvimento pessoal é para alcançarmos melhoria na qualidade de vida e para isso é fundamental desenvolver as nossas habilidades para que possamos conquistar a realização profissional e a satisfação pessoal.

O conceito de qualidade de vida aparentemente pode ser diferente para a maioria das pessoas, entretanto, existem pontos muito importantes e necessários a

qualquer ser. Ela está diretamente ligada ao bem-estar do ser humano, compreendendo diversas áreas da vida.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde, qualidade de vida é “a percepção do indivíduo de sua inserção na vida, no contexto da cultura e sistemas de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações”. Envolve o bem estar espiritual, físico, mental, psicológico e emocional, além de relacionamentos sociais, como família e amigos e, também, saúde, educação, habitação saneamento básico e outras circunstâncias da vida.

Para isso é de fundamental importância ter o estado emocional em equilíbrio e o corpo e mente saudáveis. Vale reforçar alguns pontos que exigem nossa dedicação e atenção para a busca de uma boa qualidade de vida:

- a) Adquirir e manter uma alimentação saudável;
- b) Fazer exercícios físicos;
- c) Ter rotina;
- d) Fazer checkup de consultas e exames médicos anualmente;
- e) Cuidar do estado emocional e mental;
- f) Ter o hábito da leitura;
- g) Manter relações sociais saudáveis;
- h) Dormir bem;
- i) Cuidar da espiritualidade;
- j) Preservar tempo com a família;
- k) Manter o conhecimento em dia – estudar;
- l) Trabalhe – O trabalho edifica o homem;
- m) Sirva – O ato de servir enobrece o homem.¹¹³

1.2 Contribuições do Desenvolvimento Pessoal para as empresas

Desenvolvimento pessoal e profissional caminham juntos, ou seja, é uma via de mão dupla. Se um deles não vai bem, é praticamente impossível se sentir realizado e feliz no outro. Habilidades que você tem como pessoa podem ser importantes para o seu trabalho, e vice-versa. A vida pessoal e profissional são inseparáveis e devem ser trabalhadas em conjunto. Essa história de “eu não levo

¹¹³ DICAS DE SAÚDE. **Qualidade de vida em 5 passos.** Disponível em: <https://bvsmis.saude.gov.br/bvs/dicas/260_qualidade_de_vida.html>. Acesso em: 20 mar. 2020

trabalho para casa, não misturo trabalho com vida pessoal, não parece funcionar”, segundo o autor Mario Sergio Cortella, no livro Qual a Tua Obra?¹¹⁴

Ele diz que nenhum de nós é uma função aqui, outra lá e outra acolá. Somos pessoas inteiras. Quando saímos para o trabalho levamos tudo conosco e quando vamos para casa levamos as coisas do trabalho. Vivemos uma vida com várias dimensões concomitantes. Não dá para você abrir uma gaveta e dizer “agora vou ser pai”. O que precisamos é organizar nossa vida.

“Desenvolvimento pessoal contínuo é fundamental para o crescimento de carreira, satisfação profissional e para ter um impacto mais amplo no mundo”. Essa frase foi dita conforme menciona o site SBCoaching¹¹⁵, em um texto para a revista Forbes por Ron Carucci, cofundador da empresa de consultoria de liderança Navalent. Entende-se que se as pessoas não derem atenção para o lado do autoconhecimento, há grandes chances de a vida profissional ficar estagnada. O ajuste ideal para qualquer pessoa é o equilíbrio entre o papel que ela é e o papel que ela preenche. Esse site¹¹⁶ mostra ainda que o desenvolvimento pessoal e profissional traz diferentes benefícios. Segundo um artigo da Entrepreneur, escrito pelo empreendedor Kimanzi Constable, o desenvolvimento pessoal pode tornar um negócio mais forte. “Quando você percebe que sempre há outro nível de sucesso a alcançar, nunca irá perder aquela fome que te levou a criar o seu negócio”, diz o autor. Se você quer sucesso na empresa, invista em si mesmo. Cita também outras razões pelas quais adotar o desenvolvimento pessoal e profissional na vida:

- O desenvolvimento faz com que você saia da sua zona de conforto;
- Aumenta a autoconfiança;
- Gera autoconhecimento;
- Prepara para novos desafios;
- Ajuda na manutenção de um mindset positivo;
- Gera motivação e crescimento.

É importante que as organizações entendam que elas não existem em um vácuo, mas sim em sociedade e que desempenham um papel importante neste

¹¹⁴ CORTELLA, 2015, p. 56.

¹¹⁵ SBCOACHING. **Desenvolvimento Pessoal**. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/?s=desenvolvimento+pessoal>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

¹¹⁶ SBCOACHING. **Desenvolvimento Pessoal**. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/?s=desenvolvimento+pessoal>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

mundo, além de que tudo que fazem impacta na vida de seus colaboradores e colaboradoras. A prática do desenvolvimento pessoal também inclui aumento do desempenho individual, no sentido de valorizar o colaborador. Isso ocorre a partir do momento em que o mesmo observa em seu trabalho um significado para a vida, bom clima organizacional e senso de comunidade. A partir de melhor desempenho individual, por consequência, a organização tende a obter melhores resultados no geral.

No âmbito profissional, uma pessoa com clareza de ações e objetivos consegue impor com mais segurança seu profissionalismo. Napoleon Hill, escritor do livro *A Lei do Triunfo*, no século XX, pesquisou por mais de 20 anos, uma média de seis mil pessoas ricas e poderosas do mundo e descobriu o que elas tinham em comum. Hill também entrevistou pessoalmente centenas delas, incluindo nomes como Thomas Edson, Graham Bell, George Eastman, Henry Ford, John Rockefeller, Theodore Roosevelt e Woodrow Wilson. Ele definiu dezesseis leis que todas as pessoas de grande sucesso seguiam, conscientemente ou não. Nota-se que entre todas essas pessoas, a clareza de objetivos era definida. Segue abaixo as 16 regras básicas, resumidas do site Administradores.com:¹¹⁷

- 1) Associação com outras pessoas com o mesmo perfil de pensamento: Napoleon Hill afirmava que a união de duas ou mais mentes gerava um todo que era maior do que a soma das partes, o que ele chamou de Master Mind – ou Mente Mestra. Sozinhos, nenhum deles teria conseguido o sucesso que conseguiu.
- 2) Objetivo principal definido: Muita gente diz que quer mudar de vida, mas quando são perguntadas o que realmente querem, se atrapalham para dizer. Sabem que não querem continuar do jeito que estão, mas não tem um objetivo claro de onde querem chegar, do que querem realmente mudar. Sem ter um objetivo traçado, é muito complicado realizar alguma coisa. Não devemos ser 100% orientados a metas, contudo se não tivermos um lugar para onde ir, será difícil saber como chegar lá.

¹¹⁷ ADMINISTRADORES.COM. **Dezesseis regras básicas**. Disponível em: <<https://administradores.com.br/>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

- 3) **Confiança em si próprio:** A autoconfiança é essencial para quem quer empreender. As pessoas de sucesso entrevistadas demonstravam grande confiança em seu potencial, segundo Napoleon Hill. Se não para resolver o problema, para saber quem chamar para resolver.
- 4) **Economia:** Podemos dizer que educação financeira é uma das regras essenciais para quem quer obter sucesso. Embora o dinheiro não seja a única ferramenta para medir o sucesso de uma pessoa, quando estamos falando de negócios e empresas (que era o caso da maioria dos entrevistados de Napoleon Hill), essa é sim a principal medida de sucesso.
- 5) **Iniciativa e Liderança:** Na pesquisa, todos tomaram a iniciativa de assumir o controle de suas próprias vidas, de empreender, de sair da mesmice e levar outros associados juntos no caminho. Embora algumas pessoas realmente não tenham o perfil de liderança, acreditamos que isso pode ser trabalhado e melhorado
- 6) **Imaginação:** Boa parte dos pesquisados precisou muitas vezes usar a imaginação para pensar em um negócio que não existia, para criar uma solução na qual ninguém pensou antes, para criar coisas novas. Existe uma série de técnicas para desenvolver a imaginação e a criatividade, mas o ponto principal para Napoleon Hill é você forçar-se a mudar suas rotinas de ações e pensamentos e não ter receio de experimentar coisas novas.
- 7) **Entusiasmo:** Grande parte dos maiores realizadores do mundo eram absolutamente apaixonados por seus objetivos principais definidos, a ponto de isso despertar neles grande entusiasmo para seguir em frente mesmo quando todas as condições pareciam adversas. Criar entusiasmo em si mesmo – literalmente viver com paixão – é um dos desafios mais intensos e prazerosos que você pode impor a si mesmo.
- 8) **Autocontrole:** Autocontrole é, na verdade, ser o líder de si mesmo. É pensar no longo prazo, avaliar as consequências de cada ação, ter a

ideia exata de que tudo o que você faz ou o aproxima ou o afasta do seu objetivo principal definido.

- 9) Hábito de fazer mais que a obrigação: Segundo a pesquisa, se você quer se destacar em sua área de atuação, precisa criar o saudável hábito de andar a milha extra: sempre fazer mais do que lhe pedem, sempre fazer mais do que é obrigado a fazer. Do contrário, você será apenas uma pessoa mediana, igual a tantas outras.
- 10) Personalidade Atraente: Os negócios são resultados diretos de interações humanas. Cultivar uma personalidade atraente é ser uma figura agradável, simpática, bem apresentada. Não estamos falando aqui de padrões de beleza e sim de comportamentos que o tornem uma companhia agradável para os outros.
- 11) Pensar com exatidão: Ter foco é outra lei essencial para quem quer obter sucesso. Devemos aprender a dirigir os nossos pensamentos somente para os assuntos, fatos e informações que, de alguma forma, nos deixarão mais próximos de nosso objetivo principal definido.
- 12) Concentração: Treinar a própria mente para pensar com exatidão. Técnicas de meditação e o hábito de lidar com apenas uma coisa de cada vez, com foco total, são úteis para esse tipo de treinamento.
- 13) Cooperação: A cooperação deve se dar em todos os níveis, pensando não somente no interesse próprio, mas também no bem-estar das pessoas com quem você se relaciona.
- 14) Fracasso: O fracasso deve ser visto como um grande aliado. Cada vez que você falha, você descobre uma maneira de não realizar o seu objetivo. Elimina um caminho. Continue fazendo isso até você achar a trilha ideal. Aprenda com os erros e não volte ao mesmo erro.
- 15) Tolerância: Nos desapegar de querer controlar tudo e ter tolerância e paciência para ir acertando e errando até chegar onde queremos, seguindo sempre em frente.

16) Fazer aos outros aquilo que quer que seja feito a você: Tratar todas as pessoas como a si mesmo.¹¹⁸

Desenvolvimento de pessoas não é o mesmo que treinamento. O treinamento é dedicado a ensinar o profissional a desenvolver algo que está diretamente relacionado à sua função, já o desenvolvimento de pessoas vai além disso. Diz respeito a ajudar os colaboradores e as colaboradoras a ampliarem suas capacidades e as possibilidades de carreira e fomentar o crescimento deles e delas como pessoas. Uma das principais características do autoconhecimento é que possibilita que o indivíduo se enxergue como ele realmente é, e não quem pensa ser. Em outras palavras, quer dizer que a pessoa tem a clareza de sua personalidade, das suas atitudes e de suas emoções diante de situações e adversidades que são enfrentadas e vivenciadas em sua jornada. Ter a consciência de quem é, e saber os pontos que precisa melhorar ou potencializar, permite que o indivíduo desenvolva o seu máximo potencial e através de sua alta performance alcance o sucesso e realização pessoal e profissional. Baseado no site RhPortal¹¹⁹, a administração da parte humana dentro das empresas produz profundos impactos nas pessoas e nas organizações. A maneira de lidar com as pessoas, de buscá-las no mercado, de integrá-las, de orientá-las, de fazê-las trabalhar e de recompensá-las, ou seja, a qualidade na forma de como as pessoas são geridas na empresa é muito importante na competitividade empresarial. Criar um clima organizacional saudável dentro de uma empresa é uma das funções da gestão de pessoas, ou seja, administrar pessoas complexas em organizações complexas. Criar um ambiente onde as pessoas tenham satisfação no trabalho e orgulho de realizar suas funções. Citado por Chiavenato¹²⁰, os principais objetivos de uma boa gestão de pessoas nas empresas são:

¹¹⁸ HILL, Napoleão. **A lei do triunfo**: 16 lições prática para o sucesso. 55 ed. São Paulo: José Olympio, 2014.

¹¹⁹ RHPORTAL. **Teoria da administração voltada as pessoas**. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/teoria-da-administrao-voltada-as-pessoas/>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

¹²⁰ RHPORTAL. Chiavenato, 2002, p. 162. **Contribuições da gestão de pessoas para a sobrevivência das pequenas empresas**. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/contribuies-da-gesto-de-pessoas-para-a-sobrevivencia-das-pequenas-empresas/>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

- a) criar manter e desenvolver um contingente de pessoas com habilidade, motivação, e satisfação para realizar os objetivos da organização;
- b) criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas, e alcance dos objetivos individuais; e
- c) alcançar a eficiência e eficácia através das pessoas.

Uma organização empresarial se faz fundamentalmente de pessoas que nela trabalham. Como seres humanos, seus colaboradores e suas colaboradoras estão sujeitos as mais diversas influências do ambiente e a variadas maneiras de reagir emocionalmente a estas influências. Esse conjunto de sentimentos vividos pelos colaboradores e pelas colaboradoras e suas consequências no ambiente de trabalho compõe o clima organizacional de uma empresa.

Resumindo, investir nas pessoas, ou seja, no clima organizacional é uma iniciativa positiva que reflete nos resultados que a empresa pode gerar. Além disso, leva a tendencia de gerar motivação, satisfação e valorização com a perspectiva de maior produção e alto desempenho nas atividades. A consequência de um bom clima organizacional fará com que a empresa atinja as suas metas e crie um relacionamento saudável entre colaboradores, colaboradoras e clientes.



ETAPA 2: Espiritualidade

Atualmente não existe uma definição comum ou acordada para o termo dentro da literatura acadêmica específico de espiritualidade. O conceito espiritualidade é encontrado em todas as culturas e sociedades. Ele é expresso na busca do indivíduo do significado por meio da participação religiosa ou crença, em Deus, na família, no naturalismo, no racionalismo, no humanismo e nas artes.

Baseado no livro Ciências da Religião, dos autores Oneide Bobsin e Marcelo Ramos Saldanha, a tentativa de resumir o que são os significados formulados no nível do senso comum, chega-se a uma mistura de verdades e malentendidos. Muitos destes significados fazem parte de um dualismo. Espiritualidade seria o contrário de uma atitude de engajamento sócio-político. Esta concepção da espiritualidade a vê como uma atitude interior, distinguindo-a de um comportamento exterior. Espiritualidade seria algo individual, privativo, praticado por certas pessoas

eleitas, talvez carismáticas, como sacerdotes, religiosos, místicos, ascetas, heróis da fé. Ou, outro dualismo: espiritualidade representaria o lado vertical da fé, em contraposição às ligações horizontais do crente. Seria a prática do primeiro mandamento, o amor a Deus. Em outras palavras, tratar-se-ia do aspecto subjetivo da fé, da vida espiritual da pessoa, da sua missão espiritual, da sua relação com Deus. Outras definições no nível do senso comum enumeram meramente as práticas que parecem fazer parte da espiritualidade. Juntando todos os exemplos destas definições pode-se dizer que espiritualidade é vista como a vida cúlrica, litúrgica e meditativa, incluindo sacramentos, oração, contemplação, conversão pessoal, recolhimento, devoção, misticismo, êxtase. Existe um terceiro tipo de definições no nível do senso comum. Nestas definições fala-se mais sobre o caráter, a qualidade da espiritualidade. Não raramente ela é vista como algo novo, criador, um despertar religioso, uma experiência existencial e autêntica que acaba com a rotina estéril. Fala-se deste modo da espiritualidade quando ela falta, ou seja, numa época de crise espiritual. Esta espiritualidade nova, às vezes, tem um caráter único e as experiências nela não se repetem. A autenticidade exclui a repetição.¹²¹

Segundo o site JRM Coaching¹²² temos outras definições de espiritualidade, como: “a resposta humana ao chamado da graça de Deus para um relacionamento com este” ou “uma experiência subjetiva do sagrado” ou “uma maneira de ser e experimentar que se dá através da consciência de uma dimensão transcendente e é caracterizada por certos valores identificáveis no que diz respeito a si mesmo, a vida e tudo o que se considera ser Supremo” ou também “uma dimensão transcendente dentro da experiência humana descoberta em momentos em que o indivíduo questiona o sentido da existência pessoal e procura se colocar dentro de um mais amplo contexto ontológico”.

Para o autor Mario Sergio Cortella, espiritualidade é a capacidade de olhar que as coisas não são um fim em si mesmas, que existem razões mais importantes do que o imediato. Que aquilo que se faz, tem um significado e um sentido. Que a

¹²¹ BOBSIN, Oneide; SALDANHA, Marcelo Ramos. **Ciências da Religião**: uma hóspede impertinente. Recurso eletrônico. São Leopoldo: Faculdades EST, 2020. p. 46-47. Disponível em: <http://www.est.edu.br/downloads/pdfs/biblioteca/livros-digitais/CIENCIAS_DA_RELIGIAO_UMA_HOSPEDE_IMPERTINENTE.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2020.

