Desenvolvimento Pessoal

Fabíola Paes
Gustavo Schechtel

UNIVERSIDADE POSITIVO

Superintendente	Prof. Paulo Arns da Cunha
Reitor	Prof. José Pio Martins
Pró-Reitora Acadêmica	Profa. Márcia Teixeira Sebastiani
Diretor de EAD	Prof. Carlos Longo
Gerente Editorial e de Tutoria	Profa. Manoela Pierina Tagliaferro
Gerente de Metodologia	Profa. Dinamara Pereira Machado
Autoria	Profa. Fabíola Paes e Prof. Gustavo Schechtel
Supervisão Editorial	Josiane Cristina Rabac Stahl
Análise de Qualidade	Betina Dias Ferreira
Edição de Texto	Ignácio Dotto Neto
Estágio de Edição de Texto	Bianca Henrichs August
Design Instrucional	Pâmella de Carvalho Stadler
Edição de Arte	Denis Kaio Tanaami
Layout de Capa	Valdir de Oliveira
Imagem de Capa	Thiago Sihvenger
Diagramação	Ana Luiza Fernandes
Design Gráfico	Carlos Henrique Stabile, Juliano Henrique e Thiago Sihvenger
Estágio de Design Gráfico	Bernardo Beghetto e Willian Batista
Revisão	Caroline Chaves de França e Yohan Barczyszyn

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca da Universidade Positivo – Curitiba – PR

P126 Paes, Fabíola.
Desenvolvimento pessoal [recurso eletrônico] / Fabíola Paes, Gustavo Schechtel. – Curitiba : Universidade Positivo, 2014.
94 p. : il.

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.
Modo de acesso: <http://www.up.edu.br>
Título da página da Web (acesso em 25 out. 2016).
ISBN: 978-85-8486-259-7.

1. Pessoal – Treinamento. 2. Administração de pessoal.
I. Schechtel, Gustavo. II. Título.

CDU 658.3

*Todos os gráficos, tabelas e esquemas são creditados aos autores, salvo quando indicada a referência.

Informamos que é de inteira responsabilidade dos autores a emissão de conceitos. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem autorização. A violação dos direitos autorais é crime estabelecido pela Lei n.º 9.610/98 e punido pelo artigo 184 do Código Penal.

Copyright Universidade Positivo 2014
Rua Prof. Pedro Viriato Parigot de Souza, 5300 – Campo Comprido
Curitiba-PR – CEP 81280-330

Ícones

Afirmação

Assista

Biografia

Conceito

Contexto

Curiosidade

Dicas

Esclarecimento

Exemplo

Sumário

Apresentação 7
Os autores 8

Capítulo 1
Modelos mentais e comunicação interpessoal 11
1.1 Importância da consciência dos modelos mentais 12
1.2 Os filtros da percepção como constantes construtores e reconstrutores dos modelos mentais 15
1.3 Reconstrução dos modelos mentais 21
1.4 Modelos mentais e comunicação interpessoal 26
Referências 31

Capítulo 2
Planejamento e motivação pessoal 33
2.1 A motivação como diferencial competitivo: objetivos pessoais como fator crítico para o sucesso 33
2.2 Autogerenciamento motivacional: a porta que se abre pelo lado de dentro – conhecendo os estilos motivacionais 36
2.3 Três pilares da motivação moderna: autonomia, excelência e propósito 45
2.4 O ciclo pessoal de desenvolvimento 49
Referências 55

Capítulo 3

Qualidade de vida e *marketing* pessoal 57

3.1 Os seis domínios como suporte para a qualidade de vida, QVT – Qualidade de Vida no Trabalho – e a dinâmica da relação empresa-funcionário 57

3.2 Quem sou e como sou percebido: o desafio na agregação de valor 64

3.3 O *marketing* pessoal e sua relação com o trabalho 68

3.4 O resultado pessoal como preparação para as oportunidades criando epromovendo a imagem pessoal 69

Referências 77

Capítulo 4

Diversidade sociocultural, ética e direitos humanos 79

4.1 Cultura e diversidade dos povos 79

4.2 Direitos humanos: um tema de pessoas e nações 81

4.3 Ética nas esferas pessoais e corporativas 86

Referências 93

Apresentação

O objetivo desta obra é auxiliar no desenvolvimento das habilidades pessoais e gerenciais para aumentar o desempenho empresarial, considerando o equilíbrio pessoal e profissional. Durante a leitura, você se surpreenderá com as informações compartilhadas, apresentação de ferramentas e ações aplicadas a seu desenvolvimento pessoal e profissional. Esse estudo irá permitir que você desenvolva e aprimore o autoconhecimento, as habilidades interpessoais e a relação com o ambiente externo.

Os autores

Fabíola Paes possui especialização em Marketing com ênfase em gestão de vendas pela FGV (2009) e graduação pelo Centro Universitário da Cidade – RJ (2005). Atualmente é professora titular no Centro Tecnológico Positivo – PR dos cursos de Gestão Comercial, Marketing e Processos Gerenciais. Tem experiência nas áreas de gestão comercial, gestão de pessoas, gestão de processos, participação em projetos, *marketing* e treinamentos. Atuou durante seis anos no gerenciamento de equipes comerciais no varejo de moda e possui experiência em gestão comercial e de operações no mercado de cosméticos, perfumaria e beleza.

Currículo Lattes:
<http://lattes.cnpq.br/1292881963859067>

Este livro é dedicado à minha mãe, Regina Celia Paes, que proporcionou meu ponto de partida em 1983 e me inspira a pensar diferente.

Agradeço imensamente a Álvaro Mesquita Martio, que participou de maneira sinérgica na construção desse material e esteve ao meu lado durante todo o percurso.

Os autores

Gustavo Schechtel possui especialização em Administração de Empresas – Marketing (FAE), formado em Administração de Empresas e Ciências Econômicas (UEPG). Iniciou suas atividades profissionais no ramo de varejo e migrou para a indústria, onde atuou por 15 anos na área comercial. Atualmente trabalha com desenvolvimento de pessoas e de negócios. É coordenador dos cursos de Marketing, Gestão Comercial e Gestão de Varejo do Centro Tecnológico Positivo e professor das disciplinas de Marketing de Serviços, Sincronismo Organizacional e Desenvolvimento Pessoal e Gerencial. É também professor do MBA em Design e Inovação da Universidade Positivo na disciplina de Marketing de Serviços.

Currículo Lattes:
<http://lattes.cnpq.br/4739995600371717>

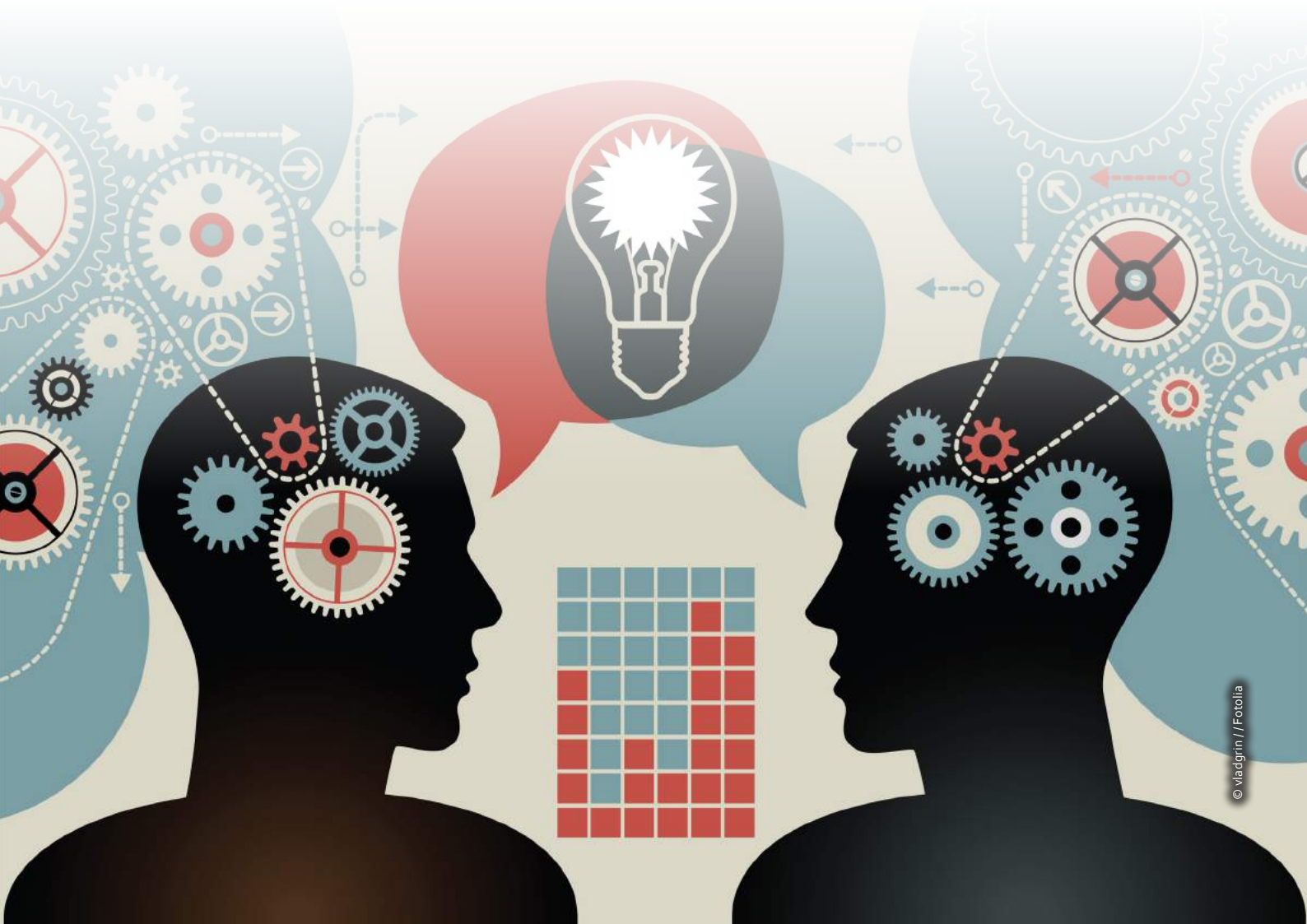
Dedico este livro a um grande amigo, Dr. Alcion Alves da Silva, que sempre esteve à frente de seu tempo e que me mostrou pontos de vista diferentes sobre a vida, muitas vezes não entendida e valorizada, mas que com o passar do tempo me influenciou a pensar com menos limitações e mais possibilidades.

1 Modelos mentais e comunicação interpessoal

> "A maior descoberta de minha geração é que o ser humano pode alterar a sua vida mudando sua atitude mental."
>
> *William James*

Para compreendermos o comportamento humano diante das diversas situações da vida, precisamos entender a influência do significado e da força dos modelos mentais sobre os seres humanos. Quer você tenha consciência ou não, seus modelos mentais influenciam seu comportamento. Seja em situações simples ou mais complexas, nossos modelos mentais moldam as oportunidades e as ameaças percebidas, influenciando a qualidade e o rumo de nossas vidas.

Para Wind (2005, p. 36), "uma de nossas ilusões mais persistentes – e talvez a mais limitadora – é a crença de que o mundo que vemos é o mundo real. Raramente colocamos em dúvida nossos próprios modelos do mundo até que sejamos forçados a fazê-lo".


© vladgrin / / Fotolia

1.1 Importância da consciência dos modelos mentais

"Nossas teorias limitam a forma como vemos o mundo."

Albert Einstein

Para Wind (2005, p. 39),

> a maneira como damos sentido ao nosso mundo é mais influenciada pela nossa mente do que pelo mundo externo. Sendo assim o que "vemos" não é o que vemos. O que "vemos" é o que pensamos. Onde nossos cérebros são "máquinas criadoras de modelos" e nós construímos "simulações virtuais da realidade" do mundo e então agimos sobre elas.

Segundo Nelson Spritzer, todos nós elaboramos representações internas através dos filtros da percepção para criarmos simulações virtuais da realidade externa, ou seja, criamos nosso próprio mundo e agimos sobre ele.

Através dos cinco sentidos, recebemos as informações, que passam por um processamento interno, que cria nosso modelo mental. Por fim, o modelo mental gera emoções que influenciam nossa maneira de agir, seja na forma de comunicação ou de comportamento. Sendo assim, as pessoas não captam o mundo exterior diretamente; elas constroem representações mentais a respeito dele.

Nossos modelos mentais criam realidades subjetivas e dão forma ao que percebemos. Isso aumenta ou limita possibilidades e afeta os vários aspectos de nossas vidas.

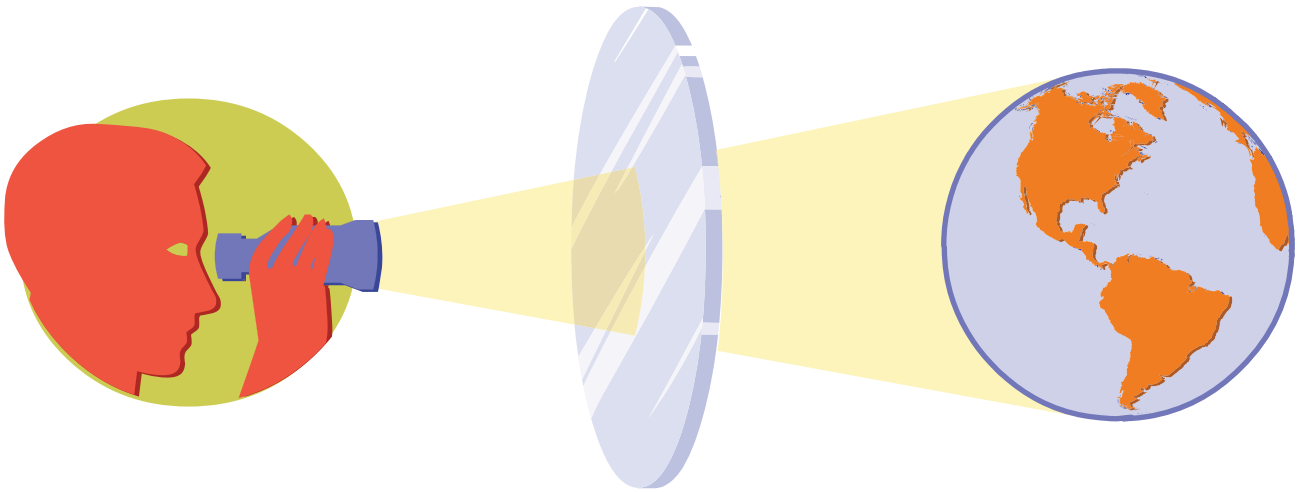


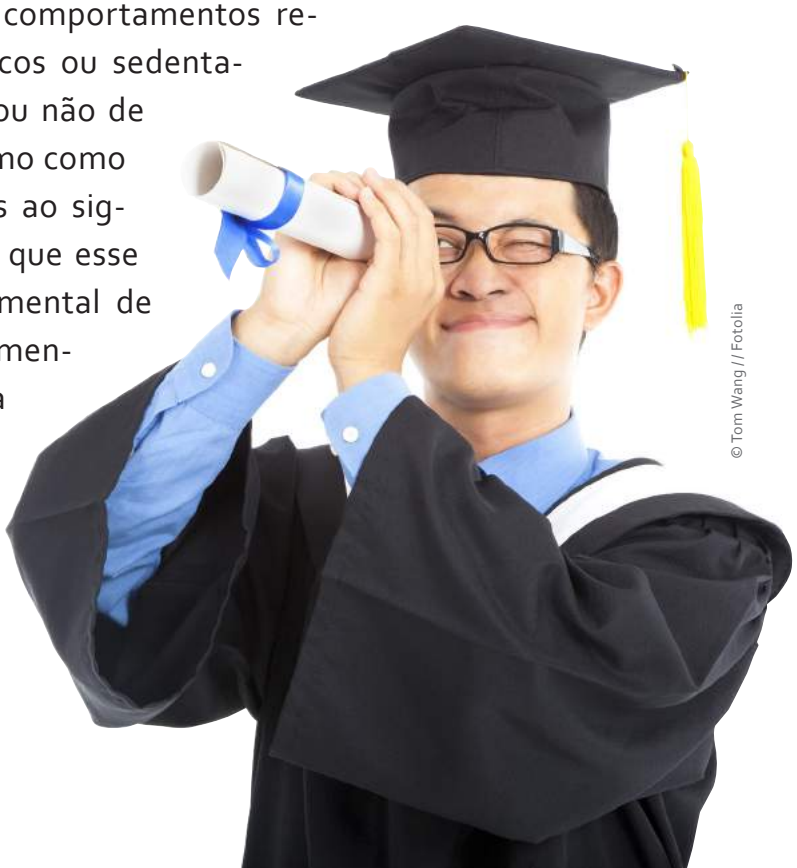
Ilustração: Thiago Sihvenger

Para trabalharmos com um exemplo de modelos mentais, imagine alguém que trabalha no nível operacional em uma empresa de serviços e que decidiu fazer um curso superior em determinada universidade. Essa opção surgiu em função de seu modelo mental, que lhe fornece o significado de que um diploma resolverá seus problemas. Ele entende que não será mais ameaçado por outra pessoa que tenha um diploma de curso superior, que esse mesmo diploma enriquecerá seu currículo e que lhe proporcionará mudança de cargo e aumento de salário, que o diploma de um curso superior lhe trará um *status* perante seus familiares e inclusive lhe dará o direito de ingressar em uma pós-graduação, que aumentará ainda mais seu *status*.

Agora continue imaginando que o mesmo modelo mental desse trabalhador, que o motiva a ter um diploma, também o influenciará na maneira de consegui-lo.

Será que o modelo mental aponta que, para saber resolver problemas mais complexos, há a necessidade de outros conhecimentos, também mais complexos? E que para ter conhecimento ele precisa saber aprender? E que o aprendizado requer disciplina, tanto para prestar atenção às aulas quanto para estudar fora da sala de aula? Que os prazeres imediatos, como assistir a um jogo de futebol, são de fácil acesso a qualquer um, mas que colher frutos por resolver problemas mais complexos é um prazer concedido a poucos? Aponta que o diploma enriquecerá seu currículo e lhe proporcionará aumento de salário somente se for acompanhado de aprendizado, conhecimento e capacidade de resolver problemas mais complexos? Dá a essa pessoa clareza para entender que *status* é somente o que os outros acham sobre nós, mas que não define quem realmente somos? É amplo o suficiente para distinguir quais aprendizados podem ser ainda mais aprofundados na escolha de uma futura pós-graduação?

Imagine que suas emoções e seus comportamentos relacionados a alimentação, exercícios físicos ou sedentarismo, se é fumante ou não, se faz uso ou não de práticas de autoconhecimento e até mesmo como administra o estresse estão relacionados ao significado atribuído à qualidade de vida. E que esse significado é resultado de seu modelo mental de qualidade de vida. A partir do comportamento adotado, o próprio modelo mental cria argumentações, muitas vezes de alto impacto, para validar sua existência. Para termos consciência do nosso modelo mental, devemos focar em nossas emoções e ações.



© Tom Wang / / Fotolia

Os resultados do modelo mental de qualidade de vida de uma pessoa, ou seja, a simulação virtual da "sua" realidade de qualidade de vida, determina emoções e ações que ao longo do tempo podem alterar seu modelo mental. Isso pode acontecer por causa de uma conscientização por influência de outras pessoas, por uma boa leitura ou, até mesmo, por um enorme susto por sofrer e sobreviver a um infarto agudo do miocárdio. Após uma cirurgia traumática, o médico disse para essa pessoa que, para diminuir os riscos de um novo ataque cardíaco, ela deve parar de fumar, melhorar sua alimentação e fazer exercícios físicos. Nesse momento houve um confronto entre seu modelo mental sobre qualidade de vida e o que a medicina determina. Como os modelos mentais são inerentes aos seres humanos, eles também estão presentes nas decisões tomadas dentro das organizações. A maneira como gestores percebem as organizações e o papel das pessoas dentro delas são reflexos dos modelos mentais do gestor e das pessoas que com ele atuam. Segundo Peter Senge, "cada vez mais as causas dos insucessos não são intenções medíocres, propósitos excitantes ou mesmo o pensamento não sistêmico, mas sim os modelos mentais" (SENGE, 2009, p. 201). Ele cita que os novos *insights* não chegam a ser colocados em prática porque conflitam com imagens internas profundamente arraigadas sobre o funcionamento do mundo – imagens que nos limitam a formas bem conhecidas de pensar e agir.

Peter Senge aponta que trazer à tona, testar e aperfeiçoar modelos mentais significa que a empresa e o gestor devem estar atentos aos *insights* de todos os envolvidos na organização, e mesmo que pareçam a princípio absurdos devem ser considerados, pois podem estar confrontando as formas bem conhecidas de pensar e agir sobre o funcionamento do mundo ou de uma empresa.

Como podemos perceber, os modelos mentais estão presentes em qualquer aspecto de nossas vidas e tudo aquilo que você perceber do mundo – sobre si mesmo, sobre a relação com o trabalho, sobre sua empresa, sobre relacionamento a dois etc. – é **seu modelo mental**. Isso significa que existem outros inúmeros modelos mentais com maior ou menor eficiência para lidar com o mundo. Ter consciência disso significa tanto estar aberto para repensar o próprio modelo quanto respeitar e se interessar por outros modelos.

1.2 Os filtros da percepção como constantes construtores e reconstrutores dos modelos mentais

"O mapa não é o território."

Alfred Korzybski

Os nossos modelos mentais são criados desde nossa vida intrauterina. O psiquiatra canadense Thomas Verny, especialista em psicologia pré e perinatal, relata em seu livro *A Vida Secreta da Criança Antes de Nascer* que, no fim do segundo trimestre de gestação, o bebê sente e sabe que existe, mas não sabe o que está acontecendo com a mãe, que é a origem da sua programação mental. Thomas Verny não acredita que o bebê entenda o que está acontecendo, mas guarda as memórias para sempre.