¹²² MARQUES, José Roberto. **Espiritualidade e Religiosidade**. Disponível em: <<https://jrmcoaching.com.br/blog/espiritualidade-e-religiosidade/>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

noção de humanidade é uma coisa mais coletiva, na qual se tem uma ideia de pertencimento.¹²³

Ainda no livro *Ciências da Religião*, os autores concluem a espiritualidade como um processo de produção simbólica pelo qual a pessoa e o grupo religioso se comprometem numa relação existencial com uma realidade sagrada e, como consequência disso, com outras pessoas e outros grupos de pessoas. Espiritualidade é a vivência de um relacionamento inspirado pela religião.¹²⁴

Como a espiritualidade diz respeito a uma jornada de cunho pessoal e relacional, é difícil se chegar a uma definição global para tal fenômeno, porém podemos chegar ao entendimento que cada um pode fazer o seu conceito.

Afonso Murad aborda do ponto de vista da fé, sendo a espiritualidade comparada à seiva que circula no interior da árvore. As pessoas não veem, mas é ela que garante a vida e a fecundidade. A espiritualidade torna-se algo importante à medida que as pessoas superam a cultura da aparência e da exterioridade.¹²⁵

Para o escritor Leonardo Boff, espiritualidade emerge nas pessoas quando passa da cabeça para o coração, das doutrinas para a experiência.¹²⁶

Baseado no site Ethos.me¹²⁷, espiritualidade pode ser conceituada como uma busca particular e constante por algo que dê um novo significado para a vida para além das coisas materiais, a partir de uma experiência transcendental, que potencializa a prática do amor fraterno, da paz e compaixão, reconduzindo o ser humano ao caminho da felicidade e harmonia. Por isso, tal busca ainda está diretamente ligada à (re) conexão com algo maior, nem sempre visível aos olhos, seja ele Deus, uma força da natureza ou simplesmente um “eu” interior. Espiritualidade também está ligada ao entendimento e aperfeiçoamento do próprio indivíduo e conseqüentemente de seu Espírito Eterno.

¹²³ CORTELLA, 2015, p. 13.

¹²⁴ BOBSIN, Oneide; SALDANHA, Marcelo Ramos. **Ciências da Religião**: uma hóspede impertinente. Recurso eletrônico. São Leopoldo: Faculdades EST, 2020. p. 61. Disponível em: <http://www.est.edu.br/downloads/pdfs/biblioteca/livros-digitais/CIENCIAS_DA_RELIGIAO_UMA_HOSPEDE_IMPERTINENTE.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2020.

¹²⁵ MURAD, 2012, p. 129.

¹²⁶ BOFF, Leonardo. **Ética e Espiritualidade** – Como cuidar da Casa Comum. 1 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2017. p. 175.

¹²⁷ ETHOS.ME. **Pilar espiritual**. Disponível em: <<https://ethosme.digital/pilar-espiritual/>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

A rotina acelerada do nosso dia a dia nos faz esquecer e não refletir na importância da espiritualidade para nossas vidas. As constantes pressões sociais, os pesados compromissos profissionais e financeiros, bem como os problemas de ordem pessoal, andam cobrando um preço muito caro à saúde das pessoas. Não é surpresa, infelizmente, que nossos tempos registrem números tão preocupantes sobre o estado emocional e mental das pessoas. Quando surge o desejo por espiritualidade, geralmente mostra um sinal de descontentamento com o rumo que as situações estão tomando. A espiritualidade vem à tona quando a pessoa precisa refletir sobre si mesma.¹²⁸

Essa “crise” da espiritualidade pode ter uma análise, como aborda o livro *Ciências da Religião*. Primeiro ponto é a consequência do fato de que a espiritualidade tradicional não é adaptada à vida moderna. Ela tem um caráter pré-industrial, e tem as suas origens numa sociedade muito mais estável do que a nossa. Ela não parece ter relevância para o nosso contexto histórico específico. A institucionalização demasiada de uma prática espiritual de uma certa época provoca a morte da vivência da fé. Os símbolos perdem os seus significados originais quando os tempos mudam. É significativo que a nova espiritualidade surge quase sem exceção fora da religião institucionalizada. Mas o outro lado da moeda é uma insatisfação com este mundo moderno em que vivemos. Parece paradoxal, mas esta crítica pode implicar em que a nossa espiritualidade se adapte demais, seja contextualizada demais. A consequência deste empobrecimento sob a influência da vida moderna é que nós não usamos o potencial da nossa pessoa. Esta crítica contra a cultura moderna atinge também a teologia na medida em que ela é influenciada por esta cultura.

A espiritualidade convoca todo o potencial da pessoa, e não só a sua capacidade racional ou sua especialidade. A espiritualidade só se torna um problema quando não sabemos mais o que fazer com as nossas experiências, as nossas emoções. Na espiritualidade existem também modas, de maneira que com o decorrer do tempo, um tipo se transforma em outro, agindo e reagindo em concordância com o contexto histórico.¹²⁹

¹²⁸ CORTELLA, 2015, p. 14.

¹²⁹ BOBSIN, Oneide; SALDANHA, Marcelo Ramos. **Ciências da Religião**: uma hóspede impertinente. Recurso eletrônico. São Leopoldo: Faculdades EST, 2020. p. 54-55. Disponível em: <<http://www.est.edu.br/downloads/pdfs/biblioteca/livros->

Afonso Murad pontua alguns traços comuns de pessoas ligadas à espiritualidade, tais como:¹³⁰

- Assumem uma postura de vida de “ser do bem”, em todos os seus relacionamentos;
- Buscam um sentido integrador para a existência pessoal, coletiva e cósmica;
- Aprendem no caminho espiritual de varias religiões, valorizando seus símbolos e ritos;
- Promovem a cultura da paz, desenvolvendo a tolerância e o respeito as diversidades;
- Visam a sustentabilidade;
- Aderem a um estilo de vida saudável;
- Fazem um caminho de evolução espiritual pela integração das pulsões, autoconhecimento, cultivo da sabedoria e iluminação.

Cabe aqui uma reflexão nos levando também a acreditar que a espiritualidade pode ser uma força que nos impulsiona a agir para o bem e ao cultivá-la, nos ligamos a pensamentos, discursos e ações boas, trazendo para perto de nós amigos e amigas (visíveis e invisíveis) que estão sintonizados nessa mesma vibração. Conseqüentemente, nos afastamos de qualquer energia negativa que possa ‘manchar’ nossos pensamentos e nossas ações. Por conta disso, ao cultivar a espiritualidade no dia a dia, estaremos mais fortalecidos e preparados para lidar com todas as questões da vida (problemas profissionais, familiares ou de saúde, situação financeira, etc.).

Resumindo, a espiritualidade não é uma receita específica para determinar as pessoas, mas é uma das rotas para fazer, à medida que oferta uma possibilidade, sentido a uma vida que não deve ser fútil. Uma pessoa é capaz de não desperdiçar sua vida quando enxerga espiritualidade naquilo que dão propósito a sua existência, como uma convivência saudável, afetiva e sincera, amorosidade contínua, capacidade decisiva de cuidado consigo e com outras pessoas, ou seja, tudo o que eleva a vida e não ao contrário.

digitais/CIENCIAS_DA_RELIGIAO_UMA_HOSPEDE_IMPERTINENTE.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2020.

¹³⁰ MURAD, 2012, p. 125.

2.1 Espiritualidade e Religião

Atualmente, para se definir o conceito de religião é importante também diferenciá-lo do conceito de espiritualidade, já que são construtos que estão intimamente ligados e muitas vezes podem confundir e serem considerados sinônimos.

Gordon Allport, interessado pela temática da religião, conforme publicação do site Portal de Publicações Eletrônicas da UERJ¹³¹, como derivado de seus estudos sobre a personalidade, criou a classificação para a orientação religiosa, distribuídas em dois tipos: a intrínseca e a extrínseca. Na religiosidade intrínseca o indivíduo apresenta uma fé bem amadurecida, procurando viver realmente de acordo com os princípios doutrinários em que acredita, harmonizando suas necessidades e interesses às suas crenças, esforçando-se por internalizá-las e apresentando um relacionamento saudável com a sua religião, já que o princípio motivador de suas atitudes se encontra na própria religião, que atribui significado à sua vida. Já na religiosidade extrínseca, a religião é utilizada como um meio para atingir outros fins, benefícios exteriores (de status, segurança e distração), de modo que a pessoa se volta ao sagrado ou a Deus, mas sem desapegar-se do self, como, por exemplo, os indivíduos que se convertem a uma determinada religião para ampliar os seus relacionamentos sociais, devido a um relacionamento afetivo ou até mesmo como uma manobra de publicidade.¹³² Observa-se, portanto, que, como afirmava Allport, ao estabelecer uma comparação entre as duas orientações: os intrínsecos vivem sua religião enquanto os extrínsecos somente a usam.¹³³

Para o site Wikipédia, a definição de religião é um conjunto de sistemas culturais e de crenças, além de visões de mundo, que estabelece os símbolos que relacionam a humanidade com a espiritualidade e seus próprios valores morais. Muitas religiões têm narrativas, símbolos, tradições e histórias sagradas que se destinam a dar sentido à vida ou explicar a sua origem e do universo. As religiões

¹³¹ ALLPORT, Gordon. **Religião**. Disponível em: <www.e-publicacoes.uerj.br>. Acesso em: 10 mar. 2020.

¹³² MURAKAMI, R.; CAMPOS, C. J. G. Religião e saúde mental: desafio de integrar a religiosidade ao cuidado com o paciente. Brasília: **Revista Brasileira de Enfermagem – REBEn**, 2012. p. 65.

¹³³ ALMINHANA, L. O.; MOREIRA-ALMEIDA, A.. Personalidade e religiosidade/espiritualidade. São Paulo: **Revista de Psiquiatria Clínica**, 2009. p. 36.

tendem a derivar a moralidade, a ética, as leis religiosas ou um estilo de vida preferido de suas ideias sobre o cosmos e a natureza humana.¹³⁴

Pode-se dizer que a religião é mais frequentemente identificada com instituições religiosas estruturadas e um conjunto determinado de crenças, enquanto a espiritualidade é utilizada para descrever experiências individuais relacionadas com a transcendência e significados pessoais. Assim podendo a espiritualidade estar relacionada à esfera privada de pensamentos e experiências e a religião estar associada à esfera pública das instituições e doutrinas oficiais.

Para Afonso Murad, na sociedade atual algumas pessoas professam ter fé, porém não se consideram membros de uma religião. Por isso é possível ter uma espiritualidade sem ter uma religião determinada.¹³⁵

2.2 Contribuições da espiritualidade para as empresas

Ao primeiro olhar, gestão e espiritualidade parecem fazer parte de mundos diferentes, porém podemos mudar de ideia quando imaginamos que a prática da espiritualidade contribui no desenvolvimento, ajuda a melhorar as relações interpessoais e aspectos relacionados à dignidade humana, influenciando para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais harmonioso e alegre. Considerando que uma pessoa se dedica cerca de oito horas do seu dia ao trabalho, o ambiente de exercícios de suas atividades profissionais é altamente influenciador na maneira como o indivíduo age nas atividades fora da empresa, seja essa atividade com a família, amigos, vizinhos, ou a própria comunidade. Logo, um ambiente de trabalho que gera prejuízos emocionais, intelectuais, comportamentais, físicos e até espirituais, pode desencadear uma série de problemas sociais, os quais podem ser diminuídos ou até evitados pela prática da espiritualidade no ambiente de trabalho.

Se a espiritualidade se mostra importante para a vida das pessoas e para as organizações, por que é tão pouco visada? Segundo Afonso Murad, é que a tentação do poder seduz os gestores ou administradores, a ponto de desviá-los da finalidade para a qual trabalham. Afirma ainda que as pessoas e as organizações

¹³⁴ WIKIPÉDIA. **O que é religião?** Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Religi%C3%A3o>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

¹³⁵ MURAD, 2012, p. 125.

precisam estar atentas e vigilantes, a fim de que as coisas urgentes não tomem conta das coisas importantes e também que o mecanismo da eficácia não se sobreponha aos valores.¹³⁶

Para Lucas Lopes *Ferreira Souza*, Felipe *Gerhard*, Francisco Roberto *Pinto*, a espiritualidade no ambiente de trabalho traz a orientação benéfica para o bem-estar não apenas da empresa, mas de toda a sociedade além da valorização do ser humano e de políticas de gestão que focam o ser humano na sua totalidade e complexidade.¹³⁷

O site Portal Educação¹³⁸ aborda que a espiritualidade no trabalho contempla cinco dimensões, tais como:

- Sentido de comunidade na equipe: engloba itens relacionados com o espírito de equipe, o zelo mútuo entre os seus membros, e o sentido de comunidade e de propósito comum;
- Alinhamento de valores: engloba, sobretudo descritores relacionados com a compatibilidade entre os valores do indivíduo e os da organização;
- Sentido de préstimo à comunidade: inclui itens relacionados com o grau em que o trabalho é útil à comunidade e corresponde a valores importantes para o indivíduo;
- Prazer no trabalho: engloba o sentido de alegria e de satisfação no trabalho;
- Oportunidades para a vida interior: abrange itens relacionados ao modo como a organização respeita a espiritualidade e os valores espirituais do indivíduo.

Afonso Murad afirma que o grande critério para a espiritualidade reside na ética, sendo que os valores aparecem na prática. Coloca ainda que uma organização que incorpora a espiritualidade no seu dia-a-dia apresenta postura que reflete em seus clientes, fornecedores, colaboradores, comunidade local e planeta, sendo aqui descritas como: modelo de gestão e qualidade das relações, valorização

¹³⁶ MURAD, 2012, p. 129.

¹³⁷ SOUZA, L. L. F.; GERHARD, F.; PINTO, F. R. Espiritualidade e Decisão de Compra no Mercado de Planos de Saúde. **Revista Ciências Administrativas**, v. 23, n. 2, p. 336-350, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/4817/pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

¹³⁸ PORTAL EDUCAÇÃO. **Benefícios da Espiritualidade nas Organizações**. Disponível em: <<https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/beneficios-da-espiritualidade-nas-organizacoes/62691>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

dos colaboradores, postura com clientes e fornecedores e compromisso com a sustentabilidade. Ele continua o assunto apontando três sugestões para o cultivo da espiritualidade:

- 4) Nutrir a interioridade: Tirar um tempo diário para o silêncio, para uma oração, meditação. Uma escuta atenta envolvendo a mente, o coração e a imaginação. Nutrir a interioridade também significa purificar constantemente suas motivações, para que não se engane e perceba quando a vaidade, a ira e o senso de competição lhe assediar.
- 5) Investir na qualidade de vida: Cuidar da vida pessoal, investir tempo com a família, com a comunidade, com estudos, com a saúde.
- 6) Aprender das noites, desertos e tempestades: Marcial Maçaneiro, moldou a imagem do aprendizado através da crise com essa tríade.¹³⁹ Noites evocam momentos em que tudo parece escuro e sem saída; desertos aludem aos tempos de aridez, quando as coisas perdem o gosto e Tempestade são as situações que abalam a segurança das pessoas. Todo momento crítico constitui um aprendizado. É preciso discernimento e sabedoria a todo o momento.¹⁴⁰

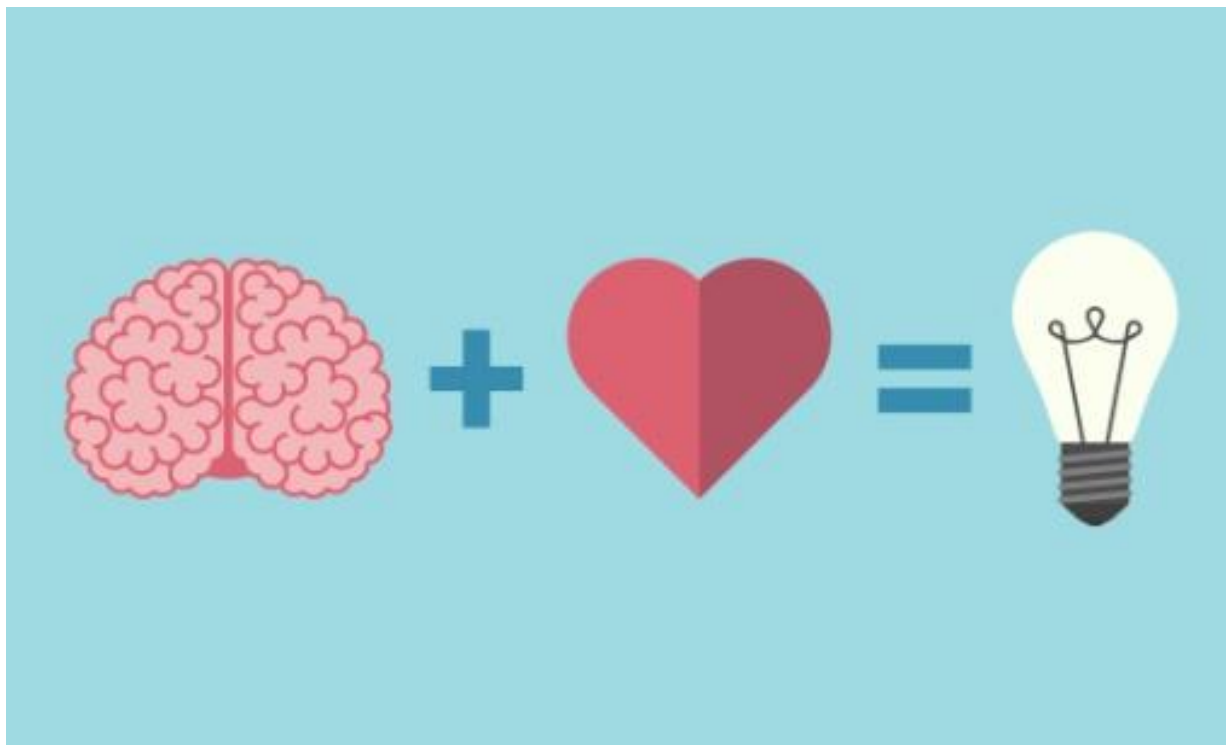
Com base no que foi apresentado, tenho a liberdade em dizer que a espiritualidade traz benefícios às organizações que praticam como política de desenvolvimento humano, podendo ser uma tarefa motivadora e digna de se participar e moldar. Porém, não deve ser tomada com enfoque de curto prazo, como um artifício da moda para aumentar a produtividade e o lucro. Deve-se ter em vista o desenvolvimento do indivíduo e da empresa como entes ativos da sociedade e, neste contexto, com papel fundamental na construção desta sociedade.