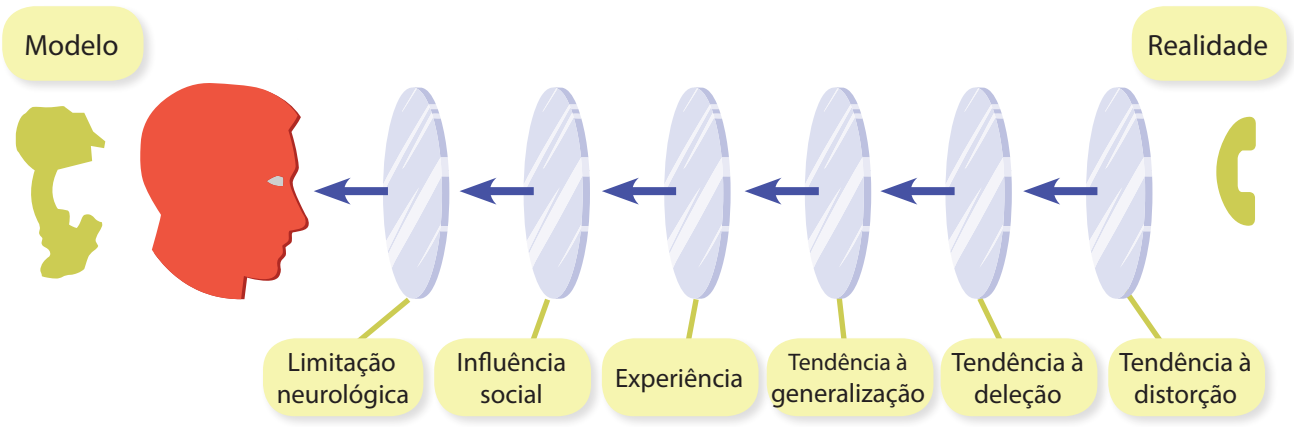
A partir da infância experimentamos a realidade com base em percepções influenciadas pelos filtros que criamos e recriamos ao longo da vida, sendo que a diferença entre a representação interna e o mundo externo depende do quão impactantes são esses filtros em nossas vidas.

Em seu livro *Pensamento e Mudança*, o Dr. Nelson Spritzer (1993, p. 27) descreve que

> A pele delimita o mundo "real" daquilo que você conhece como seu mundo interno, "o mundo das ideias", o mundo do que você pensa sobre o que é real e sobre si próprio. A diferença entre o lado de "dentro" e o lado de "fora" nunca é igual a zero, ou seja, sempre existe uma diferença entre o que é percebido e o que existe na realidade. Essa diferença existe por percebermos o mundo através de um filtro, que são os fatores que criam e moldam constantemente nossa realidade, ou seja, nossos modelos mentais.

Esse filtro é composto por limitações neurológicas, influências sociais, experiências, tendência à generalização, tendência à deleção e tendência à distorção.

Filtros da percepção, construção e reconstrução dos modelos mentais



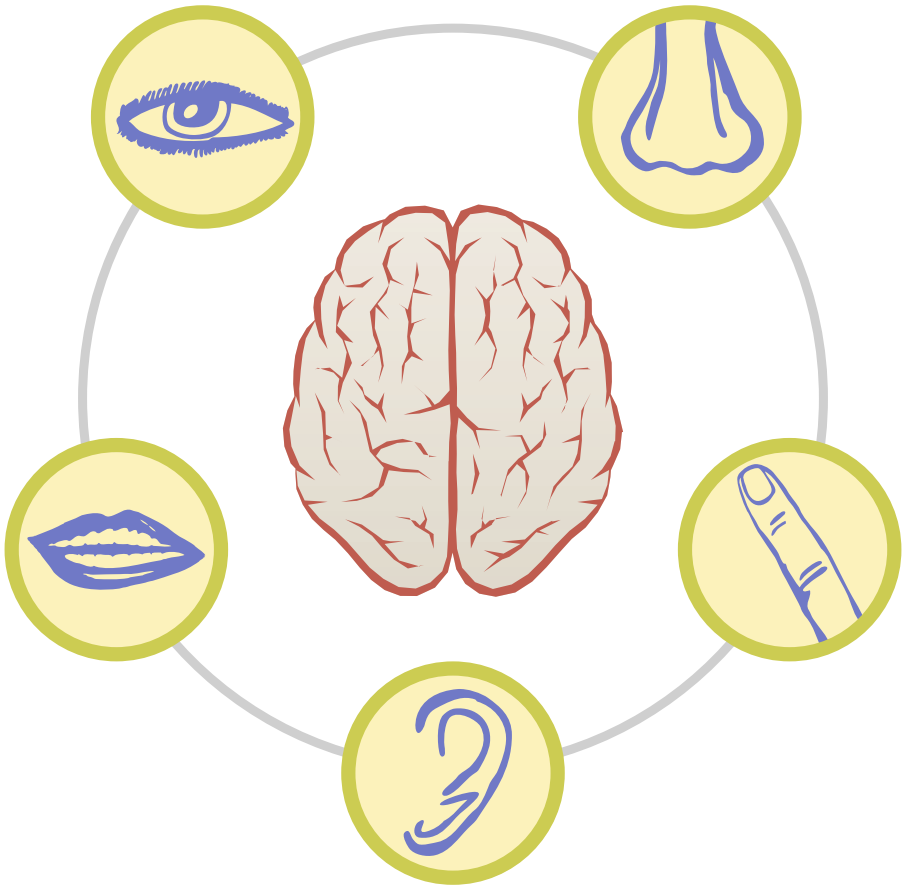
Design Gráfico: Thiago Sihvenger

Fonte: SPRITZER, 1993. (Adaptado).

As **limitações neurológicas** estão presentes em todos e influenciam em maior ou menor grau a maneira como percebemos o mundo. Essas limitações modificam a percepção que temos da realidade.

Existe uma diferença na acuidade do ser humano quando comparada à de outros animais. A águia tem uma capacidade visual capaz de distinguir sua presa a longas distâncias, o tubarão sente a presença de sangue a quilômetros e o cachorro tem uma enorme capacidade auditiva, enquanto os seres humanos estão limitados a perceber uma estreita faixa de frequências sonoras. Isso, entretanto, não quer dizer que aquilo que não percebemos não exista. Entre os seres humanos existe uma grande diferença devido a diferentes limitações neurológicas.

Outro ponto a ser considerado é que nosso cérebro tem a limitação de só processar um grupo de sensações por vez. Quando recebemos sensações de diversas fontes, ele "corta" algumas e se concentra nas de maior intensidade – o que caracteriza um filtro sobre as sensações. O artifício que os batedores de carteira usam para roubar suas vítimas é baseado nisso. Eles fornecem estímulos maiores a outras partes do corpo para os quais o cérebro direciona sua atenção e tira o foco de onde está a carteira.



© sgursozlu / / Fotolia / © megastocker / / Fotolia
Design Gráfico: Thiago Silvenger

Os deficientes visuais utilizam os outros sentidos para compensar a falta da visão. Um exemplo é a utilização dos livros em braile – que são impressos com pontos em alto-relevo –, os quais são lidos por meio do tato.

Outra grande influência da limitação neurológica é explicada por Lilly (*apud* HANSON, 2012, p. 195):

> O cérebro tem um desejo intrínseco de estimulação que provavelmente evoluiu para incentivar nossos ancestrais a continuar a sair em busca de alimentos, companheiros e outros recursos. Essa necessidade é tão profunda que, em uma câmara de privação sensorial (em que a pessoa boia em água morna salgada em um espaço totalmente escuro e silencioso), o cérebro às vezes começa a criar alucinações apenas para ter novas informações para processar.

Isso significa que o cérebro tem uma tendência natural de estimulação e que seu desejo intrínseco de ser estimulado tende a alterar a percepção da realidade, independentemente dos estímulos exteriores, o que poderá distanciar ainda mais a realidade externa da realidade interna.

A **influência social** é responsável pela construção de nossos modelos mentais e continua a influenciar suas modificações. O ambiente sociocultural no qual nós fomos criados também influi em nossa percepção da realidade. Todos nós nascemos e crescemos em um ambiente social onde fomos expostos à influência de uma cultura, uma escala de valores, hábitos, crenças limitadoras, crenças possibilitadoras, deveres e inúmeros ensinamentos. Isso foi passado por inúmeras pessoas com as quais você conviveu. Essa influência é ainda maior quando existem sentimentos envolvidos. Você certamente adquiriu e adquire conhecimentos que influenciaram e influenciam a maneira como você percebe o mundo.

Em seu livro *Pensamento e Mudança*, Spritzer afirma que:

© nuriagdb / / Fotolia

> o esquimó do Alasca tem cerca de 38 palavras para neve. Nós temos apenas uma: neve. Ele tem 38: neve dura, neve mole, neve espessa, neve boa para caçar foca, neve recente, neve antiga, neve móvel etc... Por que o esquimó tem 38 palavras para a neve e nós apenas uma? Simples. Para que ele sobrevivesse, foi necessário que ele culturalmente desenvolvesse seu senso de percepção das diferenças sutis da neve. Como ele começou a perceber tais diferenças, começou a codificá-las com o mais comum sistema de códigos de experiências sensoriais que o ser humano usa: as palavras. Portanto, o esquimó tem 38 palavras diferentes para classificar a neve porque ele consegue ter 38 percepções sensoriais distintas em relação à neve. Nós só temos uma palavra porque só percebemos uma coisa quando há neve: neve. (SPRITZER, 1993, p. 53).

Se olharmos para a história, compreenderemos a influência do meio para a construção de modelos mentais de várias gerações que convivem nos dias de hoje. Perceberemos modelos mentais moldados pelas influências do meio sociocultural vivenciadas por diferentes gerações e, também, o efeito dos modelos mentais construídos nesses meios influenciando os modelos mentais de gerações posteriores. No livro *Geração Y*, de Sidnei Oliveira, o autor deixa explícito que, se analisarmos, quem nasceu nos anos de 1920-1930 passou pela depressão econômica e pelo pós-guerra e enfrentou perdas e dificuldades em um ambiente no qual existiam poucas alternativas para o desenvolvimento dos jovens. Essa influência do meio ajudou a construir modelos mentais voltados à compaixão, à solidariedade, à paciência e ao sacrifício. Essa geração viveu em uma sociedade em reconstrução na qual o comportamento era baseado em disciplina, honra, respeito e senso de organização, e precisou ser diligente no trabalho e respeitar as autoridades e as regras.

Quem nasceu nos anos de 1940-1950 praticamente viveu a euforia do pós-guerra, em que a educação foi moldada por um conceito de disciplina rígida imposta por quem viveu duas grandes guerras mundiais. A contestação era motivo para punição. Como resultado, os modelos mentais foram construídos baseados em grande expressão de rebeldia, expressa através da música e da arte em geral. Foram considerados anos rebeldes, em que se buscava autonomia e forte expectativa por gratificação. O crescimento pessoal foi alcançado pelas conquistas e por muito trabalho, sendo a liderança sinônimo de controle.

Nos anos 1960-1970, os modelos mentais foram influenciados pelo surgimento da TV. As crianças nascidas nesse período cresceram com a ideia de liberdade de ideais e observaram a contestação das autoridades. Conquista era a palavra de ordem. Uma certa rejeição ao que era convencional ou padronizado influenciou atitudes mais egocêntricas e céticas. O desejo de autossuficiência levou esses jovens a priorizar o trabalho, com um forte desejo de autorrealização. Esses mesmos jovens foram marcados pelo pragmatismo e pela confiança em suas escolhas.

Já para quem nasceu nos anos 1980-1990, fruto de famílias estruturadas em um modelo mais flexível, o convívio com os pais foi bastante diferente das gerações anteriores. Receberam suporte avançado – de estímulos, informações e qualificações – para enfrentar a competitividade. São fortemente influenciados por jogos digitais e moldados com objetivos de superar um desafio ainda mais complexo. Identificam o trabalho como fonte de satisfação e aprendizado, muito mais do que uma fonte de renda. Valorizam a recompensa e o reconhecimento.

"É a primeira vez que cinco gerações diferentes de pessoas convivem mutuamente, em números significativos, de forma consciente, interferindo e transformando a realidade" (OLIVEIRA, 2010, p. 40). Isso significa que há uma necessidade preeminente

de entendermos e respeitarmos os modelos mentais de outras gerações. A partir desse respeito, compreenderemos que não existe uma geração melhor que outra e sim que cada uma pode aprender com a outra para transformar a realidade em um mundo melhor.

O objetivo aqui não é apontar qual modelo é o mais eficiente e sim perceber o quanto o meio social influenciou e influencia nossos modelos mentais.

A **experiência** tem um papel fundamental na criação dos modelos mentais. Esse filtro é baseado no sistema automático e inconsciente que entra em ação cada vez que temos uma experiência sensorial. Quando percebemos um objeto ou uma situação, nosso cérebro faz instantaneamente duas perguntas:

1. Será que já vi este objeto ou vivenciei esta situação antes?

2. Como este objeto ou esta situação se compara com aquele(a) que já vivi?

"Tudo o que vemos, ouvimos, sentimos, cheiramos ou degustamos é checado com a experiência prévia, do mesmo grupo, espécie ou tipo de estímulo, e é feita uma rápida comparação por meio de semelhanças e/ou diferenças" (SPRITZER, 1993, p. 56). Para entender isso na prática, feche os olhos, respire fundo e imagine um mar. Tente imaginar os aspectos de forma detalhada, nitidez de imagem, sons, odor e quaisquer outras sensações. Ainda de olhos fechados, perceba quais emoções surgem dessa experiência sensorial. O resultado disso representa seu modelo mental de mar – única e exclusivamente para você.

Esse exercício demonstra que nossa memória prévia influencia o modo como percebemos a experiência atual. Dentro de nossa cabeça, cada vez que percebemos algo da realidade, o modelo que se evidencia é aquele formado pela experiência prévia. A **tendência à generalização** existe por tornarmos um modelo de alguma experiência específica em uma experiência geral, ou seja, tomamos a parte pelo todo.

A partir do resultado de uma experiência, nossa mente assume que toda experiência semelhante irá apresentar o mesmo resultado. Nossa mente classifica a informação em um grupo já conhecido e emite uma resposta automática baseada na experiência.

© AustralisPhotography // Fotolia

O processo de filtrar estímulos e informações apresenta vantagens e desvantagens. A vantagem é que a generalização facilita o aprendizado. Se você aprendeu a dirigir com um fusca, colocará boa parte desse aprendizado em prática ao dirigir um carro de luxo zero quilômetro. Deverá apenas fazer pequenos ajustes para que sua direção seja eficiente. No entanto, a resposta que seu modelo mental lhe fornecerá a respeito da experiência prévia pode não ser adequada para a ação a ser executada. As variáveis do novo contexto poderão ser muito diferentes daquelas do contexto no qual a experiência anterior tinha acontecido. O problema está em fazer da generalização um padrão definitivo para orientar as respostas futuras. Imagine que, na primeira apresentação de um trabalho ou projeto, sua experiência tenha sido negativa. Suas pernas bambearam, sua memória sumiu, você ficou nervoso e gaguejou o tempo todo. Muitas pessoas com tendência à generalização, se passarem por uma situação semelhante, começarão a ter certeza de que não nasceram para fazer apresentações e que são um fracasso. Isso selará o modelo mental por uma generalização. Outros podem pensar que foi só uma experiência entre muitas e que deverão mudar para enfrentar novos desafios, possivelmente buscando ajuda para resolver o problema.

Na **tendência à deleção**, nossa mente escolhe os elementos da experiência que merecem mais atenção e automaticamente apagamos os demais. Assim, esse filtro acaba fazendo inconscientemente uma seleção, segundo a qual nós escolhemos o que, da informação, é importante registrar.

Isso acontece porque nosso cérebro, para funcionar, precisa focar sua atenção, deixando para fora uma quantidade enorme de dados. O problema é que muitas vezes, inconscientemente, cancelamos as informações úteis, que podem nos fazer muita falta para chegarmos a um resultado melhor. Diversas vezes acontece algo conosco e acabamos concluindo: "Se eu tivesse ouvido mais os meus pais, se eu soubesse naquele tempo o que sei agora, se eu não tivesse sido tão descuidado, se, se, se".

> O importante deste filtro é nos fazer atentos às coisas, às comunicações às quais costumeiramente não estamos prestando atenção. Quanto mais recuperarmos material deletado, tanto mais completo fica o nosso modelo, o nosso mapa da realidade. (SPRITZER, 1993, p. 56).

A **tendência à distorção** é o filtro que nos permite fazer mudanças na base sensorial. É a informação prévia que temos em nossa mente de tudo e de todos. Captamos o todo, mas só percebemos o modelo de mundo que temos em mente. Como ocorrem com os dois filtros anteriores, a tendência à distorção pode ser útil ou nociva. É útil quando nos ajuda a prever algo, a planejar, a fazer previsões sobre os resultados de uma experiência futura. É nociva quando nos afasta da realidade e nos faz perceber uma realidade do mundo alicerçada em falsas premissas.

Distorcer é "ajustar" o que está fora de nossa mente ao nosso modelo mental. Quando focamos excessivamente nas diferenças entre nossos conceitos prévios sedimentados em nossos modelos, estamos caminhando para o preconceito e para a segregação. Por outro lado, quando focamos nas semelhanças e entendemos que cada indivíduo tem uma história e pode ser refém de um modelo mental limitado, estamos caminhando para a compaixão e para a tolerância.

Fica evidente, portanto, que a experiência direta da realidade não nos é possível. Podemos nos dar conta de que os diversos filtros que utilizamos influenciam a criação de um modelo ou mapa da realidade que, em alguns casos, está bem afastado do mundo real.

1.3 Reconstrução dos modelos mentais

"Somos sonâmbulos em nossa própria vida, baseando-nos em folhas de 'cola' e notas de aula em lugar do espectro completo da experiência."

Yoram Jerry Wind

Se a experiência direta da realidade não nos é possível, nos cabe achar novas maneiras de enxergar o mundo, de começar a ver além dos limites da própria visão e prestar atenção aos novos detalhes que podem nos levar a uma nova direção. Cabe-nos achar meios de reconhecer quando estamos deixando algo crucial de fora ou como podemos ver as partes do mundo que ignoramos.

O impacto dos modelos mentais

O primeiro passo para o enriquecimento de nossos modelos mentais é ter consciência de que a experiência direta da realidade não nos é possível, e que sempre interpretamos o que observamos através de filtros. Comprometa-se a não ter respostas prontas acreditando que a verdade absoluta reside nelas; permaneça por certo tempo na pergunta, trafegue sobre ela e tenha consciência de que você poderá necessitar de mais informações e conhecimentos para emitir uma opinião. E que, mesmo assim, sua resposta sempre será somente um ponto de vista.

Essa prática lhe despertará o interesse de ouvir atentamente a opinião de outras pessoas, o que poderá ajudar a enriquecer seu modelo. Mesmo que você não expresse isso em sua resposta, tenha em mente que ao respondê-la você poderia acrescentar no início da frase de resposta: "A partir do meu modelo mental, e estou aberto a enriquecê-lo com outras opiniões, conhecimentos e experiências, a minha opinião sobre o que foi perguntado é...".

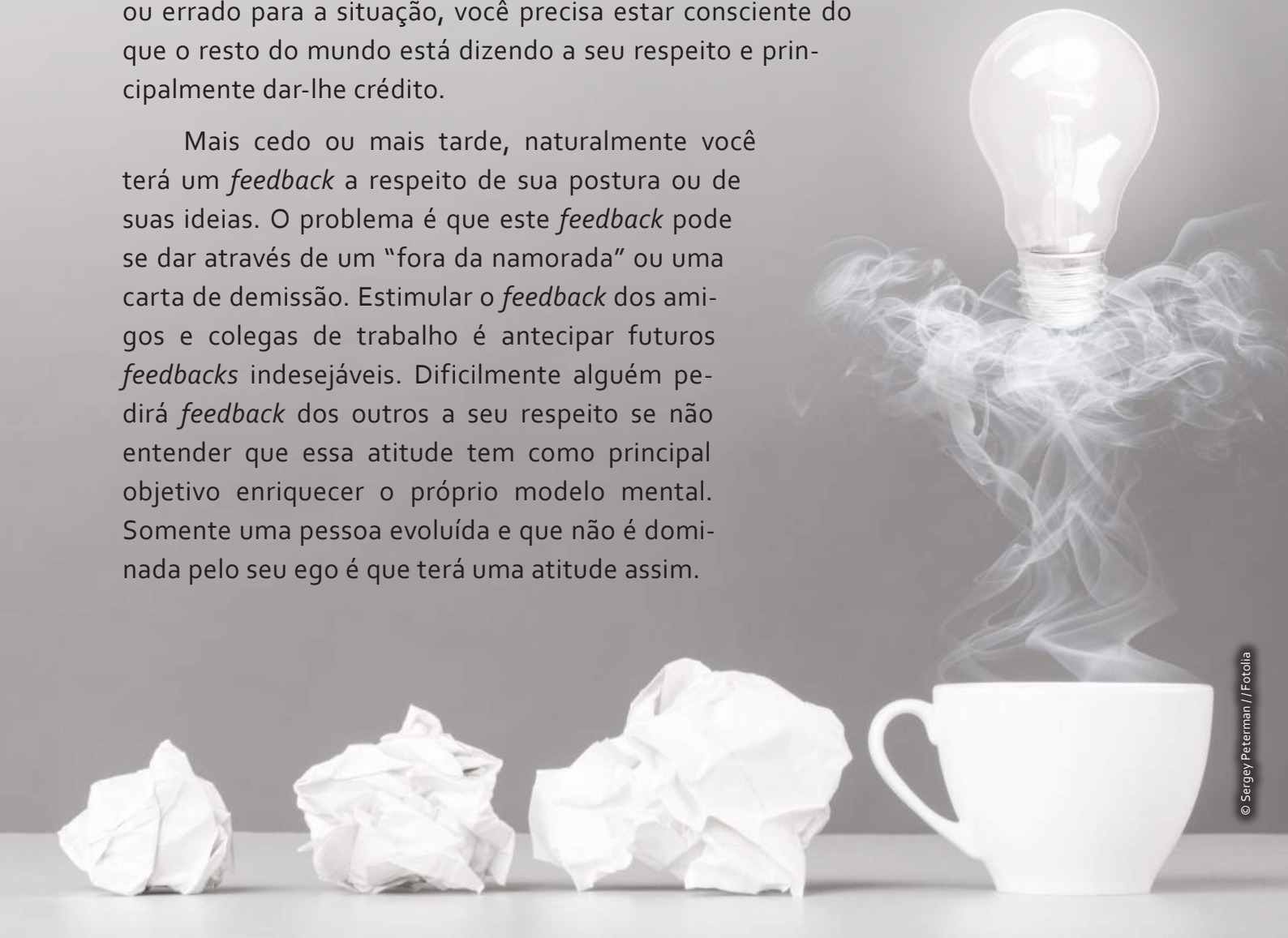
Essa atitude exige coragem e humildade, pois o processo investigativo, a curiosidade e a afeição pelo novo e diferente passam a ser companheiros inseparáveis na busca contínua pelo enriquecimento do modelo mental.

Isso não significa que a tomada de decisão fique imobilizada pela constante dúvida se o modelo mental que você possui é adequado ou não para a situação. Uma tomada de decisão está relacionada ao risco sobre outras pessoas e sobre si mesmo. O mapa se enriquece à medida que as experiências são colocadas em prática. Um médico recém-formado não irá fazer um transplante de fígado sem antes passar por uma residência médica na área, na qual seu modelo mental e a prática gradativamente se fundem para melhores resultados. Mesmo que ele se torne um excelente cirurgião de transplante de fígado, para que permaneça nessa posição, o processo investigativo, a curiosidade e a afeição pelo novo e diferente serão seus companheiros inseparáveis.