Concluo com a abordagem de Afonso Murad, onde diz que a espiritualidade confere um sabor e qualidade à gestão, pois ajuda a responder algumas perguntas: para onde vamos? em que valores nós apoiamos? Que legado deixamos para as futuras gerações? Finaliza afirmando que a junção da gestão e espiritualidade é

¹³⁹ MAÇANEIRO, Marcial. **Eros E Espiritualidade**. São Paulo: Paulus, 1997. p. 172.

¹⁴⁰ MURAD, 2012, p. 129-140.

lidar, simultaneamente, com muitas variáveis, mantendo um equilíbrio arriscado e tênue e com tudo isso, caminhar e ser feliz.¹⁴¹



ETAPA 3: Inteligência Emocional

O conceito de Inteligência Emocional surgiu no âmbito acadêmico, em 1990, formalizado pelos pesquisadores Peter Salovey (Yale University) e John Mayer (University of New Hampshire), que introduziram o termo na literatura científica por meio de dois artigos (Mayer, DiPaolo & Salovey, 1990). Na primeira publicação, de natureza teórica, os autores propuseram uma definição inicial de inteligência emocional como sendo “a habilidade para controlar os sentimentos e emoções em si mesmo e nos demais, discriminar entre elas e usar essa informação para guiar as ações e os pensamentos”. (Mayer, DiPaolo, & Salovey, 1990, p. 189). Porém essa habilidade chamada de Inteligência Emocional tornou-se mundialmente conhecida após a publicação do livro *Inteligência Emocional*, em 1996, por Daniel Goleman.

(WOYCIEKOSKI, Carla; HUTZ, Claudio Simon. *Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias*. *Psicologia: Reflexão e Crítica* [online]. 2009, v. 22, n. 1, p. 1-11. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-79722009000100002>)

¹⁴¹ MURAD, 2012, p. 156.

Ele identificou que o ser humano tem um lado que é o racional e o outro o emocional, assim sendo capaz de desenvolver empatia, motivação, relacionamentos, gratidão, entre outras habilidades, por isso admitiu que o ser humano possui **Inteligência Emocional**. Essas duas mentes, a emocional e a racional, na maior parte do tempo operam em estreita harmonia, entrelaçando seus modos de conhecimento para que nos orientemos no mundo. Em geral, há um equilíbrio entre as mentes emocional e racional, com a emoção alimentando e informando as operações da mente racional, e a mente racional refinando e, às vezes, vetando a entrada das emoções. Mas são faculdades semi-independentes, cada uma refletindo o funcionamento de circuitos distintos, embora interligados, do cérebro.¹⁴²

Daniel Goleman define Inteligência Emocional como um tipo de inteligência que está baseada no poder de identificar as suas emoções e as alheias, bem como o dom de trabalhar cada uma delas.

Para o escritor e psiquiatra Augusto Cury, Inteligência Emocional é a nossa capacidade de reconhecer diferentes emoções e sentimentos e conseguir administrar tudo isso sem passar por grandes sofrimentos.¹⁴³

Em uma de suas obras, “Ansiedade – Como combater o mal do século”, ele cita a Síndrome do Pensamento Acelerado, colocando alguns pontos de como controlar sua ansiedade controlando antes disso, seus pensamentos. Ele aborda que não apenas conteúdos pessimistas dos pensamentos seja um problema que afeta a qualidade de vida, mas também a velocidade exagerada desses pensamentos. Editar ou acelerar sem controle o pensamento é um sinal evidente da falha do “EU” como gestor psíquico.¹⁴⁴

Em outra definição, os psicólogos Peter Salovey e John Mayer explicam que Inteligência Emocional é “a capacidade de perceber e exprimir a emoção, assimilá-la ao pensamento, compreender e raciocinar com ela, e saber regulá-la em si próprio e nos outros”. Eles colocam que a inteligência emocional está diretamente ligada a quatro domínios, que são:

¹⁴² GOLEMAN, 1996, p. 54.

¹⁴³ ESCOLA DA INTELIGÊNCIA. **5 passos para estimular a inteligência emocional do seu filho**. Disponível em: <https://escoladainteligencia.com.br/blog/5-passos-para-estimular-a-inteligencia-emocional-do-seu-filho/>. Acesso em: 12 abr. 2021.

¹⁴⁴ CURY, Augusto. **Ansiedade – Como combater o mal do século**. 1 ed. São José dos Campos/SP: Benvirá, 2013. p. 98.

- 1) percepção das emoções;
- 2) raciocínio por meio das emoções;
- 3) entendimento das emoções;
- 4) gerenciamento das emoções.¹⁴⁵

Para que as pessoas tenham um bom desempenho, tanto na vida pessoal quanto na vida profissional, elas necessitam de inteligência intelectual, flexibilidade mental, objetivos traçados, equilíbrio emocional e determinação. Segundo Daniel Goleman, a maior parte das pessoas que se desorientam e fracassam em uma atividade profissional ou pessoal têm um quociente emocional baixo, mesmo com um alto quociente intelectual. Diferente de outros tipos de inteligência, que são voltadas somente para o intelecto, a Inteligência Emocional diz respeito à habilidade de lidar com nossas emoções e compreender os próprios sentimentos.¹⁴⁶

Daniel Goleman posiciona a inteligência emocional como o conjunto de competências e habilidades que são fundamentadas em cinco pilares:

- 1) **Autoconsciência:** Capacidade de reconhecer as próprias emoções.
- 2) **Autorregulação:** Capacidade de lidar com as próprias emoções.
- 3) **Automotivação:** Capacidade de se motivar e de se manter motivado.
- 4) **Empatia:** Capacidade de enxergar as situações pela perspectiva dos outros.
- 5) **Habilidades sociais:** Conjunto de capacidades envolvidas na interação social.¹⁴⁷

Desenvolver a capacidade de gerenciar pensamentos é uma habilidade muito importante para prevenir transtornos psíquicos, expandir a criatividade, desenvolver disciplina, desenvolver projetos de médio e longo prazos e

¹⁴⁵ NA PRÁTICA.ORG. **Inteligência Emocional:** entenda o que é, a importância e como desenvolver. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/o-que-e-inteligencia-emocional/>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

¹⁴⁶ GOLEMAN, 1996, p. 85-110.

¹⁴⁷ NA PRÁTICA.ORG. **Inteligência Emocional:** entenda o que é, a importância e como desenvolver. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/o-que-e-inteligencia-emocional/>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

principalmente para uma boa qualidade de vida. Para Augusto Cury, gerenciar pensamentos é:

- Capacitar o EU, que representa a nossa capacidade consciente de decidir, para que sejamos o ator principal da nossa mente;
- Ser livre para pensar, mas não ser escravo dos pensamentos;
- Administrar a construção de pensamentos que debilitam e bloqueiam a inteligência, em especial os pensamentos que imprimem sofrimentos;
- Exercer domínio sobre pensamentos que produzem transtornos psíquicos como culpa, fobia, autopunição, obsessão;
- Deixar de ser espectador passivo das ideias negativas;
- Não gravitar em torno dos problemas do passado e do futuro;
- Ter uma mente relaxada, tranquila, lucida e ponderada.

Para ele, devemos sempre estarmos atentos a frase:

Pare! Observe-se! Escute-se!¹⁴⁸

Visto isso, podemos dizer que entender bem os próprios sentimentos e os dos outros e conseguir agir com equilíbrio emocional traz benefícios para a produtividade, para a vida profissional e também para o ambiente organizacional.

No site do IBF (Instituto Brasileiro de Formação) traz algumas sugestões de como desenvolver a inteligência emocional:

- 1) **Padrão de comportamento:** Quando observamos nossas reações diante de situações adversas, passamos a nos conhecer melhor e a identificar comportamentos que podem trazer prejuízos para o nosso bem-estar. Por exemplo, vamos supor que acordamos com um humor extremamente irritado e impaciente. O primeiro passo é reconhecer que estamos nessa situação e que isso não é normal. Assim é possível buscar as origens desse problema e se perguntar como mudar ou amenizar essa situação. Mudar o foco de: 'não posso acordar mal-

¹⁴⁸ CURY, Augusto. **Inteligência SocioEmocional**. 1 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2019. p. 41.

humorado' para: 'por que estou acordando dessa forma e qual atitude posso tomar agora para mudar isso?

- 2) **Controle a impulsividade:** Às vezes algumas atitudes ou falas são movidas por um comportamento impulsivo. O problema dessa postura é que, no “calor do momento” não estamos agindo de forma racional e equilibrada e podemos acabar tomando atitudes que trarão arrependimento ou dizendo coisas que não gostaríamos de ter dito. Alguns minutos de silêncio e privacidade, ou o simples ato de respirar fundo podem evitar algo que podem causar desentendimentos e decisões erradas.
- 3) **Confiança em si mesmo:** Pode parecer difícil ter autoconfiança quando tudo está dando errado, mas acreditar que podemos superar desafios é fundamental para desenvolver a Inteligência Emocional. Todos possuímos defeitos, angústias, medos e tristezas. Mas todos temos a mesma capacidade de vencer. Sempre que se sentir desanimado e sem confiança, foque em seus pontos positivos ou faça uma lista de suas pequenas conquistas.
- 4) **Empatia e Respeito:** A habilidade de se colocar no lugar do outro é o grande passo para desenvolver relações saudáveis. E relações saudáveis contribuem e muito para sua Inteligência Emocional. A empatia pode mudar a forma como enxergamos o mundo e até como lidamos com as situações. E se ao invés de julgar alguém por uma atitude, você se colocasse no lugar dessa pessoa e tentasse compreender os seus motivos? E se ao invés de desaprovar, você utilizasse essa energia para oferecer ajuda e mostrar melhores caminhos? Compreenda mais o outro, utilize sua palavra com sabedoria e não leve tudo para o lado pessoal.
- 5) **Praticar o responder ao invés do reagir:** Segundo Daniel Goleman, o cérebro emocional responde aos acontecimentos de forma mais rápida do que o cérebro pensante. Por isso é importante se concentrar em suas ações e perceber a diferença entre o responder e reagir. O processo de reagir é um processo

inconsciente onde experimentamos um gatilho emocional e nos comportamos de forma inconsciente, expressando essa emoção de maneira instantânea. Já o responder é um processo consciente que envolve perceber como você se sente, depois decidir como você quer se comportar.

- 6) **Crie um ambiente positivo:** Criar um ambiente positivo não só melhorar a sua qualidade de vida, mas também contagiar as pessoas ao seu redor. Perceba o que está indo bem, o porquê e onde você se sente agradecido em sua vida.
- 7) **Conhecer seus limites:** Há momentos em que é importante definir nossos limites adequadamente. Estes limites podem incluir o exercício do nosso direito de discordar, de dizer "não" sem se sentir culpado, de estabelecer nossas próprias prioridades e nos proteger da coação. E é importante saber quando é hora de mudar o foco. A inteligência emocional envolve não só a capacidade de olhar para dentro, mas também de estar presente no mundo ao seu redor.
- 8) **Resiliência:** Situações difíceis podem surgir na vida de qualquer um e o que diferencia as pessoas é como elas reagem a tais eventos. Praticar a resiliência é receber os impactos da rotina e ter a capacidade de absorvê-los, mantendo-se firme e focado, aprendendo com os próprios erros e lidando, de maneira inteligente, com os fatos. Ser resiliente envolve administrar os sentimentos mesmo quando o controle das situações está fora do seu alcance. Trata-se de saber reconhecer as emoções e o efeito que elas causam na sua mente e no seu corpo. Assim, o indivíduo poderá canalizar seu potencial e aumentar seu desenvolvimento.
- 9) **Rapidez:** Na mesma velocidade que pensamos, muitas vezes nos vêm julgamentos ou sentimentos que costumamos descartar com facilidade. Ou simplesmente mudamos de opinião sem nem ao menos analisar a circunstância. Ser mais sensato,

analisar mais os sentimentos, situações e fatos antes de ser influenciado.¹⁴⁹

Por muitos anos, as grandes corporações buscaram colaboradores e colaboradoras que possuíssem um consistente currículo, forte tanto nos aspectos acadêmicos quanto nos técnicos. De fato, a habilidade intelectual e o alto grau de especialização foram e ainda são características profissionais muito desejadas no mundo corporativo. Ainda que essas habilidades sejam objeto de desejo dos recrutadores, a velha ideia de que o profissional deve ser extremamente racional, sem deixar transparecer suas emoções, sem se abalar por pressões externas e internas, não se sustenta mais. Se hoje em dia o material humano é avaliado como o grande tesouro de qualquer empresa, esse ser humano deve ser considerado em toda a sua complexidade. As emoções sempre serão intrínsecas a qualquer ser humano, até mesmo quando ele estiver cumprindo a sua função profissional. Na verdade, esses sentimentos se sobressaem ainda mais no ambiente de trabalho, já que é nesse contexto que o colaborador e a colaboradora lidam com as maiores pressões de seu dia a dia.

Hoje a inteligência emocional acabou se tornando uma opção para o planejamento de atividades empresariais no que se refere à liderança, gestão e organização, uma vez que é somente por meio dela que haverá a possibilidade dos e das profissionais que fazem parte de uma empresa trabalharem cada vez melhor em equipe, compreenderem a si mesmos e ao próximo, tendo ainda mais empatia, bem como, motivando-se constantemente no sentido de alcançar resultados extraordinários para os negócios como um todo.¹⁵⁰

No trabalho, na escola, na faculdade, em casa ou em qualquer ambiente, é preciso lidar frequentemente com as pessoas, suas culturas, suas formas de pensar ou suas atitudes. Além disso, precisamos gerenciar a nós mesmos e às cobranças internas ou externas. Nosso cotidiano está repleto de situações que nos tiram do eixo. Problemas de saúde, desentendimentos familiares, imprevistos financeiros, problemas na vida pessoal e profissional são alguns exemplos de momentos nos

¹⁴⁹ UNIBF Faculdade. **7 dicas para desenvolver a inteligência emocional**. Disponível em: <<https://www.ibfpos.com.br/noticias-1104-7-dicas-para-desenvolver-a-inteligencia-emocional>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

¹⁵⁰ INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **Inteligência Emocional No Trabalho, Por Que Ela É Tão Importante?** Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-e-psicologia/inteligencia-emocional-trabalho-importante>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

quais percebemos que não é nada fácil lidar com os sentimentos e adversidades de nosso dia a dia. E quando tudo isso acontece, a vida não para devido as situações conturbadas e nem sempre há alguém disponível para ajudar. Por esses e outros motivos é essencial desenvolver nossa Inteligência Emocional, pois ela pode ser aplicada em todas essas situações, ou seja, nas diferentes áreas da nossa vida.



ETAPA 4) Gestão de Tempo

Logo nas primeiras páginas do livro *A Tríade do Tempo*, o autor aborda sobre a situação de vida acelerada da atualidade.

“Vivemos num mundo de ritmo cada vez mais acelerado. No trabalho, a pressão por resultados é cada vez maior. Profissionais hipercompetitivos se digladiam para manter ou galgar posições. As pessoas se desdobram em suas funções e o volume de informações é tão grande que chega a assustar. Jornadas cada vez mais longas não são suficientes para dar conta de todas as prioridades. Na vida pessoal, a saúde quase sempre é posta de lado. O fast-food substitui as refeições saudáveis. É necessário um empenho constante para continuar competitivo no mercado – e isso deixa muito pouco tempo livre para os esportes. A família acaba ficando em segundo plano, restrita aos sábados, domingos e olhe lá. Os projetos pessoais são substituídos por necessidades mais urgentes – e, assim, é natural que as pessoas se deem conta de que não cuidam de si mesmas. Esse cenário pode parecer extremo, mas é a realidade de muita gente hoje em dia. A sociedade já aceita como normal esse ritmo desenfreado. Problemas de saúde como gastrite, pressão alta e infarto passaram a ser considerados consequências da vida cotidiana. O estresse é visto como algo tão corriqueiro que muitos o consideram até mesmo necessário”.¹⁵¹

¹⁵¹ BARBOSA, Cristian. *Tríade do Tempo*. 1 ed. São Paulo: Buzz Editora, 2018. p. 7.

A falta de tempo já é considerada um dos males do século. Ela compromete não apenas o desenvolvimento da carreira de profissionais, mas a própria qualidade de vida. No entanto, é visível que esse problema está mais relacionado à desorganização do que à falta de tempo em si. Muitas vezes as pessoas passam o dia inteiro tentando cumprir tarefas e mesmo assim vivem atolados de trabalho pendente, não conseguindo realizar o planejamento pessoal e assim vão se tornando cansados e frustrados com essa situação.

O cansaço mental de uma rotina desorganizada e desnecessariamente sobrecarregada não é nada animador, mas o agravante é que pode levar a uma situação ainda pior, que é postergar o cumprimento de afazeres, sofrer com os atrasos, desperdiçar horas valiosas e impactar negativamente o alcance de metas. Gestão do tempo é uma ferramenta empregada para otimizar a realização de tarefas de maneira organizada e sem comprometer as horas disponíveis para elas. Seu objetivo é que as atividades possam ser realizadas sem prejuízos à qualidade dentro do menor tempo possível.

A gestão do tempo é uma prática que ajuda as pessoas a organizarem suas atividades, assim é possível desenvolver o trabalho com maior dedicação, alcançar melhores resultados e até mesmo precisar de um período de tempo menor do que o comum.¹⁵²

Gerenciar o tempo é o ato ou processo de planejamento e execução do controle consciente sobre a quantidade de tempo gasta com atividades específicas, especialmente para aumentar a efetividade, eficiência e produtividade. É uma meta-atividade cujo objetivo é maximizar o benefício geral de um conjunto de outras atividades dadas uma quantidade limitada de tempo.¹⁵³

No dia a dia, nem sempre ter uma agenda cheia de compromissos é sinônimo de produtividade e agilidade. Ser produtivo requer um correto gerenciamento do tempo, organizando e planejando melhor o tempo exigido por cada tarefa e o impacto de todas elas dentro da jornada. Considerando o total de tarefas da rotina, além das cobranças por resultados e das responsabilidades envolvidas, há uma exigência interna e externa por mais produtividade e agilidade.

¹⁵² RHPORTAL. **Gestão do Tempo**. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gestao-do-tempo/>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

¹⁵³ WIKIPÉDIA. **Gerenciamento de Tempo**. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Gerenciamento_de_tempo>. Acesso em: 12 abr. 2021.

No âmbito pessoal, se um colaborador não gerencia bem seu tempo, pode viver sob a permanente sensação de sobrecarga. Já no âmbito corporativo, temos um mercado que costuma devorar empresas que ficam para trás, como é o caso de fornecedores que não cumprem prazos e de estabelecimentos que acumulam reclamações, mas não dão vazão a elas. Nos dois cenários, muitas vezes, a rotina é feita de apagar incêndios, reagindo a demandas que poderiam ser melhor executadas quando planejadas. E é aí que entra a grande contribuição de uma ferramenta como a gestão do tempo. Quando se aprende quanto tempo é despendido para realizar cada tarefa, quais as prioridades e obrigações, toda a organização da rotina é facilitada. Em uma definição simplificada, podemos dizer que você passa a controlar o seu tempo em vez de ser controlado por ele.

A gestão do tempo e a produtividade devem andar juntas, pois ser produtivo não tem nada a ver com o número de horas trabalhadas, mas justamente nos resultados gerados nestas horas. Não significa encontrar maneiras de trabalhar mais, mas sim de fazer o uso correto do tempo que se tem disponível.

Para exemplificar isso, existem **três regras essenciais do gerenciamento de tempo**:

- 1) Gestão de tempo diz respeito ao tempo que é gasto nos lugares certos para fazer as tarefas certas;
- 2) Gestão do tempo está relacionada ao reconhecimento das prioridades, obrigações e sua agenda;
- 3) Gerenciar o tempo é beneficiar também todas as áreas da sua vida.¹⁵⁴

O autor do livro *A Tríade do Tempo*, Christian Barbosa, defende o método da tríade do tempo, que consiste em dividir o tempo em três tipos de atividades, que são: Importante, Urgente e Circunstancial.

A esfera da importância refere-se a todas as atividades que se faz e que são significativas para sua vida, ou seja, aquelas que trazem resultado a curto, médio ou

¹⁵⁴ DESK MANAGER. **Gerenciamento de Tempo**: 7 estratégias para elevar a produtividade. Disponível em: <<https://blog.deskmanager.com.br/gerenciamento-de-tempo/>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

longo prazo. O que é importante tem tempo para ser feito, pode esperar horas, dias, semanas, meses, etc.

A esfera da urgência reúne todas as atividades para as quais o tempo é curto ou se esgotou. São as atividades que surgem em cima da hora, que não podem ser previstas, mas que geralmente causam estresse.

A esfera das circunstâncias, por sua vez, cobre as tarefas desnecessárias. São os gastos de tempo de forma inútil, tarefas feitas por comodidade ou por serem “socialmente” apropriadas.

Cada pessoa tem uma tríade do tempo diferente. Algumas têm a esfera da urgência maior. Outras conseguem ter seu tempo mais dedicado à esfera da importância. Outras, ainda, têm a esfera das circunstâncias mais acentuada. De acordo com sua idade, maturidade, condição social, cargo ou condição de vida, a tríade pode sofrer variações.¹⁵⁵

O autor continua colocando que a única maneira de as pessoas conseguirem administrar melhor o tempo é colocando em prática a administração pessoal, pois única coisa possível de se administrar são as ações e os eventos que acontecem ao longo do tempo – reuniões e outras tarefas profissionais, festas, viagens, lazer, paixões, leituras e uma série de outras situações e tarefas. Todos têm a mesma quantidade de tempo para usar, ele é igual para mim, para você e para qualquer pessoa no mundo, porém a diferença está em como cada um organiza. Administração pessoal não significa controlar cada aspecto de sua vida. Não exige que você se transforme em uma máquina, sem flexibilidade nem autonomia. Significa assumir o compromisso de ser feliz consigo mesmo, de assumir o controle, de viver seus sonhos com base no que você deseja, de fazer a diferença em sua vida.¹⁵⁶

Aprenda a dizer NÃO!

Talvez não tenhamos nos dados conta em quantos “sim” já dissemos quando a vontade de fato é dizer “não”. Quando isso acontece, acabamos experimentando uma profunda sensação de desgosto, raiva e frustração. Mesmo assim, é difícil aprender pois esse tipo de situação é tão comum que acaba se

¹⁵⁵ BARBOSA, 2018, p. 35-40.

¹⁵⁶ BARBOSA, 2018, p. 57-60.

tornando um grande ladrão de tempo na nossa vida. E, pior do que isso, nos mantém reféns da esfera das circunstâncias.

Saber dizer não com maestria é uma arte dominada por poucos. É um desafio que só será legítimo se for praticado com muito amor, sinceridade e honestidade. Dita de forma agressiva, a palavra “não” pode causar problemas que poderão acompanhá-lo pela vida inteira. Dita da forma certa, tem efeitos positivos impressionantes. A primeira – e principal – regra a seguir é: nunca diga “sim” para quem quer que seja se, por dentro, você quer mesmo é dizer “não”.

O livro *A Tríade do Tempo* aborda algumas frases educadas, calmas e práticas que podem ajudá-lo a dizer “não” de forma mais fácil e prática:

- Não, obrigado!
- Desculpe, mas eu não estou fazendo mais nenhum projeto voluntário (ou de caridade, importante, gratuito, etc.) neste momento da minha vida;
- Estou dedicando meus fins de semana ao relacionamento com a família;
- Não me sinto preparado para esse projeto neste momento;
- Desculpe, mas tenho outras prioridades neste momento;
- Esse tipo de atividade foge ao foco de atuação que planejei;
- Posso mostrar a você como fazer em vez de assumir isto neste momento;
- Eu tenho tantos compromissos neste momento que não posso me comprometer com mais nada;
- Neste momento, não poderei ajudá-lo;
- Obrigado, esse é o tipo de coisa que eu adoraria fazer se tivesse mais tempo livre.

Não existem regras para dizer “não”. O que precisa ficar claro é que o ponto de partida para dizer “não” é responder com sinceridade primeiro para você mesmo: quero realmente dizer “não”? Essa atividade vai me trazer algum benefício? Tenho tempo disponível para isso, sem comprometer meus planos? Caso alguma dessas

respostas seja não, então não hesite em dizer “não” ou estará indo contra seus próprios princípios. A melhor forma de dizer “não” para os outros é dizer sempre “sim” para você mesmo.¹⁵⁷

Procrastinação

As pessoas sem tempo vivem correndo contra o tempo e estão sempre angustiadas e estressadas por não conseguirem executar suas tarefas diárias. Com isso, os dias vão passando e cada vez mais essas atividades vão ficando acumuladas. A procrastinação já faz parte da atitude de pessoas assim, que estão sempre falando que precisam arranjar um tempinho para colocar sua vida nos trilhos, mas nunca conseguem fazer isso. Podemos definir procrastinar como um comportamento para adiar algo que temos que resolver.

Se procurarmos no dicionário a palavra procrastinação, vamos encontrar como a ação ou efeito de procrastinar, de adiar, de deixar para depois, para outro momento; delonga: procrastinação de prazos.¹⁵⁸

Quem tem essa prática como hábito pode acabar comprometendo a qualidade do que é entregue ou mesmo deixando de cumprir com as obrigações. Tudo aquilo que você pode fazer agora, mas adia por alguma razão, significa procrastinar.

Não basta saber o que é procrastinação, é preciso agir para evitar e saber exatamente como não procrastinar.

Sugestões para não procrastinar:

- a) Identifique um padrão: O que normalmente faz você procrastinar? Observe e anote, se for preciso, que tipo de tarefa você costuma adiar e que tipo de atividade tira a sua concentração. Crie mecanismos para evitar esse tipo de interferência;
- b) Faça uma coisa de cada vez: Tentar ser multitarefas nessas horas atrapalha. Você vai achar que está realizando mais de uma tarefa ao mesmo tempo e no fim não conclui nada ou não faz nenhuma das duas com qualidade;

¹⁵⁷ BARBOSA, 2018, p. 200-210.

¹⁵⁸ DICIO: Dicionário Online de Português. **Significado de procrastinar.** Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/procrastinacao/>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

- c) Bloqueie estímulos externos: Se você tem dificuldades para manter o foco, estímulos externos não atrelados àquela tarefa vão tornar mais fácil perder a concentração;
- d) Técnica Pomodoro: Essa é uma técnica muito conhecida para quem quer ser mais produtivo. A técnica Pomodoro consiste em trabalhar com períodos de 25 minutos de foco total na tarefa, sem interferências externas, intercalados com pausas de 5 minutos para descanso ou entretenimento, com algo que não esteja relacionado com a tarefa que está sendo realizada. Após 4 ciclos de 25+5 minutos, realiza-se uma pausa maior, de 30 minutos (sugestão do livro Técnica Pomodoro por Francesco Cirillo).¹⁵⁹
- e) Planeje seu dia com uma lista de tarefas: Não há como definir com segurança o que fazer primeiro sem antes colocar as coisas em ordem. Um check list é uma ferramenta básica, intuitiva e poderosa. Conforme conclui uma tarefa, faça um risco sobre ela e passe à próxima.
- f) Quebre uma grande meta em pequenas tarefas: A solução é simples: para que o objetivo maior seja concretizado, há tarefas menores que devem ser realizadas, cada uma há seu tempo. Então, crie um cronograma para elas, especificando datas e prazos. Quanto mais se aproximar da meta, mais motivado vai estar para seguir o planejado.¹⁶⁰

Procrastinação pode se tornar um problema que interfere no trabalho, na carreira e também nos relacionamentos interpessoais, podendo prejudicar inclusive a saúde, gerando sentimentos como culpa, estresse e ansiedade. Tentar contornar essa prática antes que ela se torne uma rotina faz bem em todos os sentidos. É preciso assumir a responsabilidade, ampliar a autoliderança, gerenciar as tarefas de forma mais eficaz, definir as prioridades e fazer acontecer. Somos os responsáveis pelo o que acontece de bom ou ruim em nossas vidas. Não é possível delegar

¹⁵⁹ CIRILLO, Francesco. **A Técnica Pomodoro**. Recurso eletrônico. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

¹⁶⁰ KLICK PAGES. **O que é procrastinar e 8 dicas para acabar com a procrastinação**. Disponível em: <<https://blog.klickpages.com.br/o-que-e-procrastinar/>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

responsabilidades que nos afetam diretamente. Temos que assumir os riscos e resultados, ou seja, fatos e consequências.

Algumas vantagens em utilizar a gestão de tempo:

- a) **Menos estresse:** Gerenciar seu tempo reduz diretamente os níveis de estresse.
- b) **Menos surpresas:** Com a gestão do tempo a chance de ser pego de surpresa por qualquer situação reduz drasticamente de acontecer.
- c) **Mais tarefas executadas:** Aumentar a produtividade é um dos principais objetivos do gerenciamento do tempo. Quando se está ciente do que precisa ser feito é muito mais fácil gerenciar tudo, sendo possível que cada tarefa seja executada em seu tempo certo.
- d) **Menos retrabalho:** Ser organizado está diretamente ligado com menos retrabalho e menos erros. Na correria, quando se esquece dos detalhes discutidos ou das instruções dadas com certeza irá levar a um trabalho extra.
- e) **Mais tempo livre:** Sabemos que não podemos criar mais tempo no relógio, mas podemos usar melhor das 8 horas que temos no ambiente de trabalho fazendo o uso correto deste tempo.
- f) **Menos tempo perdido:** Quando você sabe exatamente o que deve ser feito, menos é gasto em tempo ocioso. Ao invés de ficar imaginando o que deve ser feito em seguida, você pode se adiantar e já iniciar a próxima atividade.
- g) **Mais oportunidades:** Fazendo bom uso do tempo você estará apto e melhor preparado a mais oportunidades.
- h) **Melhora na reputação:** Tanto na vida profissional quanto no pessoal você será sempre aquela pessoa em que todos podem confiar. Ninguém irá questionar se, por exemplo, você aparecerá em uma reunião, se fará o que prometeu ou não.
- i) **Menos esforço:** Existe um entendimento errado de que aprender a gerenciar o tempo requer um esforço extra. Ao contrário, a gestão do tempo permite que sua vida se torne mais fácil, seja para fazer as

malas para a viagem do final de semana ou para terminar aquele planejamento orçamentário.

- j) **Mais tempo no que realmente importa:** Gerenciar o tempo é alocá-lo nas tarefas de mais impacto. Com a correta gestão do tempo você passará mais horas naquilo que for realmente importante para o seu dia.
- k) **Menos problemas:** Sabe aquela história de que criamos nossos próprios problemas? Seja uma reunião que foi esquecida, ou um prazo não cumprido, deixar de gerenciar o tempo pode resultar em atritos nas variadas esferas da vida. Planejar e se preparar para o dia que virá evita que criemos nossos próprios problemas.¹⁶¹

O tempo é o elemento mais escasso e se não for controlado, nada mais poderá sê-lo. A análise do próprio tempo é o único caminho facilmente acessível de analisar seu próprio trabalho e de descobrir o que é realmente importante nele.¹⁶²

Resumindo, com um melhor aproveitamento do tempo disponível para cada atividade, os retrabalhos, as surpresas e até mesmo os conflitos decorrentes de tarefas atrasadas são reduzidos. Perde-se menos tempo e ganha-se satisfação e autoconfiança em relação às próprias capacidades e habilidades que dispõe. Encerro esse capítulo com um antigo ditado irlandês que nos ajuda a refletir sobre tudo o que dissemos aqui, tirado do livro *A Tríade do Tempo*¹⁶³:

Tire Tempo
 Tire tempo para pensar. É a fonte do poder.
 Tire tempo para brincar. É o segredo da perpétua juventude.
 Tire tempo para ler. É a fonte da sabedoria.
 Tire tempo para rezar. É o maior poder sobre a Terra.
 Tire tempo para amar e ser amado. É um privilégio concedido por Deus.
 Tire tempo para ser amistoso. É o caminho para a felicidade.
 Tire tempo para rir. É a música da alma.
 Tire tempo para dar. É que o dia é curto demais, para ser egoísta.
 Tire tempo para trabalhar. É o preço do sucesso.
 Tire tempo para fazer caridade. É a chave para o céu.

¹⁶¹ PROJETOS CONSULTORIA INTEGRADA. **A importância da Gestão do Tempo**. Disponível em: <<https://www.projetosintegrada.com.br/a-importancia-da-gestao-do-tempo/>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

¹⁶² DRUCKER, 1990, p. 60-70.

¹⁶³ BARBOSA, 2018, p. 202.



ETAPA 5) GESTÃO DE CONFLITOS

Num mundo cada vez mais interligado, onde as relações sociais se multiplicam numa velocidade ímpar, saber resolver conflitos de forma satisfatória para ambas as partes se tornou uma habilidade essencial para quem quer se diferenciar, seja no mercado de trabalho ou mesmo no seu próprio círculo de amizades pessoais. Negociar acordos num mundo em constantes transformações, onde temos as mais diferentes áreas e com os mais diferentes interesses interagindo, é uma qualidade que pode melhorar muito o desempenho pessoal e profissional das pessoas.

Podemos nos perguntar por que geralmente ficamos tensos durante uma negociação e talvez isso se deva porque o outro lado costuma ter uma postura dura, inflexível, intimidadora, que quase sempre busca o conflito, tornando-se um oponente, infelizmente. Mas deixar-se levar por esse comportamento e perder a estabilidade emocional e o foco em seus objetivos não vai ajudar em nada. É essencial encarar o autocontrole e tomar as rédeas da negociação e não fomentar um conflito.