Há mais de 2000 anos, o filósofo grego Sócrates já dizia: "Só sei que nada sei", isto é, quanto mais enriquecemos nosso modelo mental a respeito de algo, mais saberemos o quanto ele pode estar limitado diante dos desafios da vida.

Estimule o *feedback* dos outros a seu respeito. Embora seja muito difícil admitir que seu modelo mental possa estar desatualizado ou errado para a situação, você precisa estar consciente do que o resto do mundo está dizendo a seu respeito e principalmente dar-lhe crédito.

Mais cedo ou mais tarde, naturalmente você terá um *feedback* a respeito de sua postura ou de suas ideias. O problema é que este *feedback* pode se dar através de um "fora da namorada" ou uma carta de demissão. Estimular o *feedback* dos amigos e colegas de trabalho é antecipar futuros *feedbacks* indesejáveis. Dificilmente alguém pedirá *feedback* dos outros a seu respeito se não entender que essa atitude tem como principal objetivo enriquecer o próprio modelo mental. Somente uma pessoa evoluída e que não é dominada pelo seu ego é que terá uma atitude assim.



© Sergey Peterman / / Fotolia

Um tipo de *feedback* muito sutil, que deve ser considerado, são brincadeiras feitas pelas pessoas que estão a sua volta. O que no fundo essas brincadeiras representam? O que posso considerar como um alerta para repensar no que melhorar? Sendo assim, além de receber um *feedback* para enriquecer seu modelo mental, se estão rindo e brincando com você é porque se importam com você, pois como diz o ditado, "ninguém atira pedra em árvore seca".

Crie espaço para diálogos. Existem várias maneiras de enriquecer nossos modelos mentais: com a leitura de um bom livro, um curso, uma palestra e até mesmo um filme. Mas um bom diálogo, no qual franqueza e vontade de expansão estejam presentes, poderá fazer grande diferença. Permita que os outros vejam seu ponto de vista, não com o intuito de que ele seja validado ou imposto para outros, mas que seja compartilhado, enriquecido e principalmente questionado. Uma reunião não irá necessariamente levar à solução de um problema, mas não haverá solução sem uma reunião. Não podemos esperar que todas as reuniões ou diálogos produzam mudanças de pressupostos, mas oportunizar diálogos, mesmo informais, é um excelente caminho para o enriquecimento dos modelos mentais.

Quanto maior seu contato com modelos mentais diferentes, maior será sua capacidade de entender ou abraçar os modelos dos outros. Se aprender a apreciar o mundo através dos olhos dos outros, você estará mais apto para questionar e enriquecer seu próprio modelo mental. "O diálogo, por sua natureza, é uma celebração da diversidade." (ZOHAR, 2006).

© JulienEichinger // Fotolia

Prepare-se para diálogos e questionamentos. Muitas vezes queremos enriquecer nossos modelos mentais, mas não estamos preparados para aceitar questionamentos a respeito deles.

Questionamento não é contestação ou desafio ao nosso conhecimento. Principalmente para as gerações mais novas, questionamento significa interação. Eles consideram todo relacionamento um processo de integração. Questionar é uma forma de se conectar.

> A experiência é importante, mas não é tudo. Muitas pessoas acreditam conhecer o final de cada história e logo partem para a ação. Esse pensamento anula por completo a capacidade de ouvir o que outras pessoas têm a dizer até o final. Dar atenção verdadeira significa respeitar tanto a ideia dos outros quanto estar preparado para enriquecer as próprias ideias. (OLIVEIRA, 2010, p. 102).
>
> A legítima diversidade significa amar ou, no mínimo, valorizar outras pessoas e opiniões conflitantes, em vez de desprezá-las. Significa ver as diferenças como oportunidades, o que exige aceitar que a verdade tem múltiplas facetas, talvez infinitas, e que não existe o "modo certo". (ZOHAR, 2006, p. 133).

A valorização da opinião de outras pessoas é fonte de enriquecimento do modelo mental. Estar aberto a outras opiniões significa estar aberto para construir um modelo mental que proporcione melhores resultados.

Busque uma visão interdisciplinar. Como o mundo é moldado por diferentes percepções, e o que deriva disso são vários modelos mentais, a interdisciplinaridade se apresenta como ferramenta de promoção da interação de diversos modelos mentais, o que pode ser muito útil para solucionar problemas complexos. Essa abordagem contempla a interação entre diversas disciplinas, cada qual com suas competências e conceitos, para enriquecimento de um modelo que viabilize soluções que uma disciplina isolada ou um modelo mental único não teriam encontrado.

Isso não significa que você deva estudar sobre tudo, o que seria impossível. O importante é dar foco ao problema a ser resolvido. A partir dele é que a interdisciplinaridade entra em ação. O foco não pode ser dado a partir de um único modelo mental para a solução do problema, mas a interação entre diversos modelos mentais pode trazer uma solução ímpar para um problema específico.

Aqui cabe ressaltar que, muitas vezes, somos limitados ao julgar que uma disciplina "não tem nada a ver" com o curso que estou fazendo e não lhe dou a devida importância. O filtro da distorção está influenciando fortemente esse modelo mental, pois pode estar nessa fronteira a solução de muitos problemas.

Com o achatamento dos níveis hierárquicos e com o aumento violento da competitividade houve um alargamento dos cargos exercidos nas organizações. Atualmente, a área comercial também deve dominar conhecimentos de logística, *marketing*, tecnologia da informação etc., pois não basta vender, agora se deve entregar na quantidade certa para que o excesso de estoque não onere o cliente e a falta de produto não diminua a venda.

> Os alunos hoje são capacitados a desenvolver soluções mais criativas para problemas por olharem para os mesmos desafios de múltiplas perspectivas. Muito do progresso em diferentes campos está na intersecção com outras disciplinas. Como você pode cruzar as fronteiras de sua educação ou prática para ver as perspectivas a partir de outras partes de sua organização ou outras disciplinas? (WIND, 2005, p. 112).

Sendo assim, os problemas comerciais de uma organização não serão solucionados se não forem desenvolvidas soluções criativas envolvendo outras áreas.

© peshkova / / Fotolia

1.4 Modelos mentais e comunicação interpessoal

"Se você falar com um homem numa linguagem que ele compreende, isso entra na cabeça dele. Se você falar com ele em sua própria linguagem, você atinge seu coração."

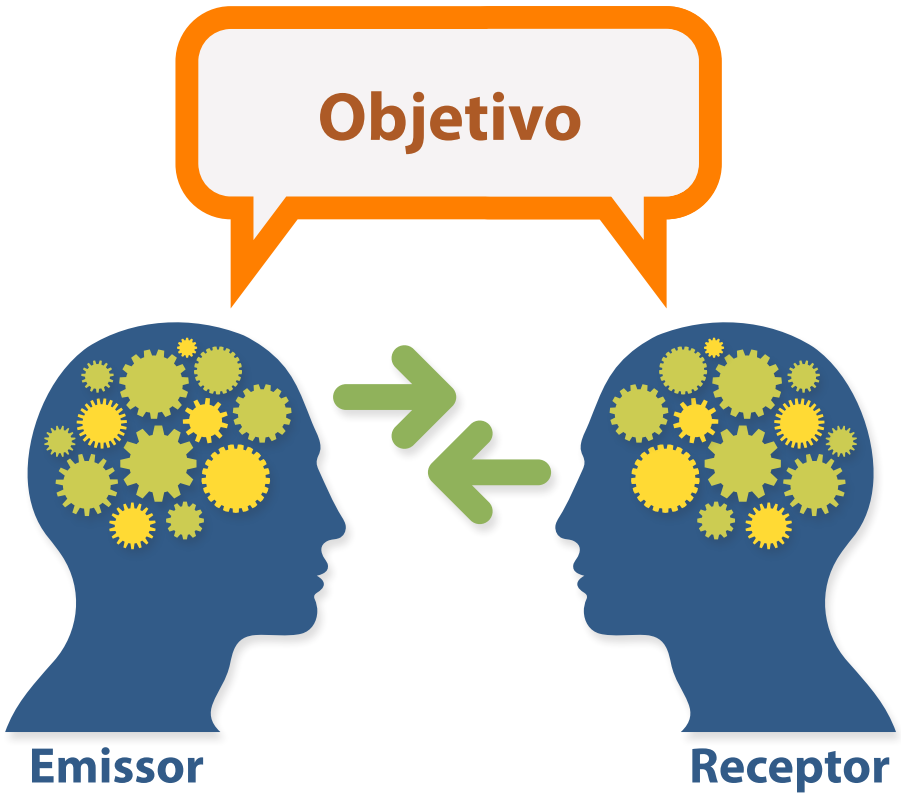
Nelson Mandela

Os modelos mentais têm uma grande influência sobre nós, porque moldam o que vemos e o que sentimos do mundo à nossa volta, com base em nossas próprias experiências e conhecimento.

De qualquer forma, os resultados de nossa vida estão contidos em modelos mentais, e para que consigamos enriquecê-los ou apresentá-los eficientemente precisamos comunicá-los com eficiência e precisão.

Para que a qualidade da comunicação seja eficaz, precisamos conhecer a fundo os quatro elementos envolvidos na comunicação.

O primeiro elemento é o emissor da comunicação. O segundo elemento é a mensagem, que engloba tanto o conteúdo quanto a forma. O terceiro elemento é o receptor, ou interlocutor, quem irá receber a mensagem enviada pelo emissor. O quarto e último elemento é o objetivo pretendido.



© serkorkin / Fotolia
Design Gráfico: Thiago Silvenger

A **autoimagem** é o fator que mais impacta na qualidade da comunicação. Enquanto os demais elementos podem ser alterados em função do momento ou do lugar, a autoimagem – as crenças que possuímos acerca de nós mesmos – praticamente permanece a mesma e determina nossos comportamentos na comunicação.

A autoimagem é o modelo mental que temos de nós mesmos. É o eu presente em qualquer comunicação.

- Sou impulsivo ou calmo?
- Sou inseguro ou autoconfiante?
- Sou reservado ou comunicativo?
- Sou agressivo ou dialogante?
- Sou individualista ou solidário?
- Sou competitivo ou cooperante?
- Sou pessimista ou otimista?
- Sou competente ou incompetente?
- Sou capaz ou incapaz?
- Sou merecedor ou desmerecedor?
- Sou...

© shockfactor / / Fotolia

Fonte: ESTANQUEIRO, 2012. (Adaptado).

Cada indivíduo tem vários conceitos a respeito de si mesmo e essas autopercepções variam em grau de importância, clareza e precisão de pessoa para pessoa. Uma autoimagem de confiança, capacidade e elevado grau de autoestima é necessária para uma comunicação segura e eficiente. Por outro lado, uma pessoa com autoimagem negativa, insegura e pouco confiante encontrará dificuldades para conversar com os outros, para se posicionar em uma discussão ou reunião, para admitir que está errada, para expressar seus sentimentos, para aceitar críticas construtivas e até mesmo para apresentar ideias diferentes. Sua insegurança a leva a temer que as outras pessoas deixem de apreciá-la se discordar delas.

Mesmo que exista domínio sobre o conteúdo a ser comunicado, esses sentimentos e sensações se evidenciarão na voz e na postura corporal e provavelmente modificarão a percepção dos outros quanto ao nosso desempenho.

É como se nos avaliássemos em relação aos outros elementos da comunicação e déssemos nota para nós mesmos e para os outros elementos a todo instante. Que nota eu dou ao meu domínio em relação ao conteúdo que tenho que comunicar? Que nota dou para mim e para a plateia que me ouvirá? Quanto eu acredito que serei eficiente em minha comunicação?

Imagine que você esteja interessado(a) em uma pessoa e a aviste de longe em uma festa. Logo o desejo de se aproximar e se comunicar entram em ação. Se você quer ter uma boa ideia do resultado de sua comunicação antes de ela acontecer, analise que nota você dá a si mesmo, para a pessoa na qual está interessado, para o quanto você acredita que será possível estabelecer contato e sobre o conteúdo da comunicação. A probabilidade da comunicação ser eficiente está relacionada às diferentes notas que você deu para si mesmo e para os outros elementos da comunicação.

Esse sentimento é resultado do modelo mental que temos de nós mesmos, que também deve ser trabalhado e enriquecido para produzir melhores resultados. É importante entender que, da mesma forma que a autoimagem afeta nossa capacidade de comunicação, a qualidade da comunicação que estabelecemos também modela nossa autoimagem. A experiência de falar em público também se enriquece à medida que os desafios são atingidos. O importante é tanto experimentar continuamente quanto se preparar para cada apresentação. Encare cada apresentação como enriquecimento de seu modelo mental. Isso faz parte do aprendizado.

O conteúdo e a forma da mensagem são o segundo elemento da comunicação a ser considerado para maior assertividade. Ambos dependem da pessoa ou do público ao qual a mensagem será destinada, bem como do objetivo que se pretende atingir com a comunicação.

Após a análise desses três elementos, ou seja, a mensagem, o público e o objetivo pretendido, deve haver um planejamento para a comunicação. A partir daí devemos diferenciar a comunicação pessoal – dirigida a uma pessoa ou um grupo de amigos – da comunicação formal – utilizada na apresentação de um trabalho ou projeto dentro de uma empresa. A base é a mesma, o que muda são o tempo e a complexidade do planejamento. Quando você se comunica com um amigo, rapidamente deve ter consciência do objetivo dessa comunicação, prestando atenção ao conteúdo e à forma em relação ao perfil do seu amigo. Imagine iniciar uma conversa com um amigo com a frase "Prezado colega, é uma satisfação estar aqui neste dia especial em que...". Com certeza você será motivo de risos, ou seja, a informalidade é uma forma de apresentar o conteúdo e adequada para certas situações.

Dois pontos são importantes sobre a forma e o conteúdo: fazer uma conexão e despertar o interesse do ouvinte.

Conexão

"A conexão começa quando os outros se sentem valorizados."

John C. Maxwell

Saiba o que outros valorizam sendo um bom ouvinte para eles ou através de um processo investigativo para uma possível apresentação. Descubra e compartilhe os valores que são similares aos deles. Descubra e identifique os pontos fortes de cada pessoa. Convide-as para se expressarem, para exporem suas ideias. Já que você entendeu que precisa enriquecer seu modelo mental, faça perguntas para elas e ouça com o coração. Procure entender o modelo mental alheio ou a cultura empresarial formada pelos diversos modelos mentais.

Em relação a uma plateia, é importante entender que o comunicador ou seu conteúdo não são mais importantes que a plateia. Isso cria uma barreira para a conexão.

A conexão acontecerá à medida que for demonstrado interesse pelos interlocutores. Não subestime a plateia, veja todos eles como nota dez, esperando uma ótima resposta deles.

Desperte o interesse dos ouvintes. Ser capaz de fazer o interlocutor ou a plateia prestar atenção dependerá da capacidade de estimulá-los, através de desafios ou problemas a serem resolvidos. Mostre que eles têm uma missão a cumprir, deixe implícito que eles precisam estar preparados para essa missão e que aquele momento é uma oportunidade para que se capacitem para ela. Eles devem perceber que não estão perdendo tempo ao se comunicarem com você.

Use histórias, analogias e metáforas, das mais simples às mais complexas. Envolva-se no modelo mental deles, no mundo deles. Dê exemplos a partir do que eles conhecem. Use o que eles já sabem e suas experiências para construir novos entendimentos e aprendizados. Diga aos ouvintes como o novo entendimento ou a nova aprendizagem precisará de suas habilidades. Faça com que se sintam importantes como realmente são.

Receptor ou interlocutor. Entender quem receberá sua mensagem ou quem dialogará com você é fundamental para a comunicação. Entenda a fundo o modelo mental ou a cultura da empresa com a qual você se comunicará. Quem é a pessoa ou o grupo, qual é o nível de instrução, se realmente queriam estar ali, quais seus objetivos, que experiências já tiveram, se estão acostumados a conversar ou a participar de apresentações, quais são seus valores, o que almejam e, principalmente, o que esperam de você.

Objetivo pretendido. Devemos constantemente nos perguntar: "Será que devo falar isso a alguém?". A resposta virá quando estiver claro o objetivo que se pretende alcançar com a comunicação. Isso é fundamental para a condução e para o sucesso do ato comunicativo.

Muitas vezes, o processo de comunicação acontece por etapas. A primeira situação comunicativa tem como objetivo a sensibilização. Não há a necessidade de "pegar pesado", pois muitas vezes as pessoas precisam digerir o que foi comunicado. A segunda pode ser para mais esclarecimentos e talvez haja uma terceira situação, na qual se poderá ir direto ao ponto. O importante é saber sempre qual o objetivo pretendido e se preparar para ele. Se o resultado não aconteceu, deve haver um *feedback* para saber em qual etapa houve falha, pois o resultado da comunicação é sempre a reação obtida, independentemente de sua intenção.

Referências

ESTANQUEIRO, A. **Saber Lidar com as Pessoas**. Lisboa: Editorial Presença, 2012.

HANSON, R. **O Cérebro de Buda**: neurociência prática para a felicidade. 1. ed. São Paulo: Alaúde Editorial, 2012.

MAXWELL, J. C. **Todos se Comunicam, Poucos se Conectam**: desenvolva a comunicação eficaz e potencialize sua carreira na era da conectividade. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2010.

OLIVEIRA, S. **Geração Y**: o nascimento de uma nova versão de líderes. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina**: arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

SPRITZER, N. **Pensamento e Mudança**: desmistificando a programação neurolinguística. Porto Alegre: L&PM, 1993.

VERNY, T.; KELLY, J. **A Vida Secreta da Criança Antes de Nascer**. São Paulo: C. J. Salmi, 1993.

WIND, Y. **A Força dos Modelos Mentais**: transforme o negócio da sua vida e a vida do seu negócio. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZOHAR, D. **Capital Espiritual**: usando as inteligências racional, emocional e espiritual para realizar transformações pessoais e profissionais. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

2 Planejamento e motivação pessoal

"O homem é mortal por seus temores e imortal por seus desejos."

Pitágoras

2.1 A motivação como diferencial competitivo: objetivos pessoais como fator crítico para o sucesso

Segundo Levy-Leboyer, "duas pessoas, colocadas na mesma posição profissional, encontram-se desigualmente motivadas" (LEVY-LEBOYER, 1974, p. 70). Essa é, sem dúvida, uma afirmação que desafia e mostra as inúmeras vantagens de mapear os aspectos motivacionais que permeiam o indivíduo e representa a base para se traçar objetivos pessoais para obtenção do sucesso.

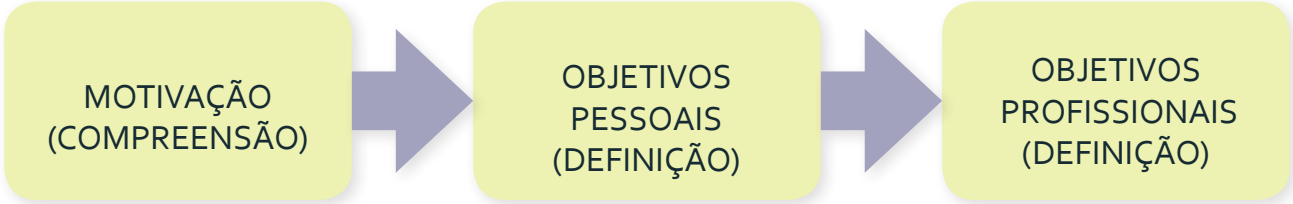
"Conhecer a si mesmo é a base de todo conhecimento."

Sócrates

De acordo com Bergamini, "motivação deriva originalmente da palavra *movere*, que significa mover" (2008, p. 31). Cada pessoa tem suas próprias motivações. O grande desafio durante a trajetória da vida é percebê-las e transformá-las em objetivos claros que possam orientar o desenvolvimento de projetos pessoais e profissionais, o que está representado na figura abaixo.

No campo do comportamento pessoal, o estudo da motivação é considerado indispensável. Cada pessoa tem suas próprias orientações motivacionais. Não parece fácil para muitos compreender o outro e valorizar suas intenções e motivos próprios.

O comportamento humano possui uma riqueza de informações individualizadas.



Design Gráfico: Bernardo Beghetto

A motivação pode ser demonstrada em um fluxo, como exposto na figura abaixo:

© arturaliev / / Fotolia. (Adaptado).
Design Gráfico: Bernardo Beghetto

A motivação é a passagem de um estado atual em que a pessoa se encontra para um estado desejado, ou seja, algo novo, de seu interesse. A motivação interna provoca a mudança do atual para o desejado.

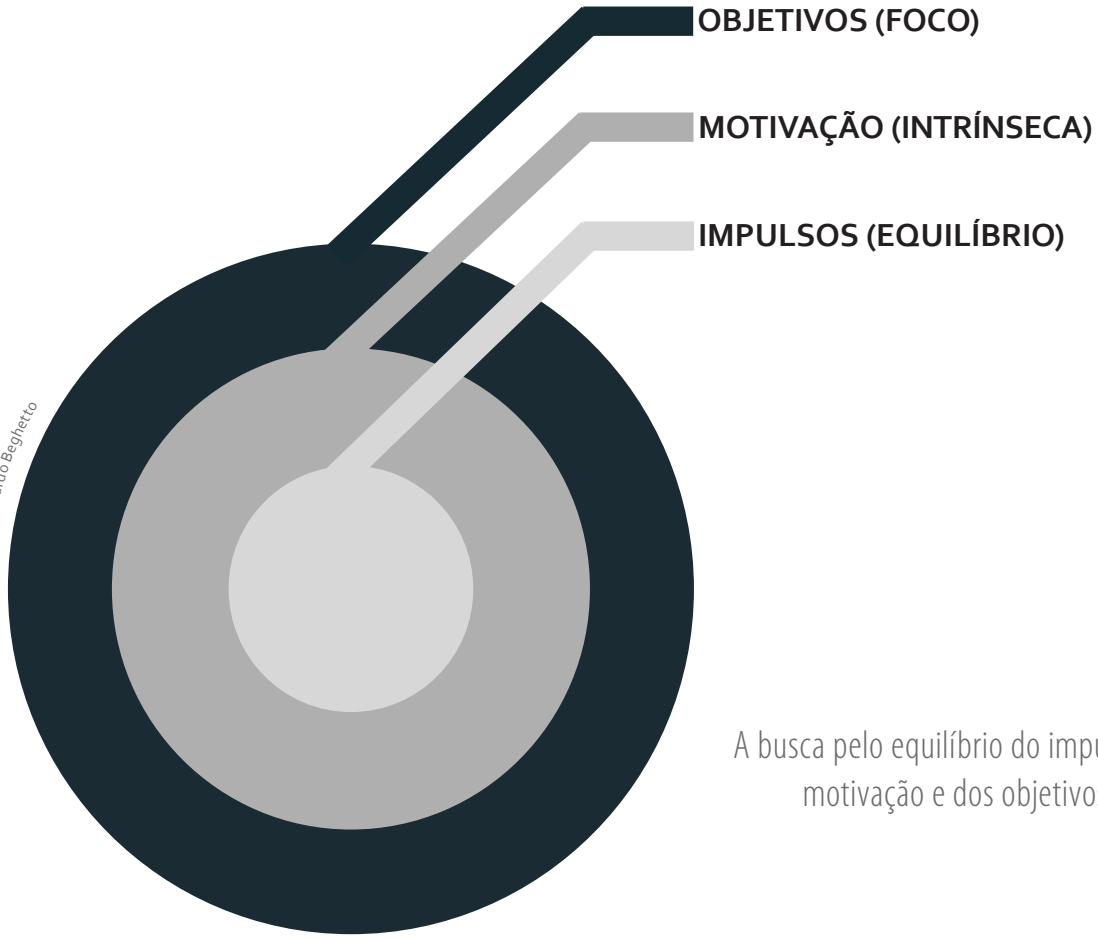
A motivação é uma ação de dentro para fora, que movimenta a ação das pessoas para realizar algo.