Conflito vem do latim “*conflictus*”, o choque entre duas coisas, embate de pessoas ou grupos opostos que lutam entre si, ou seja, um embate entre duas forças contrárias. No dicionário vamos achar a definição de conflito como “ausência de concordância, de entendimento; oposição de interesses, de opiniões; divergência: conflito entre capitalistas e socialistas”.¹⁶⁴

Stephen Paul Robbins, Doutorado pela Universidade do Arizona – EUA, e autor do Livro Comportamento Organizacional, faz algumas abordagens sobre o conceito de conflito na visão tradicional, das relações humanas e a visão interacionista:

- a) Visão tradicional: esta abordagem dizia que todo conflito era ruim e que, portanto, deveria ser evitado. O conflito era visto como uma disfunção resultante de falhas de comunicação, falta de abertura e de confiança entre as pessoas e um fracasso dos líderes em atender às necessidades e às aspirações de suas equipes.
- b) Visão das relações humanas: este tipo defende que o conflito é uma consequência natural e inevitável em qualquer organização, o que nem sempre se refere a algo ruim, e pode ter o potencial de ser uma força positiva na determinação do desempenho do grupo.
- c) Visão interacionista: esta abordagem sugere não somente que o conflito pode ser uma força assertiva, como também defende abertamente a tese de que algum conflito é absolutamente necessário para o desempenho eficaz de uma equipe.¹⁶⁵

De acordo com *Ernesto Artur Berg*, consultor em gestão de empresas e pesquisador da área, “o conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente”. Ainda segundo ele, é fundamental para o processo de crescimento de uma empresa compreender e lidar com as divergências.¹⁶⁶

¹⁶⁴ DICIO: Dicionário Online de Português. **Significado de conflito**. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/conflito/>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

¹⁶⁵ RHPORTAL. **Administração De Conflitos Nas Organizações**. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/administracao-de-conflitos-nas-organizaes/>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

¹⁶⁶ EDOOLS. **Gestão de conflitos nas organizações**: o que é e como lidar. Disponível em: <<https://www.edools.com/gestao-de-conflitos/>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

É quase impossível eliminar por completo os conflitos sendo que eles fazem parte da condição humana, isso porque ele é algo natural das pessoas, uma vez que o ambiente organizacional ou círculos pessoais são compostos por pessoas com diversas opiniões e personalidades. Para compreender melhor o conflito, é necessário lembrar que as diferenças individuais existem, o que implica valores, percepções e considerações morais diferentes e que nem todos têm acesso as mesmas informações e nem possuem a mesma experiência de vida.

É importante termos noção das diferentes formas e tipos de ocorrências dos conflitos, assim ao se deparar com uma situação de atrito possamos identificá-la, para buscar a melhor forma de resolução.

- a) Conflito Pessoal: É como a pessoa lida com si mesma, são inquietações, dissonâncias pessoais do indivíduo e reflete num abismo entre o que se diz e faz, ou contraste entre o que se pensa e como age. Esse tipo de conflito pode levar a determinados estados de estresse e atrito.
- b) Conflito Interpessoal: É aquele que ocorre entre indivíduos, quando duas ou mais pessoas encaram uma situação de maneira diferente. Embora boa parte dos conflitos sejam causados por processos organizacionais, a maioria dos atritos e desavenças são, no entanto, de origem interpessoal, o que as torna mais difíceis de se lidar.
- c) Conflito Organizacional: Esse tipo de conflito não é fundamentado em sistema de princípios e valores pessoais, e sim do resultado das dinâmicas organizacionais em constante mudança, muitas delas externas à empresa.
- d) Conflito Interno: É o que pode ocorrer entre departamentos ou unidades de negócios, mas sempre tem como raiz o conflito entre pessoas.
- e) Conflito Externo: Nesse caso o conflito pode ocorrer com outra empresa, com o governo, outra organização ou até com um indivíduo.

Em todos os casos onde há conflito há pessoas, onde há pessoas há emoções.¹⁶⁷

A gestão de conflitos refere-se a um conjunto de técnicas e ideias destinadas a reduzir os efeitos negativos de uma situação conflituosa e melhorar os resultados positivos para todas as partes envolvidas. Um bom gestor de conflitos, tanto empresarial como pessoal, é aquele capaz de identificar e lidar com esse tipo de situação de forma sensata, justa e eficiente. A gestão de conflitos é uma forma de mediar os impasses entre pessoas ou grupos, diminuindo seu impacto negativo e tornando a situação de conflito algo produtivo.¹⁶⁸

O livro *Como Chegar ao Sim*, foi escrito por três professores de negociação de Harvard, Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton. Eles abordam uma interessante teoria para chegar à solução de acordos eficazes em negociações, ou seja, uma negociação baseada em princípios, fundada nos méritos. Segundo eles, o principal problema encontrado nos conflitos é o fato de que as partes que negociam o acordo se concentram em defender suas posições, deixando de lado a busca por um interesse mútuo eficaz. O livro aborda quatro proposições fundamentais em qualquer negociação, que são:

Separar as pessoas do problema em discussão: Para um bom resultado da negociação, há o interesse em manter ou melhorar o relacionamento entre as partes. O resultado a qualquer custo não é o interessante, mas sim um resultado que seja sustentável. É importante enfrentar o problema e não a pessoa do outro lado, pois em qualquer mediação, você sempre estará negociando com pessoas, e não com a situação. Muitas vezes confundimos as emoções com o problema central da negociação. É preciso separar o objeto da negociação do próprio processo de negociação. Quando a outra parte envolvida revela emoções negativas durante o processo é justo deixar desabafar, pois isso fará com que ela perceba que você está atento aos problemas dela, o que facilita a comunicação e conseqüentemente,

¹⁶⁷ RHPORTAL. **Gestão de conflitos:** transformando conflitos organizacionais em oportunidades. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/conflitos-transformando-em-oportunidades/>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

¹⁶⁸ SITEWARE. **Gestão de Equipe:** O que é gestão de conflitos, principais benefícios para a sua empresa e 8 dicas de como colocar em prática. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/gestao-de-equipe/o-que-e-gestao-conflitos>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

aumenta as chances de desenvolver um acordo que seja bom e sensato para ambas as partes da relação.

Concentrar-se nos interesses das duas partes, não em defender posições: Quando se examinam realmente os interesses motivacionais por trás das posições opostas, frequentemente se descobre uma posição alternativa que atende não apenas aos interesses de uma das partes, como também da outra. Quase sempre ficamos apegados a uma determinada posição no processo de negociação, e isso com frequência atrapalha o que está por trás do problema, que é a revelação de nossos interesses subjacentes. Nesses casos, o que são interesses e posições? Interesses são aquilo que motiva as pessoas, enquanto posição é aquilo que você decidiu. Os interesses podem ser identificados fazendo-se algumas perguntas: "por quê?" ou perguntando "por que não?". Embora um interesse possa estar mais visível ou em primeiro plano, quase sempre existe mais de um interesse em jogo. Procure identificá-los, fazendo uma lista dos interesses de cada lado. Como é normal as pessoas terem múltiplos interesses por trás de uma negociação, sempre quando possível falar de forma franca e sincera sobre seus próprios interesses na resolução do problema. Seja firme com o problema, defendendo de modo sincero seus interesses, mas afável com as pessoas, pois assim soluções sábias serão encontradas. É fundamental que a negociação se baseie nos interesses das pessoas, e não nas posições.

Trabalhar em parceria para encontrar opções criativas e justas para ambas partes: Esse ponto sugere que se crie uma variedade de possibilidades antes de decidir o que fazer. Não decidir enquanto estiver sob pressão. Reserve um tempo se preparando para a negociação, pensando nas diversas soluções possíveis que promovam os interesses comuns e conciliem, de forma criativa, os interesses divergentes. Como as negociações normalmente se desenvolvem num ambiente de tensão, em que cada parte quer extrair o máximo de benefícios a seu favor, é comum pensar que só existe uma única solução plausível para o problema, sendo um engano, pois isso não passa de um julgamento prematuro do problema. Sempre há mais interesses comuns numa negociação do que se supõe, só que eles nem sempre estão imediatamente evidentes. Os interesses comuns estão latentes em toda a negociação, mas podem não ser imediatamente evidentes. Pergunte a si mesmo: será que temos um interesse comum em preservar nosso relacionamento?

Quais são as oportunidades de cooperação e benefício mútuo mais adiante? Qual seria o ônus se as negociações fossem interrompidas?

Os interesses comuns são oportunidades, porém para que sejam úteis é preciso deduzir algo a partir deles. É conveniente explicitar o interesse comum e formulá-lo como uma *meta* comum. Em outras palavras, faça dele algo concreto e voltado para o futuro.

Alcançar seus objetivos sem prejudicar o relacionamento: Quando os interesses em jogo são opostos faça com que o acordo caminhe para algum padrão justo, independentemente da vontade de qualquer das partes. Esse padrão pode ser o valor de mercado, alguma opinião especializada, as práticas costumeiras utilizadas em situações semelhantes, ou outras opções, pois atuando desse modo, nenhuma das partes precisa ceder à outra, uma vez que ambas estarão acatando uma solução justa e imparcial. Os benefícios de estabelecer acordos com base em critérios objetivos também permitem que as negociações se desenvolvam de maneira mais amistosa, imparcial, justa, com o uso mais eficiente do tempo, e com menores custos para ambas as partes.¹⁶⁹

Quando uma negociação é baseada em princípios, ambas as partes podem alcançar um acordo de maneira amigável e eficiente. Essa negociação assenta na convicção de que quando cada uma das partes compreende os interesses da outra, ambas podem criar opções que são mutuamente vantajosas, resultando num acordo equilibrado.

Para termos uma gestão de conflitos eficiente deve-se trabalhar diariamente alguns pontos, como:

- a) focar em necessidades individuais e também em necessidades compartilhadas;
- b) construir um poder positivo compartilhado;
- c) criar um ambiente positivo e de produtividade;
- d) esclarecer as percepções;
- e) gerar opções;

¹⁶⁹ FISHER, R; URY, W; PATTON, B. **Como Chegar ao Sim** – Como negociar acordos sem fazer concessões. 1 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. p. 40-118.

- f) estabelecer acordos com benefícios mútuos;
- g) aprender com o passado e olhar para o futuro;
- h) desenvolver degraus para a ação.

Entender o ponto de vista da outra pessoa não significa concordar e sim ver como um ponto de benefício, pois permite reduzir as áreas de conflito e ajuda a defender seus interesses com mais segurança.

Ter uma boa gestão de conflitos tanto na vida pessoal como organizacional não é eliminar os conflitos, mas sim transformá-los. É querer mudar a forma como lidamos com as diferenças, passar de uma luta destrutiva e antagônica para uma resolução de problemas prática e harmônica.



ETAPA 6) Diversidade

Quando procurado no dicionário a palavra “pertencer”, entre várias atribuições temos também “*Ser parte de; estar contido em;*”, portanto, pertencer a

um lugar é ter uma conexão com a organização ou com o grupo de pessoas que faz com que a pessoa sinta que pode ser ela mesma.¹⁷⁰

Aprender a viver em um ambiente de diversidade¹⁷¹ é um dos principais desafios contemporâneos. Vamos imaginar as seguintes situações: Como seria seu comportamento em um ambiente com pessoas de cultura, raças ou opiniões totalmente diferentes da sua? Você saberia conviver e adequar seu modo de trabalho ou de vida dividindo o mesmo espaço com portadores e portadoras de deficiência? Talvez para você a resposta seja fácil e sem grandes questionamentos, porém a realidade para muitas pessoas é outra. Ainda temos muitos e muitas que estão no início ou ainda não começaram a jornada por um mundo onde haja diversidade e o principal, que isso seja respeitado.

Podemos considerar o Brasil como um sinônimo de diversidade, já que é um dos países mais conhecido por todo o mundo como um dos mais diversos não só pela mescla das raízes indígenas, negras e lusitanas, mas também pela contribuição dos imigrantes italianos, franceses, alemães, espanhóis, árabes, entre outros povos. Reúne pessoas de todos os tipos, origens, gêneros, sotaques e religiões. No entanto, há quem veja essa pluralidade não como fonte de riqueza e sim razão para criar barreiras. Em vez de encararmos a pluralidade como um patrimônio, em algumas vezes, nos mostramos uma sociedade adversa à diversidade, mostrando o preconceito presente em situações do nosso dia a dia.¹⁷²

Preconceito é o ato de julgar algo ou alguém antes de conhecer o objeto de juízo. Podemos aplicar o termo preconceito às mais diversas situações cotidianas, como por exemplo, o preconceito formulado por aquele tipo de comida que você não experimentou e julga pela aparência. O professor e escritor Mario Sergio Cortella, define preconceito como “Uma adesão automática a uma ideia, pessoa, concepção ou a um posicionamento sem fundamento ou reflexão” ou ainda “o preconceito é a indicação de uma simpatia ou de uma antipatia que não passam por uma reflexão mais densa e mais rigorosa”.¹⁷³

¹⁷⁰ DICIO: Dicionário Online de Português. **Significado de pertencer**. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/pertencer/>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

¹⁷¹ MGM CONSULTORIA. **Diversidade: qual a sua importância?** Disponível em: <<https://mgnconsultoria.com.br/diversidade-qual-a-sua-importancia/>>. Acesso em: 12 mar. 2021.

¹⁷² CORTELLA, Mario Sergio. **A Diversidade – Aprendendo a Ser Humano**. 1 ed. São Paulo: Littera, 2020. p. 14.

¹⁷³ CORTELLA, 2020, p. 24-30.

Atualmente o que faz “barrar um pouco” o preconceito é a existência de uma legislação que pune qualquer ato preconceituoso. É fundamental que essas leis estejam em vigor, porém não bastam, é preciso muito mais que isso, é preciso edificar a consciência e práticas efetivas de recusa à violência que apresenta o preconceito. É necessário empreender todo o nosso melhor esforço para prevenir e desestimular qualquer coisa cuja intenção ou manifestação seja discriminar ou excluir qualquer ser humano ou circunstância. Coibir o preconceito é um princípio ético que vai além de uma legislação, pois é uma questão de decência, afinal, homens e mulheres convivem juntos, com isso afirmamos a nossa condição de humanos com outros humanos, pois nossa humanidade é compartilhada.

Vale lembrar que o preconceito é uma possibilidade, pois é fruto da nossa liberdade de reflexão. Somos livres, inclusive para fazermos a coisa que não é correta. Sendo assim, não se pode impedir que o preconceito apareça entre nós, mas ele pode ser prevenido, recusado e rejeitado.

6.1 VIÉS INCONSCIENTE

Um viés é uma forma tendenciosa de pensar ou também um peso desproporcional em favor ou contra uma coisa, pessoa ou grupo, que pode ser considerado injusto quando enseja tratamentos desiguais. Por mais pessoal que seja, podem ser mantidos por um indivíduo, um grupo, uma instituição ou até um povo.¹⁷⁴

Vivemos em uma sociedade em que os estereótipos são constantemente reforçados, com isso é maior a possibilidade de criarmos uma imagem preconcebida de pessoas que sequer sabemos algo a respeito.

Ao longo da vida, a família, amigos, escola, filmes, novelas, além da publicidade e suas estratégias, nos ensinaram quais eram as referências a ser seguidas, o tal “padrão”. E o que acontece com quem não se encaixa nesses pré-requisitos?

Vieses inconscientes são preconceitos incorporados no nosso dia a dia e estão baseados em estereótipos de gênero, raça, classe, orientação sexual, idade, etc. Eles afetam nossas ações e julgamentos sem que prestemos atenção, sendo de

¹⁷⁴ BLOG GUPY. **Vieses inconscientes:** o que são, exemplos e como combatê-los. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/vieses-inconscientes>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

forma tão natural, que nem questionamos. Não podemos cair na armadilha de pensar: “eu não tenho nada disso”, ou “não tenho preconceito”, pois sabemos que em algum momento todos e todas nós julgamos algo ou alguém. Aceitar isso é o primeiro passo em direção à desconstrução desse hábito.¹⁷⁵

Existem vários tipos de vieses inconscientes, como:

- Viés de afinidade: é a tendência de avaliar melhor quem se parece conosco, como em questões de gênero, raça, idade, histórias de vida, entre outros;
- Viés de percepção: quando reforçamos estereótipos que são definidos por influência da sociedade ou cultura na qual estamos inseridos;
- Viés confirmatório: procuramos informações que confirmem nossas hipóteses iniciais e rejeitamos as que são contrárias;
- Efeito de halo/auréola: exibimos uma preferência inconsciente com apenas uma informação positiva ou agradável da pessoa, o que nos leva a avaliar positivamente o restante das informações;
- Efeito de grupo: seguimos o padrão de um grupo. A pressão que é colocada pelo grupo pode fazer com que todos busquem convergir com a mesma ideia;
- Viés da aparência: Esse tipo de viés acontece quando o julgamento de uma pessoa é baseado em aspectos físicos, isto é, em padrões de beleza que foram se acumulando no inconsciente ao longo da vida. Os vieses de aparência podem acontecer de forma sutil, mas os seus impactos têm o mesmo peso. Pensamentos como "fulano não sabe se vestir bem, por isso é melhor que não faça parte da reunião" podem até não ser expressados verbalmente, mas é comum que a pessoa julgada sofra boicotes e injustiças;
- Viés do estereótipo: Trata-se dos julgamentos que uma pessoa, que pertence a um determinado grupo, faz a respeito de um indivíduo

¹⁷⁵ EXAME. Carreira. **Viés inconsciente**: como você lida com o que é diferente de você? Disponível em: <<https://exame.com/carreira/vies-inconsciente-como-voce-lida-com-o-que-e-diferente-de-voce>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

pertencente a outro grupo, não se baseando em atributos específicos ou qualidades do mesmo, mas em generalizações.¹⁷⁶

Para não cair nas armadilhas dos vieses, sempre questione sua primeira impressão sobre alguém. Busque perguntar mais e supor menos, conhecendo melhor as pessoas por suas singularidades e não pelo que suas imagens possam representar a você. É um exercício diário, afinal, fomos ensinados por anos a pensar de forma limitada sendo natural que leve um tempo para desconstruir pensamentos ultrapassados. É necessária paciência, mas também muita ação. Invista no autoconhecimento, na empatia e na curiosidade e descubra como integrar a pluralidade à sua vida é muito mais interessante para sua carreira, para sua vida pessoal, suas relações e claro, para a sociedade.