Alguns autores defendem claramente as vantagens da motivação interior sobre a exterior. DuBrin afirma que "tentar motivar as pessoas com recompensas extrínsecas talvez não seja suficiente" (2003, p. 128). Nesse contexto, entender e conhecer claramente a motivação intrínseca permite maior assertividade e clareza para a definição dos objetivos pessoais e profissionais de sucesso e de longo prazo.

Sabe-se que na esfera profissional o trabalho tem, para cada indivíduo, um importante significado, capaz de reforçar ou comprometer a autoestima.

Os impulsos podem levar as pessoas a traçarem objetivos pessoais que não estejam de acordo com o real interesse dos objetivos. Podem refletir uma ansiedade de estabilizar ou equilibrar uma carência ou dificuldade. Segundo Bergamini, "os impulsos são considerados como representantes das formas de comportamento por meio das quais seres vivos procuram restabelecer o seu equilíbrio" (2008, p. 117). Isso significa um conceito fundamental para a compreensão e o entendimento dentro da psicologia da motivação.

Um melhor entendimento do processo interno, que fornece energia ao comportamento externo, confere mais clareza e assertividade à criação dos objetivos pessoais.



Design Gráfico: Bernardo Beghetto

A busca pelo equilíbrio do impulso, da motivação e dos objetivos.

Compreender os impulsos e distinguir o que representa a motivação intrínseca, ou uma tentativa de equilíbrio para compensar um momento de instabilidade, torna-se uma prática fundamental para manter o foco nos objetivos e em sua efetividade.

Outra consideração relevante sobre comportamento motivacional é que ele reflete um estado interior de carência. Por isso, quanto mais intenso é esse estado, maior será a força motivacional.

Nesse contexto, uma vez percebida e compreendida a motivação interna, é necessário traçar objetivos pessoais para que eles se tornem hábito e rotina. Conforme citado por Bergamini na visão de Berger e Luckmann, podemos definir *hábito* como "um fundamento estável no qual a atividade humana pode prosseguir com o mínimo de tomada de decisões durante a maior parte do tempo" (BERGER; LUCKMANN *apud* BERGAMINI, 2008).

A interseção entre conhecimento, habilidade e motivação transforma a atitude em um hábito, que leva à autorrealização. Conhecimento é o paradigma teórico, "o que fazer" e "por que fazer". Habilidade é o "como fazer". E motivação é o que move o "querer fazer" para a ação.

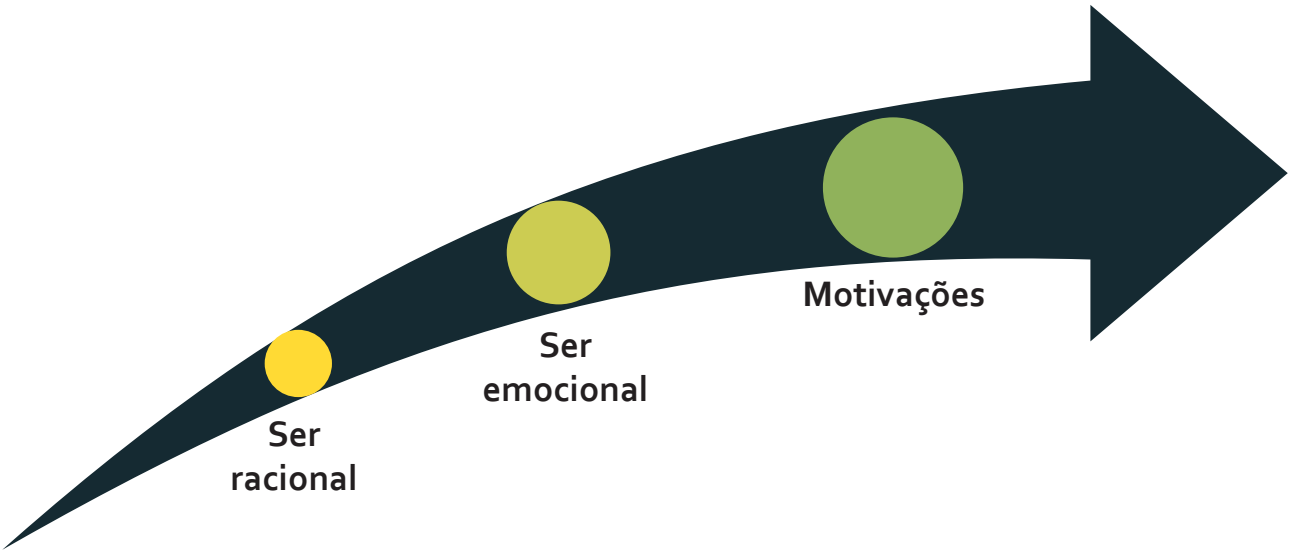
Design Gráfico: Bernardo Beghetto

2.2 Autogerenciamento motivacional: a porta que se abre pelo lado de dentro – conhecendo os estilos motivacionais

"Tente mover o mundo. O primeiro passo será mover a si mesmo."

Platão

Ter em mente as descobertas de Freud a respeito das emoções sustenta e dá maior autenticidade ao entendimento da motivação. A teoria analítica oferece apoio à compreensão do ser humano em seu aspecto mais profundo ao dar relevância ao pilar emocional da personalidade humana. Antes de ser considerado um ser racional, o homem deve ser percebido como um ser emocional.



Design Gráfico: Bernardo Beghetto

As emoções positivas ou negativas envolvem os acontecimentos ocorridos durante a vida do indivíduo. Gerrig e Zimbardo (2005, p. 445) afirmam que a emoção pode ser representada como "um padrão complexo de transformações corporais e mentais". A força e a intensidade emocional apresentam diferentes níveis de "excitação fisiológica, sentimentos, processos cognitivos e reações comportamentais". Assim, quanto mais alto o grau de motivação, maior a resposta e a intensidade emocional que permearão o indivíduo.

DuBrin propõe que a motivação intrínseca e a autodeterminação consideram as pessoas que se realizam mais como "agentes ativos das forças ambientais do que reagentes passivos delas" (2003, p. 130).

O que pode ocorrer é que, devido a uma falsa percepção, erre-se o diagnóstico da satisfação e da necessidade não satisfeita. Esse erro, segundo alguns autores, é que leva ao que se chama de "falsa motivação". Diel (1969, p. 45) sinaliza que "o homem é livre para escolher falsamente. Sua deliberação íntima é uma escolha permanente, feita através do livre-arbítrio". Esse processo pode produzir o desajustamento do indivíduo em seu ambiente natural.

A falsa motivação é o resultado de uma autopercepção distorcida e imprecisa das verdadeiras necessidade e satisfação. O autoconhecimento e a clareza das satisfações pessoais transformam a motivação em ações mais assertivas e compensatórias.

Partindo da identificação com clareza e realismo dos aspectos intrínsecos que levam à satisfação do indivíduo, surgem necessidades e expectativas que levam à motivação.

Fluxo motivacional

A satisfação interna atende e supre as necessidades pessoais e representa a real motivação de cada indivíduo. No fluxo abaixo, a satisfação atende às reais necessidades do indivíduo e se reflete na motivação.

Design Gráfico: Bernardo Beghetto

Nesse contexto, explorar a percepção e a inteligência durante as fases da vida auxilia na identificação dos aspectos que transformam o ato motivacional em objetivos realizáveis e o ajustam às características do indivíduo.

Para maior clareza sobre os aspectos motivacionais que mobilizam o indivíduo, é necessário compreender que o autogerenciamento motivacional **é uma porta que se abre pelo lado de dentro** – segundo Minarik, "a motivação interior impulsiona o indivíduo a utilizar suas aptidões" (1987, p. 45). Nesse caso, trata-se de um reforço das habilidades e atitudes que o indivíduo têm e exerce sobre o ambiente em que se encontra inserido.

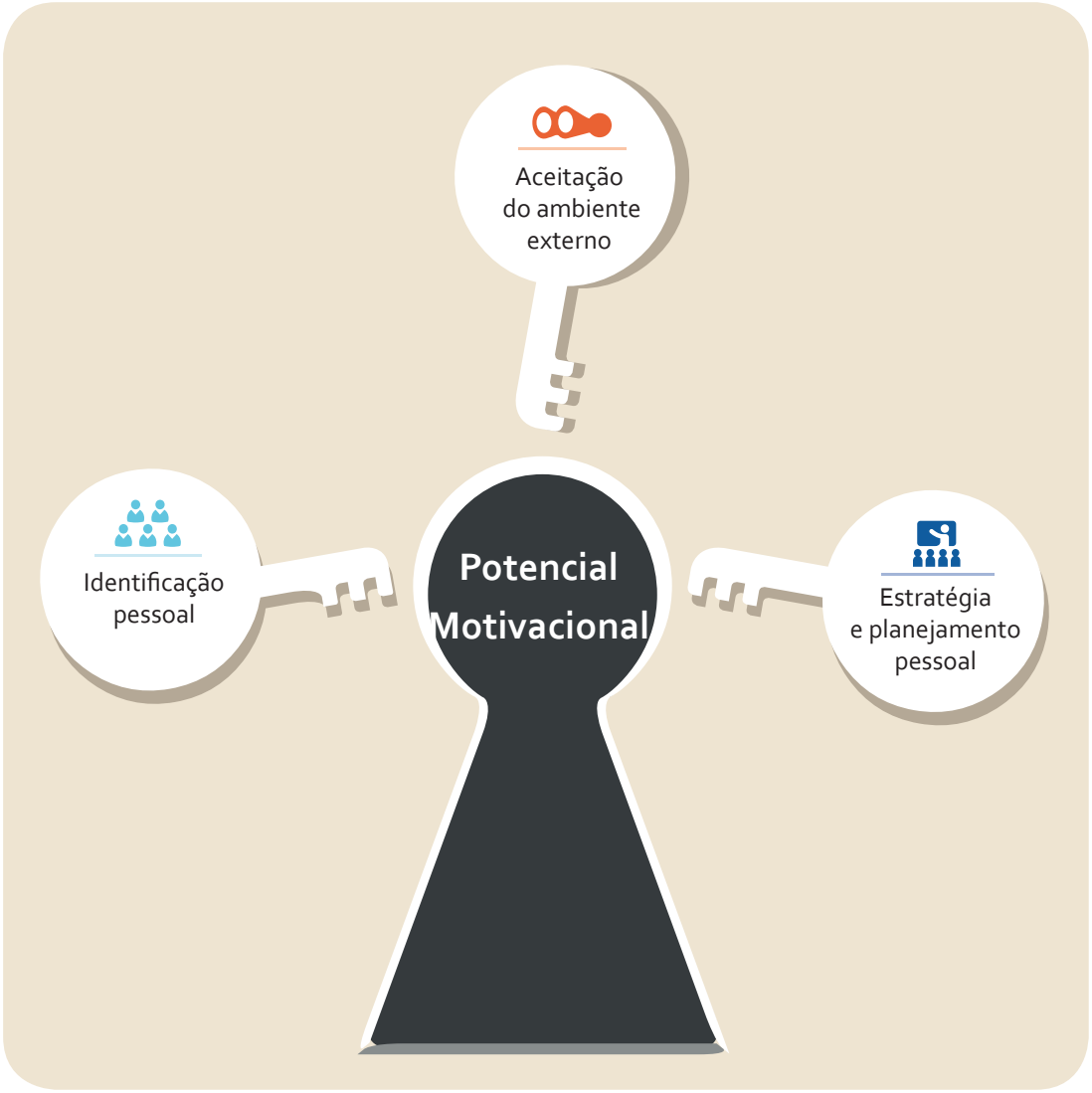
Autogerenciamento motivacional

Com base no estudo realizado por Charles Manz e sua equipe, foi criada uma estrutura simples e objetiva para o aperfeiçoamento do autogerenciamento. Eles definem autogerenciamento como

> um processo de modificação de nosso próprio comportamento pela alteração sistemática do modo como organizamos diferentes sugestões em nosso mundo, do modo como pensamos sobre aquilo que esperamos mudar e do modo como ligamos consequências comportamentais a nossas ações. (MANZ, 1996, p. 12).

A identificação do potencial motivacional pessoal implica, sobretudo, o conhecimento de si mesmo. Em um segundo momento, vêm a aceitação e a influência que o ambiente exterior exerce sobre o indivíduo. Para que isso ocorra, são necessários estratégia e planejamento pessoal especial, visto que se dá ao indivíduo total responsabilidade e liberdade de escolha pelo tipo de ação a ser realizada.

Potencial motivacional



© kraphix // Fotolia. (Adaptado).
Design Gráfico: Bernardo Beghetto e Thiago Silvenger

É importante a consciência de que cada pessoa deve perseguir os próprios objetivos motivacionais. A autoavaliação e a análise dos reais interesses e satisfações são fundamentais para a definição dos objetivos motivacionais e para o atingimento desses objetivos. É necessário refletir sobre as próprias satisfações, necessidades e motivações e a partir daí traçar objetivos. É a partir dessa reflexão que o grande potencial produtivo e criativo existente no interior de cada indivíduo pode ser transformado em comportamento natural, espontâneo e intuitivo. Conhecer a si mesmo, compreender as próprias atitudes e os comportamentos essenciais é fundamental para o autogerenciamento motivacional. Refletir sobre as atitudes do dia a dia é um exercício para a melhoria constante e para o sucesso pessoal. A motivação representa uma porta que se abre pelo lado de dentro, ou seja, a partir da análise dos próprios comportamentos e ações.

"O que faz o barco andar não é a vela enfunada, mas o vento que não se vê."

Platão

© kraphix // Fotolia. (Adaptado). Design Gráfico: Bernardo Beghetto e Thiago Sihvenger

Desde os filósofos pré-socráticos já existia uma preocupação em identificar, conhecer e classificar os diferentes comportamentos humanos.

Hipócrates, o pai da medicina, apresentou no século V a.C. quatro tipos essenciais de temperamentos, ligados a quatro tipos de fluídos ou humores do corpo:

Os quatro tipos de temperamentos ligados aos fluídos e humores

Fluído	Temperamento
Sangue	Sanguíneo, otimista e esperançoso
Bile negra	Melancólico, triste, deprimido
Bile amarela	Colérico, irascível
Fleuma	Fleumático, apático

Design Gráfico: Bernardo Beghetto

Fonte: KRECH; CRUTCHFIELD, 1963, p. 298.

Muitas pesquisas foram feitas nesse sentido, sem, porém, chegarem a alguma conclusão sobre a existência de qualquer relação entre os aspectos físico e psicológico.

No início do século passado, alguns estudos foram desenvolvidos pela psicologia diferencial com o objetivo de identificar e determinar as causas das diferenças entre as pessoas e também suas semelhanças comportamentais.

Segundo Muchinsky (2004), a característica das diferenças individuais se dá através do uso de cinco conceitos críticos:

- o "comportamento" representa a ação;
- o "desempenho" representa a avaliação;
- a "habilidade" representa a eficácia do comportamento;
- as "restrições situacionais" representam fatores do ambiente e oportunidades;
- a "motivação em si" representa a energia com a qual a pessoa se desenvolverá.

Na década de 1970, os psicólogos Allan Katcher e Stuart Atkins apresentaram o sistema LIFO (*Life Orientation*), segundo o qual existem quatro estilos básicos de orientação comportamental:

> o LEMO – Levantamento de Estilos Comportamentais – foi criado e validado junto a uma amostragem brasileira e surgiu em função de estudos que tomaram por base as características comportamentais dos estilos descritos por Atkins e Katcher. (BERGAMINI, 2008, p. 151).

Os comportamentos motivacionais foram identificados após uma pesquisa, realizada durante muitos anos, que avaliou mais de três mil executivos brasileiros.

O Levantamento de Estilos Motivacionais (LEMO) considerou que "os instintos são as fontes dos motivos, os motores primeiros, a guiar a ação em todos os passos" (ASCH, 1977, p. 67).

Dentro dessa análise, identificou-se que cada pessoa é, ao mesmo tempo, a combinação dos quatro estilos apresentados. O que caracteriza a particularidade de cada indivíduo é a ênfase ou frequência com as quais cada um dos estilos aparece em suas atividades, como vemos na representação abaixo.

	FREQUÊNCIA DE USO
Estilo principal	O mais frequente é aquele observado como o mais evidente no comportamento habitual.
Segundo estilo	Observado com menor frequência, mas também é um traço bastante presente nas ações.
Terceiro estilo	Bem menos evidente, não é tão facilmente perceptível.
Quarto estilo	Também conhecido como força negligenciada, representa o comportamento a ser evitado. A pessoa se sente insegura e pouco à vontade quando é solicitada a colocá-la em prática.

Design Gráfico: Bernardo Beghetto

Os quatros estilos motivacionais caracterizam-se por sua relação de complementariedade dentro do ambiente social.

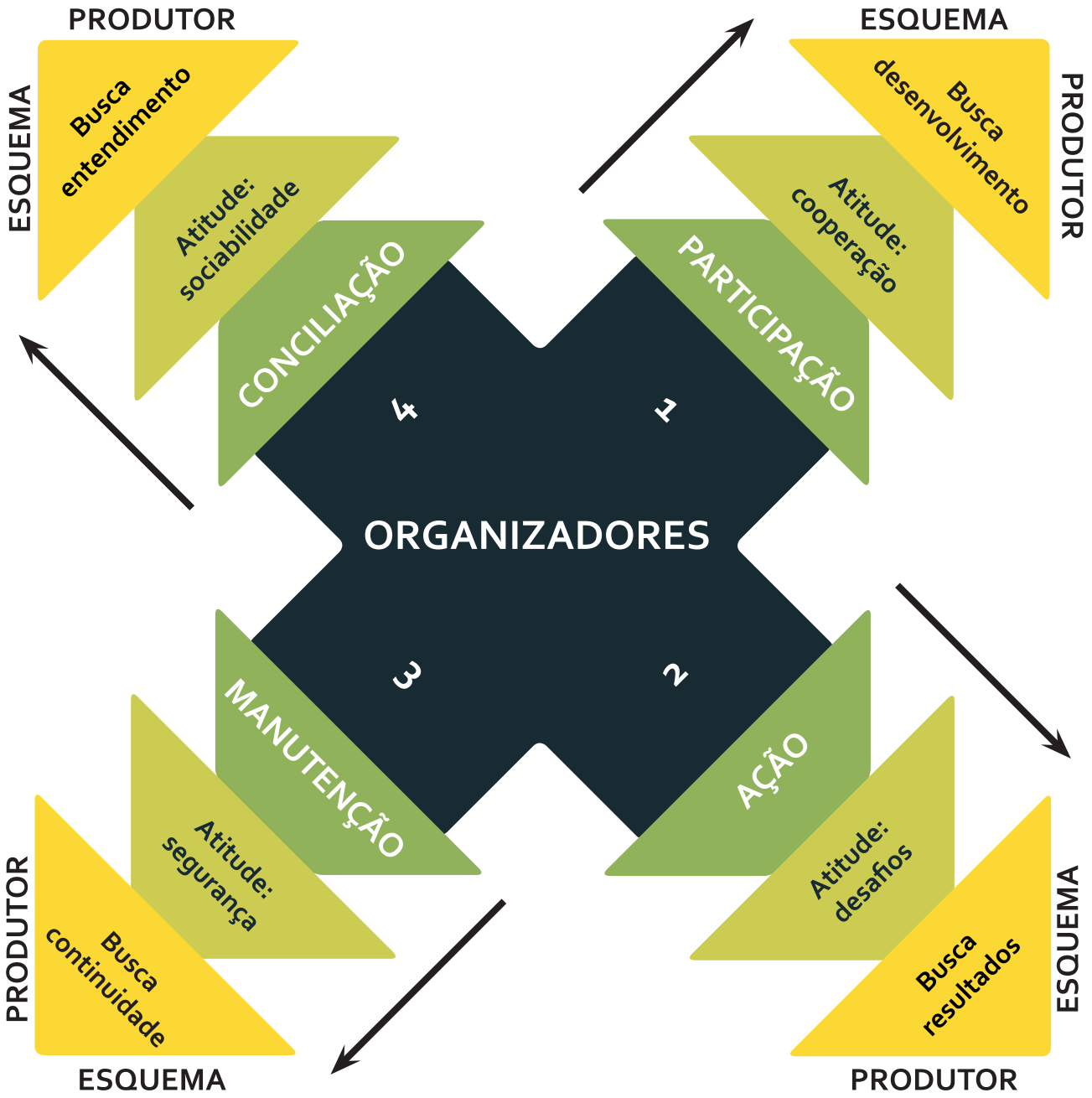
Características pessoais dos estilos de comportamento motivacional

© kraphix // Fotolia. (Adaptado). Design Gráfico: Bernardo Beghetto

Fonte: BERGAMINI, 2008, p. 170.

Segundo Bergamini, "para cada um dos orientadores de comportamento motivacional, a percepção do ser humano é dirigida no sentido da busca de determinado traço do meio ambiente" (2008, p. 168). Com isso, torna-se múltiplo o volume de recursos motivacionais que podem ser combinados e utilizados na gestão e no desenvolvimento dos estilos comportamentais individualizados em cada pessoa.

Os quatro organizadores do comportamento motivacional



Fonte: BERGAMINI, 2008, p. 169.

2.3 Três pilares da motivação moderna: autonomia, excelência e propósito

"A vontade de vencer é muito superestimada como um meio de vencer. O mais importante é a vontade de praticar e os meios para executar."

Bob Knight

O conceito de Motivação 3.0 apresentado por D. H. Pink identifica uma visão mais dinâmica da motivação, na qual o indivíduo é percebido com um comportamento mais ativo e tem como características ser agente e autor da própria história. Trata-se de

> uma forma de pensar e uma abordagem aos negócios com base na verdadeira ciência da motivação humana e acionada por nosso terceiro impulso – a necessidade inata de direcionar nossa própria vida, de aprender e criar coisas novas e de fazer o melhor por nós e pelo mundo. (PINK, 2010, p. 9).

O autor apresenta uma ferramenta composta por três elementos: autonomia, excelência e propósito.