6.2 O PODER DA EMPATIA

Empatia é a arte de se colocar no lugar do outro por meio da imaginação, compreendendo seus sentimentos e perspectivas e usando essa compreensão para guiar as próprias ações. Empatia não se iguala com expressões de compaixão, como piedade ou o sentimento de pesar por alguém, pois estas não envolvem a tentativa de compreender as emoções ou o ponto de vista da outra pessoa. Tampouco vale para a popular regra, “faça para os outros o que gostaria que eles fizessem para você”, pois isto supõe que seus próprios interesses coincidem com os deles. A empatia é uma questão de descobrir esses gostos diferentes.¹⁷⁷ É uma capacidade de compreender o sentimento ou reação da outra pessoa, imaginando-se nas mesmas circunstâncias. É sentir o que uma pessoa está sentindo, se colocar no lugar dela é ver o mundo pela sua perspectiva. É ter a sensibilidade de ouvir alguém na essência e entender os seus desconfortos e suas alegrias, ver suas vitórias, conquistas e se alegrar, ver suas tristezas e se convalescer.

O livro “O poder da Empatia”¹⁷⁸ do escritor Roman Krznaric, aborda que pessoas extremamente empáticas têm algo comum, pois se esforçam para cultivar seis hábitos, ou seja, um conjunto de atitudes e práticas diárias que animam os conjuntos de circuitos empáticos em seus cérebros, permitindo-lhes compreender

¹⁷⁶ MASTER LEADER. **Os vieses inconscientes**. Disponível em: <<https://www.masterleader.com.br/vieses-inconscientes/>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

¹⁷⁷ KRZNNARIC, Roman. **O poder da empatia**. 1 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2015. p. 10.

¹⁷⁸ KRZNNARIC, 2015, p. 16-19.

como outros veem o mundo. O desafio que enfrentamos é desenvolver esses seis hábitos o melhor que pudermos.

Hábito 1: Acione seu cérebro empático: Mudar nossas estruturas mentais para reconhecer que a empatia está no cerne da natureza humana e pode ser expandida ao longo de nossas vidas.

Hábito 2: Dê o salto imaginativo: Fazer um esforço consciente para colocar-se no lugar de outras pessoas, inclusive de nossos “inimigos”, para reconhecer sua humanidade, individualidade e perspectivas.

Hábito 3: Busque aventuras experienciais: Explorar vidas e culturas diferentes das nossas por meio de imersão direta, viagem empática e cooperação social.

Hábito 4: Pratique a arte da conversação: Incentivar a curiosidade por estranhos e a escuta radical, e tirar nossas máscaras emocionais.

Hábito 5: Viaje em sua poltrona: Transportarmo-nos para as mentes de outras pessoas com a ajuda da arte, da literatura, do cinema e das redes sociais na internet.

Hábito 6: Inspire uma revolução: Gerar empatia numa escala de massa para promover mudança social e estender nossas habilidades empáticas para abraçar a natureza.

Atualmente, vivenciamos poucos elementos de conexões nas relações e como consequência, nos deparamos com situações de intolerância e insensibilidade. É necessário despertar em nós a capacidade de reconhecer a importância do outro, aprendendo a respeitar as diferenças, consciente de que tudo o que fazemos tem uma consequência, para o bem ou para o mal. Além da empatia, o respeito também é um valor que nos move a tratar o outro com atenção, consideração e importância. Respeito gera respeito. Empatia gera empatia. Quando agimos dessa forma levamos o outro a fazer o mesmo e é assim que construímos o valor mútuo. Respeito e empatia são fundamentais em todas as nossas relações e em todos os momentos.

Concluo a etapa da Diversidade com um trecho para reflexão, do livro “A Diversidade”, de Mario Sergio Cortella, onde diz: “Não existe liberdade individual. A

nossa liberdade não acaba quando começa a do outro, mas sim quando acaba a do outro. Se algum ser humano não for livre da fome, ninguém é livre; se algum ser humano não for livre da discriminação, ninguém é livre; se qualquer um ou qualquer uma não for livre de preconceito, ninguém é livre”.¹⁷⁹



ETAPA 7) Ética

A conhecida frase “A Grécia é o berço da civilização” nos remete ao nascimento do mundo ocidental, mais precisamente no séc. XX a.C., que presenciou o surgimento da civilização grega. Os gregos tiveram uma contribuição significativa no desenvolvimento do conhecimento ocidental.

Chegamos em uma era em que o conhecimento, a informação e a tecnologia são superdesenvolvidas, ao passo que não há uma preocupação, uma disposição ou qualquer movimento que faça as pessoas buscarem a sabedoria mais pura e verdadeira. As pessoas se contentam com as aparências da honestidade, da decência e até mesmo da sinceridade. Nós somos o único animal capaz de perguntar se o que fazemos é correto ou incorreto. Ética tem a ver com o

discernimento do bem e do mal, do que é correto ou incorreto, o que é responsável e apropriado para o comportamento humano em suas relações sociais. Só se fala em ética porque homens e mulheres vivem em coletividade. Se só existisse um ser humano no planeta, o tema da ética não viria à tona, porque ele seria soberano para fazer qualquer coisa sem se importar com nada. Como vivemos juntos e juntas, precisamos ter princípios e valores de convivência, de maneira que tenhamos uma vida que seja íntegra, dos pontos de vista físico, material e espiritual.¹⁸⁰

A ética nos dá subsidio a uma ação. É praticada quando uma atividade se volta para a ação, e não para a simples contemplação, pois temos a racionalidade prática, a qual oferece razões para agir, justificativas. E esse é um ponto central na caracterização do que seja ética: o *ethos* (“costumes”, “hábitos”) se apresenta em oposição à *physis* (“natureza”). Assim, no âmbito da *physis* vamos dos fatos às leis (observamos os fatos e buscamos uma legalidade para eles, a qual residiria na natureza mesma), ao passo que no âmbito do *ethos* vamos das leis aos fatos (ou seja, planejamos as leis e as aplicamos. Aqui não somos determinados pelos fatos, mas determinamos nosso objeto, a ação. É isso que se quer dizer com “razões para o agir”). Com efeito, o *ethos* é, como se pode deduzir do que foi colocado acima, compreendido como aquele elemento que se refere ao dever-se e ao bem.

Assim como a razão em seu uso teórico está voltada para a descrição do mundo, a razão em seu uso prático se dirige para o agir, para uma compreensão das razões que temos para agir de certa maneira (eticamente correta) e para evitar outras ações (eticamente incorretas). Dada nossa natureza, quando agimos refletimos sobre nossa ação e buscamos uma razão para ela. Assim, podemos dizer que a questão central da ética foi colocada originariamente por Aristóteles, no primeiro parágrafo de sua *Ethica Nicomachea*: “Toda a perícia e todo o processo de investigação, do mesmo modo, todo o procedimento prático e toda a decisão, parecem lançar-se para um certo bem. É por isso que tem sido dito acertadamente que o bem é aquilo por que tudo anseia.”¹⁸¹

¹⁸⁰ CORTELLA, Mario Sergio. **Ética é sempre coletiva**. Disponível em: <<http://www.mscortella.com.br/artigo-cortella-etica-moral-valores-principios-6a>>. Acesso em: 15 ago. 2021.

¹⁸¹ FERRAZ, Carlos Adriano. **Elementos de ética**. [recurso eletrônico]. Pelotas: NEPFIL online, 2014. 217 p. – (Série Dissertatio-Incipiens). p. 12-13.

As teorias sobre o que é correto ou errado dividem-se habitualmente em duas categorias: as teleológicas e as não teleológicas.

As teorias teleológicas são as que identificam primeiro o que é bom nos estados de coisas, caracterizando depois os atos corretos apenas em termos desse bem. A ética teleológica defendida por autores como Aristóteles e Stuart Mill é uma ética consequencialista, ou seja, uma boa ação se deve medir pelas consequências, onde o fim da ação é o que determina todo o agir, sendo que o fim último é a felicidade. Teleologia significa o estudo do fim, em concreto, numa ação concreta, onde o mais importante não é saber se a intenção é boa, mas sim se teve boas consequências. John Stuart Mill (1969) e Henry Sidgwick (1907), afirmam que a ação correta é sempre aquela cujas consequências implicam a maior soma possível de prazer, podendo existir teorias teleológicas que não sejam consequencialistas, o que pode ser entendido de diferentes maneiras.

O utilitarismo hedonista apresenta três aspectos fundamentais:

- 4) Os estados de coisas boas independentemente de considerações sobre o que é correto ou não;
- 5) Ao avaliar as consequências, o utilitarismo considera imparcialmente os prazeres de todas as pessoas. Uma teoria teleológica pode também abandonar esse aspecto, a imparcialidade relativamente ao bem. Assim, uma teoria teleológica pode ser egoísta, aconselhando os agentes individuais a promoverem apenas o seu próprio prazer, conhecimento, ou outros bens, ou, pelo contrário, pode afirmar que devem promover exclusivamente o bem de outrem e não o próprio. Estas duas primeiras possibilidades integram-se num grupo de teorias frequentemente classificadas como teleológicas, mas não consequencialistas;
- 6) Também o utilitarismo caracteriza as ações corretas exclusivamente em termos da promoção do bem e, mais especificamente, da sua maximização, de modo que a ação correta é sempre a que promove o maior bem possível. Uma teoria pode ainda abandonar esse aspecto do utilitarismo. Este aspecto é extremamente exigente uma vez que implica que sempre que não fazemos tudo o que podemos para beneficiar os outros, o que inclui todas as vezes que descansamos ou nos divertimos, agimos erradamente.

São possíveis desvios mais radicais do princípio de maximização. É habitual opor-se as teorias teleológicas às deontológicas, que defendem que um ato pode ser errado mesmo se tiver as melhores consequências.

A ética deontológica é conhecida como ética que se orienta por princípios que pretende seguir rigorosamente (dever). Immanuel Kant (1724-1804) é o grande representante desta ética. A ação eticamente correta seria aquela que cumpre os princípios e as normas deles decorrentes. Por exemplo, se uma norma é não mentirás, então, numa ética deontológica, nunca se pode mentir, independente das circunstâncias. É preciso fazer sempre, o que for correto. Ele traduziu a ética deontológica no famoso “imperativo categórico” - é chamado de categórico porque vale sempre e em todas as situações.

Uma teoria deontológica é claramente não consequencialista, e é também não teleológica se as suas restrições forem independentes do bem, por exemplo, se contiver proibições independentes, não derivadas, de matar ou mentir. Mas alguns deontologistas, que classificam como tomista a sua perspectiva, não relacionam as restrições com o bem.

A ética deontológica defendida por Kant valoriza a intenção da ação, de acordo com o dever, independentemente das consequências. Deontologia significa “teoria do dever” ou “estudo do que convém” em termos da ação. Agir por dever e em função de uma boa intenção são os princípios que determinam a boa ação.

Para Kant, a ética é sempre fim, não meio. Tal ética às vezes possibilita a vida, pois dá segurança. Uma ética demasiadamente maleável incorre no perigo de tornar-se aleatória ou individualizada, induzindo as pessoas a agirem da forma como lhes convém, conforme seu interesse. Em contraste, pessoas que cumprem sempre seus preceitos são admirados, coerentes, fortes, exemplares e confiáveis. Num contexto onde tende a faltar confiança, tal comportamento é uma grande vantagem. Ao mesmo tempo, pessoas sempre corretas são, no senso comum, tidas como “caxias” pois nunca saem da trilha escolhida.

As teorias morais teleológicas relacionam todos os deveres morais com o bem dos estados de coisas, assim serão rejeitadas por quem pensa que as afirmações sobre valor intrínseco são ininteligíveis ou por quem defende, como Kant (1998) que o valor fundamental é o da pessoa. Estas perspectivas são, no entanto,

minoritárias. A maioria dos filósofos aceitam como não deriváveis as afirmações de que a dor é um mal e o conhecimento um bem, de modo que há, pelo menos, algum dever moral de evitar a primeira e promover o segundo.¹⁸²

Segundo o professor Mário Sérgio Cortella¹⁸³, usamos a ética para decidir as três grandes questões da vida: “Quero? Devo? Posso?” Existem coisas que queremos, mas não devemos, outras que devemos, mas não podemos e ainda as que podemos, mas não queremos. De acordo com tal perspectiva, faz-se possível o alcance da paz interior, também conhecida como paz de espírito, quando o que queremos é o que podemos e devemos. O professor explica que essas questões são definidas por nós através de ensinamentos e também das normatizações sociais, que, mesmo que mudem, deixam os costumes. Cita como exemplo a postura que geralmente temos em ambientes fechados como auditórios, locais estes onde antigamente era fundamental que houvesse uma placa com o aviso “não fumar” e hoje em dia já não é tão necessário, uma vez que essa postura já foi introjetada por nós, enquanto sociedade. Ética vem a ser, desta forma, a teoria que dá sustentação às nossas ações, enquanto moral vem a ser a prática desta teoria, ou seja, nessa concepção, moral pode ser compreendida como o conjunto de nossas ações, baseado no conjunto de nossas crenças e valores. O professor universitário, pesquisador e especialista nos estudos dessa temática, Yves de La Taille, para facilitar a compreensão acerca desses dois termos, fez uso de perguntas existenciais na tentativa de melhor explicá-los, a saber: “Como devo agir?” e “Que vida eu quero viver?”. A pergunta a ser feita para a compreensão de moral é a primeira: “Como devo agir?” pelo fato de que moral está diretamente relacionada aos deveres. Ele afirma que a moralidade se expressa no ser humano a partir do sentimento que este tem de obrigatoriedade, mesmo quando não há leis que o obriguem a agir. Nos lembra ainda que há grande variação entre o que é aceito ou não em uma sociedade, visto que a moral atinge a grupos específicos, enquanto a ética atinge todos, em sentido mais universal.

Para melhor entender sobre ética, usa-se a pergunta “Que vida eu quero viver?”. A escolha por esta pergunta deve-se ao fato de a ética estar relacionada à busca da felicidade, à busca do tipo de vida ideal, capaz de ter sentido, que valha a

¹⁸² SINNER, Rudolf Eduard Von; SALDANHA; Marcelo Ramos. **Ética Contemporânea**. São Leopoldo: Faculdades EST, 2018. Artigo: **Éticas teleológicas**.

¹⁸³ CORTELLA, 2015, p. 103-106.

pena ser vivida. Todavia, afirma Yves de La Taille, pelo fato de a felicidade estar ligada às interpretações pessoais de cada ser humano, assim como aos diferentes sentidos que estes dão às suas vidas, surge uma outra pergunta: “Para que viver?”, cuja busca é bem mais difícil e conflituosa, pelo fato de que, na contemporaneidade, muitas são as notícias de pessoas que desistem da vida por não conseguirem se desviar do vazio existencial que as acometem, independentemente de sua condição social.¹⁸⁴

4.7.1 Ética empresarial

Ética empresarial diz respeito a regras, padrões e princípios morais sobre o que é certo ou errado em situações específicas. O comportamento ético é a única maneira de obtenção de lucro com respaldo moral. A sociedade cada vez mais exige que a empresa sempre pugne pela ética nas relações com seus clientes, fornecedores, empregados, governo e público em geral.

A ética abrange uma vasta área, podendo estar relacionada com temas ligados ao ambiente familiar, escolar, profissional, econômico, social e político. Existem códigos de ética profissional que indicam como o indivíduo deve se comportar no âmbito da sua profissão.

Ser competente envolve ética para quem quer uma empresa com bom relacionamento de pessoas e indivíduos. Sem ética os profissionais competentes frequentemente ganham negócios e perdem clientes, pois o engano ensina ao cliente que basta ir uma vez só à empresa e não voltar mais, ou seja, a falta de ética pode “afundar” a empresa. Uma atividade empresarial não é só para ganhar dinheiro, é algo mais que um negócio, é antes de tudo um grupo humano que persegue um projeto, necessitando de gestores para guiá-los e também tempo para desenvolver todas as suas potencialidades. Entende-se que a ética deve estar acima de tudo e a empresa que age nessa postura só tende a prosperar.

Uma boa razão para a empresa ser ética é a Responsabilidade Social que é uma exigência básica à atitude e ao comportamento ético, demonstrando que a

¹⁸⁴ TAILLE, Yves de La. **Moral e Ética**: dimensões intelectuais e afetivas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 28-30.

empresa possui uma alma, cuja preservação implica solidariedade e compromisso social.¹⁸⁵

Vale ressaltar que em meio a todos estes aspectos sociais e globais, faz-se necessário que cada ser humano esteja consciente de que não bastam às reflexões, é preciso mudar conceitos, ter condutas condizentes com o que harmoniza a sociedade em todos os seus segmentos. Viver sob os moldes da moral não é tarefa simples nem fácil, mas há a possibilidade de participar de um mundo moral. Não há receitas para agir bem, mas o compromisso consigo, com os outros, com as novas gerações exige um estado de alerta constante.

Os problemas éticos presenciados na nossa atualidade dificilmente serão resolvidos por tentativas isoladas. É necessário vontade individual e também política para alterar as condições sociais geradoras das mazelas sociais, como violência, corrupção e exploração. Em outras palavras, não basta “reformatar o indivíduo” para “reformatar a sociedade” é preciso reformatar ambos. Os dois processos caminham juntos, pois formar o ser humano plenamente moral e ético só é possível na sociedade que também se esforça para ser justa e democrática, com direitos igualitários a todos, sem exceção.

¹⁸⁵ ADMINISTRADORES.COM. **Ética, ética Empresarial, Moral E Responsabilidade Social.** Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/etica-etica-empresarial-moral-e-responsabilidade-social>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

Apóstolo Paulo lançou as bases para a ética da vida cristã nascente. No alvorecer do cristianismo, a originalidade da proposta desenvolvida por ele consistiu em aliar à liberdade a responsabilidade: “tudo me é permitido, mas nem tudo convém” (1Cor 6,12).

1 Tessalonicenses, é uma carta de exortação ética, onde Paulo recorda seus laços de fraternidade com os que abraçaram a mensagem de Jesus Cristo, recomendando-lhes não abandonar o que dele haviam aprendido. Paulo valoriza a liberdade, mas aconselha a prudência: “tomai cuidado para que a vossa liberdade não se torne ocasião de queda para os fracos” (1Cor 8,9). A recomendação é que se mantenha sempre a sadia humildade perante as outras pessoas. Liberdade, sim! Responsabilidade, também!

Em tempos de pensamento fraco e de relativismo, em que até o amor (síntese da mensagem cristã) é tido como líquido, revela-se mais do que oportuno visitar as intuições éticas que nos foram legadas pelo apóstolo Paulo. É preciso, então, discernimento.

A superficialidade religiosa reflete-se na superficialidade dos comportamentos morais. Lançar bases em volta desse princípio ajuda o ser humano a ter esperanças num mundo melhor para mais gente. Uma sociedade só é sólida se os membros que a formam forem portadores de valores sólidos. Para isso é necessária a preocupação com os valores éticos que oxigenam a vida social.¹⁸⁶

Ética é algo que acontece no campo da ação, ou seja, é posta em “xeque” quando as coisas estão acontecendo. Está vinculada as ações que fazemos no dia a dia, pois não é algo pronto e sim acontece no movimento do cotidiano. Sabemos que uma regra primordial dos direitos humanos é garantir parâmetros universais mínimos para todas as pessoas. Assim a ética parte de princípios, pois a partir do instante que minha ação prejudica a vida do outro, já se torna um problema para a ética. Podemos colocar como princípio básico, não faça aos outros, o que não deseja a você.

¹⁸⁶ MACHADO, Ricardo. Um outro humano, uma nova ética, um novo tempo. **IHU-online**, v. 540, p. 14-21, 2019. MACHADO, Ricardo. A ética da responsabilidade é um caminho para encarar a crise ecológica e dilemas de nosso tempo. **IHU-online**, v. 540, p. 30-40, 2019. MARIN, Darci Luiz. Liberdade com responsabilidade: ética cristã nos escritos de São Paulo. **Vida Pastoral**. p. 18-21, 2008.

A ética nunca é algo pronto, pois sempre está em acontecimento, tendo como baliza certos princípios universais estabelecidos coletivamente que servem como referência.

Precisamos diariamente fazer uma análise de como a ética se faz presente em nossas vidas, pois certos valores que assimilamos no decorrer de formação como pessoa, procuram nos guiar através de nossas escolhas, entre o certo e o errado, o bem e o mal. Possuímos uma liberdade de escolha que nos faz mais responsáveis por nossas ações e que vem a nos incentivar a colocar em prática nosso respeito e dignidade, levando em conta o bem comum de todos a nossa volta. Precisamos ter uma base sólida, norteadas de ética, responsabilidade, cuidado e junto a fé. Não podemos ser superficiais a tudo em nossa volta, pois somos seres de responsabilidade pelo nosso mundo, e temos que agir com cuidado a todo momento.

Parafrazeando novamente Paulo, “tudo me é permitido, mas nem tudo convém”.

ANEXO B: PLANO DE AÇÃO PESSOAL



PLANO DE AÇÃO PESSOAL

Introdução

Muitas vezes não conseguimos perceber onde estamos cometendo erros e por isso nunca conseguimos chegar aos objetivos. Outras vezes só conseguimos ver nossos próprios erros, não se permitindo olhar para as qualidades e habilidades. Pode parecer algo estranho ou piegas, mas, especialmente na vida profissional, é necessário que cada um saiba onde é bom, no que é ruim e em que aspectos pode melhorar. Através do autoconhecimento tomamos ciência das atitudes e comportamentos que devem ser mudados e que caminhos tomar para fazer isso. Conhecer é um ato de verdadeira libertação, que produz transformações nas pessoas e na sociedade.

Existem algumas chaves que, uma vez viradas, destravam uma série de portas em sequência, permitindo livre passagem onde antes só havia obstáculos e impossibilidades. O objetivo desse conteúdo é ajudar você a virar uma dessas chaves, caso tenha, e demolir os enganos da autoimagem “coisificada” que talvez permaneça na sua cabeça.

Você pode até não saber, mas existe um inimigo que está sempre de olho naquilo que você faz, julgando, apontando o dedo, tentando paralisá-lo. O nome dele é autoimagem, e foi criado por você, no dia em que decidiu olhar para seus próprios defeitos e qualidades e, com eles, pintar um autorretrato. Não é conhecendo nossas qualidades e defeitos que chegamos a saber quem somos. Qualidades e defeitos mudam a todo instante. Há épocas em que uma certa qualidade fica em evidência e em outras, um dado defeito fica mais aparente.

O verdadeiro autoconhecimento aparece quando você se pergunta: diante desta circunstância CONCRETA eu vou escolher o melhor ou o pior? Você é à medida que você age dentro da realidade, da circunstância concreta. Cada momento, com sua possibilidade de escolha, é uma nova chance. O ponto final da sua história ainda não foi colocado, e tanto faz o seu ontem, pois você tem o hoje e o amanhã para escolher o melhor. Esta é a vida humana.

Você é uma ação, uma consciência que exerce em cada circunstância concreta, um poder de escolha entre o pior e o melhor a ser feito.

Os conteúdos a seguir têm o objetivo de levar o conhecimento e a reflexão sobre assuntos que podem provocar alguma necessidade de mudança de atitudes ou comportamentos, ou seja, provocar uma AÇÃO.

ETAPA 1: DESENVOLVIMENTO PESSOAL

“Quando não podemos mais mudar uma situação, somos desafiados a mudar a nós mesmos”. (Viktor Frankl)

Afinal, o que é desenvolvimento pessoal ou autoconhecimento? Bem resumido e prático, pode-se afirmar que é uma área do conhecimento que visa a melhorar a qualidade de vida e a desenvolver as habilidades pessoais de cada pessoa, contribuindo com a construção do conhecimento humano e a realização de sonhos e aspirações. A abordagem do conceito de desenvolvimento pessoal, apresenta alguns sentidos que podem levar as pessoas na prática desse processo, como:

- a) desenvolver qualidades e habilidades específicas;
- b) melhorar a performance no trabalho;
- c) avançar na carreira profissional;
- d) alcançar seu potencial total como pessoa;
- e) melhorar a autoconsciência;
- f) construção ou renovação da identidade ou autoestima;
- g) desenvolvimento de pontos fortes e fracos;
- h) melhorar o estilo ou qualidade de vida;
- i) melhorar as habilidades sociais.

Desenvolvimento pessoal é uma condição de consciência e reconhecimento sobre tudo aquilo que afeta o seu bem-estar. De uma forma mais simples, é quando você sabe quais são as coisas que você gosta, quais são seus sonhos e suas aspirações, ou seja, tudo aquilo que contribui para a sua felicidade. O contrário também é verdadeiro, pois é preciso conhecer aquilo que você não gosta e que acaba sugando sua energia. O resultado disso é o autoconhecimento.

Sugestões de leituras:	
Autor	Obra
Victor E. Frankl	Em Busca de Sentido
Gary Chapman	As 5 Linguagens do Amor
Joe Vitale & Ihaleakala Hew Len	Limite Zero
Mario Sergio Cortella	Qual é a tua Obra?
William H. Mcraven	Arrume a sua cama
Ana Claudia Quintana Arantes	A morte é um dia que vale a pena a viver

EXERCÍCIO: SETE DIAS SEM SE AUTOJULGAR

Comece hoje, agora, neste instante. Toda vez que vier um pensamento do tipo “ah, mas eu sou...”, “ah, mas eu já deveria...”, “ah, mas eu, eu, eu!”, afaste-o imediatamente. Saia desse mundo MENTAL, olhe para a sua circunstância e aja. E, depois de agir, não retorne ao mundo mental para ficar se autojulgando. Faça esse exercício por 7 dias. Você começará a experimentar um poder que, talvez, lhe fosse desconhecido até então. Esse poder chama-se você AGINDO, simples assim.

Anotações:

ETAPA 2: Espiritualidade

Atualmente não existe uma definição comum ou acordada para o termo dentro da literatura acadêmica específico de espiritualidade. É expresso na busca do indivíduo do significado por meio da participação religiosa ou crença, em Deus, na família, no naturalismo, no racionalismo, no humanismo e nas artes. Como a espiritualidade diz respeito a uma jornada de cunho pessoal e relacional, é difícil se chegar a uma definição global para tal fenômeno, porém podemos chegar ao entendimento que cada um pode fazer o seu conceito.

Algumas definições trazem as seguintes abordagens:

Espiritualidade, como: “a resposta humana ao chamado da graça de Deus para um relacionamento com este” ou “uma experiência subjetiva do sagrado” ou “uma maneira de ser e experimentar que se dá através da consciência de uma dimensão transcendente e é caracterizada por certos valores identificáveis no que diz respeito a si mesmo, a vida e tudo o que se considera ser Supremo” ou também “uma dimensão transcendente dentro da experiência humana descoberta em momentos em que o indivíduo questiona o sentido da existência pessoal e procura se colocar dentro de um mais amplo contexto ontológico”.

Para o autor Mario Sergio Cortella, espiritualidade é a capacidade de olhar que as coisas não são um fim em si mesmas, que existem razões mais importantes do que o imediato. Que aquilo que se faz, tem um significado e um sentido. Que a noção de humanidade é uma coisa mais coletiva, na qual se tem uma ideia de pertencimento.

Afonso Murad aborda do ponto de vista da fé, sendo a espiritualidade comparada a seiva que circula no interior da árvore. As pessoas não veem, mas é ela que garante a vida e a fecundidade. A espiritualidade torna-se algo importante à medida que as pessoas superam a cultura da aparência e da exterioridade

Cabe aqui uma reflexão nos levando também a acreditar que a espiritualidade pode ser uma força que nos impulsiona a agir para o bem e ao cultivá-la, nos ligando a pensamentos, discursos e ações boas, trazendo para perto de nós amigos e amigas (visíveis e invisíveis) que estão sintonizados nessa mesma vibração. Consequentemente, nos afastamos de qualquer energia negativa que possa ‘manchar’ nossos pensamentos e nossas ações. Por conta disso, ao cultivar

a espiritualidade no dia a dia, estaremos mais fortalecidos e preparados para lidar com todas as questões da vida, ou seja, problemas profissionais, familiares ou de saúde, situação financeira, entre outros.

Sugestões de leituras:	
Autor	Obra
Afonso Murad	Gestão e Espiritualidade
Leonardo Boff	Ética e Espiritualidade
Susan Smith Kuczmariski & Thomas D. Kuczmariski	Liderança Baseada em Valores
Peter F. Drucker	O Gestor Eficaz
Mario Sergio Cortella	Viver em Paz para Morrer em Paz

EXERCÍCIO: DIÁRIO DO AGRADECIMENTO

Trata-se, basicamente, de manter um caderninho no qual você deve escrever, toda noite, três momentos ou acontecimentos pelos quais você foi grato durante o dia. É uma ferramenta simples, mas que permite enxergar a vida de uma maneira mais positiva para alcançar o desenvolvimento pessoal. Faça isso durante 30 dias e se achar que vale, continue.

Anotações:

ETAPA 3: Inteligência Emocional

O ser humano tem um lado que é o racional e o outro o emocional, assim sendo capaz de desenvolver empatia, motivação, relacionamentos, gratidão, entre outras habilidades, assim sendo, o ser humano possui **Inteligência Emocional**. Essas duas mentes, a emocional e a racional, na maior parte do tempo operam em estreita harmonia, entrelaçando seus modos de conhecimento para que nos orientemos no mundo. Em geral, há um equilíbrio entre as mentes emocional e racional, com a emoção alimentando e informando as operações da mente racional, e a mente racional refinando e, às vezes, vetando a entrada das emoções. Mas são faculdades semi-independentes, cada uma refletindo o funcionamento de circuitos distintos, embora interligados, do cérebro.

Daniel Goleman define Inteligência Emocional como um tipo de inteligência que está baseada no poder de identificar as suas emoções e as alheias, bem como o dom de trabalhar cada uma delas. Para o escritor e psiquiatra Augusto Cury, Inteligência Emocional é a nossa capacidade de reconhecer diferentes emoções e sentimentos e conseguir administrar tudo isso sem passar por grandes sofrimentos.

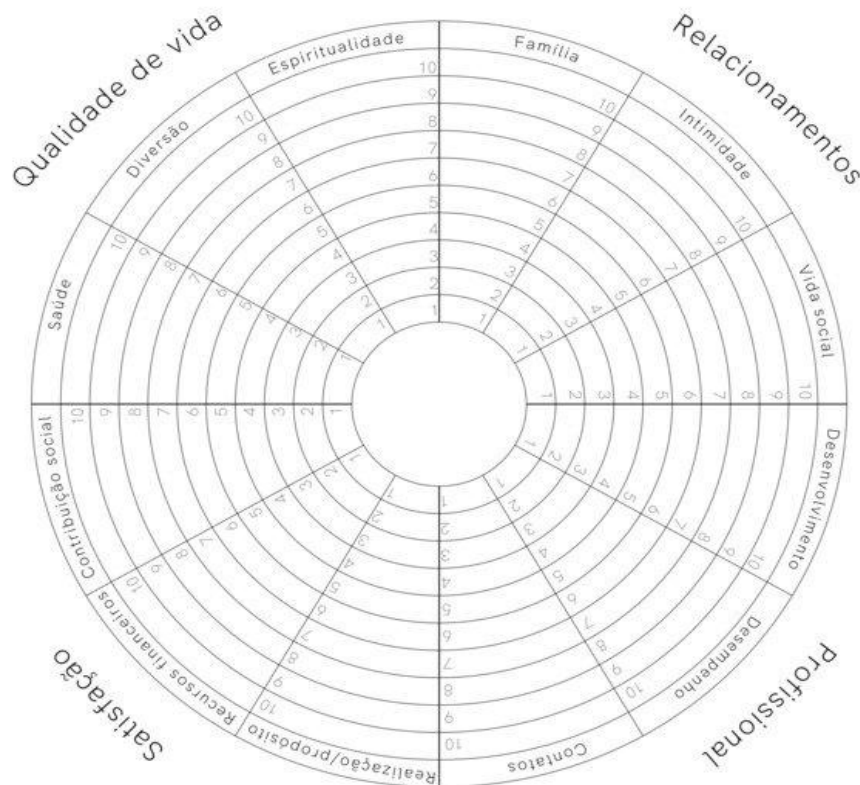
Os psicólogos Peter Salovey e John Mayer explicam que inteligência emocional é “a capacidade de perceber e exprimir a emoção, assimilá-la ao pensamento, compreender e raciocinar com ela, e saber regulá-la em si próprio e nos outros”. Colocam que a inteligência emocional está diretamente ligada a quatro domínios, que são: 1) percepção das emoções; 2) raciocínio por meio das emoções; 3) entendimento das emoções; 4) gerenciamento das emoções.

Nosso cotidiano está repleto de situações que nos tiram do eixo. Problemas de saúde, desentendimentos familiares, imprevistos financeiros, problemas na vida pessoal e profissional são alguns exemplos de momentos nos quais percebemos que não é nada fácil lidar com os sentimentos e adversidades de nosso dia a dia. Por esses e outros motivos é essencial desenvolver nossa Inteligência Emocional, pois ela pode ser aplicada em todas essas situações, ou seja, nas diferentes áreas da nossa vida.

Sugestões de leituras:	
Autor	Obra
Sirilei Steffen Gambin	Desperte para a inteligência espiritual e faça sua jornada valer a pena
Shirzad Chamine	Inteligência Positiva
Ana Claudia Quintana Arantes	A morte é um dia que vale a pena viver
Augusto Cury	Inteligência Socioemocional
Daniel Goleman	Inteligência Emocional
Augusto Cury	Ansiedade 2 – Autocontrole

EXERCÍCIO:

Uma ferramenta simples, porém, muito eficiente é a **Roda da Vida**. Com ela é possível ter uma visão geral do grau de satisfação e felicidade em cada pilar da sua vida hoje, além de identificar onde estão os maiores problemas e pensar em planos para o futuro. Para preencher, você deve dar uma nota de 0 a 10 para cada uma das 12 áreas divididas em 4 grupos (0 é o mínimo, ou seja, ordem crescente para cada grau de satisfação).