Ciclo e efeitos da motivação 3.0

Design Gráfico: Bernardo Beghetto

Autonomia

> "A suprema liberdade para grupos criativos é a liberdade para experimentar novas ideias. Alguns céticos insistem em dizer que inovar custa caro. No final das contas, a inovação é barata. A mediocridade é cara – e a autonomia pode ser o antídoto."
>
> *Tom Kelley*

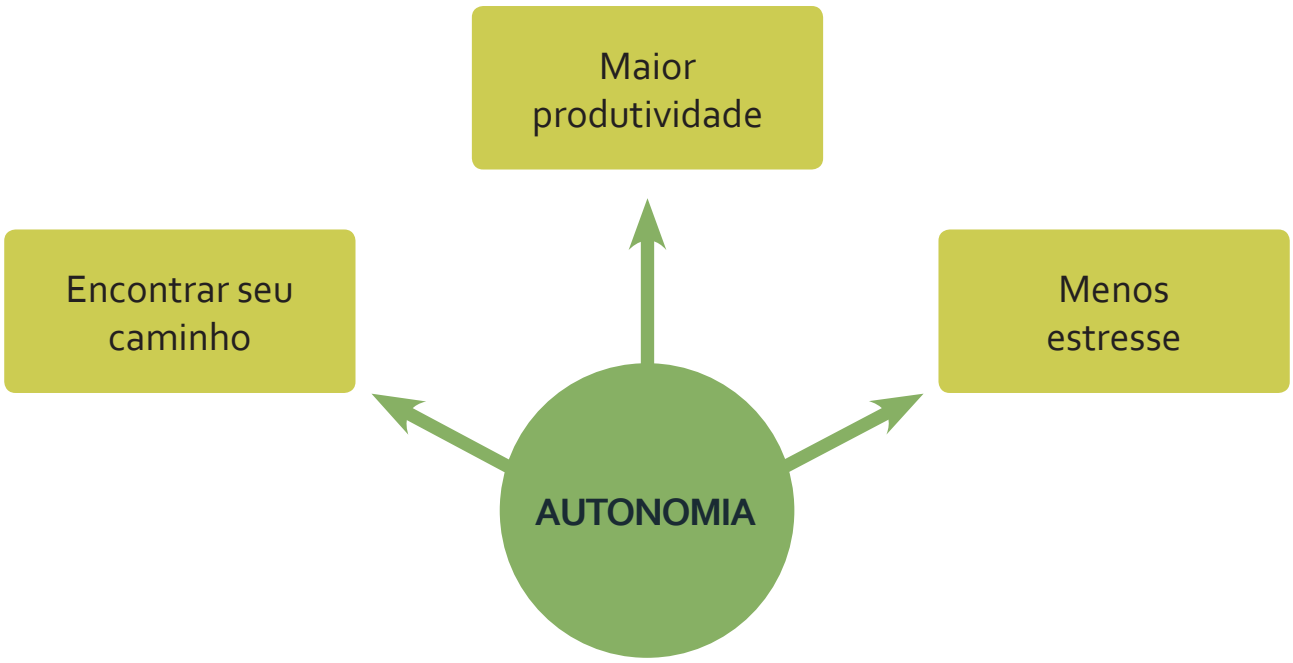
O CEO Jeff Gunther lançou um experimento em autonomia na Meddius, uma das empresas que dirige. Criou internamente um novo ambiente baseado no ATEFR – Ambiente de Trabalho Exclusivamente Focado em Resultados. Nesse ambiente, as pessoas comparecem à empresa quando querem – não precisam estar no escritório e determinar a hora de trabalhar. A única obrigação e compromisso é realizar o trabalho: quando, como e onde fica a critério de cada participante.

Aplicou-se o conceito de que gerenciar não é monitorar e controlar as pessoas a todo o momento, e sim criar condições e recursos necessários para que os profissionais desempenhem suas tarefas da melhor maneira.

Algumas semanas após a implantação do ATEFR, a maioria dos funcionários encontrou seu caminho, a produtividade aumentou e o estresse diminuiu.

Os funcionários não são vistos apenas como recursos, estão num patamar à frente, são percebidos e atuantes como verdadeiros "sócios".

Vantagens e benefícios do ambiente motivacional de autonomia



Design Gráfico: Bernardo Beghetto

Excelência

"Ao longo de minha carreira de atleta, a meta geral sempre era ser um atleta melhor – fosse na próxima semana, no próximo ano. Melhorar era a meta. A medalha era a recompensa final por atingir essa meta."

Sebastian Coe

No contexto da Motivação 3.0, a excelência reflete o desejo de ser cada vez melhor em algo relevante, o que requer empenho. Dentro desse cenário, a excelência reflete a seguinte questão: não há nada tão bom que não possa ser melhorado. Só o empenho conduzirá à excelência e, na atualidade, a característica mais marcante no local de trabalho é a falta de empenho e a falta de excelência no desempenho das atividades. Segundo pesquisas do Instituto Gallup, realizadas nos EUA, mais de 50% dos funcionários não estão empenhados no trabalho – e apenas 20% se percebem realmente desengajados. Nesse ambiente de descompromisso ocorrem perdas financeiras muito altas para as empresas e organizações.

Pirâmide invertida da excelência

Design Gráfico: Bernardo Beghetto

Em uma pesquisa realizada em 1956 nos EUA, Csikszentmihalyi buscou explorar "a abordagem positiva, inovadora e criativa da vida, no lugar da patológica, terapêutica, de Sigmund Freud, ou do trabalho mecanicista", através de observação e simulações com muitas pessoas (CSIKSZENTMIHALYI, 2000, p. 98). O resultado desse teste apresentou uma metodologia denominada *Experience Sampling Method* (Método de Amostragem de Experiências), que identificou características e comportamentos similares nos momentos em que as pessoas realizavam experiências mais elevadas e mais realizadoras em suas vidas. Esse estado de ação foi denominado de *fluxo*.

No fluxo – estado de ação –, a meta é clara, o *feedback* é imediato e, o mais importante, a relação entre o que a pessoa deveria fazer e o que poderia fazer é perfeita. Com esse equilíbrio, o grau de foco e satisfação se eleva e supera outras experiências mais corriqueiras do dia a dia. O alcance do fluxo permite manter o olhar em uma só direção e assim atingir a excelência como um estado da mente e impulsionadora das ações.

Propósito

"Não é possível levarmos uma vida excelente de verdade sem nos sentirmos parte de algo maior e mais permanente do que nós mesmos."

Mihaly Csikszentmihalyi

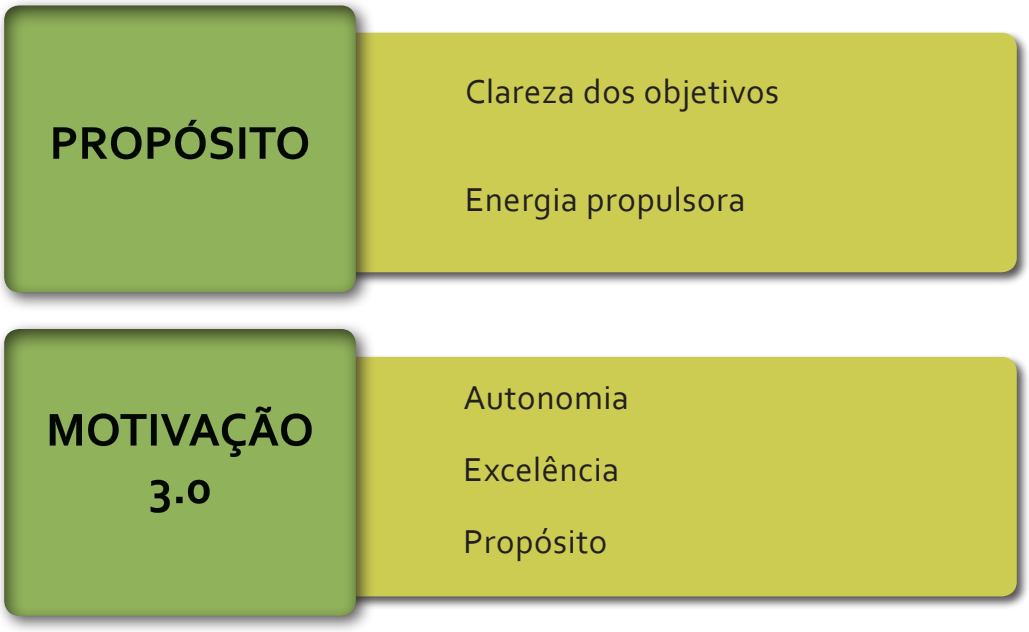
Pessoas altamente motivadas em geral apresentam um comportamento semelhante: fazem as atividades em nome de um objetivo maior e podem alcançar ainda mais. Mihaly Csikszentmihalyi defende que "o propósito produz energia propulsora para a vida" e afirma acreditar que "a evolução ajudou na seleção de pessoas que tentaram fazer algo maior do que elas mesmas" (CSIKSZENTMIHALYI, 2000, p. 102).

As empresas, em resposta a esse novo olhar, começaram a explorar e revisar de que maneira poderiam inserir esse contexto social do propósito em funcionamento dentro do ambiente empresarial.

Dentro do cenário de uma sociedade sustentável e de empresas sustentáveis, a locomotiva é a existência de um propósito e o lucro é considerado como um subproduto na direção a ser seguida.

A busca pelo propósito faz parte da natureza humana. Caracteriza um esforço e empenho para o autoconhecimento, na identificação pessoal e na definição e realização de ações que promovam a satisfação e a conquista da efetiva prática.

As forças impulsionadoras do propósito e da Motivação 3.0



Design Gráfico: Bernardo Beghetto

2.4 O ciclo pessoal de desenvolvimento

> "Tudo é conhecido, não conforme si mesmo, mas de acordo com a capacidade do conhecedor."
>
> *Boécio*

O autogerenciamento efetivo começa de dentro. O profissional que é capaz de gerenciar a si mesmo será capaz de gerenciar outros com efetividade. A compreensão da efetividade pessoal tem como foco o conhecimento e os comportamentos acionáveis, aqueles que de fato levam ao aprendizado e à ação e que estão diretamente relacionados à melhoria da própria competência pessoal.

O alto índice de fracasso das pessoas que tentam aprender e praticar mudanças é ilustrado pela pouca quantidade de pessoas que consegue cumprir de maneira efetiva as determinações definidas na virada do ano-novo.

O desafio nas tentativas de melhoria pessoal é que, na maioria dos casos, são feitas reflexões com análises muito superficiais e com pouca clareza de como a melhoria pessoal realmente pode acontecer. Contudo, um número realmente baixo de pessoas conhece a si mesmo e tem a autodisciplina para realizar o que é necessário para aprender novas habilidades.

Mitos da efetividade pessoal
O aprendizado do gerenciamento vem com idade e experiência. Infelizmente, isso simplesmente não é verdade. Aprender é trabalho duro e vem de um desejo consciente e persistente de levar em consideração modelos efetivos, aprender e reter o que eles fazem e praticar novos comportamentos consistentes.
Nós nos conhecemos. Na verdade, várias pesquisas mostraram que a diferença entre o modo como nos percebemos e o modo como os outros nos percebem costuma ser significativa. Essas diferenças, muitas das quais não enxergamos, costumam resultar em problemas ou fracassos de autogerenciamento. A verdadeira autoconscientização é o fundamento da efetividade pessoal.
Oportunidades de crescimento se encontram exclusivamente em nossas fraquezas. Temos sucesso por causa daquilo que fazemos bem. Contudo, é comum ficarmos tão concentrados em melhorar os pontos fracos que negligenciamos nossas forças. O desenvolvimento pessoal de novas habilidades é importante, mas é preciso que você também dedique algum tempo para esclarecer o que faz bem e então tentar se colocar em situações nas quais pode elevar suas forças até a excelência.
Não sou eu, são eles! Se for para aprender uma única "verdade" do gerenciamento, que seja esta: você nunca conseguirá controlar totalmente o comportamento dos outros, mas tem controle sobre seu próprio comportamento. O melhor modo de mudar os outros é, em primeiro lugar, mudando você mesmo.
Os melhores gerentes são muitíssimo organizados e loucos por trabalho. O gerenciamento efetivo de tempo não trata primariamente de eficiência ou de controle neurótico do tempo, mas de capacitação pessoal para reduzir estresse, conseguir equilíbrio e fazer o que realmente queremos fazer. A meta é trabalhar com mais inteligência e não trabalhar arduamente.

Fonte: BALDWIN; RUBIN; BOMMER, 2008, p. 9.

Na estrutura abaixo, é levado em consideração que a mudança pessoal raramente é um evento único e discreto, mas sim um processo com múltiplas intervenções.

Cinco estratégias focalizadas em comportamento para melhorar o autogerenciamento

1 – **Auto-observação/exploração**

Observe e colha informações sobre os comportamentos específicos que você escolheu como alvo para mudança.

2 – **Metas autoestabelecidas**

Determine qual é o comportamento mais efetivo (muitas vezes observando modelos efetivos) e estabeleça metas específicas para seus próprios comportamentos.

3 – **Gerenciamento de sugestões**

Organize seu ambiente de trabalho de modo que ele o ajude a desempenhar os comportamentos que você quer mudar.

4 – **Pensamentos positivos e ensaio**

Examine seu comportamento e imagine uma aplicação bem-sucedida. Pratique o novo comportamento em oportunidades disponíveis e busque retorno.

5 – **Autorrecompensa e punição**

Providencie para si mesmo recompensas valorizadas ligadas ao desempenho de comportamentos desejáveis ou punições ligadas a comportamentos indesejáveis.

© venimo//Fotolia. (Adaptado).
Design Gráfico: Bernardo Beghetto

Fonte: BALDWIN; RUBIN; BOMMER, 2008, p. 13. (Adaptado).

Dentro do cenário, para que o autoaperfeiçoamento seja efetivo, torna-se essencial o estabelecimento de metas. São elas que reunirão os esforços em busca de um objetivo. Os estudos realizados por Locke e Latham (1990, p. 18) mostram e confirmam por que o estabelecimento de metas funciona.

- Quando nos comprometemos com uma meta, dedicamos atenção às atividades relevantes e nos afastamos das que são irrelevantes para a meta.
- Metas energizam pessoas. Metas exigentes incentivam maiores esforços que as fáceis.
- Metas afetam a persistência. Metas elevadas prolongam esforços, e prazos apertados resultam em maior velocidade no trabalho do que metas indulgentes.
- Metas motivam pessoas a usar os conhecimentos disponíveis e a buscar mais conhecimento.

Segundo Locke e Latham (1990), as melhores definições das metas são criadas a partir do princípio SMART:

S – específico (*specific*);

M – mensuráveis;

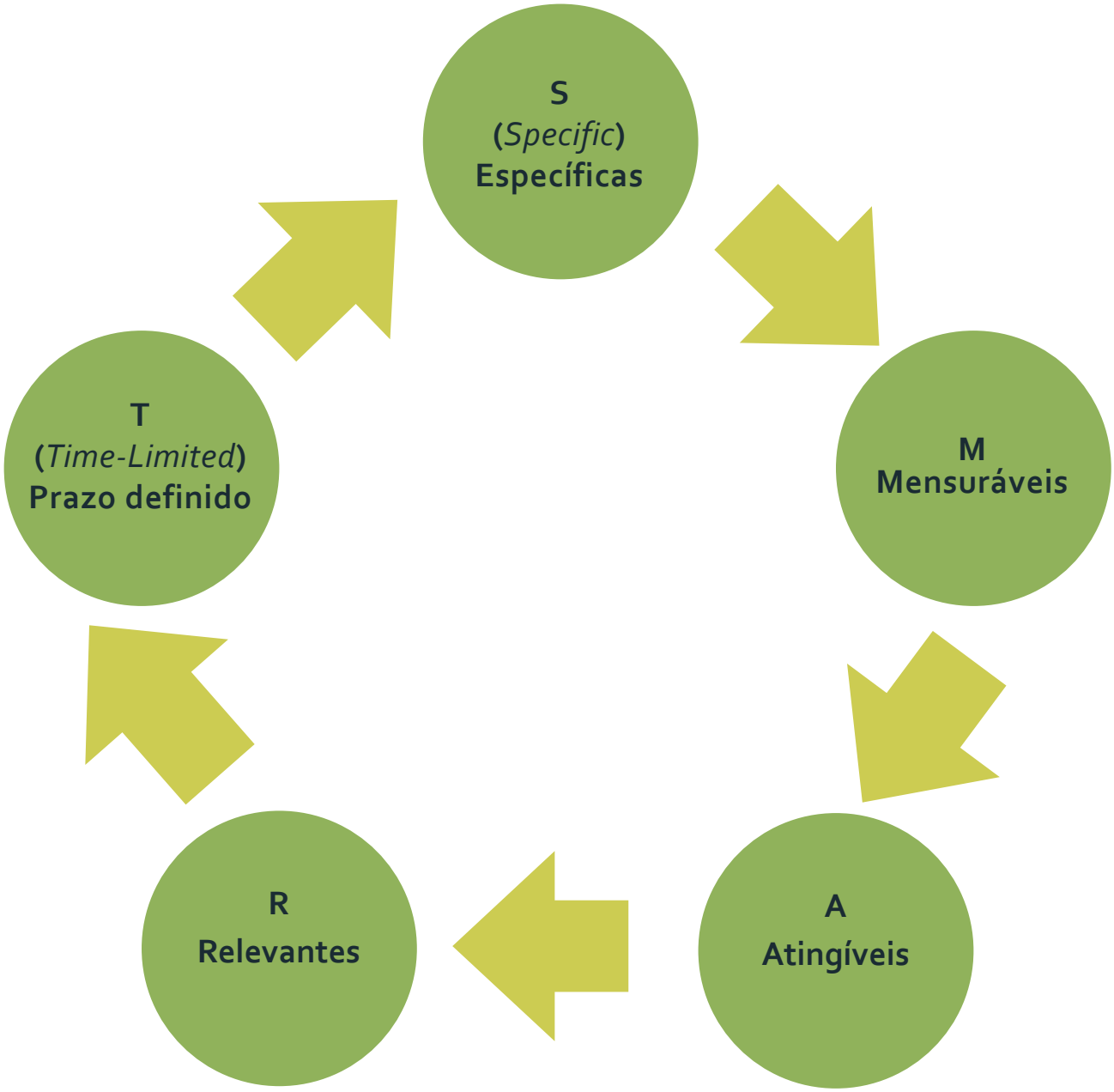
A – atingíveis;

R – relevantes;

T – prazo definido (*time-limited*).

As metas construídas a partir dos conceitos SMART transformam e direcionam as ações de formas mais assertivas e alcançáveis.

Ciclo de objetivos SMART –
critérios para definição das metas no autogerenciamento



Design Gráfico: Bernardo Beghetto

Após a definição dos objetivos e metas a serem focados, vamos à prática. O autogerenciamento representa a melhor metodologia para facilitar o aperfeiçoamento pessoal. As noções básicas são simples. Porém, para conseguir de fato passar da mera expectativa para uma efetiva melhoria pessoal sustentável, são necessários alguns esforços especiais:

- saber onde se está neste exato momento;
- estabelecimento do princípio SMART para a definição das metas pessoais;
- organização e planejamento das rotinas e experiências com foco nas metas e objetivos definidos;
- praticar uma postura positiva, ensaio e muito treino dos comportamentos desejados em todas as oportunidades criadas;
- criação das próprias recompensas para cada meta atingida;
- faça revisões e verificações constantes de seu plano inicial de metas e, caso seja necessário algum replanejamento, faça-o conforme novas necessidades e motivações.

Para saber mais sobre o assunto, leia a obra de Abraham H. Maslow. O autor apresenta a hierarquia das necessidades, em que o ser humano raramente atinge um estado de satisfação total. Assim que um desejo é satisfeito, é substituído por outro.

Referências

ASCH, S. E. **Psicologia Social**. São Paulo: Nacional, 1977.

BALDWIN, T.; RUBIN, R.; BOMMER, W. **Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais**. 1. ed. Rio de Janeiro: 2008.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Beyond Boredom and Anxiety**. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass, 2000.

DIEL, P. **Psychologie de la Motivation**: une téorie et application therapeutique. Paris: Petite Bibliothèque Payot, 1969.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

FREUD, S. **O Mal-Estar na Civilização**. Rio de Janeiro: Imago, 1969.

_____. **Psicopata da Vida Cotidiana**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GERRIG, R. J.; ZIMBARDO, P. G. **A Psicologia e a Vida**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

KATCHER, A.; PASTERNAK, K. **Gerenciando suas Forças**. São Paulo: Qualitymark, 2004.

KRECH, D.; CRUTCHFIELD, R. **Elementos de Psicologia**. São Paulo: Pioneira, 1963.

LEVY-LEBOYER, C. **Psychologie des Organisations**. Paris: Presses Universitaires de France, 1974.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. **Work Motivation and Satisfaction**: light at the end of the tunnel. American Psychological Society, 1990.

MANZ, C. C.; HENRY, P. S. **Empresas sem Chefes**. São Paulo: Makron Books, 1996.

MASLOW, A. **Maslow no Gerenciamento**. São Paulo: Qualitymark, 2000.

MINARIK, E. **Motivation Individuellé**: clé du sucess et de l`entreprise. Paris: Les Editions d`Organization, 1987.

MUCHINSKY, P. M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

PINK, D. H. **Motivação 3.0**. Tradução de Bruno Alexander. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SILLAMY, N. **Dicionário de Psicologia Larousse**. [s. l.]: Artmed, 1998.

3 Qualidade de vida e *marketing* pessoal

"Tente não ser um homem de sucesso, e sim um homem de valor."

Albert Einstein

3.1 Os seis domínios como suporte para a qualidade de vida, QVT – Qualidade de Vida no Trabalho – e a dinâmica da relação empresa-funcionário

"A vida plena é um processo, não um estado de ser."

Carl Rogers

O ser humano está vivenciando algumas das mais marcantes modificações sociais de sua existência. No século XX, várias foram as alterações ocorridas na maneira como vivemos em sociedade e, consequentemente, toda a relação entre aspectos pessoais e comportamentais passou por muitas alterações.

As pessoas, como participantes de uma sociedade, interagem constantemente com o meio social em que estão inseridas, no qual qualquer mudança tem sobre elas um impacto direto.

Vemos na história algumas situações nas quais as mudanças sociais interferiram tanto na vida das pessoas que geraram guerras, conflitos e até mesmo o extermínio completo de povos e civilizações. Motivado por diferentes interesses, o ser humano toma ações impróprias buscando sua satisfação e bem-estar. As atuais diretrizes sociais, por assim dizer, fizeram com que nos adequássemos mais rapidamente a essas modificações, de maneira a aceitarmos o processo evolutivo e prosseguirmos da maneira que melhor atenda aos interesses coletivos, criando assim a sociedade moderna. Nesta dinâmica, impuseram-se alterações nas empresas e nos modelos produtivos, transformando as economias e, por consequência, as expectativas do que as pessoas representam nesse contexto.

O processo de modernização das organizações alterou a produção artesanal, que persistia até o começo do século passado, e impulsionou a formação de grandes centros urbanos, enquanto a vida nas metrópoles fez com que percepções de qualidade de vida fossem destacadas à medida que as pessoas mudavam radicalmente sua maneira de viver.

A indústria apresentou exigências de resultados e de aumento da produtividade que contribuíram para o surgimento de grande competitividade no mercado e tiveram grande impacto sobre a qualidade de vida dos indivíduos.

A escola de relações humanas, através de alguns importantes autores, trouxe proposições muito diferenciadas à visão de qualidade de vida no trabalho, realizando estudos que destacavam aspectos ignorados anteriormente. Durante algum tempo, a qualidade de vida no trabalho foi vista como a busca pela redução do mal-estar físico dos funcionários, sem ter em consideração aspectos psicológicos e motivacionais, fragmentando a visão sobre as pessoas em situação de trabalho e vida pessoal.

Elton Mayo foi um desses autores, apresentando resultados positivos na produtividade e melhorando as relações de trabalho.

O senso comum nos leva a entender que qualidade de vida está relacionada à saúde, e de fato esse é um fator determinante para o bem-estar das pessoas. Saúde pode indicar ausência de doenças – e estas também ganharam novas abordagens no século XX.

Estresse, síndrome do pânico, déficit de atenção e outras patologias aparecem neste cenário, alterando a qualidade de vida das pessoas não apenas no âmbito profissional.

> O termo *qualidade de vida* tem sua primeira menção no ano de 1964, quando o então presidente dos Estados Unidos, Lyndon Johnson, declarou: "Os objetivos não podem ser medidos através do balanço dos bancos. Eles só podem ser medidos através da qualidade de vida que proporcionam às pessoas". (FLECK *et al.*, 1999).

Desde então, observou-se uma grande evolução tecnológica e cultural e o conceito de qualidade de vida também evoluiu, transcendendo o que inicialmente era visto apenas como uma questão de saúde, buscando-se uma visão mais ampla, que incluiria até mesmo aspectos sociais e espirituais para uma correta avaliação.

A subjetividade da definição começou a ser eliminada quando a Organização Mundial da Saúde resolveu observar a questão, identificando que as diferenças culturais entre os povos poderiam também fazer com que a percepção de qualidade de vida fosse diferente daquela já estudada pelos americanos. Assim, em 1994, foi iniciado um projeto colaborativo que incluiria diversas nações. Criou-se um formulário de avaliação genuinamente internacional, conhecido como WHOQOL-100, que contou, inicialmente, com o envolvimento de 15 centros de pesquisa de diferentes países.

As facetas propostas pela WHOQOL apresentam os seis domínios da OMS para a qualidade de vida:

Domínio I – domínio físico	1. Dor e desconforto. 2. Energia e fadiga. 3. Sono e repouso.
Domínio II – domínio psicológico	1. Sentimentos positivos. 2. Pensar, aprender, memória e concentração. 3. Autoestima. 4. Imagem corporal e aparência. 5. Sentimentos negativos.
Domínio III – nível de independência	1. Mobilidade. 2. Atividades da vida cotidiana. 3. Dependência de medicação ou tratamentos. 4. Capacidade de trabalho.
Domínio IV – relações sociais	1. Relações pessoais. 2. Apoio social. 3. Atividade sexual.
Domínio V – ambiente	1. Segurança física e proteção. 2. Ambiente no lar. 3. Recursos financeiros. 4. Cuidados de saúde e sociais: disponibilidade e qualidade. 5. Oportunidades de adquirir novas informações e habilidades. 6. Participação e oportunidades de recreação/lazer. 7. Ambiente físico (poluição/ruído/trânsito/clima). 8. Transporte.
Domínio VI – aspectos espirituais/religião/crenças pessoais	1. Espiritualidade/religião/crenças pessoais.

Fonte: FLECK *et al.*, 1999.

Design Gráfico: Juliano Henrique

Analisando os domínios citados, vemos a complexidade e a quantidade de itens que compõem uma boa qualidade de vida. Grande parte dos domínios e seus respectivos pontos tem relação direta com a relação que estabelecemos com o trabalho.

A rotina moderna faz com que passemos a maior parte de nosso tempo no local de trabalho. Por isso, é muito importante o cuidado das empresas e gestores com a qualidade de vida no trabalho.

As organizações atualmente enfrentam dois grandes desafios relacionados a seus colaboradores. O primeiro é a captação ou o recrutamento de trabalhadores para composição de seu quadro de funcionários, dado que atualmente, no Brasil, a mão de obra está cada vez mais escassa e boa parte dos profissionais disponíveis no mercado não preenche os requisitos de qualificação necessários para algumas empresas. Neste momento, a empresa deve tornar-se atrativa para as pessoas, oferecendo-lhes um local de trabalho diferenciado.

Pelo mesmo motivo, a retenção das pessoas da empresa é a segunda dificuldade enfrentada pelos gestores. Pessoas que se sentem bem em seus locais de trabalho tendem a permanecer mais, trabalhando mais felizes e produzindo de maneira melhor e menos desgastante.

Se, por um lado, alguns aspectos podem afetar o bem-estar físico, a saúde e a integridade física, muitas atividades de trabalho afetam o lado psicológico e intelectual, a saúde mental e a integridade moral das pessoas (CHIAVENATO, 2008, p. 470).

Os aspectos físicos das organizações podem ser estudados através do desdobramento da Higiene e Segurança do trabalho (H&S). As questões ambientais das empresas asseguram a higiene do trabalho e, segundo Chiavenato (2008, p. 470), além de tratarem questões físicas, ainda comportam condições para melhorias psicológicas e comportamentais. É possível destacar alguns elementos relacionados ao assunto.

1. Ambiente físico de trabalho – questão ambiental:
    a. iluminação adequada a cada atividade;
    b. ventilação com a correta remoção de gases, fumaça, odores desagradáveis, utilização de máscaras e até o afastamento correto de fumantes;
    c. temperatura correta e adequada a níveis propostos pelos princípios de ergonomia;
    d. ruídos, removendo o excesso de ruídos ou fornecendo protetores auriculares;
    e. conforto em um ambiente agradável e aconchegante.

2. Ambiente psicológico de trabalho:
   a. relacionamentos humanos agradáveis;
   b. tipo de atividade motivadora e agradável;
   c. estilo de gerência democrático e participativo;
   d. eliminação de possíveis fontes de estresse;
   e. envolvimento pessoal e emocional.

3. Aplicação de princípios de ergonomia:
   a. máquinas e equipamentos adequados às características dos funcionários que os operam;
   b. mesas e instalações que atendam às medidas das pessoas;
   c. ferramentas que auxiliem na redução de esforço físico.

4. Saúde ocupacional:
   a. assistência médica preventiva;
   b. elaboração de mapa de riscos ocupacionais;
   c. análise e apuração do quadro geral de saúde dos colaboradores;
   d. cuidados com questões comportamentais que podem estar ligadas à saúde mental.

A segurança do trabalho possui três áreas principais de atividade, que buscam complementar as questões físicas e ambientais da empresa com foco na qualidade de vida no trabalho (CHIAVENATO, 2008).

1. **Prevenção de acidentes**: acidentes são causadores de prejuízos pessoais e financeiros e preveni-los é um fator de saúde. Os acidentes de trabalho acontecem de diversas formas e podem ter diferentes consequências. Portanto, nesta área são determinados quais os Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) que os funcionários devem usar a fim de evitar acidentes, além de procedimentos de segurança como circulação, rotinas e acompanhamentos.
2. **Prevenção de incêndios**: como área específica, a prevenção de incêndios observa questões ligadas aos possíveis focos e causas de incêndio, além de atender às normas da legislação brasileira que tratam do assunto e às questões particulares de cada empresa.

3. **Prevenção de roubos**: em conjunto com as demais questões de segurança dos funcionários, a prevenção de roubos é uma área inserida na segurança do trabalho e que também estabelece rotinas e normas, com impactos indiretos nas questões de qualidade de vida no trabalho.

Se as questões de H&S tratam diretamente do ponto de vista físico e ambiental, temos do outro lado a QVT – Qualidade de Vida no Trabalho – como pilar do bem-estar psicológico e social.

Louis Davis, na década de 1970, apresentou um projeto sobre desenhos de cargos no qual se referia à preocupação com o bem-estar geral dos colaboradores no desempenho de suas atividades. Atualmente, esta posição assimila duas atitudes distintas. De um lado, os anseios e desejos dos trabalhadores, que clamam por condições mais agradáveis e favoráveis ao desempenho de suas atividades; de outro, a perspectiva das empresas e dos impactos dessas reivindicações na produtividade e na qualidade dos produtos.

Os aspectos ligados à QVT auxiliam a melhorar a imagem da empresa, visto que o bom atendimento de um cliente, por exemplo, depende do trabalho de um funcionário satisfeito e motivado. Segundo essa visão, a motivação das pessoas gera um clima organizacional favorável e resultados positivos.

Os diversos fatores que orientam a qualidade de vida no trabalho estão estruturados em uma matriz complexa, representada a seguir.

Fonte: CHIAVENATO, 2008. (Adaptado).

Os modelos de QVT desenvolvidos junto às empresas são, além de uma questão de saúde para as pessoas, uma questão de sucesso a longo prazo para as empresas. Tratados de maneira correta, indicam melhorias na produtividade e na qualidade.

3.2 Quem sou e como sou percebido: o desafio na agregação de valor

> "Ser é ser percebido."
>
> *George Berkeley*

Desde a Grécia antiga até os dias de hoje, o conhecimento é uma poderosa ferramenta de relacionamento pessoal, desenvolvimento do trabalho e também de poder.

Contudo, atualmente, o conhecimento, com o advento da internet e com a aceleração das relações sociais, tornou-se mais disponível e pode ser encontrado de forma mais aberta e acessível à maior parte das pessoas, dependendo apenas de uma correta sistematização e interpretação. As tarefas operacionais e técnicas estão normatizadas em manuais de operação e em livros de treinamento das empresas, para que possam ser multiplicadas para novos colaboradores.

O psicólogo Howard Gardner apresentou sua teoria das múltiplas inteligências. Essa teoria tratava da superação de aspectos lógicos e matemáticos, os quais eram, até sua época, a primeira e única medida de inteligência. Suas proposições incluíram a inteligência interpessoal e intrapessoal e ressaltaram que o conhecimento de como se comportar com as pessoas e consigo mesmo pode ser entendido como qualidade de uma pessoa. Posteriormente surgiram outros trabalhos voltados ao estudo das personalidades humanas e perfis comportamentais, permitindo, assim, a sistematização do autoconhecimento.

O autoconhecimento hoje serve como base para o correto entendimento de nossas características pessoais, ressaltando pontos fortes da personalidade e permitindo, assim, que possamos desenvolver talentos natos.

Dorene Ciletti (2011) destaca que autoconhecimento significa entender os diversos fatores que moldam a própria personalidade e que podem nos auxiliar de muitas maneiras:

1. relacionamentos pessoais são facilitados quando conhecemos nossa personalidade;
2. no trabalho, podemos buscar áreas e nos aperfeiçoar dentro das características mais condizentes com nosso perfil;
3. no mercado de trabalho, podemos conseguir uma boa colocação quando conhecemos nossos pontos fortes e os destacamos para as empresas, gestores e parceiros comerciais, agregando valor a nossa imagem.

Trazendo o conceito de *produto*, como é visto nos estudos de *marketing*, para o âmbito da imagem pessoal, podemos descobrir que somos o produto e aqueles que querem nos contratar podem ser diversos "clientes", ou seja, um empregador, um cliente ou até mesmo um colega de trabalho. Para isso, o autoconhecimento trata não apenas de uma situação de mensuração de características pessoais, ou seja, nossa personalidade descrita, como também viabiliza a "comercialização" deste produto, que somos nós mesmos.

Katharine Briggs e Isabel Briggs Myers, baseadas na psicologia de Carl Gustav Jung, desenvolveram um instrumento para identificação de traços de personalidade conhecido como *Myers-Briggs Type Indicator*, ou simplesmente *MBTI* (CILETTI, 2011).

Por meio da aplicação de um teste de múltipla escolha, a personalidade da pessoa é definida em quatro letras. Esse instrumento é muito utilizado pelas empresas.

Cada item apresenta uma letra que compõe a combinação final do perfil da pessoa.

Design Gráfico: Juliano Henrique

As letras usadas nessa metodologia são derivadas de palavras da língua inglesa, por isso algumas palavras são representadas por letras diferentes da inicial em língua portuguesa (como *N* para "intuitivos" e *T* para "racionais").

Segundo as autoras, as características apresentadas são pares de oposição, sendo o perfil de uma pessoa composto por quatro dos oito itens apresentados acima.

Esse teste é apenas um dos muitos que podem ser utilizados para a compreensão de que as pessoas podem possuir diferentes traços de personalidade – traços estes que, uma vez identificados, servem como referência para uma melhor exposição pessoal.

Perceba que algumas funções requerem pessoas extrovertidas e comunicativas, enquanto que, em outras, pessoas introvertidas e concentradas obtêm melhores resultados.

Muitas vezes nos deparamos com pessoas que não têm clareza quanto a seus reais objetivos pessoais, mudando de um emprego para outro à mercê de oportunidades e flutuando dentro de uma corrente fictícia que conduz suas vidas.

A exemplo das empresas, as pessoas devem buscar objetivos pessoais claros e tangíveis para que orientem suas estratégias pessoais e canalizem esforços na carreira. Contudo, também é necessário o apoio de valores pessoais que auxiliem nessa jornada.

É importante a definição dos valores que nos guiam para que possamos encontrar empresas, parceiros e clientes que compartilhem dessas mesmas visões, potencializando, assim, o crescimento mútuo.

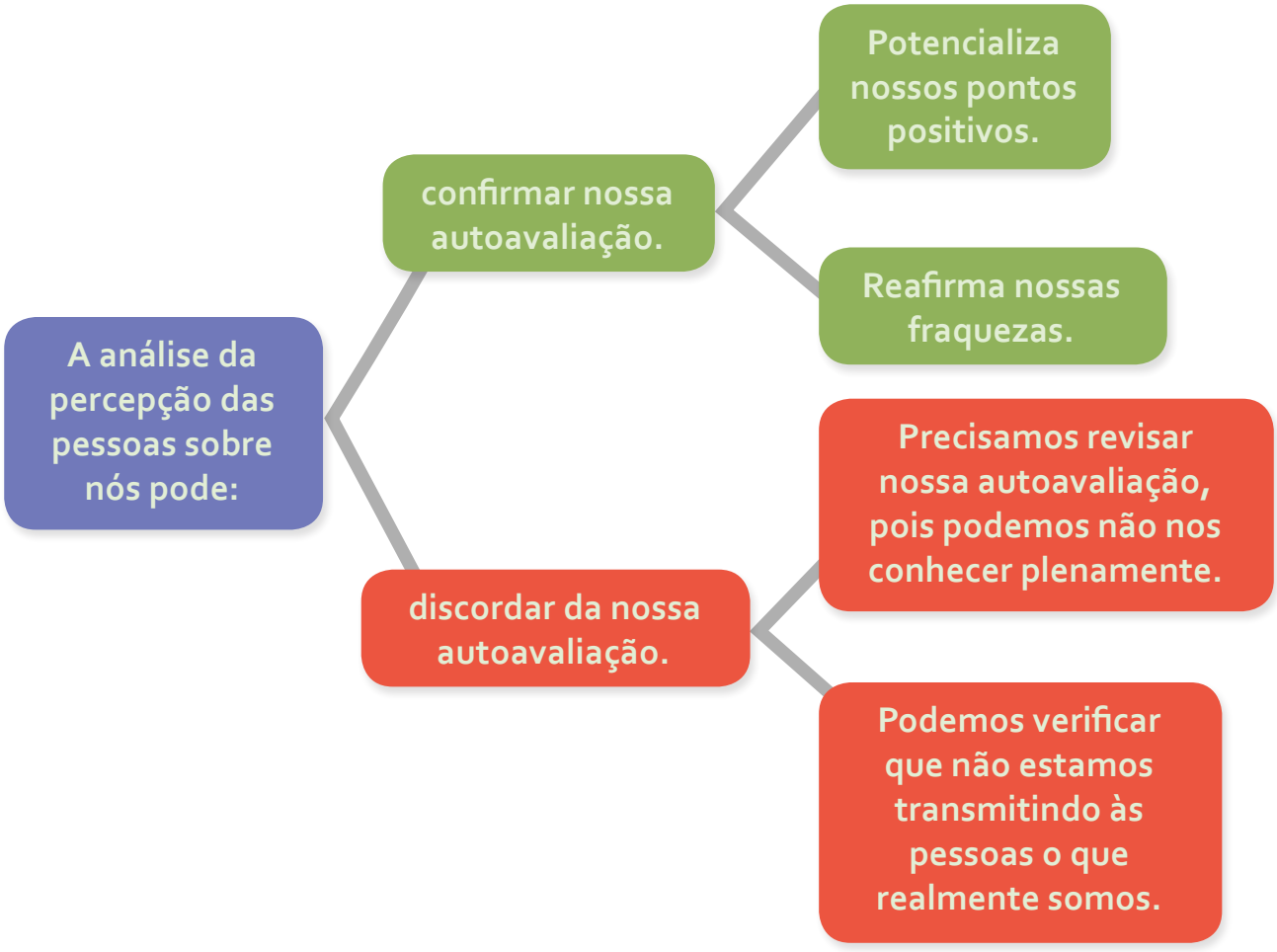
Outro aspecto de importância para o autoconhecimento são as características pessoais e seus benefícios. Características na imagem pessoal podem ser definidas como capacidades que possuímos e essas capacidades são, segundo Ciletti (2011, p. 79), "uma proficiência ou habilidade desenvolvida mediante treinamento ou experiência".

Perceba, ainda, que capacidades envolvem conhecimento – que é o saber – e habilidade – que é o saber fazer, ou seja, o uso do conhecimento na prática.

Design Gráfico: Juliano Henrique

O autoconhecimento pode ser percebido com empenho e esforço do próprio indivíduo. Após tomarmos consciência de como nos percebemos, aparecem questões sobre como somos percebidos por outras pessoas. Somente com essa comparação poderemos identificar em quais pontos podemos agregar valor a nossa imagem.

A maneira como somos percebidos pelas pessoas ganha importância em dois aspectos: ou reforça nossa posição inicial, provando que nossa leitura está correta, ou diverge de nossa percepção. Nesse caso, deve levar à análise da validade dos aspectos levantados, podendo ser corrigidos em nossa personalidade ou em nossa propaganda externa.



Design Gráfico: Juliano Henrique

Esse é o desafio encontrado para a agregação de valor: a perfeita sintonia entre o autoconhecimento e a percepção das pessoas, gerando valores percebidos pelos demais e apresentando as características positivas que não são conhecidas por terceiros.

3.3 O *marketing* pessoal e sua relação com o trabalho

> "As pessoas verdadeiramente movidas por metas não precisam correr.
>
> Seu objetivo não é mostrar serviço e sim realizar."
>
> *Edwin C. Bliss*

As pessoas, em sua interação social, diariamente sofrem influências do *marketing*, mesmo quando afirmam desconhecer o assunto. Em dado momento da vida, somos consumidores, seja de produtos, serviços ou até mesmo de ideias. O *marketing* influencia diretamente nossa relação com a sociedade e com nós mesmos.

Outro aspecto relevante é que todas as pessoas vendem algo: produtos, serviços ou ideias. Nesse cenário é que acontece o *marketing* pessoal...

O *marketing* pessoal tem como origem o conceito do *marketing* dentro das organizações, que representa o desafio de agregar valor a um determinado produto ou serviço. Dentro desse contexto, o *marketing* pessoal tem como objetivo atender a essa perspectiva com propostas para agregar valor ao profissional e à pessoa no contexto social.

Marketing, segundo Kotler (2006), "envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais". A satisfação de necessidades envolve a aquisição de produtos e serviços, mas também é expressa por necessidades de relacionamentos. Serviços podem ser prestados por empresas para um cliente ou por funcionários para uma empresa. Já as necessidades de relacionamento podem ser entendidas como a superação de expectativas quanto às atitudes de uma pessoa. Com esses preceitos, o *marketing* pessoal deriva como especialidade do *marketing* estudado atualmente.

Mesmo não sendo um carro ou um serviço de telefonia móvel, uma pessoa usa de conceitos de *marketing* para vender suas ideias e até mesmo para vender sua imagem pessoal. Porém, para que existam compradores, é importante a identificação de seu mercado.

A jornada de autoconhecimento vista anteriormente é o pilar para a correta identificação de nosso mercado. Mercados, nos estudos de *marketing*, são definidos como segmentados de acordo com características similares dos clientes e, após a correta identificação de semelhanças, podem ser divididos em alvos de mercado, identificando uma parte clara para a qual as empresas preferem apelar (CILETTI, 2011).

A segmentação do mercado pessoal está intimamente ligada às questões da carreira na qual gostaríamos de atuar. Esses segmentos devem ser definidos por nossas

características pessoais, além de nos auxiliarem a atender aos objetivos pessoais pertinentes a nossa personalidade.

Os setores, por sua vez, possuem diferenciação de ocupações distintas em grande parte. Podemos verificar, por exemplo, que o setor de vendas está presente em diversos segmentos; já empregos de manufatura não são comuns a todas as áreas.

Essas ocupações diferenciam-se ainda por níveis hierárquicos, complexidade e características próprias.

Definidos setor e ocupação, assim como acontece com o *marketing* das empresas, o *marketing* pessoal indica que devemos buscar o alcance e a definição de mercados-alvo, realizando pesquisas específicas. Nomes de empresas começam a surgir nessa fase, mas ainda assim não definem por completo a busca. Depois de encontradas as empresas que se enquadram no mercado-alvo, o próximo passo será identificar os valores da empresa, características dos funcionários e outras informações que podem auxiliar na tomada de decisão e que levam ao passo seguinte: atrair a atenção da empresa através da venda pessoal.

3.4 O resultado pessoal como preparação para as oportunidades criando e promovendo a imagem pessoal

> "Entre um bom *marketing* pessoal e a arrogância não passa um fio de cabelo."
>
> *Victoria Bloch*

Os diferentes ambientes com os quais convivemos diariamente – a cidade que habitamos, a empresa em que trabalhamos ou nosso local de estudos – sempre nos apresentam situações a serem resolvidas ou problemas específicos.

A identificação do problema pode ser apenas o ponto inicial para o desenvolvimento de um plano de *marketing* pessoal.

Esse plano, segundo Ciletti (2011), identifica o problema e trata da proposição de objetivos mais amplos. É diferente, portanto, do plano de ação em *marketing*, que descreve ações mais específicas.

No contexto de planejamento, as situações estratégicas são definidas e abordam as próximas etapas a serem seguidas. Nesse momento são respondidas algumas perguntas:

- Onde estamos agora?
- Aonde queremos chegar?
- Como faremos para chegar aonde desejamos?

Para essas perguntas são necessárias avaliações de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. A ferramenta utilizada em *marketing* para a identificação desses aspectos chama-se *análise SWOT*.

Essa ferramenta pode ser muito útil a empresas e pessoas para:

1. realçar pontos fortes;
2. corrigir ou eliminar pontos fracos;
3. identificar oportunidades;
4. preparar-se efetivamente para lidar com as ameaças.

Uma análise SWOT feita corretamente permite que seja montado de maneira mais interessante um plano de *marketing* pessoal. O próximo passo para uma correta publicidade de seu trabalho acontecerá a partir do currículo, que deve ser atrativo o suficiente para estimular o recrutador a lhe chamar para uma entrevista presencial.

Dorene Ciletti (2011) sugere que, para a elaboração de um bom currículo, deve-se começar pelo inventário pessoal, no qual devem ser incluídos os seguintes itens.

1. **Escolaridade**: nomes das instituições onde estudou, graus obtidos e períodos de início e conclusão.

2. **Experiências de trabalho**: experiências, identificando o nome das empresas, funções exercidas e período.

© bloomua / Fotolia / © Dreaming Andy / / Fotolia.
Design Gráfico: Juliano Henrique

3. **Qualidades pessoais**: situações positivas – a análise SWOT pode lhe auxiliar a encontrar seus pontos fortes e outras características que realmente se destaquem em sua personalidade.

4. **Passatempos**: colocar opções de lazer pode destacar aspectos da personalidade que interessam às empresas contratantes.

5. **Objetivos de carreira**: incluir no currículo objetivos futuros de carreira – falta de objetividade e de autoconhecimento sobre os próprios interesses não é bem vista pelas empresas.

© bloomua / / Fotolia / © Dreaming Andy / / Fotolia.
Design Gráfico: Juliano Henrique

Por fim, lembre-se: todas as informações contidas no currículo poderão ser checadas em uma entrevista pessoal. Evite dissabores de ser desmascarado em uma fase tão avançada do processo seletivo, afinal publicidade enganosa não é aceita pelos consumidores, nem pelas empresas.

Outro fator importante para que seu currículo se destaque é o cuidado com alguns detalhes básicos.

- Utilize a ortografia correta: um currículo revela muito de você.
- Mantenha-o limpo: sujeira, papel amassado ou aplicação de corretivos devem ser evitados.
- Seja claro: utilize linguagem clara que não gere entendimentos dúbios.
- Seja breve: utilize apenas uma página, trazendo as informações mais relevantes. Detalhes podem ser esclarecidos na entrevista.

Publicidade em maior escala é importante, então devemos atentar para as tecnologias atuais. Elabore um modelo em que seu currículo tenha uma versão *on-line*, pois muitas empresas hoje têm espaços para esse fim em suas *homepages*.

Outro ponto crucial na hora da promoção é o valor de troca. Segundo os conceitos do *marketing*, a transação de compra de um produto existe a partir da definição de seu valor pelo consumidor e pela empresa. Qualquer coisa que possa ter valor é considerada uma mercadoria que pode ser vendida.

Quando falamos de carreira, a mercadoria é o serviço que podemos oferecer e o valor de troca são a remuneração e os benefícios que serão pagos pela empresa.

Agora tomemos como exemplo a aquisição de produtos. Seria muito caro pagar R$ 1.000,00 por uma Ferrari o km? Se você respondeu que não, é porque provavelmente sabe que ela vale muito mais que isso. Quando a discrepância é muito grande, a identificação de erro de valores é percebida com muita facilidade. Em outros momentos, a atribuição de um preço é mais tênue e requer aprofundamento sobre o assunto e conhecimento dos valores percebidos para a correta avaliação.

Quando falamos de salário, ou estamos em uma negociação de emprego, devemos conhecer o mercado e as condições oferecidas por outras empresas em funções semelhantes para a correta percepção de valor de troca.

Alguns aspectos considerados na definição de valor:

- tempo de trabalho;
- esforço que deve ser empreendido;
- nível de conhecimento exigido;
- habilidades necessárias;
- oferta e demanda da mão de obra específica.

Outro item muito importante na negociação salarial é o nível de qualificação, visto que atividades que requerem mais conhecimentos específicos e maior escolaridade geram melhores remunerações que atividades mais simples.

A oferta e a demanda da mão de obra atuam no mercado de trabalho regulando os valores dos salários. Setores mais aquecidos na economia oferecem mais postos de trabalho e acabam tendo maior disputa pela mão de obra disponível, aumentando assim os valores oferecidos. O contrário também acontece: em algumas profissões, o excesso de profissionais prejudica a barganha por remunerações mais altas.

Características pessoais agregadas como diferenciais também valorizam a avaliação do profissional e "o modo como você transmite e demonstra seu valor por meio de suas capacidades, realizações e seus benefícios influencia quanto dinheiro um empregador está disposto a trocar por seus serviços" (CILETTI, 2011, p. 200).

O valor que você estabelece pelo seu trabalho deve ser equilibrado com as faixas salariais do mercado. Se você estabelecer um salário muito acima do mercado, estará limitando seu perfil diante de possíveis contratações. O contrário, a precificação abaixo da média do mercado, também prejudica, pois pode induzir a duas conclusões: o empregador entender que o candidato não possui conhecimento sobre a função e o setor em que pretende atuar ou que sua mão de obra é de qualidade inferior.

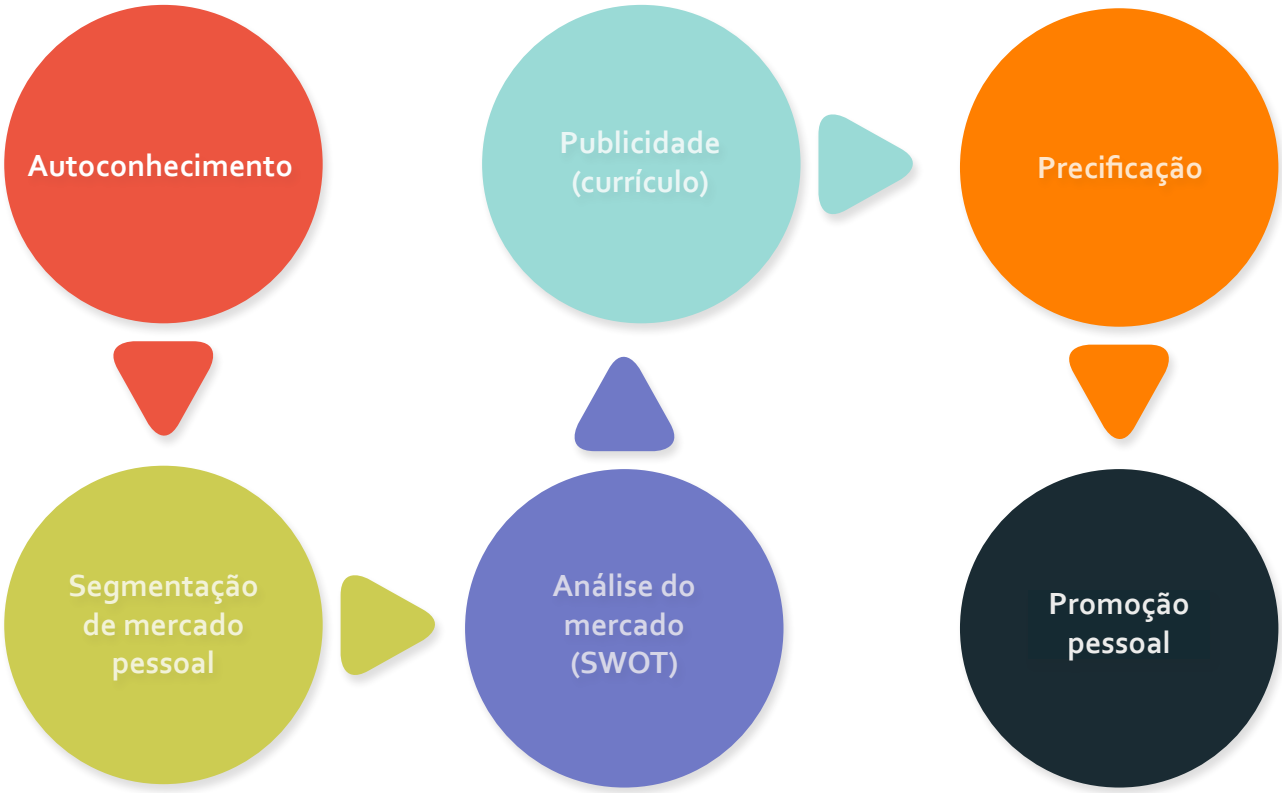
Esses motivos mostram que a precificação tem uma relevância muito considerável no *marketing* pessoal e que o estudo das faixas salariais é requisito básico do planejamento.

A faixa salarial determina o salário mínimo e o máximo pagos para determinada função. Essa variação existe para que sejam permitidos ajustes quanto a diferentes escolaridades, níveis de experiência e influências de oferta e demanda sazonais.

Pretensões salariais realistas são necessárias para a venda de seu "produto". Contudo, se os valores não estiverem adequados a sua pretensão, aumente seu valor, especializando-se e agregando valor ao seu trabalho. Assim, você poderá ganhar mais!

Outros fatores importantes que influenciam as faixas salariais estão ligados ao custo de vida.

Um dito popular muito conhecido aplicado à comunicação é "a propaganda é a alma do negócio". Em *marketing* pessoal essa máxima é muito importante, pois, considerando o fluxo do processo de *marketing* pessoal (representado na figura a seguir), a promoção de todos os aspectos ligados à pessoa é relevante.



Design Gráfico: Juliano Henrique

A promoção pessoal realiza por fim a divulgação de seu produto a todo o mercado. Por isso, é importante relembrarmos o conceito dos quatro *Ps*, muito utilizado na área de *marketing*: preço, praça, produto e promoção.

Na promoção, devemos identificar o que queremos comunicar e para quem. Visto que já estudamos nosso mercado (praça) e precificamos nosso produto (preço), devemos ressaltar a embalagem do produto na promoção.

O que pode ser considerado como "embalagem" em *marketing* pessoal?

A apresentação pessoal, como o modo de se vestir e de se portar, reflete aspectos de relação direta com a promoção pessoal (CILETTI, 2011).

1. **Roupas**: procure conhecer as empresas em que pretende atuar e verifique como é a roupa no ambiente de trabalho. Se estiver em dúvida, arrume-se um pouco melhor que a média; isso mostra que você considera importante a posição.
2. **Cabelo, barba e unhas**: partes do corpo que permitem uma diferenciação falam muito sobre a personalidade das pessoas. Cabelos desarrumados conotam desorganização e desleixo, assim como unhas sujas.
3. **Calçados**: esse detalhe costuma ser esquecido por algumas pessoas. Pessoas cuidadosas atentam a todos os pontos, inclusive os pés. Vestir-se com o melhor terno ou vestido e usar um sapato desgastado pode denotar que a pessoa está arrumada com trajes que não lhe são habituais.

4. **Acessórios e joias**: relógios, pulseiras e até mesmo o celular são extensões do corpo e acompanham aspectos da personalidade dos indivíduos. Ostentação de joias e bens de valor mostram ambição e até mesmo desejo de superioridade, por exemplo.

O escritório, o carro e mesmo a casa das pessoas também possuem reflexos sobre a imagem e a promoção pessoal, se ficarem evidentes em relacionamentos comerciais ou pessoais – observe que tudo é analisado subjetivamente.

Albert Mehrabian, pioneiro na pesquisa da linguagem corporal na década de 1950, apurou que, em toda comunicação interpessoal, cerca de 7% da mensagem é verbal (somente palavras), 38% é vocal (incluindo tom de voz, inflexão e outros sons) e 55% é não verbal, ou seja, falamos muito com nossos gestos e tom de voz, e não apenas com as palavras (PEASE, 2005, p. 17). Por isso, alguns cuidados devem ser observados na gesticulação e na postura corporal diante de um possível empregador ou contratante.

A decisão de compra de um produto acontece por motivos racionais e/ou emocionais. Como exemplo, considere que você precise comprar uma calculadora HP 12C, pois sua atividade demanda cálculos financeiros. Isso acontece por razões lógicas e racionais. Agora, em outro exemplo, seu filho ou sobrinho pede para ir à loja de *fast-food* para comprar um lanche que oferece um brinquedo como brinde. A fome é uma determinante racional; o brinquedo, emocional. Por vezes, a decisão do lanche acontece pelo brinquedo, isto é, por motivos emocionais.

A contratação também sofre essas influências. Muitas vezes, um contratante faz uma opção entre dois candidatos em virtude de razões emocionais.

Por exemplo: suas características pessoais e habilidades são motivos racionais para contratação, porém a empatia em uma conversa ou a afinidade em assuntos de lazer ou família são motivações emocionais. Essas mensagens podem fazer a diferença.

A entrevista de emprego é definitivamente o momento de se vender e, para isso, a preparação é um estágio muito importante do processo seletivo.

A entrevista faz com que algumas pessoas se sintam nervosas e ansiosas pelo fato de ser uma situação probatória. A preparação evita que se chegue despreparado e desinformado à entrevista. Pesquise informações sobre a empresa, o mercado de atuação e a função a que está concorrendo. Dessa forma, o nervosismo diminui e pode propiciar melhores posições durante a conversa.

Ciletti (2011) destaca algumas partes importantes da entrevista:

1. cuide da aparência – como já vimos, essa é a impressão que será passada de maneira implícita;
2. seja pontual – chegar no horário não é diferencial para a contratação, mas pode eliminá-lo do processo seletivo. Por isso, chegue antecipadamente ao local da entrevista;
3. cumprimente o entrevistador – seja educado com todos, desde a recepcionista até a pessoa com quem vai falar, apresente-se quando for chamado e aguarde o convite para se sentar. Claro, não se esqueça de levar um currículo impresso para ser apresentado nesse momento;
4. faça perguntas – esse é o momento de se conhecer a parte ativa do entrevistado, momento em que serão feitas perguntas com propósitos que atendam a interesses mútuos. Ao perguntar, evite utilizar perguntas fechadas que podem ter como resposta apenas "sim" ou "não";
5. concluindo a entrevista – ao final, agradeça ao entrevistador e reafirme seu interesse no cargo, se realmente estiver interessado. Se possível, pegue um cartão da pessoa com quem conversou e, ao sair, não se esqueça de se despedir das outras pessoas que lhe atenderam desde que chegou à empresa, pois isso pode lhe render pontos favoráveis.

Por fim, após a entrevista, resuma os pontos importantes, analisando os aspectos em que se saiu bem e o que precisa melhorar. Essa checagem auxilia a melhora constante – um desenvolvimento que nunca deve cessar.

Referências

ASCH, S. E. **Psicologia Social**. São Paulo: Nacional, 1977.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CILETTI, D. **Marketing Pessoal**. São Paulo: Cangage Learning, 2011.

DAVIS, L. The design of jobs. *In:* **Industrial Relations**, out. 1966.

FLECK, M. *et al*. Desenvolvimento da versão em português do instrumento de avaliação de qualidade de vida da OMS (WHOQOL-100). **Revista Brasileira de Psiquiatria**, 21, 1999.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

PAESE, A. **Desvendando os Segredos da Linguagem Corporal**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

4 Diversidade sociocultural, ética e direitos humanos

> "A natureza dos homens é a mesma, são seus hábitos que os mantêm separados."
>
> *Confúcio*

4.1 Cultura e diversidade dos povos

O Brasil do século XXI ganha projeção mundial em diversos aspectos, principalmente com a economia em ascensão. O país – que sempre teve um destaque por suas dimensões geográficas e populacionais – é um celeiro de oportunidades e participa ativamente das questões de ordem mundial pela sua importância econômica e política.

> "Ninguém nasce odiando outra pessoa pela cor de sua pele, por sua origem ou ainda por sua religião. Para odiar, as pessoas precisam aprender, e se podem aprender a odiar, podem ser ensinadas a amar."
>
> *Nelson Mandela*

Ex-colônia de Portugal, o Brasil passou por disputas territoriais e exploratórias durante muitos anos, chamando a atenção dos extrativistas daquela época por suas riquezas naturais. O ouro e o pau-brasil atraíram os portugueses. Contudo, já existiam aqui habitantes nativos. Esse povo, que possuía hábitos peculiares de condições de vida, falava outro idioma e vivia em harmonia com a natureza. Mesmo assim, o território foi colonizado e seus habitantes dominados pelos portugueses.

Depois, outros povos influenciaram a colonização do Brasil, entre eles os espanhóis, que já "dividiam" a América com os portugueses. No século XX, devido às duas guerras mundiais, imigrantes de outras nações vieram para o Brasil em busca de refúgio ou de melhores oportunidades.

Por conta das dimensões continentais e da grande diversidade biológica, qualquer povo do mundo podia se adaptar a esta terra, que permitia diferentes culturas e facilitava a produção de alimento. O clima diversificado, das regiões tropicais do nordeste ao inverno sulista, semelhante ao clima europeu, auxiliava na adaptação climática de estrangeiros dispostos a povoar o interior do Brasil – que se transformou em um país de grande diversidade étnica e cultural.

Contudo, a relação entre esses diferentes grupos é marcada por um longo período de segregação, que atualmente começa a diminuir.

Africanos trazidos ao Brasil como escravos ou os próprios índios eram tidos em alguns momentos como povos inferiores e menos evoluídos, segundo uma concepção que ficou conhecida como *hierarquia entre as raças* (NASCIMENTO, 2006, p. 33).

Essa visão de raças inferiores ou povos que vivem à margem de uma sociedade contemporânea fez com que tais grupos étnicos sofressem com a intolerância étnica.

O filme *Apocalypto*, com direção de Mel Gibson, retrata o massacre de uma aldeia na península de Yucatán e mostra a dominação e o extermínio do povo maia.

A visão dada como não interessante fez com que alguns povos, ao colonizarem ou incluírem outras culturas em seu convívio, praticassem a chamada *aculturação*, que é a crença, baseada em uma análise rasa, de que uma sociedade ou grupo mais fraco deve moldar-se às características culturais do grupo mais forte.

A coexistência com a diversidade tem sido motivo de muitos debates. Roque Laraia afirma que um dilema central de numerosas polêmicas é "a conciliação da unidade biológica e a grande diversidade cultural da espécie humana" (LARAIA, 2002, p. 10). De acordo com essa análise, a expectativa de igualdade entre questões biológicas e culturais vai além de determinismos preestabelecidos.

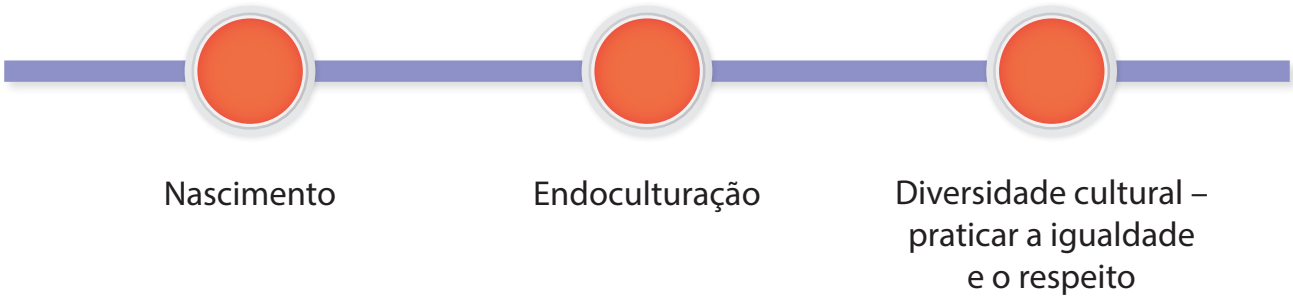
Conceitos históricos que precederam a definição de *cultura* contaram com a contribuição de muitos estudos. Um deles, escrito em 1690 pelo filósofo inglês John Locke, é o ensaio acerca do entendimento humano. Locke afirmava que a mente humana é uma folha em branco que vai sendo preenchida ao longo da vida e propunha que as pessoas são fruto das próprias experiências, sendo suas existências muito influenciadas pelos que as rodeiam.

O Brasil, pelos motivos já mencionados, permite o contato de muitos povos e etnias, o que nos leva a crer que a cultura de um povo vai além das dimensões físicas e biológicas.

Para que a diversidade étnica e cultural seja mantida, devemos entender que respeitar os hábitos de cada povo não nos separa da convivência harmônica; pelo contrário, permite-nos evoluir a outros patamares históricos e sociais.

A evolução aqui citada transcende comportamentos culturais ligados a espiritualidade, mística, música e vestimenta: ela deve avançar para as empresas e universidades para que a igualdade seja efetivamente plena.

A harmonização dos povos é um caminho e não apenas um destino, pois deve acontecer constantemente, visto que gera mudanças e que novas adaptações serão necessárias. A figura a seguir mostra o caminho do processo humano dentro da sociedade.



Design Gráfico: Willian Batista

Caminho cultural

Partindo do nascimento, quando, segundo Locke, nossa mente é uma tábula rasa, evoluímos para o processo de endoculturação, que é o aprendizado cultural através do meio em que crescemos. Por fim, entramos em contato com a diversidade étnica e cultural.

4.2 Direitos humanos: um tema de pessoas e nações

As histórias de colonização de diversos povos da história antiga relatam guerras, agressões físicas e psicológicas. A chegada do homem branco às Américas iniciou no Brasil essas passagens pelo berço de nossas raízes. Caçadores e coletores, os povos indígenas brasileiros viviam em aldeias com costumes e vestimentas muito distintos dos portugueses que ali chegavam. Os idiomas diferentes e o estranhamento diante da aparição do homem branco ofereceram resistência. O choque cultural que moveu a batalha entre índios e portugueses é ainda motivo de novos conflitos ao redor do mundo.

"Enquanto a cor da pele for mais importante que o brilho dos olhos, haverá guerra."

Robert Nesta Marley

A primeira grande guerra mundial, iniciada em 1914 e finalizada em 1918, destacou que interesses de uma ou mais nações estavam acima da vida humana e do respeito às pessoas. Fato que pôde ser percebido também na Segunda Guerra Mundial, na qual Adolf Hitler protagonizou, por meio de uma visão de superioridade em relação ao povo judeu, um dos maiores genocídios já vistos. Sua queda se deu em 1945, com o fim da guerra, que deixou um rastro de destruição além de sociedades inteiras moralmente destruídas.

Neste momento, uma parte da história começou a ser mudada, revelando que, independente de diferenças biológicas ou culturais, todos os seres humanos merecem respeito e igualdade como únicos entes do mundo capazes de amar, criar beleza e revelar a verdade. Tendo como pressuposto essa radical verdade, a de que somos todos entes únicos no mundo, ninguém pode afirmar-se superior aos demais (COMPARATO, 2010).

As questões históricas decorrentes do pós-45 passam por diversas revoluções e guerras menores. Para Alves (1994), um dos fatos mais marcantes desse período foi a chamada *Guerra Fria*. Para o autor, a derrocada dos regimes comunistas do leste europeu e o consequente fim da Guerra Fria criaram uma expressão, atualmente obsoleta, de "nova ordem mundial".

Para este mesmo autor, o triunfo do capitalismo ocidental sobre o socialismo permitiu novas opressões do ocidente sobre o chamado *terceiro mundo*, através de um "império" ocidental e opulento – cercado pelos "novos bárbaros", gerando uma inquietação mundial (ALVES, 1994, p. 1).

Esses movimentos então trouxeram o embrião de uma nova ordem com dois aspectos relevantes: primeiramente, as Nações Unidas retornando com maior valor à solução de conflitos. Em segundo plano, superado o conflito ideológico entre capitalismo e socialismo, novos temas ganharam espaço na ONU, anteriormente ocupada com tais assuntos.

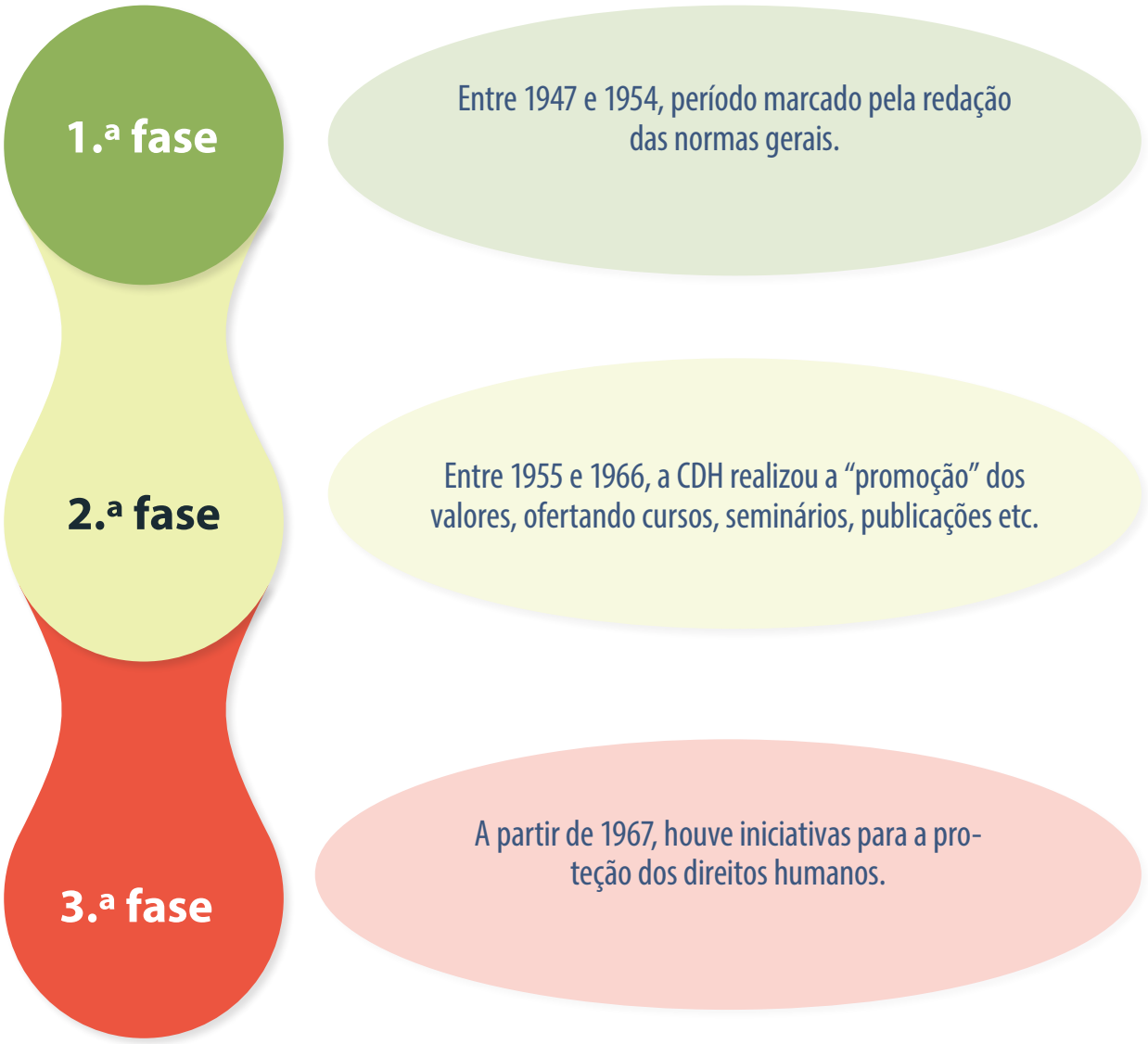
É uma ideia corrente que a noção de direitos humanos universais reflete uma visão de mundo ocidental, sendo inegável, segundo Alves (1994), que a luta pelos direitos humanos está associada a acontecimentos históricos na Europa e nos Estados Unidos. Porém, as afirmações da Declaração Universal de Direitos Humanos tratam de interesses de homens e mulheres e não de nações ou governos.

Na pauta de interesse das nações *versus* interesse internacional, entra em pauta o assunto da soberania dos países relativa às suas decisões políticas, militares, jurídicas e econômicas. Contudo, a aceitação desse instrumento automaticamente faz com que alguns países acatem a intrusão nas órbitas internas.

Abstencionismo X Intervencionismo

(Conforme construção realizada por Alves, 1994.)

Os momentos históricos da evolução dos trabalhos influenciaram a Declaração dos Direitos Humanos. Diferentes momentos foram necessários para o avanço da matéria. Os trabalhos da Comissão de Direitos Humanos das Nações Unidas (CDH) foram destacados nas literaturas existentes sobre o tema em três diferentes fases:



© makeitdoubleplz / / Fotolia
Design Gráfico: Willian Batista

Destaca-se que as duas primeiras fases fizeram parte do chamado *período abstencionista*. A terceira fase é conhecida como *intervencionista*.

Estes períodos da universalização dos direitos humanos acompanham os movimentos sociais e tecnológicos, que também evoluem de maneira ininterrupta. Atualmente, situações que emergem nas mais remotas regiões do mundo chegam ao conhecimento de todos de maneira quase instantânea. Com isso, as questões

referentes ao respeito aos direitos humanos não somente estabelecem a paz interna das nações, como também mexem com a estabilidade internacional.

Declaração Universal dos Direitos Humanos em evolução histórica

> Todos os seres humanos são, pela sua natureza, igualmente livres e independentes, e possuem certos direitos inatos, dos quais, ao entrarem no estado de sociedade, não podem, por nenhum tipo de pacto, privar ou despojar sua posteridade, nomeadamente a fruição da vida e da liberdade, com os meios de adquirir e possuir a propriedade de bens, bem como de procurar e obter a felicidade e a segurança. (Artigo 1º da declaração do "bom povo da Virgínia" publicada em 16 de junho de 1776. Extraído do livro *A Afirmação Histórica dos Direitos Humanos*, de Fábio Konder Comparato, 2010).

O texto acima mostra como a independência dos Estados Unidos deu início à valorização de direitos humanitários, que foi reafirmada 13 anos depois pela Revolução Francesa.

O texto da Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, de 1789, dizia: "Os homens nascem e permanecem livres e iguais de direitos" (Art. 1º). Após esse marco, o reconhecimento da fraternidade, ou seja, a exigência de uma organização solidária da vida em comum, só veio ser alcançado com a Declaração Universal dos Direitos Humanos, proclamada pela Assembleia Geral das Nações Unidas em 10 de dezembro de 1948 (COMPARATO, 2010, p. 63).

Os direitos humanos, no período compreendido entre a Revolução Francesa e 1948, contaram ainda com sua internacionalização, ocorrida durante as grandes guerras, culminando em seu pilar de sustentação pela manifestação em três setores: direito humanitário, luta contra a escravidão e regulação de direitos dos trabalhadores.

O ano de 1966 permitiu que pactos internacionais celebrados no quadro das Nações Unidas acrescentassem direitos civis, políticos, econômicos, sociais e culturais à temática. Logo após, em 1968, aconteceu a I Conferência Mundial de Teerã, na qual esses assuntos foram internacionalizados através da Comissão de Direitos Humanos das Nações Unidas.

Assegurar as práticas e a indivisibilidade dos direitos humanos foi o tema da II Conferência Mundial de Viena, em 1993, o que contribuiu para a consolidação dos princípios básicos do sistema de proteção proposto pela conferência de 1968:

– a universalidade;

– a indivisibilidade;

– a inter-relação e a interdependência dos direitos humanos;

– a legitimidade da preocupação internacional com a situação dos direitos humanos em qualquer parte do mundo;

– o reconhecimento do direito ao desenvolvimento;

– a inter-relação indissociável entre democracia, desenvolvimento e direitos humanos.

(Material sintetizado por Celso Amorin, publicado na *Revista Política Externa*, v. 18, n. 2 – set-out/2009).

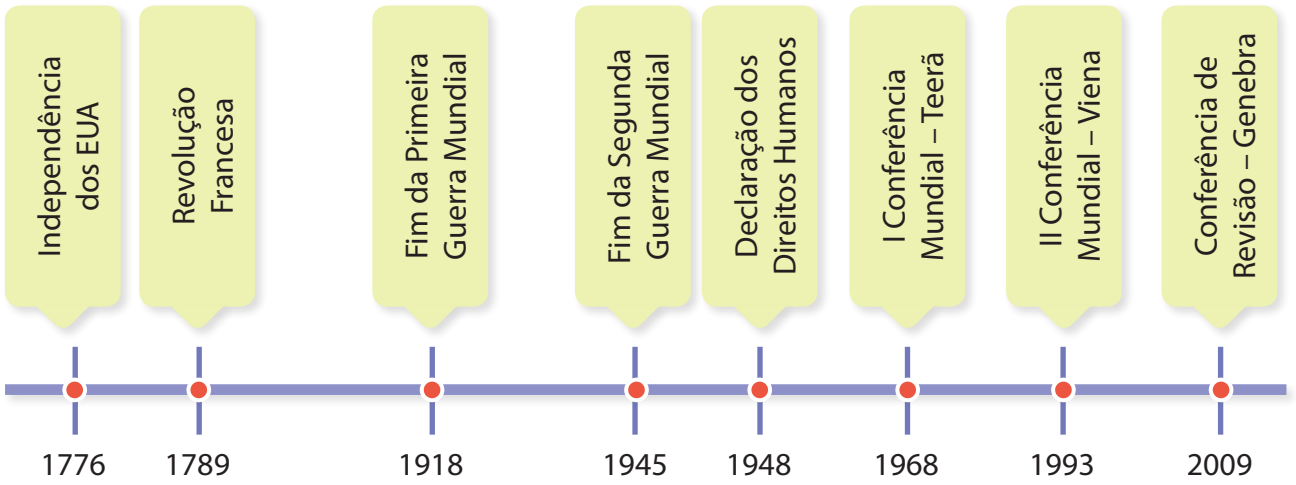
O Brasil e os direitos humanos

O Brasil desponta hoje entre as economias mais promissoras do cenário internacional e tem renovado seu compromisso internacional com os direitos humanos ao reconhecer órgãos internacionais como relatores de pareceres sobre a matéria, além de assumir metas voluntárias com as diretrizes humanas.

Os avanços na história recente do Brasil a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, a consolidação do regime democrático e a estabilização da economia permitiram que o país avançasse para a redução das desigualdades sociais.

Esses aspectos são fortemente aceitos, pois a diversidade cultural e de etnias que vive em paz no Brasil faz dessa nação uma amostra de como os países de diferentes origens podem se relacionar e se respeitar de maneira harmônica e pacífica.

Fatos históricos para o desenvolvimento dos direitos humanos



Design Gráfico: Willian Batista

A figura acima sintetiza os principais fatos no desenvolvimento e na universalização dos direitos humanos. Novas abordagens surgem nos dias atuais e incluem liberdade sexual, inclusão social e fatores ligados à sociedade moderna.

4.3 Ética nas esferas pessoais e corporativas

O capitalismo e o incentivo ao consumo como ferramenta de propulsão das economias mundiais geram uma disputa acirrada por posições de emprego, mercados consumidores e domínio sobre as riquezas naturais do planeta.

> "Quem é fiel no pouco, também é fiel no muito; quem é injusto no pouco, também é injusto no muito."
>
> *Lucas 16:10*

Os movimentos políticos e jurídicos já não conseguem mais atender às expectativas da comunidade em geral quanto a boas práticas em diversos âmbitos (familiar, político, econômico e comercial).

A sociedade começa a refletir as questões éticas face à crise moral vivida na sociedade, sendo de grande relevância para o desenvolvimento de relações sustentáveis o aceitamento das pessoas sobre práticas não regulamentadas nas leis, o que pode ser entendido como um conceito de ética.

A ética trata de assuntos além de questões comerciais e orienta comportamentos culturais e pessoais de grande complexidade.

Cabe observar diversas definições de ética, ordenadas no quadro a seguir de maneira cronológica.

Autor	Definição de ética
Maximiliano (1974)	Disciplina ou campo do conhecimento que trata da definição e avaliação de pessoas e organizações, dispondo sobre o comportamento adequado e os meios de implementá-lo.
Ferreira (1986)	Estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana, suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja com relação a determinada sociedade, seja de modo absoluto.
Daft (1991)	Código de princípios e valores morais que governam o comportamento de uma pessoa ou grupo, no tocante ao que é certo ou errado.
Wyley (1997)	Obrigação moral, responsabilidade e justiça social que refletem a natureza ou o caráter do indivíduo e das empresas, uma vez que estas são formadas por um conjunto de indivíduos.

Autor	Definição de ética
Reale (1999)	Ciência normativa dos comportamentos humanos.
Marcílio e Ramos (1999)	Arte que torna bom aquilo que é feito e quem o faz.
Vázquez (2001)	Teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade.
Valta (2001)	Um estudo ou uma reflexão, científica ou filosófica, e eventualmente até teológica, sobre os costumes ou sobre as ações humanas, podendo ser representada pelo estudo das ações e dos costumes ou pela própria realização de um tipo de comportamento.
Arruda, Whitaker e Ramos (2001)	Parte da filosofia que estuda a moralidade dos atos humanos como livres e ordenados. De modo natural dos atos livres, haja vista o remorso ou a satisfação que se experimenta por ações livremente realizadas. Sempre cabe a dúvida, no entanto, do que é o bem e o mal, ou por que tal ação é boa ou má.
Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2002)	Problema, situação ou oportunidade que exige que um indivíduo decida entre vários cursos de ação que precisam ser avaliados como certos ou errados, éticos ou antiéticos.
Moreira (2002)	Disciplina integrante da ciência da filosofia e do conjunto de regras. Como parte da filosofia, a ética é o estudo das avaliações do ser humano com relação às suas condutas ou às condutas dos outros. Essas avaliações são feitas pela óptica do bem e do mal, de acordo com um critério que geralmente é ditado pela moral. Como conjunto de regras, a ética é o rol dos conceitos aplicáveis às ações humanas que fazem delas atitudes compatíveis com a concepção geral do bem e da moral.
Andrade, Alyrio e Boas (2006)	Costume, comportamento e caráter. É um rol dos conceitos aplicáveis às ações humanas que fazem delas atitudes compatíveis com a concepção geral do bem e da moral.
Andrade, Alyrio e Macedo (2007)	Ciência dos costumes ou dos atos humanos. Seu objetivo é a moralidade, entendendo-se por moralidade a caracterização desses mesmos atos como bem ou mal. O dever, em geral, é o objetivo da ética.
Thompson (2008)	Manifestação de normas culturais, contextuais e interpessoais que tornam inaceitáveis certas estratégias e comportamentos.

Fonte: MARTINELLI, D. P. *et al.* **Negociação**: conceitos e aplicações práticas. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

Definições de ética.

Podemos observar que as definições apresentadas englobam aspectos de moralidade, comportamento, relações humanas, conduta, juízos e até mesmo justiça social. Sendo assim, a sociedade caminha para a rejeição de ações de discriminação de raças, povos e culturas e para o repúdio de negócios que afetem o meio ambiente, as pessoas e a sociedade.

Com isso, os gestores passam a ter o desafio de promover a inclusão social no ambiente empresarial, para que seus quadros de colaboradores reflitam a diversidade do ambiente no qual a empresa está inserida.

Negócios que a sociedade identifica que não são saudáveis para a população, o meio ambiente e os funcionários são considerados antiéticos e passam a ter relevância nas decisões atuais dos consumidores.

O país já passou por diversos "testes éticos" na área política e fica cada vez mais evidente o cuidado do povo para tratar do assunto. Com uma reflexão baseada nesse pilar, Teixeira (1991) já destacava a situação da dificuldade das empresas definirem e manterem padrões éticos no Brasil, visto que os responsáveis pela lei não aderiam à plenitude desses valores.

Parte do planejamento estratégico das empresas, a definição de valores corporativos é uma diretriz básica para o detalhamento das estratégias e rumos que serão tomados pela empresa e, com isso, valores éticos são adicionados às empresas em práticas e proposições de missão e visão. Empresas éticas são consideradas empresas sustentáveis e dessa forma podem alcançar futuros mais distantes e traçar objetivos de longo prazo.

"Nenhum processo de criação de uma ética empresarial é entretanto bem-sucedido se não partir do engajamento inicial e da liderança dos dirigentes. O principal líder do processo precisa ter uma atitude ética transparente e reconhecida" (TEIXEIRA, 1991, p. 6).

Existem diversos exemplos de valores que caracterizam o comportamento ético dos empresários e das empresas nos negócios:

1. empresário que busca o bem comum;
2. responsabilidade social;
3. visão de futuro;
4. administração participativa;
5. transparência;
6. destino social do lucro;
7. respeito ao funcionário e ao consumidor;

8. diálogo e negociação;
9. tratamento igual para todas as pessoas, indiferente de raça, gênero, religião e hábitos;
10. outros, de ordem ética.

Contudo, a prática dos valores mencionados não é plena se a empresa não evitar ações consideradas antiéticas, como:

1. subornos;
2. utilização de informações confidenciais;
3. utilização de contato político com fins de obter vantagens no mercado ou frente a concorrentes;
4. propaganda enganosa;
5. manipulação de funcionários e parceiros de negócios;
6. discriminação racial;
7. abuso de recursos naturais;
8. além de outras ações que ferem a moralidade e aspectos ligados à ética.

Como vimos, questões éticas devem ser tratadas de forma séria pelas empresas, sendo essa uma questão de sobrevivência das organizações (ARRUDA, 2002).

Partindo da premissa de que ética hoje é uma questão que afeta a longevidade das empresas, a realização dessas práticas é fundamental.

Para essa finalidade, algumas empresas hoje têm atribuído maior importância à criação de valores éticos e sua prática pelos funcionários.

"Uma vez definida a base de princípios e valores esperados dos seus funcionários, um grande número de instituições sente a necessidade de definir algumas condutas e para isso se motiva a elaborar um código de ética" (ARRUDA, 2002, p. 5).

Um detalhe importante na elaboração do código de conduta das empresas é a abrangência das normas dentro da cadeia da empresa. Algumas empresas ampliam o código a fornecedores, clientes, acionistas, empregados, comunidades e até concorrentes.

Outra característica que diferencia os códigos de conduta é o caráter de profundidade do documento, podendo apenas servir como guia de conduta e esclarecimento de dúvidas ou, em casos mais completos, como mecanismo de julgamento e penalidades a empregados e associados que descumprirem normas e princípios.

Arruda (2002) apresenta quatro tabelas de critérios utilizados em códigos de conduta de empresas atuantes no Brasil, observando quatro categorias de critérios: questões éticas, foco, mensuração e *compliance*.

Critérios relativos a questões éticas
Social
– Emprego (promoção, igualdade, treinamento e segurança). – Treinamento. – Condições de trabalho (salários e benefícios, condições, segurança e saúde). – Relações industriais (liberdade de associação, exame de queixas, acordo coletivo, disputas industriais). – Força (trabalho infantil, trabalho forçado, práticas disciplinares).
Meio ambiente
– Política de administração. – Insumos, inventário de produção. – Finanças. – Relações com acionistas. – Sustentação de desenvolvimento.
Questões genéricas
– Interesses do consumidor (necessidades de consumo, revelação de informação, dizer respeito ao consumidor, práticas de *marketing*). – Interesses comunitários (revelação de informação, filantropia e patrocínio). – Desenvolvimento global (distribuição global, políticas sociais, comércio livre e justo). – Ética (comportamento correto com as pessoas, valores éticos fundamentais, subornos e facilidades de pagamentos). – Requisitos legais (obedecer leis, leis de sócios, leis de parceiros de trabalho).

Fonte: ARRUDA, M. C. C. de. **Código de Ética**: um instrumento que adiciona valor. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

Critérios de foco
Alvos da organização
– Geral. – Firmas. – Indústrias. – Sócios. – Operações internas.

Fonte: ARRUDA, M. C. C. de. **Código de Ética**: um instrumento que adiciona valor. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

Critérios de mensuração
– Padrões quantitativos (porcentagem de distribuição quantitativa). – Horizonte/tempo (divisão qualitativa dentro de nenhuma definição). – Referência (país de origem, país hospedeiro).

Fonte: ARRUDA, M. C. C. de. **Código de Ética**: um instrumento que adiciona valor. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

Critérios de *compliance*
– Monitoramento de sistemas e processos (interno). – Monitoramento (externo). – Sanções (exclusão do quadro de membros). – Sanções de terceiras partes (medidas de multas, exigências de ações corretas, rupturas de relação, cancelamentos de contrato). – Compromisso financeiro (classificação de acordo com o nível de honorários, pagamentos ou investimentos). – Compromissos de desenvolvimento.

Fonte: ARRUDA, M. C. C. de. **Código de Ética**: um instrumento que adiciona valor. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

Compliance deriva do verbo em inglês *to comply*, que significa agir de acordo com uma regra, uma instrução interna, um comando ou um pedido.

Os quadros resumem, como exemplos, quatro importantes passos do desenvolvimento de códigos de conduta:

1. quais os critérios analisados;
2. qual a profundidade e o alvo dos códigos;
3. como são feitas as medições;
4. quais as medidas tomadas para manutenção do caráter ético da empresa.

Referências

ALVES, J. A. L. **Os Direitos Humanos como Tema Global**. São Paulo: Perspectiva, 1994.

AMORIN, C. O Brasil e os direitos humanos: em busca de uma agenda positiva. **Revista Política Externa**. v. 18, n. 2, set./nov. 2009.

ARRUDA, M. C. C. de. **Código de Ética**: um instrumento que adiciona valor. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

COMPARATO, F. K. **A Afirmação Histórica dos Direitos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

LARAIA, R. de B. **Cultura**: um conceito antropológico. 15. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2002.

NASCIMENTO, E. Larkin em introdução à história da África. *In*: **Educação Africanidade Brasil**. MEC – SECAD – UnB – CEAD – Faculdade de Educação. Brasília, 2006.

UNIVERSIDADE
POSITIVO