Uma vez preenchido o gráfico, faça algumas reflexões, como:

- a) Se a roda da vida pudesse lhe dizer algo, o que seria?
- b) Que valor você atribui ao seu nível atual em cada área?
- c) Se pudesse escolher 3 áreas para focar, quais seriam?

Anotações:

ETAPA 4) Gestão de Tempo

A falta de tempo já é considerada um dos males do século. Ela compromete não apenas o desenvolvimento da carreira de profissionais, mas a própria qualidade de vida. No entanto, é visível que esse problema está mais relacionado à desorganização do que à falta de tempo em si. Muitas vezes as pessoas passam o dia inteiro tentando cumprir tarefas e mesmo assim vivem atolados de trabalho pendente, não conseguindo realizar o planejamento pessoal e assim vão se tornando cansados e frustrados com essa situação.

O cansaço mental de uma rotina desorganizada e desnecessariamente sobrecarregada não é nada animador, mas o agravante é que pode levar a uma situação ainda pior, que é postergar o cumprimento de afazeres, sofrer com os atrasos, desperdiçar horas valiosas e impactar negativamente o alcance de metas.

Gestão do tempo é uma ferramenta empregada para otimizar a realização de tarefas de maneira organizada e sem comprometer as horas disponíveis para elas. Seu objetivo é que as atividades possam ser realizadas sem prejuízos à qualidade dentro do menor tempo possível.

A gestão do tempo é uma prática que ajuda as pessoas a organizarem suas atividades, assim é possível desenvolver o trabalho com maior dedicação, alcançar melhores resultados e até mesmo precisar de um período de tempo menor do que o comum.

Sugestões de leituras:	
Autor	Obra
Christian Barbosa	A Tríade Do Tempo
Charles Duhigg	O Poder do Hábito
Francesco Cirillo	A Técnica Pomodoro
Peter F. Drucker	O Gestor Eficaz
Hal Elrod	O Milagre da Manhã

Anotações:

ETAPA 5) GESTÃO DE CONFLITOS

Num mundo cada vez mais interligado, onde as relações sociais se multiplicam numa velocidade ímpar, saber resolver conflitos de forma satisfatória para ambas as partes se tornou uma habilidade essencial para quem quer se diferenciar, seja no mercado de trabalho ou mesmo no seu próprio círculo de amizades pessoais. Negociar acordos num mundo em constantes transformações, onde temos as mais diferentes áreas e com os mais diferentes interesses interagindo, é uma qualidade que pode melhorar muito o desempenho pessoal e profissional das pessoas.

É quase impossível eliminar por completo os conflitos sendo que eles fazem parte da condição humana, isso porque ele é algo natural das pessoas, uma vez que o ambiente organizacional ou círculos pessoais são compostos por pessoas com diversas opiniões e personalidades. Para compreender melhor o conflito, é necessário lembrar que as diferenças individuais existem, o que implica valores, percepções e considerações morais diferentes e que nem todos têm acesso as mesmas informações e nem possuem a mesma experiência de vida.

A gestão de conflitos refere-se a um conjunto de técnicas e ideias destinadas a reduzir os efeitos negativos de uma situação conflituosa e melhorar os resultados positivos para todas as partes envolvidas. Um bom gestor de conflitos, tanto empresarial como pessoal, é aquele capaz de identificar e lidar com esse tipo de situação de forma sensata, justa e eficiente. A gestão de conflitos é uma forma de mediar os impasses entre pessoas ou grupos, diminuindo seu impacto negativo e tornando a situação de conflito algo produtivo.

Sugestões de leituras:	
Autor	Obra
Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton	Como Chegar ao Sim
Peter F. Drucker	O Gestor Eficaz
Sun Tzu	A Arte da Guerra
Gary Chapman	As 5 Linguagens do Amor
Joe Vitale	Limite Zero

EXERCÍCIO: PERFIL COMPORTAMENTAL

Entender nosso perfil é um fator importante para conhecermos nosso próprio comportamento, dificuldades e talentos. Atualmente, é muito difundida a ideia do reconhecimento das diferenças, mas este é apenas o primeiro passo se buscamos sucesso em nossas equipes, sejam elas profissionais ou pessoais. Reconhecer as diferenças é sim crucial, mas também é importante aprender a reunir estas diferenças e formar um todo eficiente, consciente e construtivo, para melhor qualidade dos sistemas humanos e dos diversos problemas que se colocam em nossa vida e em nosso trabalho. Vamos conhecer os perfis comportamentais propostos por Ned Herrman e, posteriormente, sob nomes de animais, por José Roberto Marques. Os testes comportamentais NÃO devem ser vistos como uma forma de rotular ou enquadrar as pessoas, mas sim como um mecanismo para ajudá-las a se entender melhor e a crescer.

Vamos ao teste. Com calma, preencha abaixo somente uma alternativa. No final, faça a soma de cada uma e multiplique por 4. Veja qual a maior porcentagem que seu perfil predomina.

Considerações: O teste abaixo foi tirado da página do Instituto Brasileiro de Coaching – IBC.



**INSTITUTO
BRASILEIRO DE
COACHING®**

Avaliação de Perfil Comportamental

Descubra qual é o seu **PERFIL COMPORTAMENTAL** e entenda suas habilidades e pontos de melhoria dentro da sua empresa.
Escolha sempre uma única alternativa para cada questão.

- 1. Eu sou...**
 I - Idealista, criativo e visionário
 C - Divertido, espiritual e benéfico
 O - Confiável, meticuloso e previsível
 A - Focado, determinado e persistente

- 2. Eu gosto de...**
 A - Ser piloto
 C - Conversar com os passageiros
 O - Planejar a viagem
 I - Explorar novas rotas

- 3. Se você quiser se dar bem comigo...**
 I - Me dê liberdade
 O - Me deixe saber sua expectativa
 A - Lidere, siga ou saia do caminho
 C - Seja amigável, carinhoso e compreensivo

- 4. Para conseguir obter bons resultados é preciso...**
 I - Ter incertezas
 O - Controlar o essencial
 C - Diversão e celebração
 A - Planejar e obter recursos

- 5. Eu me divirto quando...**
 A - Estou me exercitando
 I - Tenho novidades
 C - Estou com os outros
 O - Determino as regras

- 6. Eu penso que...**
 C - Unidos venceremos, divididos perderemos
 A - O ataque é melhor que a defesa
 I - É bom ser manso, mas andar com um porrete
 O - Um homem prevenido vale por dois

- 7. Minha preocupação é...**
 I - Gerar a ideia global
 C - Fazer com que as pessoas gostem
 O - Fazer com que funcione
 A - Fazer com que aconteça

- 8. Eu prefiro...**
 I - Perguntas a respostas
 O - Ter todos os detalhes
 A - Vantagens a meu favor
 C - Que todos tenham a chance de ser ouvido

- 9. Eu gosto de...**
 A - Fazer progresso
 C - Construir memórias
 O - Fazer sentido
 I - Tornar as pessoas confortáveis

- 10. Eu gosto de chegar...**
 A - Na frete
 C - Junto
 O - Na hora
 I - Em outro lugar

- 11. Um ótimo dia para mim é quando...**
 A - Consigo fazer muitas coisas
 C - Me divirto com meus amigos
 O - Tudo segue conforme planejado
 I - Desfruto de coisas novas e estimulantes

- 12. Eu vejo a morte como...**
 I - Uma grande aventura misteriosa
 C - Oportunidade para rever os falecidos
 O - Um modo de receber recompensas
 A - Algo que sempre chega muito cedo

- 13. Minha filosofia de vida é...**
 A - Há ganhadores e perdedores, e eu acredito ser um ganhador
 C - Para eu ganhar, ninguém precisa perder
 O - Para ganhar é preciso seguir as regras
 I - Para ganhar, é necessário inventar novas regras

- 14. Eu sempre gostei de...**
 I - Explorar
 C - Evitar surpresas
 A - Focar em uma meta
 O - Realizar uma abordagem natural

- 15. Eu gosto de mudanças se...**
 A - Me der uma vantagem competitiva
 C - For divertido e puder ser compartilhado
 I - Me der mais liberdade e variedade
 O - Melhorar ou me der mais controle

- 16. Não existe nada de errado em...**
 A - Se colocar na frente
 C - Colocar os outros na frente
 I - Mudar de ideia
 O - Ser consistente

- 17. Eu gosto de buscar conselhos de...**
 A - Pessoas bem-sucedidas
 C - Anciões e conselheiros
 O - Autoridades no assunto
 I - Lugares, os mais estranhos

- 18. Meu lema é...**
 I - Fazer o que precisa ser feito
 O - Fazer bem feito
 C - Fazer junto com o grupo
 A - Simplesmente fazer

- 19. Eu gosto de...**
 I - Complexidade, mesmo se confuso
 O - Ordem e sistematização
 C - Calor humano e animação
 A - Coisas claras e simples

- 20. Tempo para mim é...**
 A - Algo que detesto desperdiçar
 C - Um grande ciclo
 O - Uma flecha que leva ao inevitável
 I - Irrelevante

- 21. Se eu fosse bilionário...**
 C - Faria doações para muitas entidades
 O - Criaria uma poupança avantajada
 I - Faria o que desse na cabeça
 A - Exibiria bastante com algumas pessoas

- 22. Eu acredito que...**
 A - O destino é mais importante que a jornada
 C - A jornada é mais importante que o destino
 O - Um centavo economizado é um centavo ganho
 I - Bastam um navio e uma estrela para navegar

- 23. Eu acredito também que...**
 A - Aquele que hesita está perdido
 O - De grão em grão a galinha enche o papo
 C - O que vai, volta
 I - Um sorriso ou uma careta é o mesmo para quem é cego

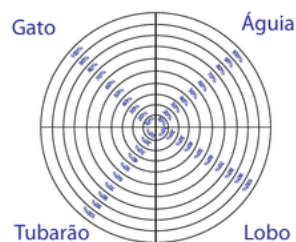
- 24. Eu acredito ainda que...**
 O - É melhor prudência do que arrependimento
 I - A autoridade deve ser desafiada
 A - Ganhar é fundamental
 C - O coletivo é mais importante do que o individual

- 25. Eu penso que...**
 I - Não é fácil ficar encurralado
 O - É preferível olhar, antes de pular
 C - Duas cabeças pensam melhor que do que uma
 A - Se você não tem condições de competir, não compete

RESULTADO

I:	x4	%	Águia
C:	x4	%	Gato
A:	x4	%	Tubarão
O:	x4	%	Lobo

* Some as alternativas marcadas, multiplique o resultado x4 e descubra qual é o seu perfil comportamental.



* Preencha o gráfico com o seu percentual.

- 1) **Analítico – LOBO:** Analisa, quantifica, é lógico, é crítico, é realista, gosta de números, entende de dinheiro, sabe como as coisas funcionam. Gosta de trabalhar sozinho, realizar, analisar dados, lidar com aspectos financeiros, montar as coisas, fazer algo funcionar, resolver problemas difíceis. Como são pessoas muito objetivas, são perfeitas para atividades de execução, com escopo e prazos definidos. Para esse tipo de pessoa, a palavra de ordem é objetividade. A comunicação com esse tipo de profissional deve ser feita de forma direta, de forma rápida e sem muitos

rodeios, com reuniões rápidas, objetivas e com pauta definida. *Característica principal é “fazer certo”.*

- 2) **Relacional – GATO:** De forma geral é curioso, brinca, é sensível com os outros, gosta de ensinar, toca muito nas pessoas, gosta de apoiar, é expressivo, emocional, fala muito. Gosta de conseguir que os outros trabalhem bem juntos, de resolver questões de clientes, expressar ideias, desenvolver relacionamentos, fazer parte de uma equipe, convencer as pessoas, perceber o ambiente. Esse tipo de profissional o que importa são as pessoas. Como ele, desperta empatia em todos com quem se relaciona, geralmente está presente nas áreas de contato direto com o cliente (em áreas comerciais, vendas e SAC) ou de recursos humanos da empresa. Todo líder precisa ter o seu lado relacional desenvolvido, pois isso é fundamental para exercer influência sobre seus liderados. *Característica principal o “fazer junto”.*

- 3) **Experimental – ÁGUIA:** De forma geral tem insights, imagina, especula, corre riscos, é impetuoso, quebra regras, gosta de surpresas, percebe oportunidades. Gosta de arriscar-se, inventar soluções, desenvolver uma visão, fazer projetos, causar mudanças, fazer experiências, vender ideias, ter muito espaço, lidar com o futuro, enxerga o fim desde o começo, é visual. Para ele a palavra de ordem é “Inovação”. Esse profissional é quem está sempre trabalhando com os olhos no futuro. Está sempre procurando o que há de novo e o que se pode “reinventar”. Essas pessoas devem assumir atividades que buscam inovação e mudanças de paradigma. *Característica principal: “fazer diferente”.*

- 4) **Controlador – TUBARÃO:** Em geral toma providências, estabelece procedimentos, é confiável, organiza, é arrumado, pontual, planeja. Gosta de cumprir o cronograma, construir coisas, estar no controle, de ambiente organizado, fazer tarefas burocráticas, colocar ordem nas ações, planejar, estabilizar, administrar. Para ele a palavra é “segurança”. Tem uma habilidade diferenciada em definição, controle e execução de processos. Tem facilidade de lidar com muita informação e um senso de organização bem aguçado. Desmotiva-se com atividades repetitivas. *Característica principal: “fazer rápido”*

ETAPA 6) Diversidade

Aprender a viver em um ambiente de diversidade é um dos principais desafios contemporâneos. Vamos imaginar as seguintes situações: Como seria seu comportamento em um ambiente com pessoas de cultura, raças ou opiniões totalmente diferentes da sua? Você saberia conviver e adequar seu modo de trabalho ou de vida dividindo o mesmo espaço com portadores de deficiência? Talvez para você a resposta seja fácil e sem grandes questionamentos, porém a realidade para muitas pessoas é outra. Ainda temos muitos e muitas que estão no início ou ainda não começaram a jornada por um mundo onde haja diversidade e o principal, que isso seja respeitado.

Preconceito é o ato de julgar algo ou alguém antes de conhecer o objeto de juízo. Podemos aplicar o termo preconceito às mais diversas situações cotidianas, como por exemplo, o preconceito formulado por aquele tipo de comida que você não experimentou e julga pela aparência.

Podemos considerar o Brasil como um sinônimo de diversidade, já que é um dos países mais conhecido por todo o mundo como um dos mais diversos não só pela mescla das raízes indígenas, negras e lusitanas, mas também pela contribuição dos imigrantes italianos, franceses, alemães, espanhóis, árabes, entre outros povos. Reúne pessoas de todos os tipos, origens, gêneros, sotaques e religiões. No entanto, há quem veja essa pluralidade não como fonte de riqueza e sim razão para criar barreiras. Em vez de encararmos a pluralidade como um patrimônio, em algumas vezes, mostramos uma sociedade adversa à diversidade, mostrando o preconceito presente em situações do nosso dia a dia.

O preconceito é uma possibilidade, pois é fruto da nossa liberdade de reflexão. Somos livres, inclusive para fazermos a coisa que não é correta. Sendo assim, não se pode impedir que o preconceito apareça entre nós, mas ele pode ser prevenido, recusado e rejeitado.

Sugestões de leituras:	
Autor	Obra
Mario Sergio Cortella	A Diversidade – Aprendendo a ser humano
Italo Marsili	Os 4 Temperamentos
Alexandre Havard	o temperamento ao caráter: Como tornar-se um líder virtuoso
Roman Krznic	O Poder da Empatia

EXERCÍCIO: AJA BEM EM CADA MOMENTO, A PARTIR DE AGORA.

Pare de ficar pensando em quem você deveria ser. Aja bem em cada momento, procurando ser um sujeito verdadeiro. O que posso começar a fazer melhor AGORA, nesse momento?

- 1) O seu olhar;
- 2) A sua resposta a demanda dos outros;
- 3) O seu tom de voz;
- 4) O seu sorriso;
- 5) O seu gesto;
- 6) O seu “bom dia”.

Comece agora, nesse exato momento.

Anotações:

ETAPA 7) Ética

A ética é o conjunto de princípios e valores que usamos para decidir a nossa conduta social. Só se fala em ética porque homens e mulheres vivem em coletividade. Se só existisse um ser humano no planeta, o tema da ética não viria à tona, porque ele seria soberano para fazer qualquer coisa sem se importar com nada. Como vivemos juntos e juntas, precisamos ter princípios e valores de convivência, de maneira que tenhamos uma vida que seja íntegra, dos pontos de vista físico, material e espiritual.

Precisamos diariamente fazer uma análise de como a ética se faz presente em nossas vidas, pois certos valores que assimilamos no decorrer de formação como pessoa, procuram nos guiar através de nossas escolhas, entre o certo e o errado, o bem e o mal. Possuímos uma liberdade de escolha que nos faz mais responsáveis por nossas ações e que vem a nos incentivar a colocar em prática nosso respeito e dignidade, levando em conta o bem comum de todos a nossa volta.

Sugestões de leituras:	
Autor	Obra
Mario Sergio Cortella, Yves de La Taille	Nos labirintos da Moral
Mario Sergio Cortella	Qual é a Tua Obra?
Coen e Barros, Clovis	A Monja e o Professor: Reflexões Sobre Ética, Preceitos e Valores
Yves de La Taille	Moral e Ética: dimensões intelectuais e afetivas

Anotações:
