



**FLORIDA CHRISTIAN
UNIVERSITY**

DOCTOR OF PHILOSOPHY IN COACHING

MICHELE ALZIRA GAGLIARDO LOPES

PUBLICADO: 03/2023

<https://doi.org/10.47820/recima21.v4i1.2920>

NEUROMENTORING:

UM NOVO MODELO COMPORTAMENTAL DE LIDERANÇA POSITIVA

NEUROMENTORING:

A NEW BEHAVIORAL MODEL OF POSITIVE LEADERSHIP

NEUROMENTORING:

UN NUEVO MODELO CONDUCTUAL DE LIDERAZGO POSITIVO

ORLANDO, FL – USA

2018



**FLORIDA CHRISTIAN
UNIVERSITY**

DOCTOR OF PHILOSOPHY IN COACHING

MICHELE ALZIRA GAGLIARDO LOPES

NEUROMENTORING:

Um novo modelo comportamental de liderança positiva

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do Título de Doctor of Philosophy in Coaching, da Florida Christian University sob a orientação do Prof. Dr. Anthony B. Portigliatti, Ph.D.

Orlando, FL – USA

2018

FICHA CATALOGRÁFICA

Lopes, Michele Alzira Gagliardo

Neumentoring: Um novo modelo comportamental de liderança
positiva – Orlando, 2018

181 p 29.7 cm

(Dissertação) Florida Christian University, Programa de Doutorado em
Coaching

Título em inglês: Neumentoring: A new behavioral model of positive
leadership

DEDICATÓRIA

Dedico esta obra a você, meu amor, Fábio Meirelles Lopes, o marido que eu pedi a Deus, pois intuí que juntos conquistaríamos tudo o que quiséssemos. Este material é tão meu quanto seu. Eu aprendo com você a cada instante. Você é um gestor exemplar, consigo enxergá-lo em cada capítulo escrito. Você me inspira, me faz acreditar que todo este entendimento jamais poderia ficar acumulado dentro de mim, e que precisa ser exposto para que muitas pessoas e empresas vivam o melhor de suas vidas.

Dedico também esta obra ao Enzo e á Valentina, porque acredito que vocês, com todos estes conhecimentos, serão profissionais que farão diferença neste mundo. Sei que vocês vieram para cumprir um grande propósito e creio que todo este conteúdo os tornará um exemplo de seres humanos e profissionais. Mamãe acredita em vocês.

AGRADECIMENTOS

Sinto, neste momento, uma imensa alegria e satisfação por todos os aprendizados em minha vida profissional, pessoal e espiritual, fases de sacrifícios, empenho e dedicação para realizar esta obra. Sei que ela tocará a sua vida de uma maneira especial.

Sou grata a Deus por minha vida, por todos os insights que Ele me presenteou e por falar comigo, em primeiro lugar, enquanto escrevia, renovando a minha mente e me fazendo enxergar que valeu a pena toda a trajetória e as superações. Sou grata a Deus porque Ele me mostrou um novo caminho e uma forma por meio deste trabalho de se fazer cumprir uma missão baseada no propósito da minha vida, da minha existência.

Sou grata ao meu marido, Fábio Meirelles Lopes, que sempre esteve ao meu lado, me apoiando, ajudando, compreendendo todos os momentos que não pude ser presente, e ainda assim, me incentivando a continuar, mesmo quando tive vontade de desistir. Gratidão, meu amor, por ser meu eterno Coach, Mentor, marido, amigo, por acreditar em mim e me fazer ver quem, de fato, eu sou.

Gratidão aos meus filhos amados de dois aninhos, Enzo e Valentina, meu casal de gêmeos, meus milagres, por vocês compreenderem todos os momentos da ausência da mamãe para escrever todo este conteúdo. Sou grata por todas as vezes que vocês me fizeram rir entrando no escritório, enquanto eu escrevia, pegando os meus livros, escrevendo no computador e, com isso, me ajudaram a relaxar para voltar a me inspirar. Obrigada, meus filhos, por cada momento em que eu dizia “Agora a mamãe vai trabalhar, estudar e escrever”, e vocês, com um olhar de amor, diziam “Tchau mamãe, depois a gente brinca”. Eu amo vocês!

Gratidão aos meus pais, Luiz e Alzira Gagliardo, por me educarem, por me ensinarem valores e princípios que me conduziram a ser quem eu sou hoje. Gratidão por acreditarem em mim, por todas as orações, por me abençoarem e me desejarem o melhor desta Terra a mim. Vocês sempre foram e serão a minha base e estrutura, eu recebi de vocês o maior tesouro deste mundo, muito obrigada!

Gratidão a minha irmã, meus sobrinhos, minhas cunhadas, meus cunhados, sogra e sogro por me entenderem neste período de imersão e me darem todo apoio em tudo que eu precisava. Facilitaram de todas as formas para que eu me dedicasse exclusivamente a este trabalho. Vocês são a melhor família do mundo. Eterna gratidão.

Gratidão também a todas as empresas em que eu trabalhei, a todas as pessoas com quem convivi profissionalmente, direta ou indiretamente, que contribuíram de alguma forma para os meus aprendizados e desenvolvimentos. Eu sou grata por todos os desafios, todas as superações e resultados apresentados. Carrego dentro de mim um pouco de cada empresa e dos excelentes profissionais que me ensinaram nesta caminhada.

Gratidão a todos os meus alunos em meus treinamentos, clientes de Coaching, os quais eu ensinei e aprendi. Vi vocês crescendo e me vi crescer. Temos muito ainda para trocar e assim, sem utopia, fazer o nosso mundo profissional e pessoal melhor. Eu acredito!

Sou grata ao Dr. Anthony Portigliatti e toda a família Portigliatti por serem um exemplo para mim e a minha família do que é ser um ser humano com valores e princípios de vida profissional, pessoal e espiritual. Honrarei eternamente vocês. Admiro o caráter, a integridade e a honestidade de vocês. Dr. Anthonny, desde o nosso primeiro contato, o senhor fez despertar a Michele que estava escondida e guardada dentro de mim. Hoje, posso fazer o mesmo por milhares de pessoas, que passaram e passam em minha vida. Muito obrigada.

E aqui fica a minha gratidão à Florida Christian University (FCU), por me proporcionar a grande experiência de fazer o Mestrado, e agora, o Doutorado em uma universidade tão nobre, competente e admirável. Vocês me receberam de uma forma que jamais vou esquecer. Gratidão a todos da FCU que me instruíram, ensinaram e acreditaram nesta obra.

Agradeço também a mim, por não ter desistido, por ser obediente a um propósito que me foi confiado desde quando eu nasci. Sou grata por olhar para frente e seguir esta caminhada, confiando e acreditando.

EPÍGRAFE

Há, se pudessem perceber que eu tenho olhos e vejo todas as coisas, que tenho ouvidos e ouço o que dizem, que tenho boca, mas fazem-me calar diante das minhas vontades prevalecendo o que os outros querem. Se pudessem sentir que tenho um coração e recebo todo impacto. Se pudessem entender que eu tenho sentimento, e muitos não me respeitam. E ainda, se compreendessem que não sou apenas razão cuidariam de mim com muito mais zelo. Sou filho do meu fundador e a minha pretensão é viver para sempre cumprindo o papel do que me foi designado neste mundo. Eu só queria ser respeitado para contribuir, literalmente com o melhor de mim. Por favor, me permita!

Grandes Empresas e Vivas!

Michele Lopes

RESUMO

Na busca pela qualidade, as empresas têm falhado no quesito humano. Nunca se falou tanto sobre treinamento e capacitação. Este conteúdo tem como finalidade apresentar um conceito inovador sobre empresas vivas e modelo de administração de negócios com base no Coaching. Por meio do uso de novas ferramentas, apresentamos o Neuromentoring, acreditamos romper uma velha barreira e ampliarmos o horizonte para que sejam atingidas novas expectativas sobre um antigo conceito de administração de empresas e gestão de negócios. Sabemos que na vida temos que buscar um Propósito que nos conduza a uma vida plena em todas as áreas, quando atingimos esse patamar enxergamos a nossa Identidade e Maturidade Espiritual. Contudo, se conseguimos ter uma competência Psicológica Positiva não motivacional, mais clara e precisa dos nossos objetivos e metas, nos tornamos melhores líderes e aí sim entendemos o princípio da Neuroliderança, levando-nos ao lugar de destaque no centro das nossas decisões. Assim como uma criança que vem ao mundo, toda empresa tem seu tempo de nascimento, com base nesse conceito de empresas vivas, que buscam entender seu propósito para que possam atingir a suas missões, a capacitação e a dedicação ao negócio também envolvem em primeiro lugar o autoconhecimento.

PALAVRAS-CHAVE: Propósito. Neuroliderança. Neuromentoring. Identidade. Missões.

ABSTRACT

In the quest for quality companies have failed in the human aspect, never been talked so much about training and training, this content aims to present an innovative concept on living companies and business administration model based on Coaching. Through the use of new tools, we present the Neuromentoring, we believe breaking an old barrier and widening the horizon to reach new expectations about an old concept of business administration and business management. We know that in life we have to seek a Purpose that leads us to a full life in all areas, when we reach this level we see our Identity and Spiritual Maturity. However, if we manage to have a Positive Psychological Competence that is not motivational, clearer and more precise than our goals and objectives, we become better leaders and then we understand the principle of Neuroliderance, leading us to the most important place at the center of our decisions. Just like a child who comes to the world, every company has its birth time, based on this concept of living companies, who seek to understand their purpose so that they can achieve their missions, training and dedication to the business also involve first self-knowledge.

KEYWORDS: Purpose. Neuroliderance. Neuromentoring. Identity. Mission.

RESUMEN

En la búsqueda de la calidad, las empresas han fracasado en el área humana. Nunca se ha hablado tanto de entrenamiento y entrenamiento. Este contenido tiene como objetivo presentar un concepto innovador sobre empresas vivas y modelo de administración de empresas basado en el Coaching. A través del uso de nuevas herramientas, presentamos Neuromentoring, creemos romper una vieja barrera y ampliar el horizonte para que se alcancen nuevas expectativas sobre un viejo concepto de administración de empresas y gestión empresarial. Sabemos que en la vida tenemos que buscar un Propósito que nos lleve a una vida plena en todas las áreas, cuando alcanzamos este nivel vemos nuestra Identidad Espiritual y Madurez. Sin embargo, si podemos tener una competencia psicológica positiva no motivacional, más clara y precisa de nuestras metas y objetivos, nos convertimos en mejores líderes y entonces entendemos el principio de Neuroliderazgo, llevándonos al lugar destacado en el centro de nuestras decisiones. Como un niño que viene al mundo, toda empresa tiene su momento de nacimiento, basado en este concepto de empresas vivas, que buscan entender su propósito para que puedan lograr sus misiones, la formación y la dedicación al negocio también implican en primer lugar el autoconocimiento.

PALABRAS CLAVE: Propósito. Neuroliderazgo. Neuromentoring. Identidad. Misiones.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.....	112
Figura 2.....	158

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
1.4 METODOLOGIA	15
2 IDENTIDADE PESSOAL	16
2.1 PROPÓSITO	37
2.2 PSICOLOGIA POSITIVA	48
2.3 NEUROCIÊNCIA	59
2.4 LIFE COACHING	73
2.5 MENTORING.....	85
2.6 INTELIGÊNCIA ESPIRITUAL	96
3 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	106
3.1 EMPRESA VIVA	106
3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	112
3.3 PERSONALIDADE EMPRESARIAL	114
3.4 FORMANDO A EMPRESA	116
3.5 ORGANIZAÇÃO POSITIVA	117
3.6 CICLO DE DESENVOLVIMENTO	118
3.7 TOXIDADE NA EMPRESA	121
4 NEUROMENTORING	122
4.1 PURPOSE BUSINESS	125
4.2 BUSINESS POSITIVE.....	128
4.3 NEUROLIDERANÇA	131
4.4 BUSINESS COACHING.....	137
4.5 MENTORING.....	140
4.6 INTELIGÊNCIA ESPIRITUAL EMPRESARIAL.....	143
4.7 GESTÃO.....	145
4.8 NEUROMENTORING – CICLO COMPLETO.....	149
4.9 METODOLOGIA NEUROMENTORING	150
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	157
REFERÊNCIAS	162

1 INTRODUÇÃO

O tema deste trabalho está focado nas empresas que foram fundadas sem um grande propósito impulsionador. Seu objetivo muitas vezes foi e é apenas o retorno financeiro. Essas empresas desenvolvem profissionais focados em sua individualidade, passando por cima da ética, dos valores e dos princípios fundamentais da sociedade e da própria empresa, danificando relações e destruindo emocionalmente pessoas. Portanto, entender sobre a neurociência na liderança gera a possibilidade de uma gestão inteligente que extrai o melhor de cada indivíduo, entendendo o quanto o estado de ânimo e de alegria, ou tristeza e dor, pode influenciar quimicamente os profissionais e assim impactar nas ações e reações. Segundo Goleman (2007):

À medida, porém, que você vai percebendo que está com medo — ou seja, quando a ansiedade inconsciente se torna consciente — a amígdala comanda uma ordem para que haja uma ampla reação. Envia sinais às células do tronco cerebral para que aponham uma expressão de medo em seu rosto, para que você fique nervoso e assustado, para que paralisem os movimentos que os seus músculos estejam executando naquele momento, para que o seu ritmo cardíaco se acelere, elevem a pressão sanguínea e reduzam a respiração (GOLEMAN, 2007, p. 313).

No mundo dos negócios, existe uma grande realidade que vai além das técnicas e ferramentas para desenvolver projetos e obter resultados, e as empresas muitas vezes não se atentam ao seu significado profundo. Focadas no desenvolvimento cognitivo, dando ênfase somente no lado racional do negócio, criam produtos, serviços, estratégias, entre outros. Tão importante quanto a racionalidade é conhecer e desenvolver alguns outros pontos que não recebem a devida importância e que completam a inteligência do negócio, o lado emocional e também o espiritual, envolvendo diretamente as pessoas. O triângulo Inteligência Racional, Emocional e Espiritual completa a Inteligência total do Negócio.

Se entendêssemos e considerássemos que a empresa é um ser vivo e tem sua individualidade, assim como o ser humano, teríamos consciência de que toda tratativa e trajetória estão registradas em suas memórias, as quais interferem nas ações presentes que estão dirigindo o seu futuro. Como a gestão organizacional é

comandada por pessoas, estas influenciam diretamente na Identidade e no DNA do negócio, passando a ser influenciada pelo conjunto dos profissionais, quando na verdade deveria ter profissionais que se conectam com quem de fato ela é e tragam o resultado baseado em seus objetivos. Para isso, é preciso direcionar os gestores a ter uma liderança que conduza de forma psicologicamente positiva. Os profissionais e as empresas têm o seu histórico, que conduziu à situação atual. A busca da evolução faz com que vivam numa constante ansiedade, desejando chegar logo no amanhã com resultados melhores. Para maior assertividade, o Coaching permite de uma forma consciente fazer com que não se percam no como: como mudar esta realidade e como chegar lá. Outra forma considerável para obter êxito no lidar com pessoas e negócios é ter um Mentor para ensiná-lo no agir e se comportar. Carnegie (2012) diz que:

Encontrar um Mentor não significa simplesmente identificar alguém muito bem-sucedido e tentar copiá-lo. Como disse o CEO de uma grande empresa de software, “Todo ser humano é como um floco de neve, uma impressão digital ou uma sequência de DNA: todos nós somos singulares. Nunca encontraremos alguém exatamente igual a nós. Encontrar um Mentor não significa simplesmente personificar alguém. Para encontrar um Mentor devemos olhar para além da superfície, na direção da verdade essencial da pessoa que realmente somos (CARNEGIE, 2012, p. 54).

Foram encontradas algumas dificuldades na elaboração desta pesquisa, devido a não disponibilidade de muitos trabalhos científicos que possam contribuir em alguns assuntos tratados nos capítulos de Identidade, Gestão de empresas consideradas vivas e principalmente no último capítulo, sobre Neuromentoring, que traz a junção dos conteúdos apresentados anteriormente. Justamente por este motivo, optamos pela escolha deste tema, visando a contribuir na pesquisa científica sobre Coaching e Neuromentoring.

1.1 PROBLEMA

Pelo fato de as empresas não serem consideradas vivas, sua individualidade acaba sendo desrespeitada. Não existe na cultura organizacional a consciência dos profissionais em dar esta devida importância e agir de acordo com os princípios

conduzidos e fixados de forma memorável pelo fundador. Como é possível, por meio da Identidade, do Propósito Empresarial, da Psicologia Positiva, da Neuroliderança, do Coaching, do Mentoring e da Inteligência Espiritual, formar uma Gestão saudável que influencie de forma positiva para a adaptação das mudanças nos negócios sem perder a essência da empresa?

1.2 OBJETIVOS

A ideia é transformar este estudo em um método de trabalho para que as empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, nacionais ou multinacionais, não percam a sua essência, ou seja, o seu propósito e missão de existir gerada desde o seu fundador, conseguindo adequar valores, não alterando os seus princípios, mesmo que passe por gerações, e ainda assim consiga se atualizar diante da evolução do mercado, permanecer existente e crescer em marca, estrutura, faturamento, capacitação e retenção de talentos.

Como objetivos específicos temos: (1) Embutir a visão e a tratativa no mundo corporativo de que a empresa é um ser vivo, que tem o seu DNA, a sua Identidade, o seu Propósito de vida, que deve e merece ser respeitada e conduzida em prol dos seus objetivos; (2) Implantar o Neuromentoring nas empresas para que saibam não apenas o que está acontecendo, o que aconteceu e o que quer que aconteça, mas sim, ter o acompanhamento para saber exatamente como fazer, agir e influenciar, promovendo mudanças de dentro para fora na estrutura das organizações, provocando resultados consideravelmente maiores; (3) Entender o quanto a Neuroliderança, a Psicologia Positiva, o Coaching e o Mentoring podem contribuir para o crescimento das empresas e dos profissionais mediante as situações e os relacionamentos.

1.3 JUSTIFICATIVA

O objetivo e a relevância desta pesquisa científica é proporcionar ao mercado de Coaching voltado ao mundo dos negócios o desenvolvimento de um novo método comportamental de liderança positiva, modificando a concepção do mercado sobre quem são as empresas e como fazê-las para durar por gerações, mostrando caminhos

para que possam obter melhores resultados e trazendo um verdadeiro sentido de existir, provocando um clima organizacional completamente favorável, sendo referenciadas no mercado como empresas com propósitos.

1.4 METODOLOGIA

A metodologia do trabalho se fundamentou na pesquisa exploratória, trazendo uma visão maior do problema ao apresentar diversos cases de sucesso no universo corporativo.

O método adotado foi o indutivo, sendo que as premissas são verdadeiras a conclusão é provável, em que a indução leva à conclusão de caráter geral. Fundamentada na pesquisa básica, é possível ver de forma universal, além das pesquisas bibliográficas que foram analisadas por meio de livros, publicações e pesquisas científicas sobre o tema.

Neste trabalho, o levantamento bibliográfico foi utilizado como material teórico para referenciar o desenvolvimento de todos os assuntos tratados, os quais podem ser relacionados ao coaching, mentoring, liderança e personalidade organizacional.

2 IDENTIDADE PESSOAL

O modo como nossos desejos e medos se manifestam, e a resposta da nossa personalidade ao comportamento negativo e positivo do outro, é gerado por nossa Identidade Emocional, que molda definitivamente quem somos. Ninguém é o que é simplesmente porque quer, mas sim porque existem motivos no inconsciente que nos fazem agir assim, mesmo não querendo e não aprovando, mas, a partir do momento em que nós descobrimos a verdadeira realidade, tiramos do inconsciente e entendemos o que, de fato, aconteceu. Segundo Jung (2000), “só aquilo que somos realmente tem o verdadeiro poder de curar-nos”. Com o significado que formatamos diante dos fatos e os motivos pelos quais as atitudes estão sendo tomadas, passamos, então, a sermos conscientes e termos o controle, o domínio próprio e o poder de decisão e de escolha e o uso do livre-arbítrio que nos foi concebido com sabedoria.

Como forma de apresentar este conceito, utilizaremos o contexto de um executivo a quem daremos o nome de Paul. Presidente de uma empresa multinacional, Paul tem como característica em seu perfil comportamental o alto dominante, pois procura sempre superar seus desafios e, a cada resultado positivo, é uma motivação para iniciar a próxima meta. Extrovertido, tem poder de oratória e de persuadir pessoas para alcançar seus objetivos, é extremamente impaciente, pede e exige o tempo todo muito mais do que todos podem entregar, e por conseguir envolver as pessoas, o seu time faz, muitas vezes, o impossível acontecer para desempenhar as demandas em tempo recorde. O perfil não-analítico faz com que dados numéricos se tornem apenas uma constatação, sem perder a relevância, diante do que seu time apresenta-se como um profissional que não toma para si a responsabilidade de executar atividades que exijam total concentração por horas referente a um único e exclusivo trabalho. Sua personalidade é forte, sempre acreditou em sua capacidade de fazer tudo que lhe era proposto, necessita estar sempre em constante superação para ter a aprovação de si mesmo e das pessoas, principalmente daqueles que são superiores profissionalmente a ele.

Por ser uma pessoa alegre e divertida, muitas vezes, força a amizade e o relacionamento com amigos e colegas de trabalho, procura não demonstrar interesse, mas suas festas e reuniões fazem parte da sua estratégia para conquistar os demais

profissionais, inclusive seus oponentes. Cria momentos e ambientes para sempre estar com pessoas. No dia a dia, é um profissional que gera muitos resultados positivos financeiramente para si mesmo, pessoas ao seu redor e também à empresa. Seu nível de stress é alto, grita, briga, fala palavrões, provocando medo nas pessoas, seu comportamento é raivoso, ansioso, preocupado e agitado. Um homem muito ganancioso, tem muitos bens materiais e um desejo ardente de conquistar cada vez mais. Sua mente funciona impulsionada pelo dinheiro, colocando seu valor sobre aquilo que ele tem e faz, e não sobre o que é. Em casa é agressivo com a esposa, a destrói com palavras e tem pouco relacionamento com os filhos, um pai ausente e lembrado apenas pelo que proporciona financeiramente, do que o próprio convívio. É cobrado por seu afastamento e seus filhos não o respeitam, pelo contrário, sentem medo.

Todos estes comportamentos estão no inconsciente de Paul. Algumas vezes, ele tem consciência do que faz, sendo que, na grande maioria, não é consciente das suas atitudes, quando vê, já fez e não sabe o porquê, sendo esses comportamentos iniciados pela mente inconsciente. Ao mesmo tempo que se desaprova, permanece assim por perceber vantagens, pois seu foco como profissional está em seus resultados. Existe um diálogo interno muito forte em fazer o que aprova e o que desaprova, vive uma vida em constantes discussões consigo mesmo, negando algo ruim dentro de si e procurando com suas forças estabelecer o que é bom, porém, o seu esforço é muito grande. Paul acredita que é assim mesmo, que nasceu desta forma e justifica as suas ações e reações. Ele não tem noção das consequências que está gerando a si mesmo e para as pessoas que convive. Para a empresa, Paul é um excelente profissional, para o seu time é insuportável. Paul vive um constante vazio.

Observando todos os dados de Paul, assim como numa fotografia, nem sempre é possível entendê-lo, é muito fácil julgá-lo por seus comportamentos diante dos critérios que cada um tem como “padrão” de vida. Para que possamos compreendê-lo mais profundamente, é preciso olhar para Paul e ver a sua história, como se estivessemos assistindo um filme, assim saberemos o porquê de cada ação e reação, desta forma, será possível identificar e compreender as suas atitudes no presente e já prever o seu futuro. Seguindo de uma forma ainda mais profunda, podemos avaliar o filme que conta a origem dos seus pais e as consequências atuais para a vida de Paul.

Paul nasceu em uma pequena cidade, de família muito simples e humilde. Seu pai, um homem trabalhador, acordava ainda de madrugada para trabalhar e voltava tarde da noite na busca do sustento diário. Mesmo diante de tantos esforços, o máximo que conseguia era pagar a prestação da casa, o básico da alimentação e sustentar o seu vício pelo álcool. Sua mãe era uma mulher frágil fisicamente e emocionalmente, ficava em casa “cuidando” dos filhos, mais propriamente da casa, lavando, passando, limpando e cozinhando. Sem estudo, seus pais pouco podiam ajudar com as tarefas e os estudos da escola. Suas roupas e sapatos eram doados e passava sempre vontade de comer doces e refrigerantes, que via em estabelecimentos comerciais.

Desde pequeno, não se conformava com esta situação e tinha raiva do pai por não fazer nada de diferente para mudar. Sentia-se abandonado pelos pais, que tinham pouco tempo para conversar, instruir e brincar. A mãe estava em casa fisicamente, mas não estava presente em sua vida pois, atarefada com as responsabilidades do lar, não dava atenção e carinho. Paul cresceu sentindo-se pouco amado e entendendo que tudo de que precisava teria que fazer por si mesmo.

Para agravar ainda mais a situação, todos os dias, o seu pai chegava bêbado e tarde da noite em casa. Paul, sua mãe e dois irmãos mais jovens tinham medo, sabiam que logo na sequência aconteceriam brigas e agressões contra sua mãe. À noite, sempre estavam em estado de alerta e viviam estressados com a rotina da violência diária.

Ao ouvir a chave na porta, Paul já pedia à mãe que fossem embora daquela casa. Acreditava que não precisavam passar por tanta dor e sofrimento. A mãe tinha medo de não conseguir cuidar dos três filhos, aceitava a situação por amor às crianças e não fazia nada para mudar. O pai, ao entrar em casa, com agressividade logo gritava pelo jantar. Pequenas situações, como sujeira no chão e louça fora do lugar transformavam-se em grandes motivos para “palavrões” de forma desequilibrada. Ao ver a comida no fogão, demonstrava insatisfação e jogava tudo no chão, e então começavam as agressões físicas e verbais contra a esposa. Paul tentava apartar gritando e implorando que o pai parasse e, por muitas vezes, apanhava junto com a mãe, tentando protegê-la.

Até que um dia ficou extremamente debilitado e o seu sentimento de raiva passou a ser pela mãe, justamente por aceitar aquela situação. Os seus irmãos

também tinham comportamentos repetitivos em todas as vezes em que esse cenário acontecia. O irmão do meio fugia por medo e corria por quadras até chegar à casa da avó, e ali ficava até o dia seguinte. O irmão mais novo, também assustado, corria para o quarto e ficava escondido embaixo da cama, chorando, chegando até a urinar nas calças, dormia e esperava o dia amanhecer.

Paul cresceu assim e, tomado pela raiva, dizia que quando crescesse a vida seria muito diferente. Afirmava que teria casa, carro, todas as comidas que teve vontade, assim como brinquedos que não pôde ter. Repetia que seria chefe, ganharia muito dinheiro, daria ordens, teria tudo o que não teve e compensaria os filhos para que não vivenciassem o mesmo cenário de pobreza e sofrimento. Paul cresceu odiando a infância. Envergonhado, escondia o seu histórico e sua família, fugia do que aconteceu como uma blindagem. Além disso, cresceu cheio de valores distorcidos. Com a falta de amor dos pais, entendeu que o seu valor estava naquilo que ele conquistaria, para provar a si mesmo, que ele não era aquela pessoa criada naquela casa e com aqueles pais. Essa era também a forma de mostrar aos pais que não precisava mais deles, e ao mesmo tempo, de chamar a atenção pelo que considerava sucesso, originado pelo dinheiro, que não teve quando criança. Na fase adulta, por perceber que, principalmente, seu pai se alegrava ao vê-lo alcançando a estabilidade financeira, se sentir “amado”.

Formando sua Identidade Emocional desde a infância, registrada pela história de vida e seu significado. Apesar de desaprovar praticamente todas as atitudes de seu pai, Paul, quando adulto, passou a beber socialmente em festas e reuniões, criando dependência pelo álcool, repetiu o processo da infância, agredindo sua esposa, perdendo o respeito e companheirismo dos filhos. Mesmo rejeitando o que aconteceu, reproduzia o mesmo padrão que o atormentava. Sem compreender a origem, apesar de amar a mãe, conflituosamente sentia raiva, pelos comportamentos negligentes e pela exposição de muitas vezes apanhar do pai tentando defendê-la, conseqüentemente, Paul a via como uma mulher fraca. Com a repetição de padrão, casou com uma mulher que tem os mesmos sentimentos de medo e insegurança da mãe e que acaba ficando com ele pela estabilidade financeira proporcionada a ela e aos filhos. Profissionalmente, Paul é cercado por mulheres no trabalho e sempre as vê como fracas, maltratando-as, muitas vezes, com a intenção de fazê-las crescer,

tomar atitudes, que ele espera de pessoas fortes, comportamento registrado mesmo quando demonstram força e competência.

Com os filhos, mesmo tendo uma estrutura financeira completamente superior ao que teve, trabalha muito, e tem pouco tempo para as crianças. É responsável por trazer o dinheiro e as oportunidades para comprar tudo que é necessário. Sua esposa, por ter boa condição financeira proporcionada pelo marido, não trabalha e cuida dos filhos. Boa parte do seu tempo é ocupada com ostentação, não dá amor e pouco participa da vida e dos interesses dos filhos. As crianças cresceram com raiva dos pais e os ignoram, buscando nas amigadas e na tecnologia o amor que não receberam. Mais uma vez, a inconformidade dentro de Paul se manifestava e o sentimento de solidão aumentava ao perceber que, apesar de tudo que faz, não recebe o reconhecimento esperado e a valorização dos filhos. Sente-se usado, apenas como um instrumento de interesse financeiro, e sem saber como sair do ciclo vicioso, continua com as mesmas atitudes buscando reconhecimento profissional. Espera, assim, que seus bens materiais abasteçam o vazio dentro de si mesmo e preencha a falta de amor que não recebia desde a infância.

Paul e seus irmãos conviveram com os mesmos desafios, viram e ouviram as mesmas situações em casa, porém, tiveram alguns sentimentos parecidos, mas ao mesmo tempo um tanto quanto diferentes. As suas reações eram correspondentes aos seus sentimentos, que os fizeram criar um significado sobre tudo e assim gerar crenças a seu respeito, as pessoas e o mundo. O que gerou em sua infância foi determinante na formação de sua Identidade Emocional, e até mesmo o autoconhecimento para as suas ações e reações no presente. Hoje, o irmão do meio não casou e não pretende construir uma família, para ele casamento não é bom, é dispensável, é convicto que não exista uma vida a dois em que o casal se entende, então prefere ficar solteiro, ter mulheres apenas para manter suas necessidades sexuais. Ter filhos é fazê-los vir a este mundo para sofrer, o que não faz muito sentido. Então, por amor aos filhos que ainda não teve e também não pretende ter, demonstra assim suas contradições internas criadas em sua identidade. Trabalhar e ganhar muito dinheiro não é importante. Tem o firme pensamento de que ter patrimônios sem herdeiros não faz sentido, sendo assim, vive apenas o presente, sem planejar o futuro, alega que não sabe se estará vivo no amanhã, ele é uma pessoa solitária, isolada e egocêntrica.

O irmão mais novo também não se casou e, por carência, principalmente de pai, encontrou nos braços de outro homem o que lhe faltava, tornando-se homossexual e assumindo um relacionamento sério. Tem um comportamento emocional e atitudinal muito parecido com o da mãe na relação a dois, e seu maior sonho é ter filhos para dar a eles o amor que não recebeu. Financeiramente é descontrolado, consumista, gasta tudo o que ganha, principalmente presenteando os demais como uma forma de retê-los perto de si. Não gosta de ficar sozinho e encontra nos amigos o companheirismo. É inseguro e depende de outras pessoas para dizer o que deve fazer para tomar atitudes.

Seus pais vieram de uma família ainda mais humilde e pobre, o pai, sendo o filho mais velho, com 7 anos de idade já trabalhava na roça para ajudar os seus pais a sustentar doze irmãos. Foi condicionado a acordar cedo e trabalhar duro para ganhar o suficiente para sustentar os demais, não teve brincadeiras de criança, conseqüentemente, não teve infância. Foi obrigado a amadurecer muito cedo, sem oportunidade de estudar, e com tantos filhos a sua mãe não tinha tempo para demonstrar amor e carinho, pois estava sempre ocupada. Perdido na sua construção de identidade, sem saber o motivo da sua existência, espelhava-se no pai, com quem tinha pouco diálogo, mas quando tinha oportunidade seu pai lhe dizia, homem que é homem bebe e tem muitas mulheres. Foi criado então com esse significado de vida, e passou a beber muito jovem, vivendo uma vida de promiscuidade ainda na adolescência. Ao casar-se, levou a sua identidade para a vida pessoal e profissional. A mãe do Paul, sendo uma das tantas filhas e filhos que seus avós tiveram, era criada pelas irmãs mais velhas, também trabalhando jovem na roça e com pouco estudo. Na infância, foi abusada sexualmente por tios e primos e passou a ser condicionada emocionalmente ao abuso verbal e físico das pessoas, principalmente de homens.

Nunca quis contar tal situação a ninguém por vergonha e medo. Por esse motivo, tornou-se muito frágil fisicamente e emocionalmente, aceitando todas as condições negativas que o mundo lhe oferecia por acreditar que a sua vida era um eterno sofrimento e que não tem valor. Com essa crença, não trabalhava e acreditava que tinha apenas que cuidar dos filhos e da casa. Ao se casar, levou a sua identidade para a vida pessoal e familiar.

Se formos buscar a história dos avós de Paul, veremos que, provavelmente, sofreram ainda mais que os seus pais e ele mesmo. E se formos buscar a história dos

bisavós de Paul, dos tataravó... perceberemos que hoje somos uma versão muito melhor, porém, frutos dos erros e acertos dos nossos pais. O que fizeram ou deixaram de fazer, conscientemente ou não, tornou as vítimas assim como nós, então a pergunta que fica é: quem é o culpado? Quem originou tudo isso?

Sempre, na vida, teremos, no mínimo, duas escolhas: agir ou não, aceitar ou não, permanecer ou não. A questão é o quanto estamos absolvendo a condenação das nossas próprias atitudes? Acreditando que o que estamos vivendo ou fazendo foi determinado e, por isso, é necessário ser aceito? O fato de termos sido vítimas dos nossos pais, nos faz permanecer nesse cenário até não termos a consciência do agora, a partir do momento que temos a compreensão e somos conscientes cabe a cada um tomar a decisão: ser vítima ou vencedor. Deixar que a história do passado determine seus comportamentos, falas, pensamentos, incluindo sentimentos e crenças do presente, o que também fará com que o futuro seja condenado (JUNG, 2000). Só se tem uma escolha: mudar todos esses pontos a partir de agora, no presente. Qual é a sua escolha?

Paul, diante de todo histórico e suas atitudes experienciados no passado, vivia o presente já determinando o seu futuro. Com três filhos, cada um vai reagir de uma forma diferente. Com essa linha do tempo, provavelmente aconteceria: na velhice, perceberia de que nada adiantou todo esforço para ser milionário, trabalhou tanto por amor aos seus filhos, já que essa foi a sua linguagem de amor. O fato de ter estado ausente fez com que seus filhos entendessem que a empresa e o dinheiro eram mais importantes, e que o próprio pai o trocou pelo trabalho.

Na fase de transferir a empresa para o filho, ele não quer esse legado, não quer o produto que “roubou” seu pai, nega o instrumento que mais o prejudicou. Essa constatação está no inconsciente de pai e filho. E é por esse motivo que o pai, já estando próximo da aposentadora, precisa continuar trabalhando. Triste e chateado, não compreende a reação do filho, provocando mais revolta entre eles, ou seja, gerando expectativa sobre a atitude do outro que não está em seu controle. A visão do pai sobre o filho mais velho é que ele não quer saber de trabalhar, quer apenas o dinheiro fácil e uma vida confortável, o pai, no entanto, não entende que, na verdade, o filho está apenas, de alguma forma, mostrando que não foi condicionado a trabalhar. Reage apenas como um ato de revolta contra a história do passado (como se fosse mudar o que aconteceu), e o filho não consegue perceber. No entanto, se comporta

assim, mesmo que negativamente, tem a atenção que nunca teve antes, a preocupação do pai entra no entendimento do filho, como uma linguagem de amor. Os dois, pai e filho, estão num ciclo vicioso inconsciente, se maltratam, mas estão sempre perto um do outro.

O filho do meio demonstra uma revolta inconsciente de que não precisa do pai. Optou por morar fora do País, retribuindo a mesma distância e atenção que recebeu, segue a sua vida sozinho, viciado em bebidas e drogas ou com a família que irá formar.

O filho mais novo recebeu um pouco mais de atenção, pois chegou em uma fase em que o pai já estava mais estruturado financeiramente e profissionalmente e teve mais oportunidades de estar por perto. Diante de erros e acertos, o pai tomou atitudes mais assertivas com o filho mais jovem. Comovido e compreendendo o pai, sentindo as dores por tudo que os irmãos promovem, é o único que deixa de viver a sua vida e realizar os seus sonhos como profissional, para viver o sonho do pai. Esse comportamento dá continuidade à empresa, tornando-se o mais querido, o que traz julgamento e condenação por parte dos irmãos.

A mãe continua com o mesmo comportamento, viciada em compras e consumo, tentando fazer com que a família se entenda. Sofre pela desunião e pelas consequências dos filhos, e continua não se sentindo amada, triste e depressiva. Paul está mais velho, com problemas de saúde por conta da bebida e, frustrado, acaba bebendo mais, e se sente sozinho, desvalorizado e sem amor. Até hoje procura, de alguma forma, preencher o vazio, o amor que não recebeu dos pais. O que Paul ainda não compreendeu é que essa foi a forma de amor encontrada por seus pais e que foi reproduzida inconscientemente por ele.

Diante desse cenário, existe um grande risco de que a sua empresa não passe da segunda geração ou, no máximo, da terceira. O propósito da empresa fundada pelo pai provavelmente morrerá com ele.

Partindo do princípio de que os pais amam os filhos, o problema está então na forma de demonstrar o amor, exatamente como os filhos esperam, e não como os pais acreditam que os filhos precisam. Perguntar aos filhos como eles querem receber o amor. Uma simples pergunta pode mudar toda uma história. Mas o que isto tem a ver com a vida profissional, com a vida financeira? Tudo. Toda estrutura de infância, todos os lugares que a criança frequentou, os ambientes em que viveu, as pessoas com as

quais se relacionou vão interferir diretamente em sua vida. Não existem indivíduos iguais, podem até mesmo ser gêmeos idênticos, univitelinos, mas cada um terá uma interpretação sobre os fatos, gerando um significado profundo diante dos pensamentos, sentimentos e crenças formadas, que também vão gerar ações e reações.

O ser humano tem uma grande tendência a ser exatamente o que os pais foram. Mesmo que negue, rejeite e desaprove os comportamentos dos seus pais, ainda assim, de uma forma diferente o filho pode repetir o mesmo padrão ou seguir exatamente o oposto. O equilíbrio e a sensatez podem ser desafiadores de serem conquistados diante dos traumas e das situações repetitivas negativas, que marcaram com um significado profundo, fazendo com que o indivíduo passe a agir nos extremos, no tudo ou nada, vivendo muito ou pouco, ou seja, não encontrando a medida certa. Cabe àqueles que conseguem reconstruir a sua Identidade Emocional, trazendo um novo significado da verdadeira realidade, não julgando as atitudes das pessoas, mas compreendendo os motivos que estão por trás das atitudes diante da história de vida do outro. Se todos compreendessem que cada um está dando o melhor de si diante do fato, que por trás de uma foto, existe um filme, que pode explicar muitos problemas de relacionamentos, conseqüentemente, extagnariam situações de conflitos em qualquer área da vida.

Muitos estão vivendo de acordo com as suas verdades, conforme o significado vivido diante da sua própria interpretação sobre os fatos, carregados de suas crenças pelo histórico de vida. Como ninguém é único, ou seja, sozinho neste mundo, para haver interpretação dos fatos, só é possível se existir relacionamentos, que é uma relação de troca do que um pode oferecer ao outro, aceitável ou não. Agora, é possível que a verdade seja a realidade? Pode existir uma grande possibilidade da verdade de uma pessoa não ser a verdade do outro, e para entender a real verdade é preciso identificar a realidade onde que ambas as visões são colocadas à prova, quando é possível identificar a verdadeira realidade. Pode-se direcionar todas as ações, concentrando-se apenas na necessidade.

Como na relação de um chefe e um subordinado. Scarlet é subordinada a Peter. Em um dia de trabalho, Peter, gerente comercial, estava fora da empresa em uma visita muito importante para o fechamento de um grande negócio, que conseguiu finalizar nesta reunião. Voltando à empresa, está muito feliz com o fechamento,

sentindo-se competente e importante por superar esse desafio. Afinal, estava trazendo grandes resultados para o time comercial e, principalmente, para si mesmo. Mas recebe a notícia de que uma mercadoria estava sendo entregue a um outro cliente sem a sua autorização e aprovação da venda. O cliente que acabou de receber a mercadoria é especial e estava com urgência. Scarlet por diversas vezes buscou se comunicar, sem sucesso, com Peter, porém ele não a atendeu. Scarlet, entendendo o que era melhor tanto para o cliente como também para a empresa e todos os envolvidos, resolveu liberar a mercadoria que estava reservada a um outro cliente que não havia dado uma resposta de confirmação dentro do prazo combinado, já que quem estava à frente deste assunto era seu chefe. Peter, ao saber, ficou enciumado e se sentiu desrespeitado, já que a autorização e a ação não vieram diretamente dele. Mesmo entendendo que a atitude foi a mais correta, e que ele faria o mesmo, começou uma discussão nada saudável entre o chefe e a subordinada.

Neste caso, faltou a Peter enxergar e aceitar a realidade, ficando preso a sua verdade. Da mesma forma, na discussão, Scarlet agiu diante da sua verdade e não diante da realidade, causando um constrangimento para ambas as partes na frente de outras pessoas. O que era para ser um dia feliz de celebração de resultados positivos do departamento, gerou brigas e frustrações. Faltou para ambos o bom senso e a empatia de se colocar no lugar do outro procurando entender o que leva uma pessoa emocionalmente a agir desta forma. Lembrando que cada pessoa tem o seu histórico de vida, suas fraturas emocionais, que iniciam um gatilho mental acionado pelo sequestro da amígdala, disparando o sentimento de medo e perigo, fazendo-a reagir diretamente pelo cérebro reptiliano, gerando assim dificuldade para conhecer a Identidade Emocional de outras pessoas e conviver em harmonia com cada característica individual. Essas personalidades são regidas pelas emoções mais primitivas, agressivas e normalmente sem empatia, fazendo imperar o domínio e a preocupação consigo mesmo. Conhecer a Identidade Emocional do seu próximo só será possível a partir do momento em que o indivíduo se conhecer para poder assim ter maior entendimento e compreensão do outro.

Assim, quando diminuiu a adrenalina, Peter passou a escutar Scarlet sem a sua interpretação, ou seja, sem os sentimentos tóxicos, e percebeu a intenção que estava por trás das ações de Scarlet, aparecendo então a realidade. Quanto Peter humildemente buscou a compreensão e expôs também a sua percepção sem ofensas,

conseguiu mostrar a sua visão e o seu posicionamento como chefe. Scarlet entendeu que poderia ter reagido de uma forma diferente, atendendo ao cliente e respeitando o seu chefe. Nesse instante, a realidade apareceu na íntegra, proporcionando o perdão entre eles, embora tenha havido um julgamento, não dos indivíduos, mas sim de suas intenções, comportamentos e atitudes. A união de forças sobre a situação atual direcionou as energias de todas as partes para atender à necessidade do acontecido.

O amor-próprio é o cerne da resposta ao enigma de quem somos emocionalmente. É a qualidade que determina a medida em que uma pessoa se sente calorosamente em relação a si mesma, pode perdoar e aceitar quem é e continuar a ser encorajadora diante de oposição e reversões. A evidência de nosso grau de amor-próprio emerge de forma, particularmente clara, em torno das ameaças postas a nós por outras pessoas.

O amor-próprio é aprendido, não nasce com cada indivíduo, é desenvolvido pelo valor recebido ao longo da vida. Muitos conhecem cognitivamente e já até ouviram falar, mas no dia a dia, na prática, não exercem esse sentimento a si mesmo, criando dependência emocional e esperando que o outro o abasteça.

Ao nascer, somos como um “HD” virgem, zerado de informações, e tudo aquilo que é transmitido, principalmente emocionalmente dos 0 aos 12 anos de idade, é recebido pela criança sem nenhum filtro. A interpretação tem um significado que afirma diretamente quem somos ou não, ou seja, se somos amados ou rejeitados e, ao longo da vida, esse sentimento se repete.

Com esse entendimento, fica claro que precisamos nos amar primeiro para depois amar o outro. Muitos acreditam até que conseguem amar o próximo, porém, negar a si mesmos em favor do outro não é amor ao próximo. Quem se ama não se nega, pode até ser uma manifestação de cuidado com o outro, com o desejo ardente de ser importante na vida do outro e assim se sentir amado. Fazendo pelo outro para preencher a si mesmo, então passa a ser uma ação intencional inconsciente na busca dos seus próprios interesses, chamando a atenção das pessoas para se sentirem amadas e valorizadas. Esse comportamento dá espaço por um tempo para preencher pelo elogio, reconhecimento. Como num ciclo vicioso, vai precisar constantemente tomar essas mesmas atitudes para que seja abastecido novamente. A verdade é que deveria ser justamente o contrário. Quanto mais o indivíduo estiver cheio de amor

dentro de si mesmo, mais amor terá para dar, e se tornará uma ação genuína, digna e sincera, será feito para o outro o mesmo que para si mesmo.

Na fase adulta, o amor-próprio não depende do outro para se preencher, não é de fora para dentro e, sim, de dentro para fora.

Talvez pela ausência do amor de pai e mãe quando criança, período em que o ser humano aprende o significado do amor. Independentemente dos motivos dos pais, imaginando não ter recebido o suficiente, ou a ligação não foi interpretada diante da forma comunicada, gerando agora uma busca constante, mesmo na fase adulta, por esse preenchimento, carregando uma criança carente dentro de si no corpo de adulto. Sendo assim, pode até estar longe fisicamente do pai e da mãe, mas se não houve a cura desse sentimento, emocionalmente o indivíduo está preso aos seus pais, carregando-os para onde for, dessa forma, busca em algumas pessoas, principalmente autoridades, a representação de seus pais, para saciar a carência. Esse comportamento normalmente acontece com a representação do marido, da esposa, do chefe, do professor ou até mesmo do gerente do banco. Tornam-se repetitivos, podendo encontrar pessoas que, infelizmente, fazem o contrário do que se espera e a repetição do sentimento e a falta de amor acabam sendo contínuos pela dependência de terceiros.

Uma forma de gerar o amor-próprio na fase adulta, independentemente das pessoas, e até mesmo dos pais presentes ou ausentes, é dizendo diversas vezes e diariamente, afirmando e reafirmando até que internalize: Eu me amo! Além disso, tomar atitudes das quais antes, não tomaria, e que a pessoa provavelmente faria pelo outro com um bom senso e um significado profundos. No entanto, a ação deve ser feita agora pela própria pessoa, ou seja, fazer supresas de amor a si mesma, por exemplo, tirar um tempo durante a tarde em plena semana para passear no parque sozinha e tomar um banho de sol, coisas que jamais faria antes. Se permitir, se dar ao direito, fazer algo em prol de si mesmo.

Estamos a todo instante conectados uns com os outros, atrelados, principalmente, às emoções e sentimentos das pessoas pela comunicação verbal ou não. Nós fomos criados e formados para nos relacionarmos com outras pessoas, o tempo todo estamos enviando e recebendo informações, que estão ligadas aos sentimentos. Além disso, estamos recebendo informações e, muitas vezes, sem filtro,

que impactam direta ou indiretamente na forma de sentir, pensar e automaticamente na forma de agir.

O livro *O Poder das Conexões*, dos autores Christakis e Fowler (2009), mostra-nos que as pessoas vivem em comunidade, como um clã, formando redes de relacionamentos, e cada pessoa pode ter diversas redes de relacionamentos, como família, amigos, igreja, trabalho, entre outros. Cada rede de relacionamento pode ter aproximadamente seis pessoas mais próximas. Entendendo que cada pessoa tem a sua história de vida, as suas fraturas emocionais e os seus traumas, gerando a sua própria forma de ver o mundo, as pessoas e a si mesma, que ora podem ser positivas ou negativas, estas acabam interferindo através da conexão das emoções e influenciando o comportamento uma das outras.

Dentro do mundo corporativo, todos, absolutamente todos, estão influenciando e sendo influenciados. É importante identificar; por quem está sendo influenciado? Por quais emoções e sentimentos? Estas conexões estão levando o indivíduo a tomar que tipo de ação e decisão? Quem está agindo neste momento, o próprio indivíduo ou o conjunto de pessoas com as quais ele se relaciona é que o estão influenciando? Esta rede condiz com os valores, princípios e filosofia de vida de cada pessoa? Faz sentido o que está passando hoje na vida profissional?

Muitos podem até querer negar, porém, ninguém consegue nada sozinho, mas sim por meio de conexões, existentes entre pessoas, formando inclusive o caráter do ser humano, e ninguém é imutável. Por mais que a nossa estrutura seja formada principalmente dos 0 aos 12 anos de idade, o tempo todo estamos aprendendo diante das novas experiências de vida, trazendo um significado profundo. Mesmo com os fatos que aconteceram desde pequeno, até hoje ou até alguns minutos atrás, dependendo das pessoas quem o indivíduo irá se relacionar a partir de agora, estará proporcionando novas possibilidades de experiências, aprendizados que automaticamente mudarão o seu futuro do que estava pré-determinado. Se estivesse convivendo apenas com as mesmas pessoas com quem já se relacionava, vivendo a mesma vida de sempre, a mudança para a evolução seria praticamente impossível. Se assim fizer, ou seja, permitir ter novos relacionamentos com pessoas evoluídas nas áreas da vida que ele deseja crescer, automaticamente terá forças e será influenciada para conseguir mudar o seu futuro, trazendo uma nova realidade diante

de novas conexões emocionais. O destino pode começar a ser construído hoje, diante deste entendimento com novos relacionamentos.

Nós fomos criados desde o ventre das nossas mães com exclusividade. É possível compreender que somos únicos, com uma personalidade própria e na medida certa. Dentro da probabilidade matemática, é praticamente impossível encontrar uma pessoa com exatamente a mesma personalidade que outra.

Stephano Portigliatti (2015), da Florida Christian University, traz um exemplo lúdico muito claro sobre a criação da nossa personalidade. Imagine uma mesa aqui na terra com quatro copos, cada copo tem um perfil escrito, sendo o primeiro Dominante, o segundo, Extrovertido, o terceiro, Paciente e o quarto, Analítico. Agora, imagine Deus com quatro jarras de água, sendo a primeira Dominante, a segunda, Extrovertida, a terceira, Paciente e a quarta, Analítica. E então, num certo momento, um ser humano é concebido, e Deus derrama lá dos céus porções de água em cada copo, ele coloca um pouco mais de Dominante chegando a ficar perto da boca do copo, derrama $\frac{3}{4}$ de Extrovertido, $\frac{1}{3}$ de Paciente e metade do copo de Analítico. E então está formada esta pessoa, do jeito que Deus quis, diante do Próprio de vida que ele tem aqui na Terra para este ser, com esta composição de personalidade.

Todos nós somos a composição dos quatro fatores que, somados, identificam a personalidade. Diante disto, desta composição, é possível compreender o comportamento das pessoas e o que as instiga a agir de tal forma.

E qual é a linha de raciocínio que um exato perfil tem e que o outro não tem? Todos nós somos a composição dos quatro fatores, porém, sempre existirá um perfil mais predominante pela intensidade exata de cada um dos fatores no indivíduo. A seguir, apresentamos as características que definem cada perfil:

Dominante:

- Direcionado para resultados
- Gosta de Desafios e mudanças
- Gosta de respostas diretas
- Detesta Indecisões
- Possui autoconfiança elevada
- Decidido
- Competitivo
- Independente
- Tende a ser autossuficiente
- Objetivo, vai direto ao ponto

Extrovertido:

- Direcionado para pessoas
- Prefere liberdade a detalhes e controles
- Usa bem a intuição
- É persuasivo
- É carismático
- Motiva as pessoas e o grupo
- Expressa frequentemente suas opiniões
- Conhece muita gente e é muito bom em Networking
- Aceita riscos e é competitivo
- É criativo e visionário
- É otimista e, às vezes, não realista

Paciente:

- Gosta de eficiência e planejamento
- É tendencioso a relacionamentos profundos
- Não gosta de mudanças de última hora
- Não gosta de conflitos
- É metódico
- É orientado a escutar
- É amável, coopera e colabora
- Excelente no trabalho em equipe

Analítico:

- É organizado e voltado para o processo
- Tende a ser perfeccionista, tradicional e conservador
- É sistemático nos relacionamentos
- Não expressa sua opinião, a menos que tenha certeza
- Orientado pela qualidade
- Busca precisão e continuidade
- Baseia suas decisões em dados
- É controlador
- Procura a justiça, estabelece e gosta de parâmetros

Existe a possibilidade, dentro desta composição dos quatro fatores, de um determinado indivíduo ser Dominante ou Não Dominante, Extrovertido ou Introverso, Paciente ou Impaciente, Analítico ou Não Analítico, e a intensidade de cada um deles formatará exatamente quem esse indivíduo é.

Mas existe perfil bom ou ruim? Todos os perfis são bons, apenas têm características diferentes. Dentro das organizações, se conseguir efetivar uma avaliação através do Sistema SOAR (Planar) que é um sistema de avaliação de perfil comportamental extremamente eficiente, onde o seu objetivo é fazer com que as

pessoas e profissionais decolem e permaneçam em alto voo estável a partir do momento em que se conhecem com profundidade. Com esta avaliação, é possível identificar o perfil de personalidade de todos os membros do time e saber se tal funcionário está sendo muito bem aproveitado dentro da função determinada. Muitas empresas acabam mudando alguns profissionais de área, tirando-os de onde eles estavam e sendo bem-sucedidos.

A questão aqui é entender que o perfil também influencia diretamente na construção permanente da identidade. Isso instigará a percepção sobre os fatos, gerando um significado para cada situação.

Hoje, na fase adulta, a partir do momento que a pessoa tiver a oportunidade de fazer uma avaliação em SOAR pela Florida Christian University (FCU), entenderá como um homem ou uma mulher tem o poder de decisão. E poderá, com o domínio próprio, controlar sua personalidade para se adequar ao perfil de personalidade das pessoas, e assim conseguir gerar harmonia nos relacionamentos e flexibilidade.

Diante dos seus quatro perfis gerados na sua essência, é importante que o indivíduo consiga, em primeiro lugar, aceitar quem, de fato, é. Não existe a necessidade de se conformar e aceitar ser assim definitivamente pois, como dito anteriormente, somos mutáveis. E se for necessário ajustar para Dominante, quando não nasceu com esse perfil e vice-versa, ajudará diante das circunstâncias, e do que a pessoa acredita que deve ser naquele momento, construindo a sua identidade.

Quanto mais compreender o perfil de personalidade das pessoas com quem se relaciona e o seu próprio, mais flexibilidade terá ao se adequar a diferentes personalidades. Somos compostos de camadas e podemos fazer uma analogia com uma cebola que tem, na sua essência, o miolo, e cada camada são fatores que ao longo da vida nos formaram até aqui.

Uma camada influencia na outra e assim por diante, e como citado no sobre conexão emocional, todas as pessoas que estão incluídas nestas camadas, das quais nós nos relacionamos, histórias, tudo aquilo que se viu, ouviu e sentiu ao longo de toda a vida, seja apenas uma única vez (trauma) ou repetidamente, diante do perfil de personalidade, impactou na nossa identidade.

Como na epigenética é possível identificar que o DNA pode ser alterado, o ser humano também pode mudar a sua vida e o seu destino. Fantappiè (2013) trata em que a epigenética é um termo usado na biologia para se referir a características de

organismos unicelulares e multicelulares (como as modificações de cromatina e DNA), que são estáveis ao longo de diversas divisões celulares, mas que não envolvem mudanças na sequência de DNA do organismo.

A epigenética é definida como modificações do genoma que são herdadas pelas próximas gerações, mas que não alteram a sequência do DNA. Por muitos anos, considerou-se que os genes eram os únicos responsáveis por passar as características biológicas de uma geração a outra. Entretanto, esse conceito tem mudado, e hoje os cientistas sabem que variações não-genéticas (ou epigenéticas) adquiridas durante a vida de um organismo podem frequentemente serem passadas aos seus descendentes (FANTAPPIÉ, 2013, p. 01).

Segundo Rottensteiner, Leskinen e Niskenen (2015), todos nós recebemos a herança epigenética. As pequenas mudanças químicas no DNA e em proteínas farão a grande alteração em seus herdeiros. A ciência tem evidências que hábitos de vida e os ambientes sociais frequentados de uma pessoa podem modificar o funcionamento dos seus próprios genes.

Fish, Shahrokh, Bagot, Caldji, Bredy, Szyf, Meaney, (2004) afirmam que a herança epigenética é a transmissão de experiências ocorridas com os pais para os filhos, e que não ocorre através do DNA. De acordo com os conceitos tradicionais, quando um embrião é formado, seu epigenoma é completamente apagado, e reescrito a partir das informações que estão no seu DNA. A exceção é que, para alguns genes, marcas epigenéticas são mantidas, e passadas de uma geração para outra.

O núcleo é responsável por abrigar o DNA, entre outras moléculas (i.e. proteínas e RNA). Entretanto, sabemos que a molécula de DNA é infinitamente maior do que o próprio núcleo; por exemplo, o DNA humano, se esticado, teria um comprimento de cerca de 1 metro e meio; o núcleo de uma célula humana mede cerca de 5 micrômetros (5×10^{-6} m). Como isso é possível? O DNA é capaz de caber dentro do núcleo graças à ação de proteínas nucleares denominadas de histonas, que se especializam para empacotar a molécula de DNA numa estrutura chamada de nucleossomos, que assumem conformações similares à de um carretel de linha. Fazendo uma analogia, imaginem o carretel sendo as histonas, e a linha sendo a molécula de DNA. Se agora imaginarmos que o DNA (a linha do carretel) é composto pelos genes, e que muitos dos genes precisam ser expressos (ou seja, eles precisam decodificar suas sequências na forma de proteínas, que efetivamente são as moléculas que fazem as células funcionarem), se o DNA permanecesse totalmente enrolado, os genes não seriam capazes de serem expressos na forma de proteínas. É justamente nesse momento que entra a epigenética. (FANTAPPIÉ, 2013, p. 01 e 02).

Segundo Fantappié, (2013) a ciência já nos prova que alterações podem ocorrer em nosso DNA desde momento que óvulo é fertilizado por um espermatozoide se tornando um embrião, eles receberão sinais, que podem vir diretamente de dentro da própria célula ou de outras células, capitando até mesmo os ambientes externos. Estes sinais determinarão não somente a fisiologia como também comportamentos.

Para que os genes possam ser expressos, mediante a chegada dos sinais (mencionados acima), a molécula de DNA precisa ser parcialmente desempacotada, para que os genes fiquem acessíveis à ação de proteínas (os fatores de transcrição, que efetivamente disparam a ativação dos genes). Entretanto, diferentes genes são expressos em diferentes momentos e, naturalmente, estão localizados em regiões da molécula de DNA (ou nos cromossomos). Nesse sentido, partes da molécula de DNA são constantemente desenroladas e enroladas (o que se conhece por “remodelamento dos cromossomos”, ou “da cromatina”). Um exemplo de controle da expressão gênica pode ser descrito pela ação dos hormônios sexuais; na fase da puberdade, uma alta concentração de testosterona (nos meninos) ou estrogênio (nas meninas) é lançada na corrente sanguínea e esse é o sinal para que genes relacionados ao desenvolvimento sexual (i.e. crescimento de pelos, dos seios, aumento da massa muscular etc), sejam ativados e expressos. No momento desta sinalização, regiões do DNA (ou cromossoma) onde esses genes estão localizados, precisam ser abertas, desempacotadas, remodeladas. Por outro lado, no momento em que a fase da puberdade passa e os níveis de hormônios caem drasticamente, muitos destes genes precisam ser desativados e, agora, as mesmas regiões do DNA precisam ser fechadas, reempacotadas, para que esses mesmos genes não mais sejam ativados. (FANTAPPIÉ, 2013, p. 02).

Na Biologia Evolutiva, existe um campo recente que está preocupado em entender o envolvimento de genes de desenvolvimento no processo evolutivo. Essa área recebeu o nome de Evolução do Desenvolvimento ou EVO-DEVO ou ainda Biologia Evolutiva do Desenvolvimento. É um campo relativamente recente na Biologia Evolutiva, cujo termo foi utilizado pela primeira vez por Peter Calow (2012) em seu livro *Evolutionary Principles*. A EVO-DEVO, ela se preocupa em compreender como o desenvolvimento embrionário em uma única geração está relacionada com as mudanças evolutivas que ocorrem entre gerações.

Mudanças no genoma são vagarosas, através de mutações randômicas (ao acaso) e para que um traço genético (ou fenótipo) se instale numa população, isso pode levar muito tempo. O epigenoma, por outro lado, pode mudar rapidamente em resposta aos diversos sinais que a célula pode receber. Nesse sentido, através da herança epigenética um organismo pode ajustar a expressão gênica de acordo com o ambiente onde vive, sem mudanças no seu genoma. Por exemplo, experiências vividas pelos pais (dieta, maus-tratos, tratamento hormonal) podem ser transmitidas para as gerações futuras. Isso tem sido bem demonstrado em uma série de estudos, onde famílias com grave escassez de alimentos na geração dos avós, filhos e netos têm maior risco de doenças cardiovasculares e diabetes. Outros estudos sugerem que as mães passam aos filhos os efeitos cognitivos durante a gestação, provavelmente liberando hormônios que fazem com que marcadores químicos epigenéticos (não dependentes dos genes) apareçam nos genes de seus filhos, regulando sua expressão depois do nascimento. Outro exemplo claro do papel da herança epigenética pode ser encontrado nos gêmeos idênticos; estudos mostram que durante a transição da infância para a vida adulta, os gêmeos passam a divergir significativamente em seus níveis de sintomas relacionados à ansiedade e à depressão. Como compartilham do mesmo background genético (exatamente a mesma sequência de bases em ambos os genomas) essa divergência só pode ser fruto das experiências individuais durante a vida (e das mudanças epigenéticas). (FANTAPPIÉ, 2013, p. 04)

Fica claro que o tempo todo estamos em constante evolução e a qualquer momento cada um de nós podemos mudar as nossas vidas, as mudanças passarão por gerações, por comportamentos e hábitos atuais, sejam eles no corpo, na alma e no espírito. Estes determinarão o nosso estilo de vida nos próximos descendentes.

Tafner (1998), demonstra que a Pesquisas em Neurobiologia têm comprovado que a plasticidade do sistema nervoso é uma característica única em relação a todos os outros sistemas orgânicos. A plasticidade neural é a propriedade do sistema nervoso que permite o desenvolvimento de alterações estruturais em resposta à experiência, e como adaptação a condições mutantes e a estímulos repetidos.

Fontes (2007), diz que a Neuroplasticidade, também conhecida como plasticidade neuronal, refere-se à capacidade do cérebro em desenvolver novas conexões sinápticas entre os neurônios a partir da experiência e do comportamento do indivíduo. A partir de determinados estímulos, mudanças na organização e localização dos processos de informação que podem ocorrer. Com a plasticidade, novos comportamentos são aprendidos e o desenvolvimento humano torna-se um ato contínuo. Esse fenômeno parte do princípio de que o cérebro não é imutável, uma vez que a plasticidade neural permite que uma determinada função do Sistema Nervoso

Central (SNC) possa ser desenvolvida em outro local do cérebro como resultado da aprendizagem e do treinamento. Gato (2014), diz que a capacidade do sistema nervoso de mudar, se adaptar e moldar no nível estrutural e funcional ao longo do desenvolvimento neuronal, e quando sujeito a novas experiências. Esta característica única faz com que os circuitos neuronais sejam maleáveis e está na base da formação de memórias e da aprendizagem bem como na adaptação a lesões e eventos traumáticos ao longo da vida adulta.

Mora (2013), diz que o ambiente que nos rodeia está normalmente ligado à neuroplasticidade porque nos apresenta, a cada dia, novas experiências e, portanto, é necessária adaptação na resposta. Para estudar a influência do ambiente no cérebro, recorrem-se a condições experimentais nas quais os animais vivem em ambientes enriquecidos, melhorando as interações cognitivas e sociais bem como as capacidades sensitivas e motoras, o que potencializa a aprendizagem e memória. Este modelo experimental facilita, ainda, o estudo das alterações plásticas que ocorrem nos cérebros mais jovens e em animais envelhecidos. Os animais que vivem nestas condições mostram melhoria na aprendizagem e memória e têm uma redução nas respostas de muitos neurotransmissores ao stress, melhorando a neurogênese numa zona chamada giro dentado do hipocampo, aumentando o peso e o tamanho do cérebro e melhorando a gliogênese, bem como a ramificação das dendrites e a formação de novas sinapses em muitas áreas do cérebro. Estes ambientes enriquecidos fazem ainda com que os animais mostrem um aumento da expressão dos genes para o fator de crescimento nervoso (NFG), fator neurotrófico derivado da glia (GDNF) e fator neurotrófico derivado do cérebro (BDNF) em muitas áreas do cérebro. O BDNF, em particular, parece ser necessário para o melhoramento na aprendizagem e na neurogênese produzida no hipocampo destes animais.

Tafner (1998), comenta que este fato é melhor compreendido com o conhecimento morfológico-estrutural do neurônio, da natureza das suas conexões sinápticas e da organização das áreas associativas cerebrais. Sem dúvida nenhuma “aprendizagem pode levar a alterações estruturais no cérebro” (KANDEL, 2014). A cada nova experiência do indivíduo, portanto, redes de neurônios são rearranjadas, outras tantas sinapses são reforçadas e múltiplas possibilidades de respostas ao ambiente tornam-se possíveis. Portanto, “o mapa cortical de um adulto está sujeito a

constantes modificações com base no uso ou atividade de seus caminhos sensoriais periféricos” (KANDEL, 2014).

Conforme Mora (2013), todos estes efeitos correlacionam-se com uma melhoria no desempenho dos animais envelhecidos em diferentes tarefas de aprendizagem. Assim, a ideia de que o cérebro envelhecido é altamente receptivo a desafios é altamente pertinente. Torna-se, portanto, evidente que o sucesso de um cérebro envelhecido é possível se as pessoas mantiverem certos hábitos saudáveis ao longo da vida. Estes hábitos incluem: o número de calorias ingeridas, composição e qualidade da dieta, exercício físico e mental, não fumar, ter uma vida social ativa, usar efetivamente inovações tecnológicas para a comunicação social, manter uma vida emocional ativa, e controlar o stress ao longo da vida.

Fontes (2007) fala que a cada novo comportamento aprendido desde o nascimento até a fase adulta, várias conexões neurais ocorrem e se fixam no SNC, contribuindo para seu desenvolvimento normal e evolutivo. A plasticidade neural é natural e essencial para o aprendizado, para o desenvolvimento das funções neuropsicológicas e motoras do indivíduo. Assim, é possível continuar a estimular o indivíduo, seja por meio de psicoterapia, de exercícios específicos e de treinamentos, de maneira que quanto maior a quantidade de estímulos, melhor será o nível de funcionamento.

Yang e Calakos (2013), explica que a capacidade do cérebro sofrer alterações sinápticas faz com que os circuitos neuronais sejam capazes de se transformarem e é esta característica única que está na base da aprendizagem e da memória. Este é um processo constante e contínuo visto que está impreterivelmente ligado a uma adaptação ao ambiente circundante e às novas experiências que vão surgindo. Na base do processo de aprendizagem e armazenamento de memória está o processo hebbiano de neuroplasticidade – plasticidade de longa duração: esta plasticidade está diretamente associada ao fortalecimento (LTP) ou enfraquecimento (LTD) de determinadas transmissões sinápticas e, por conseguinte, à adaptação dos circuitos neuronais procedente desta transformação. Mayford (2012) diz que esta mudança ao nível sináptico pode ocorrer em ambos os lados (pré- e pós-sináptico) e é o principal suporte para que ocorram mudanças nos circuitos que levem ao armazenamento de vários tipos de memória (memória de procedimentos, declarativa, a curto prazo e a médio-longo prazo). Além disso, os mecanismos moleculares associados à formação

de memórias são semelhantes em várias espécies e parecem estar, de um ponto de vista evolucionista, conservados. May (2011) comenta que é de notar que a potenciação de uma única sinapse não leva, por si só, a formação ou armazenamento de memórias complexas. É a mudança eficaz na força sináptica de um conjunto de neurônios de um determinado circuito que produz uma alteração no ritmo da transmissão da informação e leva à produção de memórias. Estas mudanças incluem alterações morfológicas e estruturais das sinapses, produção de novas proteínas, alterações nos rácios de expressão de determinados receptores (AMPA, NMDA) essenciais à sinapse, neurogênese, gliogênese e reorganização nas arquiteturas axonal e dendrítica (entre outros).

Yang (2013) fala que são inúmeras as zonas cerebrais onde se pensa ocorrer plasticidade, mas é necessária a contribuição de regiões específicas no córtex cerebral e no lobo médio-temporal para que ocorra a formação de novas memórias. A memória chamada de explícita (consciente) está relacionada com o lobo médio-temporal (onde está presente o hipocampo) – onde ocorre o armazenamento de memórias a longo prazo. Esta região é, portanto, importante no processo de aprendizagem. Além disso, a coordenação entre esta área e o córtex frontal e parietal parece estar envolvida no processo de reavivamento de memórias. Por exemplo, a amígdala recebe informação do córtex e do tálamo e está relacionada com as respostas emocionais, principalmente com memórias e aprendizagem associada ao medo. Kandel (2014) chamada memória implícita (subconsciente) envolve várias regiões cerebrais, principalmente áreas corticais que estão na base dos sistemas de percepção, conceptualização e movimento.

A plasticidade neural e a epigenética são evidências que nos afirmam que todo ser humano tem a capacidade de se transformar a qualquer momento. Da mesma forma, todos nós podemos construir a nossa própria identidade, independente do passado ou do que estamos vivendo.

2.1 PROPÓSITO

Vamos apresentar exemplos de como o propósito direciona pessoas e organizações.

De pé em pé, a marca americana TOMS SHOES faz a diferença. Maximino (2012) conta que a TOMS SHOES Comercializa muito mais que pares de calçados. Vende responsabilidade social. Isto porque para cada par vendido outro é doado para crianças carentes ao redor do mundo. Com este modelo simples de negócio, as pessoas não estão pagando apenas por um par de sapatos, sentem que realmente estão fazendo algo para mudar o mundo. E, assim, a TOMS SHOES se tornou um verdadeiro sucesso e exemplo de responsabilidade social em um mundo cada vez mais capitalista.

A história da criação da empresa pode parecer um roteiro de filme. Tudo começou com o jovem empreendedor serial Blake Mycoskie, um texano que antes dos 35 anos já havia criado quatro empresas diferentes, entre as quais uma lavanderia para jovens universitários e um canal de TV especializado em reality shows. Em janeiro de 2006, ele estava em uma viagem pela Argentina para aprender a jogar polo a cavalo, esporte no qual o país é um dos melhores do mundo. Blake ficou comovido ao perceber que muitas crianças carentes brincavam descalças nas ruas da periferia de Buenos Aires pelo simples fato da família não ter dinheiro sequer para comprar-lhes um par de calçado. E ficou ainda mais chocado quando descobriu que milhões de crianças no mundo contraem inúmeras doenças, como infecções, doenças de pele, chegando a amputações de membros e, sim, algumas delas morrem, devido ao simples fato de estarem descalças. Diante dessa situação ele precisava fazer alguma coisa.

De volta aos Estados Unidos, em março de 2006, ele criou um projeto inovador com uma visão de empreendedorismo social para ajudar a combater a realidade que presenciou. E transformou esse desafio em um modelo de negócio rentável. Alejo Nitti, o instrutor de polo que ele conheceu na Argentina, foi um dos únicos a acreditar no projeto e virou o maior apoiador e parceiro. A nova empresa, criada dentro de um pequeno apartamento em Venice Beach, na Califórnia, foi batizada de TOMS SHOES, que, na verdade, foi derivado de *Shoes for a Better Tomorrow* (Sapatos para um Amanhã Melhor, em português). O nome foi encurtado para caber na etiqueta que iria ser colocada na parte de trás dos calçados. O modelo de negócios (que ele chamou ONE FOR ONE, termo registrado pela empresa para descrever esse conceito) era relativamente simples: a cada calçado vendido, outro seria doado a alguma criança carente ao redor do mundo. Os calçados vendidos eram inspirados na

tradicional alpargata argentina, usadas pelos jogadores de polo e seguiam os modelos utilizados por agricultores e fazendeiros daquele país por centenas de anos. Eram feitos de lona ou tecido de algodão, com sola de borracha, e fabricados em diversos estilos e grande variedade de cores, estampas e tecidos.

Ao longo da última década, houve uma explosão do interesse em propósito. Os psicólogos descrevem isso como o caminho para a felicidade. Os cientistas apontam como algo essencial para saúde e o bem-estar do cérebro. Especialistas em negócios acreditam que é a chave para uma produtividade excepcional, gerando credibilidade organizacional. Os médicos afirmam que as pessoas com um propósito em suas vidas são menos propensas às doenças e até vivem por mais tempo (WARREN, 2003).

Ao longo da história, os humanos procuram dar sentido às suas vidas, buscando o significado através de oração, retiro, arte, música, natureza, comunidade, gratidão, perdão e múltiplas formas. Tradicionalmente, estava relacionada com o aspecto espiritual das pessoas. Agora a ciência está cada vez mais validando o que as pessoas sabiam o tempo todo: esse propósito é fundamental. Quando se trata de situações desafiadoras e inevitáveis da vida, o propósito pode proporcionar uma resiliência e um avanço para o ser humano, trazendo uma força maior e o foco no aprendizado e na solução, para assim levar adiante uma mensagem ao mundo.

A maioria das pessoas quer que a sua vida tenha importância, quer viver intencionalmente, por algum motivo. Nosso bem-estar e qualidade de vida dependem de encontrar maior totalidade, isso revela o fato óbvio de buscar o crescimento por inteiro, não apenas no desafio financeiro, na saúde e no relacionamento, mas também um desafio de significado, de existência. Ter um propósito na vida, uma razão clara para se levantar de manhã, é essencial para o crescimento na sua totalidade. “Um propósito de vida diz o que se deve fazer. O propósito deve permanecer por toda a vida e mostra que vale a pena sua existência.” Segundo Warren (2003), conhecer seu propósito simplifica a vida.

Se tivéssemos que nomear o que faz uma pessoa viver a vida, a maioria de nós, provavelmente, responderia que são as pessoas que amamos. Relacionamentos, juntamente com trabalho, são as principais diferenças na qualidade de vida em todas as idades. A quem amamos e como os amamos são de certa forma razões fundamentais para viver. Mas será que este é o real significado do propósito, viver apenas para os outros, cumprindo tarefas para atender demandas sem um objetivo

especial a si mesmo? Até parece contraditório, apesar de viver em prol de muitas pessoas que amamos, entendendo que não fomos criados para vivermos isolados com uma sensação de solidão, porém, o isolamento e a solidão afetam muitas pessoas. Uma vida ocupada de forma desordenada pode resultar em uma abundância ou crescimento de conhecimentos, bens materiais, sonhos realizados e uma pobreza de verdadeiros relacionamentos com pais, irmãos, cônjuge, filhos, amigos e sociedade. Podemos facilmente preencher nossas vidas com uma ocupação. Há sempre mais a ser feito, uma maneira de manter-se ocupado. Senão tomar cuidado, é possível confundir nossa ocupação pelo significado da vida. Muitos vivem assim, buscando preencher o vazio que têm dentro de si com tarefas excessivas, porém, a cada dia que passa, ao amanhecer começa tudo novamente, precisa correr, fazer milhares de atividades para se sentir importante, principalmente para as pessoas que amam, quando chegam no final do dia vem o esgotamento e a sensação de que nada útil e importante foi realizado, apenas atendeu às necessidades diárias, que não levarão a lugar nenhum, porque no dia seguinte começa tudo novamente. Assim, passamos muito tempo ou até anos reclamando, transformando nossas vidas em uma lista de verificação de tarefas que nos deixam sem fôlego, com a sensação de uma vida incompleta por fazer tudo a todos, e ainda assim de certo modo, por amor.

O real propósito está relacionado a possuir um foco em algo essencial que exista significado, movendo ações de hoje, diante de uma visão do futuro que queira concretizar, principalmente para si em prol de muitas pessoas. Ao contrário do que se imagina, isso não é egoísmo, é fazer o que tem que ser feito não por obrigação ou por exigências dos outros, mas sim fazer o que tem que ser feito sabendo que o bem para si se estenderá como benefícios aos que estão diretamente ou indiretamente interligados. O propósito é vivido no hoje, na caminhada, e não somente quando chega a um objetivo, pois sabemos para onde o hoje estará nos levando. Ele dá uma direção geral para a vida, permitindo priorizar e fazer escolhas-chave necessárias até mesmo para o dia a dia.

O propósito gera uma determinação completa em um indivíduo, podendo transformar uma ideia aparentemente medíocre em um sucesso impressionante. Por trás de uma grande criação, foi concebido por um propósito para fazer a diferença, principalmente baseada em valores e princípios de vida.

A história do reverendo Martin Luther King Jr. (1929-1968), contada por Sena (2012), ele é lembrado nos Estados Unidos todos os anos na terceira segunda-feira de janeiro, talvez seja mais conhecido como o principal porta-voz da não violência nos EUA, por sua liderança no movimento americano pelos direitos civis.

Nascido em 15 de janeiro de 1929, Luther King, ministro batista, dedicou sua vida a garantir direitos iguais aos afro-americanos e a todas as minorias que eram discriminadas e marginalizadas na sociedade americana. Entre 1957 e 1968, Luther King viajou ininterruptamente por todo o país e, em cerca de 2.500 aparições públicas, falou contra a injustiça. Foi preso, agredido fisicamente e sofreu abusos pessoais de todos os tipos, além de ter tido sua casa atingida por bombas. Mas nunca desistiu do sonho de ver “filhos de ex-escravos e filhos de ex-proprietários de escravos sentados à mesa da fraternidade”.

O trabalho de Luther King chamou a atenção do mundo todo, resultando no que ele chamou de “coalizão de consciências”, que ajudou a mudar a sociedade americana e criar novas leis para proteger os direitos civis nos EUA.

Em 1964, Luther King tornou-se a pessoa mais jovem a receber o Prêmio Nobel da Paz por seu trabalho para acabar com a segregação e a discriminação racial. Ele doou o dinheiro do prêmio para o aprofundamento dos objetivos do movimento pelos direitos civis.

Além de ser um defensor dos direitos civis das minorias, Luther King defendeu os direitos dos trabalhadores. Em discurso proferido em 1965, afirmou que movimento trabalhista nos Estados Unidos foi a principal força que transformou a miséria e o desespero em esperança e progresso. De suas lutas corajosas, reformas econômicas e sociais resultaram em seguro-desemprego, pensões para aposentados, ajuda do governo aos pobres e, acima de tudo, novos níveis salariais que significaram não a mera sobrevivência, mas uma vida tolerável (FOIX, 2016).

Foix (2016) Luther King acreditava que todo trabalho era digno e que a justiça econômica era um componente crucial da reforma dos direitos civis. Em discurso de 1968, perguntou qual a vantagem de um homem poder comer em uma lanchonete integrada se não ganhar dinheiro suficiente para comprar um hambúrguer e uma xícara de café?

Martin Luther King morreu defendendo suas crenças em 4 de abril de 1968, quando estava na varanda do quarto de hotel em Memphis, Tennessee. Foi

assassinado por James Earl Ray, defensor da supremacia dos brancos com longa ficha criminal. Luther King estava em Memphis para liderar uma marcha de protesto em apoio a trabalhadores em greve na cidade.

Uma campanha para homenageá-lo teve início logo após a sua morte. Sindicatos de trabalhadores forneceram capital financeiro e social para tornar a comemoração do dia do nascimento de Luther King um movimento nacional. Em 1983, o presidente Ronald Reagan sancionou a lei que tornou o aniversário de Luther King feriado nacional, mas só em 2000 o feriado foi pela primeira vez oficialmente observado em todos os 50 estados.

Em 1994, o Congresso dos EUA designou o feriado de Martin Luther King dia nacional de serviços prestados aos outros, convocando americanos de todas as classes sociais a ceder voluntariamente seu tempo e esforço nesse dia para ajudar a concretizar a visão de Luther King de uma “comunidade amada”.

Luther King disse certa vez: “A pergunta mais persistente e urgente da vida é: ‘O que você está fazendo para os outros?’” Todos os anos, os americanos tentam responder a essa pergunta voluntariando-se para atividades como arrecadação de fundos para instituições de caridade e coleta e distribuição de alimentos para os necessitados.

“Temos a oportunidade de tornar os Estados Unidos uma nação melhor”, disse Luther King, às vésperas de sua morte. “Talvez eu não chegue lá com vocês. Mas quero que vocês saibam esta noite que nós, como povo, chegaremos à Terra Prometida.”

Martin Luther King, conhecido por ter um sonho, *I have a dream*, sabia que mesmo que os seus olhos não vissem, as suas mãos não tocassem, os seus ouvidos não ouvissem, o resultado e a recompensa da sua caminhada, das suas ações, já estavam valendo a pena. Ele sabia que o papel dele na humanidade estava sendo cumprido, nem que isto lhe custasse a vida, a parte dele tinha sido cumprida. O propósito era maior do que ele, e ele entendia isto.

O nome de Martin Luther King é lembrado e homenageado até hoje, porém, quantos Michael, Daniel, Sophia, Isabella contribuíram para o propósito de Luther King? Na verdade, o propósito não foi adotado por eles, independentemente se estava dentro de Michael, Daniel, Sophia, Isabella, com algumas nuances entre eles, mas juntos decidiram unir forças, lutar pela mesma causa, mesmo com as suas diferenças,

para subir mais rápido nesta montanha. Para cumprir o propósito, não é necessário receber os holofotes, se vierem será apenas uma consequência do brilho que saiu primeiro de dentro de si, as honras e as glórias não são o principal alvo a atingir e, sim, o propósito. Para quem tem um real propósito, os holofotes não são para si, mas sim para destacar o efeito, o resultado final, esta é a verdadeira recompensa.

Não existem ação e pessoas insignificantes diante de um propósito. Algumas são mais visíveis, outras nem tanto, mas são tão valiosas quanto. Muitas vezes, uma certa pessoa quer ser a luminária mais luxuosa e linda da catedral onde todos possam vê-la e a admirá-la, mas de nada adianta uma luminária enorme se a pequena luz de segurança não funcionar no momento de emergência. Qual é a mais importante? O essencial é que todos estejam cumprindo o seu propósito e contribuindo para uma missão. Fazemos parte de um propósito muito maior que o homem possa entender, e estamos aqui apenas colaborando para este fundamento, como pessoa ou como empresa.

Muitas vezes, pensamos que apenas algumas pessoas especiais têm um propósito em suas vidas. Não tem como negar que os sábios e os especialistas como Albert Einstein, Galileu, Isaac Newton, entre outros, resolveram muitos dos nossos problemas. No entanto, a história está repleta de contribuições feitas por pessoas comuns, que não tinham praticamente nenhuma experiência nas áreas em que fizeram sua marca. A paixão para fazer a diferença é a que mais conta, por isso, temos de inflamar a nossa paixão.

Para cumprir o seu propósito, você não precisa fazer uma grande descoberta, algo totalmente novo, ou ainda ter uma ideia inédita. Quase todas as criações são uma extensão construída baseada em anteriores. Muitas vezes, como resultado de reorganizar ou reaplicar velhos conceitos. Como corredores em uma corrida de revezamento, nós simplesmente levamos o bastão para outra perna da corrida e assim continua a evolução. Não fomos os primeiros e nem seremos os últimos.

Este propósito a que estamos nos referindo pode ser relacionado à vida pessoal, como pode no mesmo sentido ser para a empresa, o negócio, independentemente se ele já existe ou se será construído, do tamanho, da dimensão e o alcance que já tem ou terá, Collins (1995).

O propósito está no cerne da alma, é o que move e o que faz viver e realizar todos os dias, é o que dá sentido à vida. Ele diz por que viemos a este mundo, para

que, e para onde devemos ir. Ele é o começo, o meio e o fim. Ele inclusive promove sonhos, dá a oportunidade de determinar quem queremos ser, direcionando a fazer escolhas e tomar ações, e além de tudo, definir quais resultados queremos colher, trazendo a recompensa. O propósito é constante e não negociável em nossas vidas. O propósito traz valor, importância e significado de existir, ele é baseado em nossos valores e princípios de vida.

A missão faz parte do propósito, é o caminho, as formas como serão concretizados o propósito. A missão cumprida e seu resultado aparentemente complementam o propósito de sua vida. Podemos ter várias missões para cumprir o propósito. A missão pode ter um começo e um fim, o propósito não. A missão pode ser realizada em conjunto com outras pessoas, comprando a mesma causa, mas o propósito é único e exclusivamente seu. A missão pode ser trocada, ou substituída e até mesmo abruptamente retirada a partir do momento que existam discordâncias. Perceba que a missão é externa, são atos e ações. O propósito está dentro de si e ninguém tira o que é seu, portanto, a qualquer momento pode incluir uma nova missão, alterar e ajustar a missão atual e ou deixar uma missão que não está mais coerente ao seu propósito.

A missão pode ser algo criado propositalmente, não necessariamente por si, pode ser criada por um terceiro, se as pessoas se sentirem atraídas por esta missão entendendo que através dela o seu propósito será cumprido, unem-se forças para concretizá-la.

Como, por exemplo, uma pessoa que tem em sua vida o propósito de ajudar as pessoas a serem melhores, automaticamente, sendo congruente ela faz primeiro a si mesma e, por sequência, faz aos outros também.

Com propósito, podemos viver com dignidade e paixão. Propósito é a única coisa que não pode ser tomada de nós. A missão até pode ser, o propósito não.

Ana tinha o propósito de ajudar as pessoas a serem melhores. Levava consigo a missão de fazer em primeiro lugar por aqueles mais próximos e que tanto amava, por isto sempre foi uma mãe excelente para o seu filho, com o seu marido buscava ser uma esposa auxiliadora e o apoiava para o seu crescimento pessoal e profissional. Assim era com sua família e amigos, não se importava se conhecia ou não as pessoas, sempre levava uma palavra de esperança com quem conversava. No trabalho, encontrou uma empresa que tinha o mesmo propósito que ela, fazer as

peessoas melhores através da tecnologia de ponta, apesar da sua função estar no meio do processo, cuidando da inspeção, função da qual nem gostava tanto, mesmo não vendo diretamente o resultado final, sabia que a sua parte estava sendo cumprida dentro da missão para que o propósito fosse realizado. Só por este motivo, Ana vivia uma vida muito feliz e realizada, pois sabia que estava ajudando as pessoas a serem melhores. Um dia, Ana teve uma grande decepção: percebeu que após uma reestruturação os valores da empresa tinham se alterado, a comunicação continuava a mesma, falando do propósito, mas as ações eram incongruentes e mostravam outros interesses e então, decepcionada, Ana sai da empresa. O que Ana acabou de fazer foi sair de uma missão para entrar em outra missão que se sentisse mais integral, e verdadeira.

Quando as pessoas não têm esta visão, acabam ficando extremamente abaladas, principalmente na vida profissional, vem a decepção e ficam perdidas. Confundir o propósito com a missão é algo muito comum e compreensivo até entender o verdadeiro significado.

Para que o propósito seja realizado através da vida profissional também é preciso que ambas as partes colaborem e contribuam para que a missão seja cumprida. Se algo está emperrando, uma das partes precisa tomar a decisão de mudar de lugar ou de profissionais.

O propósito não é algo tão exposto. É por isso que muitos têm dificuldade de identificá-lo. Diferentemente da missão, que é mais explícita devido às ações. O propósito é forte e consistente, é ele quem dá força à missão, que a sustenta. Assim como um iceberg, todos veem somente a ponta, o lado externo, mas não têm noção da dimensão que é a base, a estrutura.

Dentro do mundo corporativo, fala-se muito em missão e pouco se fala em propósito. Não é algo criado e apenas colocado em uma placa na parede e de tempos em tempos verifica-se pelo sistema de qualidade se todos decoraram as falas. O propósito tem que estar no coração de cada pessoa, do lado interno, assim como o iceberg, principalmente e continuamente no coração do fundador e ou dos herdeiros, dos acionistas, dos dirigentes deste negócio, automaticamente e naturalmente contagiando a todos diante da congruência das atitudes e do que se fala. O propósito tem de ser dito e anunciado a todo instante, mas mais do que isso, ele deve ser vivido nos mínimos detalhes.

O principal objetivo da maioria das empresas é produzir bens e serviços, maximizando os lucros, produzindo um ambiente saudável para o time, fidelizando os clientes e causando efeitos positivos para a sociedade, algumas organizações trabalham a sustentabilidade, sempre baseada em seus valores, visão e missão. Enquanto outras empresas não assumem o seu papel diante da missão, visão e valores, deixando esta informação apenas em um quadro na parede, sem utilidade, esta é a realidade da maioria das organizações. O propósito está sendo mais difundido nas organizações agora. Para muitos, o efeito do propósito traz um significado derivado do trabalho estratégico para ajudar no modelo de gestão e, conseqüentemente, alavancar com maior competitividade sobre as diferentes ideologias entre os concorrentes. Esta perspectiva abrangente é projetada também a ajudar os gestores a levarem para o seu time a um direcionamento, ganhando uma força maior para impulsioná-los a trazer resultados para o negócio. Esta tem sido a realidade atual da maioria das empresas.

É evidente que existe frequentemente conflito entre as políticas internas e os processos que internalizam um propósito. É a briga da Razão e da Emoção. A razão diz em maximizar a riqueza dos acionistas e as ações estratégicas necessárias para clientes com valores sustentados a alcançar maior competitividade com superioridade. Enquanto a Emoção pensa no bem-estar, nos bons relacionamentos, no clima organizacional. É aí onde muitas empresas se perdem na escolha em seguir mais razão ou mais a emoção, como se as duas não pudessem caminhar juntas, unindo forças. Como se fosse obrigado a escolher entre razão ou emoção. Mas a pergunta é: se há dois hemisférios, por que é preciso escolher apenas um? Por que ser um se podemos ser dois? Mas, em situações delicadas, a preocupação com resultados financeiros, produção, estatística que é mais palpável e visível, mostra-se urgente e toda a atenção é voltada à razão, passando por cima da emoção e causando uma grande pressão interna e externa e, sem a maturidade e o desenvolvimento da sabedoria, acontecem o desequilíbrio e as conseqüências, inclusive financeiras, as quais tanto temia. Pela razão pode até resolver a situação instantaneamente, mas gera conseqüências negativas de médio a longo prazo e vive fases hora boas e ruins como um *looping*, num constante desequilíbrio.

Hoje, muitas empresas dão um bom atendimento aos clientes, sendo a prioridade número um os seus funcionários, enxergando-os como bem mais valioso,

eles ainda perseguem um propósito de maximização da riqueza resultando em um propósito focado no mercado de capitais, que muitas vezes geram conflitos com estratégias orientadas para mercados de produtos e valores. Conseqüentemente, muitas pessoas experimentam dificuldade em encontrar meios no seu trabalho de desenvolver o seu propósito pessoal, e a maioria das corporações não percebe seu potencial para melhorar a vida das pessoas, usando seus produtos fundamentada no propósito, limitando os anseios profundos do espírito humano de fazer diferença, deixando um legado. Existe um desejo de uma vida rica em significado, que está passando pelo mundo corporativo despercebidamente. A sensação de não pertencimento das pessoas diante do propósito nas empresas está gerando inconscientemente uma completa insatisfação, o resultado de um vazio dentro de si.

Por sua vez, empresas que já estão vivendo o propósito na íntegra, que vem do coração, da emoção, conseguem uma harmonia e totalidade entre a finalidade, a estratégia, e os valores dos funcionários individuais, desencadeando energia humana considerável e criatividade que melhoram significativamente o desempenho. Seus líderes reconhecem a dimensão moral do propósito e a necessidade de coragem para fazer as escolhas e definir as prioridades que criam instituições fortes, mesmo quando esses atos funcionam contrários à opinião convencional prevalecente, visando ao ganho de todos.

E pode-se questionar, e o lucro? Quando existe um propósito real que leva a uma causa maior do que apenas resultados financeiros, mesmo que a instituição não seja filantrópica, e este propósito é verdadeiro e vivido desde o fundador, os CEOs, gestores assim como todo o time, o trabalho tem um significado e um objetivo comum que condiz com o propósito do indivíduo para com o da empresa e que por sua vez tem um significado para a empresa que condiz com o indivíduo, o empenho, o esforço, a dedicação em fazer acontecer e ver o objetivo final é tão grande que a entrega é natural e o lucro é uma consequência de um desenvolvimento maduro da inteligência emocional aliado fortemente da inteligência racional baseado em estratégias com a visão do mercado para atender o propósito que está no cerne da razão de existir, e então o lucro se torna literalmente uma consequência de um grande equilíbrio emocional empresarial.

Pode ser que muitos do time não saibam incluir o seu próprio propósito de vida. É por isso que os gestores dos departamentos de recursos humanos devem estar

completamente engajados na disseminação do propósito e desenvolver métodos de recrutamento e trazer para a empresa pessoas que saibam o seu significado de vida, que saibam o que estão fazendo neste mundo, no que devem contribuir, só por isto é possível identificar pessoas que são inteligentes emocionalmente. Como muitas empresas já estão em andamento, e talvez não tinha todo este entendimento, é preciso fazer um trabalho de desenvolvimento do seu propósito, mas agora atrelado ao propósito da organização e assim passarão a ter profissionais extremamente engajados com a causa e com a empresa. O nível de rotatividade será completamente inferior ao que existe hoje, porque tudo passa a ter sentido, de forma racional e emocional. Esta é mais uma garantia de sucesso no mundo dos negócios.

Para encontrar o propósito é necessário um processo de reflexão, ele deveria ser definido mesmo antes da empresa existir e ser o motivo do seu nascimento. Como um pai, o fundador é quem deveria dizer o que esta empresa veio fazer. O sentido do propósito deve permitir a originalidade da empresa, mostrando o que, de fato, ela é, o seu DNA, e para que veio, qual a marca que quer deixar neste mundo, trazendo à tona em palavras uma verdade de sentimento, tirando de dentro de si o lado humano e lançando para fora. Identificando e fundamentando o que está no coração, no entendimento do porquê vive, expondo para o mundo quem de fato ela é, e não o que as pessoas ou sociedade querem ou esperam que ela seja. A pergunta é: Por que estou viva? Por que estou neste mundo? Qual é o meu objetivo de existir? Por que devo permanecer em vida? A Missão, a Visão e os Valores advêm do Propósito.

2.2 PSICOLOGIA POSITIVA

A psicologia positiva surgiu nos anos 1990, nos Estados Unidos, por intermédio de Seligman (2004), ele era presidente da Associação Americana de Psicologia e estudava casos de depressão, analisando as causas decidiu se dedicar a compreender melhor as origens da felicidade, mais precisamente ao longo do século XX, tinha se encarregado muito bem dos problemas e patologias, se ocupando com o que havia de errado com as pessoas, com o que não funcionava. O processo foi fundamental para o desenvolvimento e estruturação da ciência psicológica. Hoje, devido o conhecimento, existe a possibilidade de diagnosticar e tratar diversos casos

de transtornos mentais, que antes não eram possíveis. Os resultados do trabalho de Seligman (2004) foram divulgados em sua obra *Felicidade Autêntica* e para ele a felicidade é algo que deve ser estimulada, desenvolvida e cuidada todos os dias, focando nos bons resultados da vida, gerando gratidão, otimismo, coragem, uma visão positiva do futuro, e amor ao próximo. Para estes profissionais já é sabido que as emoções exercem ações sobre o homem e que podem gerar consequências positivas ou negativas.

Para que o homem possa se sobressair positivamente das situações adversas, entendendo que existe fortemente a influência do equilíbrio do corpo físico e mental, é preciso a prática da resiliência, ou seja, o poder do homem de fazer uma avaliação imediata e adaptar-se rapidamente as diversas ocasiões, principalmente as que demonstram ser negativamente num primeiro impacto. Na existência da vida humana é preciso quebrar o círculo vicioso que prendem os pensamentos do ser numa visão e concepção destrutiva alcançando a liberdade. A resiliência advém da psicologia humanista, seu foco é trazer a visão das experiências positivas na busca de promover qualidade de vida inspirada em bons sentimentos. Sua intenção não é descuidar das questões patológicas como base em Jung (2000), entendendo o lado sombrio que cerca o homem, mas sim, compreender que, cada situação deve e merecer ser analisada, e em alguns casos podem ser solucionados com a Psicologia Positiva.

Munhoz (2014) diz que resiliência é a habilidade de se adaptar e superar com sucesso frente aos desafios e às situações estressantes. É a superação das adversidades de forma saudável e construtiva. O termo é oriundo da física, trata-se da capacidade dos materiais de resistirem aos choques e pressões sem alterar suas qualidades. Nos anos recentes o termo foi incorporado pelas ciências humanas e expressa a capacidade de um ser humano de superar adversidades.

A resiliência foi definida por Garmezy, Masten, Tellegen (1984) como resistência ao stress ou invulnerabilidade frente a condições adversas. O indivíduo resiliente não apresenta problemas comportamentais e emocionais frente a estressores. Muitas mudanças costumam ocorrer na vida pessoal, novos desafios estão sempre surgindo, sendo assim, é importante aprender a lidar adequadamente com os desafios. A resiliência está na superação das dificuldades, a pessoa resiliente “dá a volta por cima” diante dos percalços. Mesmo diante de situações estressoras consegue ser produtiva, aprende e se desenvolve.

A importância da Psicologia Positiva é tão real, que hoje se encontra como disciplina dentro dos campos universitários. A intenção é levar não só os pacientes a buscar em si mesmo as respostas, fazendo grandes descobertas, trazendo o que estava oculto ao entendimento, expondo os seus bloqueios, travas, traumas, assim como também, trazer a consciência as experiências com qualidade de vida que foi real ao longo do tempo, ativando os seus sonhos até então desacreditados, estimulando um desejo ardente de conquistá-los, mentalizando os seus objetivos, transformando-os em metas a serem alcançadas mesmo em meio as dificuldades da vida.

A iniciativa de Seligman (2004) não representa a primeira vez que o foco positivo foi abordado na história da psicologia, pouco havia sido falado de forma sistemática sobre o lado funcional do ser humano, sobre as suas forças e potencialidades, assim, a Psicologia Positiva veio trazer um novo enfoque: abordar o que faz a vida valer a pena. É importante destacar que a Psicologia Positiva não desmerece, nem ignora a existência de problemas, dificuldades e transtornos, a questão é que seu olhar é outro. Nesse processo, salientamos que o fato de trazer um novo olhar dentro da Psicologia, não faz da Psicologia Positiva uma nova abordagem científica. A Psicologia Positiva não vem ocupar mais uma cadeira de abordagem teórica como as já existentes. É um movimento científico, que conta com estudiosos no mundo inteiro, desenvolvendo pesquisas que buscam comprovar cientificamente que o homem pode ser mais feliz e ter uma vida melhor. A Psicologia Positiva se interessa pelo que dá certo com as pessoas, por suas qualidades e sobre como promover o seu funcionamento positivo (AZZI; POLYDORO, 2006).

Há um certo preconceito sobre a Psicologia Positiva, pela percepção de aparentar ser autoajuda, devido o enfoque positivo, por este motivo existem várias críticas, porém, é preciso entender o que é autoajuda e o que é Psicologia Positiva.

Tal Ben-Shahar (2009), um dos profissionais que destaca e releva a Psicologia Positiva, traz a sua visão sobre a mesma como uma ponte entre os estudos científicos e as literaturas de autoajuda, deixando claro que a Psicologia Positiva se dá através dos estudos científicos para que positivamente exista o desenvolvimento humano, ficando o conhecimento mais acessível sobre a funcionalidade para beneficiar de todos com resultados assertivos.

Tradicionalmente, as perguntas normalmente realizadas nos consultórios são: O que está acontecendo em sua vida que te desagrada? Qual problema que trouxe

você aqui? O que está dando errado em sua vida? Estas perguntas são muito importantes e não devem ser ignoradas, mas outras perguntas são tão importantes quanto precisam ser realizadas as quais podem mudar o foco e buscar soluções e ajudá-lo a perceber as suas capacitações e ver de uma forma diferente, como: Quais são as suas maiores qualidades? Quais são os seus dons e talentos? O que você fez bem feito? O que tem dado certo em sua vida? A essência da Psicologia Positiva é focar no que funciona e ao redirecionar as perguntas, proporciona também uma nova visão e assim uma nova realidade.

As perguntas direcionam as respostas, se as perguntas investigativas forem sobre o que está dando errado e o que desagrada, automaticamente a mente da pessoa buscará a verdade dos fatos, que para ela faz sentido, e trará as situações negativas, da mesma forma, ao fazer o movimento das perguntas para o que vai bem, a pessoa procurará as respostas condizentes, mudando a direção dos pensamentos, trazendo outras respostas que o levará para uma nova direção na vida. Seligman (2004), refere que a Psicologia Positiva tem como objetivo incentivar mudanças, tirando a ênfase das preocupações sobre o que está ruim, passando a se concentrar na qualidade de vida, apenas redirecionando o percurso. Em nenhum momento Seligman (ibidem) desfaz do que funcionou na psicologia até hoje, pelo contrário, ele destaca a importância de dar relevância ao que não funciona, porém, tão importante quanto, é dar relevância ao que funciona.

Segundo Barbara Fredrickson (2009), pesquisadora da Universidade de Michigan, recebeu um prêmio da John Templeton Foundation por seu trabalho acerca da função das emoções positivas. Por meio desse estudo, descobriu-se que as emoções positivas (e, por extensão, a felicidade) possuem uma finalidade muito maior do que, simplesmente, a de promover o bem-estar. As emoções positivas tais como alegria, otimismo, esperança, dentre outras, fortalecem nossos recursos intelectuais, físicos e sociais dos quais podemos lançar mão quando uma oportunidade ou uma ameaça se apresentam em nossas vidas. Esse estudo também mostrou que, ao contrário do que ocorre com as negativas, o cultivo das emoções positivas promove uma disposição mental expansiva, tolerante e criativa, deixando as pessoas abertas a novas ideias e experiências.

A partir da Revolução da Informação, as sociedades têm se tornado cada vez mais complexas e interdependentes, alguns pesquisadores são enfáticos ao

afirmarem que do cultivo das emoções positivas dependeria a própria sobrevivência da espécie humana. No mundo corporativo essa realidade se repete, por isso, muitas empresas ao redor do mundo têm traçado suas estratégias de gestão de pessoas baseadas nos princípios da Psicologia Positiva. Todas elas cientes de que a promoção da felicidade no ambiente de trabalho pode, além de atrair e reter talentos, transformar-se numa poderosa fonte de vantagem competitiva. Esta também é uma visão de (CHIAVENATO, 2017).

Scardua (2010) fala que Existe também outro termo muito antigo chamado *Eudaimon*: é o adjetivo para “feliz”. As análises do significado dessas palavras associadas à felicidade nos revelam muito sobre o que os antigos gregos pensavam sobre o ser feliz. Na etimologia, eudaimonia significa “(eu) bem-disposto; (daimon) que tem um poder divino”.

Nesse sentido, o significado original da palavra *eudaimonia* carrega consigo uma contradição: ao mesmo tempo em que a felicidade é um dom, sua manutenção depende da vida que o feliz vive. Essa aparente ambiguidade da felicidade, prenunciada pela língua grega, é confirmada pelas pesquisas mais recentes sobre o tema.

A psicologia da felicidade tem demonstrado que parte da nossa condição de felicidade é inata, sendo uma predisposição genética que nos conduz a maior ou menor disposição para experimentar emoções positivas, podendo chamar também de um dom. A outra parte dessa condição, refere-se as influências da vida por estarmos propensos a diversas situações.

A felicidade é mais que um sentimento. A visão aristotélica compreende que a felicidade condiz com o significado da vida, o que a pessoa faz de si e da sua vida, através dos seus dons e talentos, expressando ao mundo o que vale a pena.

A Psicologia da Felicidade se alicerça na neurociência e no desenvolvimento humano individual e social. O equilíbrio emocional, bons pensamentos e hábitos saudáveis são fatores que constroem a uma vida de realizações. Este estilo de vida leva as pessoas a viverem com *Eudaimonia*. Os estudos da neurociência demonstram as origens da bons sentimentos e dos maus sentimentos no organismo humano, são processos que podem ser ativados individualmente ou simultaneamente, esta compreensão ajuda a entender o porquê uma pessoa pode sentir ama e raiva do mesmo instante.

A alegria, euforia, raiva, medo, tristeza são ativadas no hemisfério esquerdo do cérebro com predonância da ativação do lado direito. As emoções positivas ou negativas têm circuitos neurais diferentes, porém são interligados e integrados entre si, se interagem reciprocamente. Com este entendimento é possível compreender que o estado de ânimo negativo pode ser substituído por outras emoções positivas, da mesma forma, emoções positivas também podem ser substituídas por negativas. Shawn Achor (2012) mostra em seu livro *O Jeito Havard de ser Feliz*, com base científica que é possível buscar a felicidade pela substituição dos sentimentos desagradáveis por outros agradáveis. Com vivências agradáveis como; pensar positivamente, lembrar momentos de vitórias, reencontrar amigos, ouvir uma música, pode mudar o *minset* e substituir os sofrimentos em felicidade.

Seligman (2011), no livro *Florescer*, fala que o “bem-estar é um construto, e a felicidade é uma coisa. Uma “coisa real” é uma entidade diretamente mensurável.” “A teoria da felicidade autêntica é uma tentativa de explicar algo real, a felicidade, definida pela satisfação com a vida.”

As pessoas que têm o máximo de emoção positiva, o máximo de engajamento e o máximo sentido são as mais felizes e têm maior satisfação com a vida. A teoria do bem-estar nega que o tema da psicologia positiva seja uma coisa real, ele é antes um construto o bem-estar, que por sua vez tem diversos elementos mensuráveis, cada um deles com uma coisa real e cada um nenhum deles contribuindo para formar o bem-estar, mas nenhum deles o definindo (SELIGMAN, 2011, p. 25).

Seligman (2011) acreditava que a Psicologia Positiva estava ligada a felicidade e que esta estava conectada à satisfação com a vida, sendo assim, o seu grande objetivo era aumentar a satisfação. Hoje, a visão mudou e ele acredita que a Psicologia Positiva é o bem-estar que se compõe de cinco elementos: emoção positiva, engajamento, sentido, relacionamentos positivos e realização, e cada um deles tem estas três propriedades:

1. Contribui para a formação do bem-estar
2. Muitas pessoas o buscam por ele próprio, e não apenas para obter algum dos outros elementos
3. É definido e mensurado independentemente dos outros elementos (exclusividade)

A teoria do bem-estar é plural no método, bem como na substância: emoção positiva é uma variável subjetiva, definida por aquilo que você pensa e sente. O engajamento, o sentido, os relacionamentos e a realização têm componentes subjetivos e objetivos, já que você pode acreditar que tem engajamento, sentido, bons relacionamentos e alta realização e estar errado, ou até iludido. A conclusão é que o bem-estar não pode existir apenas na sua cabeça: ele é uma combinação de sentir-se bem e efetivamente ter sentido, bons relacionamentos e realização. O modo como escolhemos nossa trajetória de vida é maximizando todos esses cinco elementos (SELIGMAN, 2011, p. 36).

Existem formas de aumentar o bem-estar, uma delas é a gratidão. A gratidão pode tornar a vida mais feliz e satisfatória. Quando sentimos gratidão, as lembranças positivas e agradáveis do passado vêm à tona. Quando a gratidão é demonstrada com atitudes e palavras, os relacionamentos são fortalecidos. Não estamos dizendo sobre a gratidão de forma que não é vivido o verdadeiro sentido, mas sim de uma gratidão expressada de uma forma intencional e atenciosa. Existe dentro das organizações uma limitação quanto aos agradecimentos, um tabu dizendo que ser grato é mostrar um lado sensível ao outro, uma fragilidade como se quem recebesse fosse melhor ou mais forte. E, por outro lado, quem está sendo grato esteja mostrando fraqueza.

Nós fomos condicionados a pensar demais no que pode dar errado e não nas formas suficientes que podem dar certo. É importante analisar os pontos negativos para aprender e evitar que se repitam no futuro, porém, as pessoas tendem a passar mais tempo pensando e agindo sobre o que é ruim na vida do que no que é bom, e no mundo empresarial isto não é diferente. E se o foco está no negativo, predispõe à ansiedade e depressão. Para mudar esta configuração e sair deste círculo vicioso, é preciso começar a pensar no que aconteceu de bom para começar a se sentir melhor.

O psicólogo Diner, autor da obra: *Culture and Well-Being: The Collected Works of Ed Diener* (Cultura e Bem-Estar: Coleção de Trabalhos de Ed Diener, em tradução livre), de 2009, realizou pesquisas em vários países e descobriu que a busca para obter resultados positivos financeiramente através de bens materiais, exige um esforço humano muito grande que os limita em tempo e tempo de qualidade, levando a infelicidade. Diner (Ibidem) compreendeu que se as pessoas tendo o básico como saúde, educação, boas relações sociais e oportunidades de conquistar seus sonhos, podem ser mais felizes do que as buscam acumular riqueza. Desta forma, nem

sempre ser rico pode ter um impacto positivo que gerará a felizes como é a expectativa de muitas pessoas.

Uma outra forma de gerar a felicidade, pode se dar através do estado *Flow* ou ou fluxo. O *Flow* foi desenvolvido na década de 1970 pelo psicólogo Mihaly Csíkszentmihályi (1992) e professor da Universidade de Chigago, com o intuito de causar experiências com de fluxo com consciência. Com este conceito, Csíkszentmihályi é um dos psicólogos mais prestigiados no estudo da psicologia positiva. Ao experimentar esse estado, a pessoa se encontra totalmente absorvida em uma atividade de seu próprio prazer, na qual o tempo voa, e as ações, pensamentos e movimentos acontecem um atrás do outro, sem sequer parar para planejá-los. *Flow* é um termo que vem do inglês *Fluir* e que pode ser traduzido como “Estado de Fluxo” ou “Experiência de Fluxo”. O *Flow* é como um estado mental onde o corpo e a mente fluem em perfeita harmonia.

É um momento que o ser está em alta, em plenitude, num momento de excelência, motivação, entusiasmo, concentração, gerando um desempenho absurdo. O nível de energia quando se está em estado *Flow* pode contagiar a outros. O *Flow* também é conhecido por experiência máxima da existência, muitas vezes, são lembrados como os momentos mais felizes da vida da pessoa, mais completa e inteira (corpo, alma e espírito). O envolvimento é tão grande no estado *Flow*, que a pessoa se concentra com tamanha profundidade ao ponto de nenhuma adversidade ou problema que esteja acontecendo a distrai-a. *Flow* é o ápice, onde a pessoa faz realmente o que quer e gosta, exigindo de si pouco esforço, com um sentimento de liberdade e felicidade. É um momento que todo o ser se encontra desconectado do mundo e imerso apenas na tarefa, utilizando de toda capacidade e habilidade dos seus dons e talentos ao extremo.

É possível identificar pessoas em estado de *Flow* quando estão fazendo o que mais gostam, como por exemplo dançando, pintando, escrevendo, cantando, praticando atividade física ou esportes, meditando e até trabalhando. Outra forma de perceber o estado *Flow* é nos relacionamentos. Quando uma pessoa tem afinidade com outra, onde o assunto tratado é de total interesse, ou então, estão exercendo uma atividade em conjunto que traga muito prazer, podemos considerar estado *Flow*. É comum em determinadas situações a razão e a emoção entrarem em conflito, consumindo energia e desgaste. Com frequência, pensa uma coisa, sente o que não

quer e acaba agindo de outra maneira que não era a melhor. No estado *Flow*, os conflitos entre pensamentos, sentimentos e ações são cessados, devido o corpo, alma e espírito estarem em perfeita harmonia.

No livro *Positividade*, Barbara Fredrickson (2009), descobriu em sua pesquisa com 188 voluntários, durante um mês, onde todos os dias os participantes tinham que registrar suas emoções, eram elas, positivas e ou negativas. Esta pesquisa trouxe o entendimento que para conquistar uma vida plena e feliz, no dia a dia, é preciso vivenciar no mínimo três emoções positivas para cada uma negativa. Dentre as emoções positivas as principais que se destacam são: gratidão, alegria, esperança, diversão, serenidade, satisfação, interesse, admiração e inspiração.

Uma das formas para conquistar emoções positivas, é buscar atividades que levem a pessoa ao estado *Flow*. Não é fazer apenas o que somente traz prazer, mas é buscar uma compensação sobre as obrigações desprazerosas do dia a dia, permitindo que a vida se torne mais agradável.

Assim como o estado *Flow*, o *Rapport* é mais um conceito da psicologia, é uma técnica usada para gerar sintonia entre duas ou mais pessoas. Com o *Rapport* é possível entrar numa conexão e ser empático com os demais, proporcionando um ambiente prazeroso. A palavra *Rapport* tem origem do francês, que significa “trazer de volta”. Trazer de volta a relação mútua, sincera e entregue. O *Rapport* pode ser utilizado tanto no contexto pessoal como profissional.

No mundo empresarial, o *Rapport* tem uma grande relevância, algumas exercem o *Rapport* de forma natural e inconsciente, criando uma ligação ou conexão de respeito e confiança sem terem que se esforçar para isto.

Anthony Robbins (2015) é um adepto deste conceito a qual é reconhecido como um dos fundamentos da PNL (Programação Neurolinguística), uma ciência que estuda a mente humana com o objetivo de reprogramar condutas indesejadas. Lawley (2007) cita uma frase de Anthony Robbins em seu um artigo, *Rapport – O Ingrediente Mágico*, onde diz que “o *Rapport* é a capacidade de entrar no mundo de alguém, fazê-lo sentir que você o entende e que vocês têm um forte laço em comum. É a capacidade de ir totalmente do seu mapa do mundo para o mapa do mundo dele. É a essência da comunicação bem-sucedida.”

A intenção não é aprofundar no tema *Rapport*, porém, a ideia é fazê-lo compreender que o *Rapport* pode ter uma ligação com o Estado *Flow*, pois a

motivação do estado *Flow* nos faz concentrar com mais facilidade, estando profundamente envolvidos e absorvidos na atividade sem nem mesmo percebermos o tempo passar. Tanto o *Flow* como o *Rapport*, ficamos inteiramente focados no presente, no aqui e no agora. Analisando a possibilidade de uma pessoa estar apenas em Estado *Flow*, quando se trata de relacionamento, a facilidade de entrar em *Rapport* é muito maior, a ligação entre as pessoas se torna completa e de livre acesso, criando compatibilidade e empatia.

A união do *Rapport* com o *Flow* no campo empresarial, torna o profissional completamente diferenciado para realizar com alegria, satisfação, prazer, bem-estar, todas as suas responsabilidades. Estar em *Rapport* e em *Flow* é estar concentrado consigo mesmo e com as pessoas, dando o melhor de si naquele momento. E para que isto ocorra, é preciso gerar um elo de confiança com as pessoas que se relaciona, com a empresa e consigo mesmo, gerando a capacidade de usar também o *Soft Skill* que veremos mais a frente em Mentoring.

O filósofo francês René Descartes (2009), em 1637, deu base ao seu livro *O Discurso do Método*, e que marcou a visão do movimento Iluminista, colocando a razão humana como única forma de existência. De acordo com o pensamento do filósofo, a compreensão foi que, ao duvidar de algo, já estaria pensando e, por estar duvidando, logo está pensando, e por estar pensando, ele existe. Concluindo, vem a frase de Descartes (ibidem) “Penso, logo existo”

Contestando René Descartes (2009), Antonio Damásio (2012), em seu livro *O Erro de Descartes*, mostrou como a afirmação de Descartes (ibidem) era um erro, ou seja, o comportamento não é apenas resultado do pensamento ou razão, mas também das emoções, e trouxe uma nova luz sobre a relação entre pensamento, emoção e corpo. Os estudos de Damásio (ibidem) e o desenvolvimento das neurociências permitiram uma nova abordagem do comportamento humano, onde as emoções passam a ter um papel determinante. Concluindo, vem a frase de Damásio (ibidem); “Sinto, logo existo”.

Damásio (2012) argumenta, baseado na ciência, que há comprovações da existência de organismos não pensantes no universo, antes mesmo dos seres humanos existirem, desconstrói assim alguns dos argumentos de Descartes (2009). Damasio (ibidem), destaca que “cérebro e o corpo encontram-se indissociavelmente integrados por circuitos bioquímicos e neurais recíprocos dirigidos um para o outro”,

assim como a razão e a emoção. Os sentimentos estão ligados diretamente aos sistemas cerebrais que estão conectados ao sistema racional, os quais juntos se interligam a todo restante do corpo.

O amor, o ódio e a angústia, as qualidades de bondade e de crueldade, a solução planejada de um problema científico ou a criação de um novo artefato, todos eles têm por base os acontecimentos neurais que ocorrem dentro de um cérebro, desde que esse cérebro tenha estado e esteja nesse momento interagindo com o seu corpo (DAMÁSIO, 2012 p.18).

No início dos anos 90, a psicóloga social Nalini Ambady e John Skowronski (2008), na Universidade Harvard mostraram que a todo instante formamos impressões positivas ou negativas sobre pessoas. Realizaram experimentos, nos quais os participantes assistiam a três vídeos, com duração de dois segundos cada um, que mostravam professores ensinando. A avaliação dada a esses alunos foi muito parecida com a avaliação do final do semestre, em que eles atribuíam notas ao desempenho dos professores. Assim, os psicólogos concluíram que, para ter uma impressão do entusiasmo e empenho de alguém, seis segundos de observação são suficientes.

Numa série de estudos de Bargh (2013), ele descobriu que mesmo em intervalos de tempo menores, a impressão pode fazer a diferença. Observou que as pessoas faziam julgamentos com base em imagens de rostos ou objetos exibidos por apenas dois décimos de segundo. Estamos descobrindo que tudo é avaliado como bom ou ruim no espaço de um quarto de segundo conforme Bargh (2013). O caminho que olhos fazem, vão da percepção pela emoção das respostas rápidas, ao controle da compreensão racional do cérebro, o córtex. Frequentemente nós sentimos antes de pensar. Muitas vezes, parece haver uma sabedoria biológica por trás desses sentimentos instantâneos, que identificam de maneira mais rápida e precisa; a raiva, a tristeza, o medo ou a felicidade na expressão do outro. A todo instante estamos fugindo das ameaças, e com esta leitura imediata o ser humano se preserva como um meio de sobrevivência, mesmo que seja, pela autosabotagem.

Com toda esta compreensão e com a visão de Damásio (2012), entendemos que primeiro nós sentimos. Então, para que se obtenha sucesso nos relacionamentos, é preciso proporcionar os sentimentos certos, provocando estímulos, tornando

peças e profissionais que realizam muito mais pela assertividade das emoções. Dentro das organizações, para haver uma troca mútua nas relações, é preciso ter os sentimentos adequados, como; sentimentos de justiça, confiança, alegria. Para que o outro sinta é preciso que o Líder ou Gestor provoque a sinestesia correta, a qual o receptor fará a leitura e compreenderá que está num ambiente seguro, construindo assim profissionais engajados com as causas, participando ativamente com o intuito de apoiar com total dedicação.

Apesar de haver uma relação comercial (troca) no trabalho, onde um presta serviço e o outro se beneficia do mesmo, gerando maior rentabilidade e negócios para a organização, mesmo sabendo que existe este trâmite, as pessoas necessitam ter um propósito que instigue os seus bons sentimentos, que as motive a executar melhor e com maior intensidade, entregando-se como parte da organização, entrelaçando o propósito da empresa com seu próprio propósito, ao ponto de não conseguir distinguir quem é quem. As pessoas não compram apenas a visão do líder e da empresa, elas compram o propósito que esta por trás, os valores e a real intenção, que é sinalizada na transmissão da confiança e da justiça. Todo este percurso gera o engajamento, que não visa apenas o benefício financeiro, e sim o sentido real da existência. Decorrente a todo este comportamento outros benefícios, como; crescimento, lucratividade e alta performance são gerados.

2.3 NEUROCIÊNCIA

A neurociência tem sido um dos principais temas nos últimos anos com a evolução exponencial, que possibilitou estudar o cérebro e entender como funciona. O estudo de “cérebros vivos” tem trazido novas informações e comprovações científicas sobre o funcionamento de pensamentos e comportamentos gerados nos seres humanos, que nos ajudam a compreender sobre o homem, inclusive o porquê a liderança exerce tanto impacto no clima organizacional, no bem-estar, desempenho das pessoas e, conseqüentemente, nos resultados que entregam.

Raminhos (2016), uma das principais descobertas da neurociência, em pesquisa realizada na University of Califórnia em Los Angeles (UCLA), é que para o cérebro humano, a dor física e a social são interpretadas da mesma forma. Um ato de

rejeição, exclusão, injustiça, humilhação ou discriminação, para o cérebro, significa o mesmo que um soco no estômago ou um tapa na cara. Segundo os pesquisadores, a dor social (dor da rejeição) pode ter se desenvolvido por causa da importância dos elos sociais para a sobrevivência da maioria dos mamíferos, e que mostram a nossa necessidade por relação social, que está profundamente enraizada em nosso inconsciente.

Uma importante diferença entre a dor física e a social é que a física passa “rápido”, a social, não. Segundo Eisenberger, Lieberman e Williams (2003), sendo assim, a depressão e outros transtornos ansiosos configuram entre as quatro causas de afastamento do trabalho. Dados de 2013 do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), e as estimativas da Organização Mundial da Saúde (OMS) nos mostram a depressão como a doença mais comum no mundo na próxima década, ultrapassando diagnósticos cardiovasculares e de câncer.

Para compreender melhor é preciso analisar o funcionamento do cérebro humano. Apresentado pelo neurocientista Paul MacLean (1990), em seu livro *The Triune Brain in evolution: Role in paleocerebral functions* (O Cérebro Triúno na evolução: papel nas funções paleocerebrais), fala sobre a teoria do cérebro trino, ele mostra que nós, seres humanos e também os primatas, temos o cérebro dividido em três partes com funcionalidades diferentes. Cada unidade representa uma evolução do sistema nervoso, são estes: córtex cerebral, sistema límbico e tronco encefálico (complexo reptiliano).

O “Cérebro Reptiliano” é a camada mais antiga na evolução do encéfalo humano, se desenvolveu a milhões de anos pelos animais, é o único cérebro presente nos répteis, daí o nome, cérebro reptiliano.

Esta camada é responsável pelo comportamento instintivo dos animais, comportamentos ligados à sobrevivência e aos automáticos, como a respiração e o sono.

Quando uma pessoa, mesmo em condição física saudável, tem medo, pode ser caracterizada de fobia, usando o cérebro reptiliano. Nesta parte, se processam as experiências primárias usando os instintos de sobrevivência e replicação, sendo responsável por emoções primárias. Como o medo, o prazer, o asco (nojo) e também os atos de reflexos do dia a dia, como dormir, acordar, e as necessidades fisiológicas, também estão ligados ao equilíbrio mental, como o sexo, a fome, o

territorialíssimo e as funções automáticas como a respiração, batimentos do coração, temperatura corporal, digestão e outras funções.

Os movimentos também são características do cérebro reptiliano, que controlam os nossos atos, reflexos e o equilíbrio do corpo. Sem essa harmonia, o cérebro fica em constante alerta, normalmente ativa a sensação de perigo e deixa o indivíduo ansioso, medroso ou até em determinadas situações paralisado. Se o Líder conseguir equilíbrio neste aspecto e não acionar a sensação de perigo, pode bloquear o cérebro reptiliano para momentos de grandes decisões.

A maior fonte de motivação em nível instintivo é a fuga da dor, que está ligada diretamente com o instinto de sobrevivência, qualquer situação que reflita dor, raiva, medo vai acessar o cérebro reptiliano. O desconforto e a confusão geram o estado de fuga, luta ou paralisação. Quando isso ocorre, a pessoa tende a querer resolver de forma definitiva aquele momento de tensão. Tem atitudes e decisões rápidas, se concentra no tronco encefálico e dificulta as escolhas lógicas, favorecendo que pessoas sejam manipuladas em decisões. Em momentos de perigo, é necessário manter a calma, estimulando o raciocínio para não sofrer consequências indesejáveis. E ele é influenciado, principalmente por imagens, quando existe uma situação de perigo imediato, o cérebro reptiliano ganha dominância sobre os outros dois, agindo por reflexo e sem controle.

Circundando a camada do Cérebro Reptiliano é encontrado o Sistema Límbico, conhecido também como cérebro mamífero, massa branca ou cérebro emocional e é uma camada bem desenvolvida nos mamíferos, em algumas aves e animais marinhos como os golfinhos. É responsável pelas emoções, a imaginação e os sonhos. É importante entendermos ao se deparar com uma pessoa que chora muito ou que é muito raivosa, é provável que ela está deixando o cérebro límbico ser. O cérebro mamífero é capaz de aprender com as experiências passadas por condicionamento mental, no processo de aprendizagem.

A linguagem compreendida pelos mamíferos é a dos sonhos, qualquer estímulo tem um valor emocional associado, seja por música (som), imagem, um toque, um cheiro. É captada pelo cérebro reptiliano, onde receberá o entendimento de prazer ou dor. Este prazer ou dor será guardado num banco de dados que é o hipocampo, no cérebro emocional, que também estarão associados a ambiente, pessoas, tipos de trabalhos.

O conjunto de estímulos, ou seja, de experiências, trarão valores que serão associados a uma codificação de memórias pelos cinco sentidos (visão, audição, paladar, somestesia (tato) e olfato, seja verbal ou não verbal, levando a infinitas variações de emoções mais complexas, como: compaixão, amor, felicidade, rejeição, ameaça, vingança. Desta forma, o cérebro mamífero é capaz de aprender com as situações passadas contrabalanceando-o com as situações presentes do cérebro reptiliano, transformando instinto em emoção.

É possível persuadir poderosamente as emoções de forma positiva na liderança, usando filmes, vídeos, metáforas, músicas, utilizando linguagens sensoriais, criando experiências emocionais intensas. Em caso de situações emocionais muito forte, o Sistema Límbico interrompe o cérebro lógico, agindo única, e exclusivamente, de forma emocional baseado nas experiências emocionais que já teve ao longo da vida.

E por fim, a camada mais recente da evolução humana é o Neocórtex, que nos diferencia da forma mais profunda dos outros animais, presente e bem evoluído nos humanos que os torna racionais, conhecido também como massa cinzenta. Responsável por tarefas complexas, como o raciocínio lógico e a matemática, o abstrato, o processamento de linguagem simbólica e a criatividade. Identifica padrões de semelhança ou diferença, e uma das principais funções é julgar informações e tomar decisões.

Por esse sistema, recebemos todas as informações diárias, diante dos filtros lógicos, o Neocórtex julga se tal informação é válida ou não. E se desativarmos momentaneamente os filtros podemos acessar e explorar o cérebro emocional. Para bloquear os julgamentos, precisamos conhecer os principais filtros que fazem esta função:

1. Atenção – está ligada ao foco, algumas situações podem escapar da atenção consciente, são processadas pelo cérebro, mas de forma inconsciente.
2. Crenças – estão ligadas às memórias do passado que podem aceitar ou não como uma informação válida. E a mudança de crença é feita no Sistema Límbico.
3. Valores – a moral e bons costumes estão ligados ao superego, regras de convivência que aprendemos quando crianças, e dia a dia, regras culturais ou organizacionais.

4. Decisões – algumas pessoas gostam de saber e estar no controle, e é importante que se sintam no controle da decisão.

5. Memórias – resgatar situações com base nas experiências passadas boas ou não.

Garden (2008) diz que além do cérebro trino, existe muito a se estudar sobre a neurociência. A Amígdala cerebral tem uma função extremamente importante, ela é formada por grupos de neurônios que, juntos, formam uma massa esferoide de substância cinzenta com cerca de três centímetros de diâmetro, chamada no pólo temporal do hemisfério cerebral de grande parte dos vertebrados, incluindo o ser humano. Esta região do cérebro faz parte do sistema límbico e é um importante centro regulador do comportamento sexual, do comportamento agressivo, das respostas emocionais e da reatividade a estímulos biologicamente relevantes. Este conjunto nuclear é também importante para os conteúdos emocionais das nossas memórias.

A amígdala é uma estrutura cerebral altamente implicada na manifestação de reações emocionais e na aprendizagem de conteúdo emocionalmente relevante que está relacionada com a manifestação de comportamentos sociais. Há crescentes evidências apoiando a função da amígdala, como uma das regiões cerebrais mais importantes para a ocorrência do comportamento agressivo em humano. A amígdala é uma pequena estrutura do sistema nervoso em forma de amêndoa, importante na aquisição de informações de perigo, processamento, elaboração e produção de respostas aos agentes estressores.

Segundo Amaral e Oliveira (2003) diz que está situada dentro da região anteroinferior do lobo temporal, que se interconecta com o hipocampo, com o tálamo, com os núcleos septais e com o córtex pré-frontal. Essas conexões garantem seu importante desempenho na mediação e controle das atividades emocionais, como amizade, amor e afeição, nas exteriorizações do humor e, principalmente, nos estados de medo, ira e na agressividade.

Precisamos da amígdala para sentir determinadas emoções e para percebê-las em outras pessoas. Emoções, como o medo, estão associadas à ameaça, e assim às funções da amígdala. Por exemplo, ver uma pessoa sendo agredida fisicamente ou verbalmente no trabalho, o coração começa a bater mais rápido. O medo extremo e pensamentos preocupados, atormentam nossas mentes e pensamos em maneiras de escapar para não ser ameaçados, ou seja, ter segurança e para não ser atingido

também, ou então tomando a ação de se defender. A memória de um período difícil fica armazenada pela amígdala de tal forma que, na próxima vez que pensamos sobre o incidente, os acontecimentos aparecem nitidamente em nossa mente e são acompanhados por calafrios e outras reações de medo no corpo. Isso mostra que a amígdala armazena, na memória, fatores emocionais e sentimentos, por isso, parece a repetição do fato, como se a pessoa estivesse revivendo a experiência.

Pessoas com lesões na amígdala mostraram não ter sinais de medo, não reagem a situações de perigo sem o reflexo dos sintomas quando a amígdala está ativada. Esta é uma prova que a amígdala está ligada diretamente às respostas ao medo demonstrando uma anormalidade comportamental e emocional. O autismo, as fobias pós-traumáticas, ansiedade e depressão estão ligadas ao funcionamento anormal da amígdala. Alguns casos são diferentes, como transtornos bipolares onde a amígdala é aumentada e advém de uma grande quantidade de medo praticamente permanente. Também acontece nos casos de psicopata violento afetados por neurotransmissores com funcionamento anormal da amígdala.

A amígdala é fundamental para a sobrevivência, pois é ela quem indica algum perigo. A amígdala gera o medo fazendo com que a pessoa se proteja, preservando a sua integridade física e moral.

No mundo corporativo, estamos muito propensos a ver e ter diversas ações e reações causadas pela ativação da amígdala. Apenas por imaginar um possível risco ou perigo em uma reunião, uma negociação, em um relacionamento estratégico, os sintomas são disparados e a ação se dá inconsequentemente na busca da sobrevivência. O coração dispara, as pupilas dilatam e a respiração se torna ofegante. O medo da rejeição é um dos principais fatores ocasionadores dessa situação dentro das empresas. Por outro lado, é possível ver também vários colegas de trabalho com aspectos de bipolaridade, fobias, inquietação, justamente porque o grande objetivo é a defesa, autoproteção, e nem sempre é causar o mal para o outro. A amígdala ativada deixa a pessoa “cega”, sem a percepção real da situação.

O sistema nervoso autônomo (SNA) divide-se em nervoso simpático e parassimpático. Ambos têm funções contrárias (antagônicas). Um corrige os excessos do outro. Por exemplo, se estiver acontecendo uma calorosa discussão no trabalho o sistema simpático acelera demasiadamente as batidas do coração, o sistema parassimpático entra em ação, diminuindo o ritmo cardíaco. Se, de repente, esta

discussão acaba afetando a saúde, promovendo dores no aparelho digestivo, o sistema parassimpático acelera o trabalho do estômago e dos intestinos, o simpático entra em ação para diminuir as contrações desses órgãos.

Em alguns momentos, é importante que grupos de profissionais, utilizem de forma positiva o SNA simpático pois ele estimula as ações e energia, de forma que organismo corresponda as situações de stress, provocando maior agilidade no processo, euforia e entusiasmo como, por exemplo, uma dinâmica em grupo, uma recompensa sobre os seus resultados, uma atenção do líder num momento oportuno ou até mesmo um reconhecimento público por um bom trabalho realizado.

Já o SNA parassimpático estimula, principalmente, atividades relaxantes, como as reduções do ritmo cardíaco. Portanto, em momentos de tensão ou euforia profissional, quando as tomadas de decisões são importantes, é preciso dar um pequeno intervalo de tempo, respirar profundamente por várias vezes, oxigenar o cérebro para abaixar a adrenalina, silenciar a mente, e assim, fazer a melhor escolha com o Neocórtex e não pelo Sistema Límbico e ou pelo Cérebro Reptiliano. Se as ações ou decisões forem tomadas pelo SNA parassimpático, o profissional se sentirá mais seguro e com maior chance de assertividade.

As células nervosas, responsáveis pela propagação do impulso nervoso, são denominados neurônios. Elas compõem o sistema nervoso central, juntamente com as células da glia. Segundo Monteiro (2009), uma nova pesquisa, feita na Universidade Federal do Rio de Janeiro, mostrou que não são 100 bilhões de neurônios que existem nos seres humanos, como se acreditava. O número real dessas células, que transmitem os nossos pensamentos seria, na verdade, 86 bilhões, e já se sabe que novos neurônios são produzidos ao longo da vida. Os neurônios são espalhados pelo corpo todo.

As mensagens dos sentidos se dão por meio dos cinco sentidos, nos olhos, nariz, ouvidos e boca, e somestesia (tato), espalhados por toda a superfície do corpo, e até mesmo em alguns órgãos internos, chegam ao cérebro através do sistema nervoso. Os neurônios que carregam essas mensagens para o cérebro são chamados neurônios sensoriais. Leva-se um tempo para que os sinais sejam carregados pelas sinapses. Para que a mensagem possa ser levada o mais rápido possível, os axônios dos nervos são extremamente compridos, minimizando o tempo. As sinapses ficam na fenda, entre os neurônios, neste local agem os neurotransmissores e todo

comunicação é realizada pelos órgãos internos e pelo exterior do corpo provocando impulsos nervosos por toda extensão.

Com todo este estudo, a Neuroliderança tem como princípio combinar as descobertas do cérebro baseado na neurociência ao desenvolvimento de competências na liderança e gestão de pessoas, disfrutando do melhor aproveitamento da funcionalidade humana. A Neuroliderança foi desenvolvida pelo australiano David Rock (2017), autor do livro *Liderança tranquila: Não diga aos outros o que fazer: ensine-os a pensar!* Ele também é criador metodologia de Neurocoaching e fundador do Neuroleadership Institute.

No campo da Neurociência e os avanços tecnológicos em imagens, proporcionaram uma melhor compreensão do funcionamento do cérebro, estamos começando a ver fisicamente as práticas de gestão e as reações no cérebro humano (WAYTZ; MASON, 2013). Segundo Waytz (2013), é possível fornecer uma visão geral sobre o campo emergente da neurociência; introduz a *Neuroleadership*, um termo cunhado por David Rock (2017). Ele explora como aplicar descobertas de neurociência no local de trabalho. Fornecendo exemplos de como a aplicação de liderança neurológica pode melhorar a liderança prática, gerenciamento de mudanças, inovação e criatividade.

A Neuroliderança é um processo eficaz usado pelo Modelo SCARF (*Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness*) de David Rock (2017), estimulando processos naturais no cérebro de pessoas lideradas, que acompanham a sua sequência e o ritmo de forma a evitar resistência consciente ou inconsciente por parte das pessoas, potencializando assim o resultado obtido. É também um processo eficiente porque o uso dos modelos, que incluem técnicas de regulação emocional (capacidade de dominar suas emoções), ajudam o líder a manter a sua tranquilidade e dos outros, minimizando o esforço emocional e gasto energético no exercício de suas funções.

Cada vez mais o mundo corporativo está continuamente buscando melhores maneiras de envolver, conectar e liderar seus profissionais. Novos avanços no campo da Neurociência podem nos ajudar a desvendar a fisiologia da eficácia da liderança. Neurociência é o estudo de como o sistema nervoso se desenvolve, sua estrutura e o que faz. O foco do campo de estudo está no funcionamento do cérebro e embora tenha sido originalmente classificado como uma Sub-Disciplina da Biologia, tornou-se

uma ciência mais interdisciplinar, que trabalha de perto com outras áreas do conhecimento, como Matemática, Linguística, Engenharia, Informática, Química, Filosofia e Medicina. Essa área de pesquisa ainda é recente, e os neurocientistas reconhecem que há muito mais a descobrir sobre o cérebro do que eles sabem. Tecnologias como Imagem de Ressonância Magnética Funcional (RMf) e a Tomografia Computadorizada de Emissão de Pósitrons (PET) mostraram conexões neurais definitivas que permitem aos cientistas desenvolverem uma compreensão da interconectividade do cérebro e do comportamento.

Como os professores Adam Waytz e Malia Mason (2013) escreveram em um artigo para *Harvard Business Review*, a neurociência já revelou *insights* que são aplicáveis ao local de trabalho, incluindo:

- Como promover o pensamento criativo;
- Como estruturar recompensas;
- O papel das emoções na tomada de decisões;
- As oportunidades e (principalmente) as armadilhas das multitarefas.

A pesquisa de neurociência inclui que quando os gerentes oferecem *feedback* aos subordinados, uma reação emocional é desencadeada no cérebro do subordinado que controla a sobrevivência. Outros estudos de pesquisa de neurociência sugerem que relações positivas entre gerentes e os funcionários desencadeiam uma área no cérebro que ativa a abertura a novas ideias e mais orientação social para outros. Ao conectar a ciência e a liderança, essas descobertas podem nos ajudar a entender por que alguns empregos e as práticas de liderança são mais eficazes do que outras.

No passado não tão distante, a convencional definição de um líder efetivo foi aquela que obteve resultados, impulsionou a linha inferior e, geralmente, forçou produtividade de seus funcionários. Como a área de recursos humanos (RH) e os profissionais de gestão de talentos conhecem muito bem, algumas das práticas de gestão são usadas para obter esses resultados.

Krauzs (1991) mostra que com a neurociência, hoje temos mais visão sobre como melhorar comportamentos de liderança. Por exemplo, foi encontrado um elo entre líderes efetivos e relacionamentos ressonantes com os outros. O estudo, usando a tecnologia Ressonância Magnética Funcional (RMf), descobriu que, quando os

gerentes foram convidados a recordar experiências específicas com líderes “ressonantes” foram ativadas quatorze regiões do cérebro. Quando solicitado a lembrar experiências específicas com Líderes “dissonantes”, apenas seis regiões do cérebro foram ativadas e onze regiões foram desativadas.

As regiões do cérebro ativadas para líderes ressonantes foram associadas com a área das emoções, ativando o sistema social e outras regiões associadas a relacionamentos. Desativaram o sistema social e regiões ativadas do cérebro associadas à atenção estreita, diminuindo compaixão e desencadeando emoções negativas.

Existe também uma conexão física no cérebro associada à confiança, um comportamento vindo de um sentimento que é cada vez mais citado como um traço crítico de liderança. A substância química no cérebro chamada ocitocina, que quando liberta faz o indivíduo se tornar mais receptivo a sentir confiança por um estranho. O cérebro realmente determina a confiabilidade dentro de milissegundos em uma reunião com uma pessoa. Essa percepção é continuamente atualizada na medida que mais informações são recebidas ou processadas, como o cérebro assume a aparência, os gestos, o tom de voz e o conteúdo da conversa, o que isso significa para os líderes, que é possível criar confiança entre funcionários, mesmo que tenha faltado no passado.

Margie Meachan (2013), especialista em educação de adultos, oferece as seguintes etapas, que os líderes podem tomar para criar confiança em uma organização:

- Faça as pessoas se sentirem seguras. O cérebro classifica a sobrevivência como sua principal prioridade, então, os líderes que podem mostrar que não são uma ameaça serão vistos como confiáveis.
- Demonstrar equidade. O cérebro busca justiça e reagirá à percepção de injustiça com raiva e frustração.
- Seja genuíno e não deixe de confiar nos outros.

Segundo Meacha (2013), quando observamos alguém, são ativados em nossos cérebros os mesmos campos do cérebro da outra pessoa, através dos neurônios

espelho. Em outras palavras, se um líder desconfiar da pessoa com quem ele está falando, esta pessoa irá buscá-la e refletirá essa desconfiança.

A Neurociência também confirmou que os sentimentos estimulados são reais, e isso pode ser útil em desenvolvimento de liderança. Um sentimento que ocorre sem consciência, ou seja, sem pensamento, tem uma base neurológica real, que resulta em mudanças físicas no corpo como aumento da frequência cardíaca, transpiração e arrepios. Os líderes foram ensinados a suprimir sentimentos frios e tomar decisões baseadas em lógica e fatos, mas, como Waytz e Mason (2013) observam, há um corpo crescente de evidências neurológicas onde as reações emocionais como essas não devem ser ignoradas. Em situações que envolvem risco, podem ser usados sentimentos frios para impedir líderes a tomarem decisões excessivamente otimistas.

O corpo está o tempo todo produzindo substâncias químicas estimuladas pelos comportamentos diante de cada experiência. No ambiente de trabalho, isso não é diferente, talvez, seja até mais forte e evidente por estarmos a maior parte do nosso tempo dentro da empresa ou do nosso negócio. Com esta visão, os profissionais de RH e de gestão de talentos podem facilmente aplicar as Neurociências para desenvolver atividades de liderança com grandes resultados.

A Neurociência mostra-nos que líderes ressonantes abrem caminhos nos cérebros de seus funcionários, que encorajam ao engajamento e as relações de trabalho positivas. Os bons líderes prestam atenção na construção de relacionamento, prestando atenção aos níveis de confiança na organização e entre gerentes e funcionários em particular. Os gerentes de RH e talentos devem enfatizar a confiança no desenvolvimento da liderança comprovando cientificamente através da Neurociência a importância da mesma. A confiança pode ser promovida através de comunicação aberta, transparência e metas claramente definidas, falaremos mais sobre confiança em Inteligência Relacional.

Encorajando os líderes a não descartar seus sentimentos negativos, o RH e a Gestão de Talentos podem compartilhar a ciência por trás dos sentimentos negativos e enfatizar que é importante prestar atenção, certamente os sentimentos não são infalíveis. Os líderes podem ser ensinados a reconhecê-los e a considerá-los, no momento de tomada de decisão.

Essas descobertas da Neurociência estão ajudando a conectar os pontos entre a interação humana e a prática da liderança efetiva. Como o mapeamento do cérebro

humano continua, podemos esperar aprender mais sobre o seu funcionamento e como os líderes podem usar esse conhecimento para liderar melhor as pessoas nas organizações.

O RH e profissionais de gestão de talentos sabem há muito tempo que ninguém gosta de mudança. Na verdade, ajudar o RH na mudança da liderança tornou-se competência necessária. A mudança é temida porque o cérebro, que é rígido para sobreviver, percebe isso como uma ameaça. Isso, por sua vez, provoca uma explosão de emoções negativas que faz com que o cérebro e o corpo entrem em um modo de resposta à ameaça. Ansiedade disparada através do pensamento e se torna confusa. O cérebro e o corpo instintivamente resistem as ameaças percebidas e assim fogem do medo. Uma forma de blindagem e proteção. Essas respostas são tão instantâneas que nem podem ser reconhecidas em primeiro lugar pela pessoa que experimenta a resposta. Emoções como o medo e ameaça estão associadas às funções da amígdala, que armazena na memória fatores emocionais e sentimentos do passado, que ao associar com o presente se dá a reação do indivíduo.

Esta compreensão mais profunda do medo da mudança que o cérebro humano resiste traz implicações generalizadas para o modo como os profissionais e gestores abordam o gerenciamento de mudanças. Se a mudança for apresentada como uma crise (“Se não mudarmos imediatamente, todos estaremos sem emprego”) ou se uma abordagem “apenas faça e não faça perguntas” é tomada, o esforço de mudança provavelmente falhará e terá o efeito negativo, e o resultado final será o inverso do objetivo inicial.

Para que o gerenciamento da mudança funcione ou para que alinhamento dos trabalhos aconteçam de forma fluida, uma abordagem mais pensativa pode ser necessária. O RH e líderes devem reduzir o estresse e a ansiedade, diminuindo a Adrenalina e a Norepinefrina (Noradrenalina), concentrando-se nos aspectos positivos da mudança proposta. Uma comunicação estruturada inteligentemente com antecedência, fazendo perguntas e com atenção voltada aos funcionários. Assim, entram num acordo de informações e verdades, realidade e necessidade do todo. Este processo melhora a capacidade do cérebro de ajustar sua resposta para a mudança e percebê-la como não ameaçadora.

Os líderes também podem e devem ativar o pensamento criativo e inovador das pessoas. Esta é uma parte do cérebro que Waytz e Mason (2013) afirmaram:

chame a “rede padrão”, que os neurocientistas descobriram que está vinculada à inovação. O cérebro nunca está em repouso. Mesmo quando não está focado em um particular pensamento, as áreas do cérebro permanecem ativas. Isto é, a rede padrão que hospeda a única coisa que nos diferencia das outras espécies, a habilidade de transcender, imaginar o que pode ser em um lugar ou hora diferente. Esta rede é única para humanos e é mais eficaz quando é altamente acionada. Quando as pessoas “transcendem” (ou imaginam), o cérebro se separa do externo ambiente e se concentra para dentro. É durante esse período que a criatividade está no auge e os momentos de “Eureka” são mais prováveis de ocorrer (a experiência de encontrar a solução para um problema quando não se foca ativamente nela). O cérebro humano precisa de tempo desenfreado para estimular a criatividade e a inovação.

Outra maneira de melhorar a criatividade e a inovação é apelar para outra área do cérebro, que Waytz e Mason (2013) chamam de “rede de controle”. Esta rede é o oposto da rede padrão. A rede de controle suprime a rede padrão para permitir que o cérebro pare de se concentrar no momento presente, então não vai vagar o tempo todo. Isso nos mantém atarefados. Os cientistas também descobriram que a rede funciona melhor quando se depara com distratores limitados, como e-mail, telefonemas, internet e todos os outros fatores que nos afastam da tarefa e aumentam a ansiedade. Esta rede, cujo objetivo é manter o foco, também nos impede de sermos multitarefas efetivas. Isto não é algo que os seres humanos podem fazer. Estudos mostram que as pessoas que tentam fazer tarefas múltiplas são incapazes de alocar os recursos do cérebro de forma a corresponder às suas prioridades. O resultado da multitarefa é um ou mais trabalhos mal feitos, fadiga mental, superficial pensamento e auto regulação prejudicada (WAYTZ; MASON, 2013).

Profissionais de gestão de recursos humanos e de talentos podem aplicar o conhecimento adquirido através da Neurociência para melhorar a inovação e a criatividade. Os exemplos podem incluir:

- Envolvendo a rede padrão para incentivar a inovação. Estabeleça programas semelhantes ao Google e Maddock Douglas, que permitem os funcionários em um determinado tempo trabalhar em um projeto inspirador de sua escolha, que avança a organização de alguma forma.

- Engajando a rede para incentivar o foco. Estabelecer formas de bloquear distrações “sem tecnologia”, quando os telefones e o e-mail estão desligados.
- Profissionais de gestão de recursos humanos e de talentos podem incentivar a criatividade e inovação apoiando o tempo livre não estruturado, minimizando distratores diários, limitando o empregado a metas para melhorar o foco e “banir” a multitarefa. Além de estabelecer blocos de “tempo livre de tecnologia”, alguns especialistas incentivam a redução do número de reuniões para apenas aquelas que são absolutamente necessárias. Essas ações promovem o foco, reduzem ansiedade e, finalmente, melhoram a criatividade e a inovação.

Algumas organizações perceberam a necessidade do cérebro por tempo desenfreado e tomaram medidas para dar aos funcionários esse tempo. O Google tem um programa de “20% de tempo”, em que a empresa, os engenheiros conseguem um dia da semana para trabalhar com o que quiserem. A empresa de Marketing Maddock Douglas oferece aos funcionários 100 a 200 horas por ano para trabalhar em qualquer projeto, que os interessa. A empresa de consultoria Bright House disponibiliza aos funcionários cinco “Your Days” por ano para refletir. Intuit, Twitter e a empresa de software Atlassian tem programas similares. Waytz e Mason (2013) aplaudem esses esforços, mas também exortam os empregadores a fornecer aos funcionários ainda mais tempo para envolver a rede padrão com o objetivo de melhorar a criatividade.

A Neurociência pode ser aplicada para melhorar habilidades de liderança, reduzir a ansiedade em tempos de mudança, melhorar a criatividade e a inovação, podendo ser aplicada ao envolvimento dos funcionários. Mostra que líderes que tem uma comunicação clara e direta mais amável acabam tendo pessoas trabalhando melhor juntas quando têm bons relacionamentos com suas chefes e colegas. Os líderes que sabem como o cérebro funciona podem melhorar a abordagem de como atingir metas e melhorar a inovação e colaboração em uma organização. Conseguem identificar no cérebro o que os motiva a realizar melhor. Os líderes podem usar informações para impactar, substancialmente, o engajamento. Por outro lado, a Neurociência tem confirmado que as práticas produzem medo e reduzem o desempenho dos funcionários novatos. Confirma que os líderes empresariais subestimaram a necessidade humana de conexão social no local de trabalho. Estudos mostram que é totalmente o contrário, a conexão é extremamente necessária e

importante. Elevando questões sobre como trabalhamos atualmente, os escritórios abertos, um constante fluxo de e-mails e múltiplos dispositivos móveis, que estão sempre impedindo a criatividade, inovação e diminuindo o envolvimento dos funcionários.

Trabalhar no seu melhor nível micro, ou seja, focado em uma única tarefa, ofereceu provas científicas de que a multitarefa é impossível para o cérebro. Líderes que esperam que seus funcionários sejam multitarefas estão fazendo um mau para suas organizações e prejudicam o bem-estar de seus funcionários.

2.4 LIFE COACHING

A palavra Coach foi utilizada pela primeira vez na Hungria para designar os coches (carruagens e charretes), que começaram a ser produzidos no século XVI na cidade de Kocs, e a palavra *coch* parece ser derivada do nome da cidade Kocs. Os coches tornaram-se os mais cobiçados da época pelo seu conforto, foram os primeiros produzidos com suspensão feita de molas de aço, e é esse vocábulo que os ingleses entendiam como “Coach”.

Celestino (2011) fala que com o passar do tempo, surgiu uma metáfora sobre o Coach, assim como as carruagens e os cocheiros levam as pessoas e ou as mercadorias de um lado para o outro, como do Ponto A ao Ponto B, ou seja, do Ponto de Partida (PP) para o Ponto de Chegada (PC) diante dos objetivos para onde desejavam estar. O Coach era a forma como se chamava o tutor, o que conduzia outras pessoas pelos diversos campos do conhecimento. Conta-se também que as famílias muito ricas, quando em longas viagens pela Europa, levavam servos no interior da carruagem, que liam em voz alta para as crianças o que elas tinham de aprender. Esse servo passou a ser chamado também de Coach.

Barbosa (2016) diz que no século XVIII, os nobres universitários da Inglaterra iam para suas aulas em suas carruagens, conduzidos por cocheiros, Coachs. Por volta de 1830, o termo Coach passa a ser utilizado na Universidade de Oxford como gíria de “tutor particular”, aquele que “carrega”, “conduz” e “prepara” os estudantes para seus exames. Sendo assim, o termo Coaching refere-se ao processo em si, o Coach àquele que conduz, e o Coachee à pessoa conduzida na direção do objetivo que

deseja alcançar. O processo de Coaching enfatiza a autonomia, no qual o Coach deve contribuir para que o Coachee desenvolva competências para andar sozinho, fazendo o seu próprio caminho.

Em 1880, a palavra Coach também indicava o treinador de equipes esportivas, provavelmente baseado no nobre esporte que era o remo. A primeira associação de treinadores foi a American Football Coaching Association, fundada em 1922, e o termo nos Estados Unidos permaneceu sendo primeiramente usado com relação a esportes.

Timothy Gallwey (2016) foi creditado como precursor do conceito de Coaching. Tenista profissional e treinador, constatou que os treinamentos dos atletas não atendiam questões motivacionais e comportamentais, e essas necessidades geravam o declínio da performance dos jogadores. Começou a defender uma nova postura de pensamento visando a eliminar completamente a autocrítica dos atletas nos treinamentos esportivos. Todo esse trabalho culminou no livro *The Inner Game of Tennis* (O Jogo Interior do Tênis). Tim afirmou que o conceito do *Inner Game* (Jogo Interior), está pautado na ideia que quando praticamos algum esporte coletivo, nós competimos com dois adversários: o exterior e interior (GALLWEY, 2016). O processo de enfrentamento gera situações adversas nos esportistas, a disputa resulta no autoconhecimento e superação interior.

O conceito de Coaching primeiro começou a aparecer na gestão e evoluiu para o que é considerado por muitos gerentes seniores e executivos como uma das fontes mais importantes disponíveis para o seu desenvolvimento profissional.

A evolução e o crescimento do Coaching começaram a acelerar na década de 1960, numa época em que o Coaching executivo ainda não era bem conhecido. Com chegada do executivo o Coaching tornou-se mais conhecido, era geralmente focado em profissionais que precisavam de ajuda antes de decolagem suas carreiras, muitas vezes, por causa de sua abrasividade e falta de habilidades suaves. Em seguida, o alto executivo começou a participar de compromissos de treinamento focados no lado positivo do Coaching para ajudá-los na transição para níveis ainda maiores.

O Coaching foi introduzido na administração como uma metáfora. Enquadrou-se na nova mentalidade que, até então, se esperava dos funcionários que se estavam tornando recursos “humanos”. Na verdade, até a década de 1960, a maioria das companhias tratava seus empregados como “apêndices” das máquinas. Isso mudou sob a influência da psicologia humanista, com defensores como Carl Rogers

(1987) e Abraham Maslow (1962), bem como especialistas de desenvolvimento organizacional. Lentamente, as empresas começaram a se dar conta de que seu quadro de pessoal era mais do que “máquinas inteligentes”, e que cada pessoa era única e, portanto, merecia um tratamento diferenciado. Somente a partir da década de 1990 teria surgido a possibilidade de uma relação entre um funcionário da empresa e um Coach. Gradativamente, o sentido atual de Coaching é introduzido no meio corporativo e a contratação de um Coach externo é definida tendo em vista aspectos como confiança, confidencialidade, transparência, segurança. (MERLEVEDE; BRIDOUX, 2013, p.16 e 17)

Na história da humanidade, nós, seres humanos, temos procurado uma maior compreensão sobre quem somos. Os filósofos gregos foram alguns dos primeiros a publicar obras em torno do significado da existência e o que significa ser autenticamente humano em um mundo físico. Sócrates e Platão procuraram compreender a natureza humana no contexto da moralidade. Argumentaram dentro do conceito de filosofia moral que a autenticidade é necessária para que alguém seja capaz de ser ele mesmo, verdadeiramente, salientando a diferença entre alguém ser realmente verdadeiro versus autêntico. Nós exploramos a existência humana, desde o nascimento de uma criança até o crescimento das nações com estudos em filosofia, psicologia, ciência, medicina e religião. Procuramos entendimento, clareza e melhoria da experiência humana, por estes motivos e por buscar superação e crescimento, é que as pessoas têm no Coaching a possibilidade de grandes mudanças.

O Coaching Life exige um relacionamento e uma dinâmica construída e criada para oferecer suporte direcionado a um indivíduo. O resultado final é principalmente ajudá-lo a fazer uma mudança específica em uma determinada área.

Os aspectos e os componentes relacionais dentro dessa dinâmica são fundamentais para o Coach (profissional/treinador) encontrar o que o Coachee (cliente) precisa trabalhar para o sucesso do processo de Coaching. Em outras palavras, o que acontece entre o Coach e o Coachee afeta diretamente nos efeitos do processo e no resultado final do Coaching.

Encontrar o significado na vida prediz melhores resultados na satisfação da própria vida e na saúde física, emocional e espiritual. O Coaching oferece a oportunidade de sucesso e autodescoberta com um diálogo contínuo de busca, responsabilidade e suporte. Além disso, o envolvimento em um relacionamento de Coaching não é apenas um processo para o Coachee, mas também para o

Coach. Pode ser uma oportunidade única para abrir um caminho que mova ambas as partes para uma compreensão mais profunda de si e do que realmente querem.

No Coaching, o engajamento autêntico é fundamental e pode ser criado dentro do contexto de uma relação das duas partes. O envolvimento permite criar confiança e compreensão entre o Coach e o Coachee, criando um aspecto inter-relacionado de entrega profunda. O Coach cria um espaço para explorar e descobrir trazendo informações jamais ditas anteriormente. Com isso, permite uma mudança na consciência por trazer a verdadeira realidade do inconsciente, entendendo com clareza o que, de fato, está acontecendo, o que está impedindo o Coachee sair da situação atual, e o que ele pretende que aconteça, passando a ter uma nova maneira de ver o mundo.

A dinâmica de Coaching pode criar oportunidades, quando o Coach utiliza certas habilidades, como ouvir profundamente, ter sua presença real na sessão e não julgamento da contextualização do Coachee. O Coach deve ser destemido, sem medo de mergulhar no desconhecido, trazendo novas experiências ao Coachee, acreditando nos seus sonhos mais ousados, possibilitando-o visualizar a vida que o espera, criando e planejando, além de permiti-lo receber e alcançar de fato a suas metas.

Uma pessoa é um processo em constante evolução. Segundo Bugental (1973), existem cinco formas de envolvimento em um relacionamento de Coaching life que também serve para o Business Coaching, são: presença, escutar, validação, confiança e relacionamento.

- A presença é quando o Coach pode criar um espaço seguro, um lugar onde o Coachee é convidado a explorar, talvez um pouco mais. Quando um Coach traz seu verdadeiro eu, a parte mais genuína e autêntica dele para a sessão, o convite para a confiança é estabelecido. E não começa com a primeira sessão de treinamento. Começa com sua primeira interação e continua ao longo da vida do relacionamento.

- Escutar é uma ferramenta valiosa para estabelecer a presença, mantém o Coach e o Coachee conectados. Como Coach, escutamos em muitos níveis. Muitas vezes, os clientes começam a sessão com um tópico e terminam em outro. Isso pode

fazer parte do processo de busca. Escutar é uma ferramenta eficaz para este processo e que suporta a validação.

- A validação pode ser o Coach reconhecendo o Coachee pelas maneiras positivas pelas quais ele está se ajudando. Pode estar apoiando uma ideia que tiveram ou mesmo uma descoberta que fizeram. A validação nem sempre exige palavras, embora possa reconhecer as descobertas ou realizações do Coachee, também pode ser a energia do silêncio, que estava procurando. O espaço ocupado dentro do relacionamento é tão importante quanto as palavras trocadas.

- A confiança se estabelece a partir do momento que o Coach consegue respeitar os espaços do Coachee demonstrando empatia. É repassada ao outro por suas atitudes respeitadas e íntegras, onde a outra parte a percebe. Então, o sentimento de confiança é gerado no receptor e não no transmissor, se o Coach quer a confiança do Coachee, terá que tomar atitudes que gerem a relação.

- O envolvimento autêntico no Coaching homenageia o momento gerado com o relacionamento. Isso cria a oportunidade de uma conexão mais profunda, facilitando a mudança e a aprendizagem, criando o espaço para a consciência interna. A realidade do relacionamento pode ser o caminho em que ambas as partes fazem a jornada.

Já no Business Coaching, o processo passa a ser diferente do Coaching Life. O cliente principal é a Empresa (Pessoa Jurídica), ela é quem está passando por mudanças e necessidades, e busca através das técnicas de Coaching o desenvolvimento e crescimento do negócio em si. A empresa representada por um profissional que tem poder e autoridade (podendo ser o CEO, o Empresário/Proprietário, o Gestor, Diretor ou até mesmo o responsável pelo RH), que entende o PP (ponto de partida) e o PC (ponto de chegada) da empresa, fará uma grande explanação passando as suas expectativas e as suas necessidades, além dos seus desafios quanto ao negócio. Entendendo o cenário, o Coach detectará juntamente ao representante da organização quem são os profissionais fundamentais para participarem do processo de Coaching individual e ou de um programa de Business Coaching com trabalhos em grupos, os quais executarão as ações para o

alcance das metas empresariais. O Business Coaching é usado para alinhar o estado do indivíduo e o meio ambiente com a intenção de melhorar a relação entre eles. Desta forma, todo o processo de Coaching deve ser realizado com os líderes da organização em encontros semanais ou quinzenais e o programa completo pode levar três meses, seis, nove ou até doze meses, na busca da realização dos objetivos do negócio, vinculando e estimulando a unificação com todos os objetivos em comum.

Como o cliente no Business Coaching não é o Coachee e sim a Empresa, será necessário encontros programados dentro do processo, para prestação de contas e alinhamento do PP com PC, entre o Coach e o Representante da Empresa, onde serão evidenciados o cenário e o andamento do programa, porém, em nenhum momento deverá ser aberto o que está sendo tratado no ciclo de Coaching com o Coachee devido ao sigilo e confiabilidade que existe entre o Coach e o Coachee. A relação entre o Coach e o Coachee é muito importante. Embora utilizem técnicas inteligentes, se não há relação entre as partes, não haverá um impacto benéfico nas sessões de coaching. A construção de relacionamento também se refere ao relacionamento entre o Coach e o Coachee. Confidencialidade e limites claros também são importantes estabelecer.

Apesar de todo o processo ser focado para a evolução da organização, o Coachee que é o Líder também evoluirá consideravelmente como profissional dentro do negócio, passando a ter uma visão mais expandida e que o levará a ações assertivas. Esta é uma grande oportunidade, que somente profissionais considerados estratégicos e que estão num alto nível de confiança podem receber da empresa. Os Líderes da organização que passam por um Business Coaching recebem como comprovação que a empresa tem um grande interesse e objetivo de firme crescimento em conjunto.

O processo de Coaching é versátil, envolve equipes, indivíduos e pode segmentar diferentes elementos nos negócios. O processo de Coaching de negócios ajuda os executivos e líderes empresariais a desenvolver uma solução clara com compreensão de seus papéis e responsabilidades. Coaching empresarial é sobre alto desempenho, mas, em última instância, deve ser sustentável e impactante, no nível comportamental. O processo de Coaching de negócios é complicado e complexo, e abrange um processo de experiência e aprendizagem contínua para o cliente e o treinador (ROSTRON, 2014).

As organizações estão cada vez mais procurando maneiras efetivas de oferecer um desempenho sustentável tanto para a empresa crescer, de uma forma estratégica e rápida, como para os profissionais que estão principalmente na frente dos negócios. E assim mitigar ou contornar os efeitos debilitantes do estresse, fadiga e *burnout* (esgotamento). O Coaching foi tipicamente pensado como um método para melhorar o desempenho dos profissionais e dos negócios.

O Business Coaching é uma solução focada para ajudar líderes das organizações a identificar o complexo, frequentemente informais, relacionamentos e interdependências dentro da empresa, desenvolvendo uma compreensão mais profunda sobre a dinâmica de maneira econômica.

A eficácia deste método tornou-se uma disciplina amplamente aceita em consultoria empresarial, desenvolvimento organizacional e gerenciamento de mudanças. O processo serve como uma plataforma para resolver problemas de negócios e criar mudanças futuras, por exemplo, desenvolver uma cultura corporativa sustentável, otimizando a organização, o desempenho e a habilitação dos pontos fortes dos membros individuais da equipe, bem como de um todo para cumprir suas tarefas de maneira mais produtiva.

Não há dúvida de que problemas relacionados ao estresse no trabalho e sintomas de *burnout* são de preocupação significativa. Esses problemas afetam uma gama extremamente grande de profissionais, incluindo professores universitários (BLIX; CRUISE; MITCHELL; BLIX, 1994), médicos, advogados, engenheiros, professores, enfermeiros e outros (CHAN; LAI; KO; BOEY, 2000). Na verdade, é difícil encontrar uma profissão ou país onde o stress no trabalho, a fadiga e o *burnout* não sejam motivos de atenção.

O processo reflexivo, que é focado em resultados ou com solução, é mais eficaz em termos de realização de metas, é mais positivo do que um estilo ruminativo de reflexão focada no problema. Este tipo de reflexão positiva aumenta as habilidades de autorregulação no local de trabalho de forma generalizada ou disseminada, inclusive nas áreas pessoais. Os participantes em programas de Coaching no local de trabalho frequentemente relatam maior capacidade de lidar com o estresse em casa e têm melhora no relacionamento com familiares de forma significativa. Em suma, se envolver nessas atividades ao longo de um período de tempo num formato sistêmico

traz apoio na superação de qualquer contratempo, criando resiliência e desenvolvendo habilidades.

Normalmente, o Coaching no local de trabalho tende a se concentrar em melhorar o desempenho e otimizar o seu gerenciamento, tornando-se sustentável, concentrando explicitamente sobre o bem-estar de líderes, gerentes e funcionários no desenvolvimento e na alta performance. Embora muitos locais de trabalho estejam repletos de programas de bem-estar e aprimoramento do desempenho, raramente os dois são combinados de uma maneira que ressoe com sucesso em um nível individual e sistêmico. Intervenções de Coaching que incentivam os indivíduos a explorar o significado que o trabalho tem, e redefinindo esse significado conforme necessário para si, passam a ter uma capacidade de desenvolver perspectiva e conseguem lidar melhor com a incerteza e a ambição, reconhecendo que os valores e o desempenho no trabalho são interligados. O Coaching se concentra em garantir o alinhamento entre os valores e objetivos pessoais do indivíduo como os da organização, podendo ser úteis para melhorar o bem-estar e manter os rendimentos em resultados.

Quando não cuidado, os indivíduos nesta área podem ter níveis relativamente altos de doença mental, e estes podem incluir depressão, grandes transtornos de ansiedade, dependências químicas ou alcoolismo, ou distúrbios de tonalidades que causam uma angústia significativa para si mesmo ou para outros, e ainda exaustão física e mental (GRANT, 2007). O comportamento individual no local de trabalho pode variar desde o presenteísmo e ausências explicadas até a licença por doença excessiva. Em um nível interpessoal, pode-se observar altos níveis de cinismo ou passivo comportamento agressivo, com desempenho baixo a muito baixo.

A tarefa para o Coach é poder distinguir entre questões que podem ser acessíveis para Coaching e aqueles que exigem outras intervenções especializadas. É importante notar que aqueles neste quadrante podem ser mais adequados para aconselhamento ou uma intervenção terapêutica do que o Coaching. Embora o processo possa ter um papel a desempenhar, deve-se encaminhar esses indivíduos para profissionais adequados de saúde mental para obter ajuda com tais questões em vez de tentar abordá-las dentro de um relacionamento de Coaching. Algumas pessoas nesta situação correrão o risco de perder seus empregos ou ser “treinadas”.

Os seres humanos e os seus sistemas estão num estado permanente de fluxo. A mudança é constante. Portanto, é extremamente difícil, senão impossível, manter as pessoas no topo permanentemente. É preciso aceitar que flutuações no desempenho são inevitáveis.

O Coach (treinador) é um facilitador que fornece suporte contínuo para o Coachee estabelecer planos de ação eficientes para o alcance de metas específicas (WHITMORE, 2006), o que, em geral, requer o desenvolvimento de novos padrões cognitivos e comportamentais. O Coach não precisa ser um especialista na área de atuação de seu cliente. Ele apenas precisa saber fazer perguntas fortes e consistentes e utilizar de um método eficiente e eficaz. As perguntas certas farão com que o Coachee reflita sobre o assunto e encontre dentro de si a real verdade, portanto, em nenhum momento o Coach dirá ao Coachee o que ele deve fazer e nem colocar a sua visão sobre os fatos, como também não deve dar sugestões, afinal de contas, quem sabe o que é melhor para si mesmo é o próprio Coachee. Portanto, o Coach é apenas um instrumento condutor que traz luz sobre a situação, onde o Coachee não consegue enxergar, por isto, não existe a necessidade de o Coach conhecer o assunto tratado.

O Coach gera empatia e se coloca no lugar do Coachee utilizando-se do *rapport*, criando uma identificação. A grande função do Coach é conseguir fazer uma completa anamnese com de perguntas fortes e consistentes onde o Coachee numa completa reflexão sobre fatores internos e externos encontrará a realidade e as melhores opções fazendo grandes escolhas, trazendo dentro de si as melhores e mais assertivas respostas as quais direcionará a sua própria vida, como também se movimentará para a realização das decisões tomadas no processo de Coaching.

O Coaching desenvolvido para as organizações, tem como principal função trabalhar no desenvolvimento dos profissionais para que atinjam os objetivos das empresas. Através de técnicas e ferramentas, faz perguntas fortes e consistentes para as mudanças de comportamento, desenvolvimento de novas habilidades, alinhando metas assertivas, alcançando os objetivos organizacionais. O Coach avalia o processo, analisa as conquistas e as dificuldades do coachee, respalda a empresa com observações dos resultados desenvolvimento e comprova o que gerou para a organização.

A tarefa do Coach é ajudar a reduzir os níveis de angústia e melhorar os de bem-estar, assim como a performance de desempenho. Há várias abordagens úteis

que podem ser utilizadas. Intervenções mais óbvias incluem treinamento em gerenciamento de tempo, melhorias de delegação, coesão da equipe e gerenciamento pessoal do estresse, todos os quais demonstram ser intervenções de treinamento eficazes para reduzir o stress e melhorar o desempenho.

O Coach precisa estar em sintonia com as questões que podem limitar a eficácia de uma intervenção de Coaching. Por exemplo, a organização de sistemas, valores e costumes podem trabalhar contra as aspirações do indivíduo, impondo procedimentos burocráticos rígidos, que impedem sua capacidade de se envolver em práticas de trabalho e autorrealização.

O Coach tem métodos para ajudar as pessoas a alcançarem seus objetivos organizacionais, assim como os pessoais, gerando no cognitivo e emocional competências comportamentais necessárias para construir resiliência. Desta forma, os indivíduos são capazes de lidar não só com estressores, mas também com dificuldades futuras existentes à medida que surgem. Os treinadores servem como defensores de seus clientes, como os treinadores pensam os clientes já têm as respostas que procuram em si mesmos.

É da responsabilidade do Coach estar presente, consciente, compassivo, engajado, autêntico e genuíno, enquanto faz perguntas, enquanto escuta, enquanto está totalmente presente para o cliente e desenvolvendo todo o processo. O relacionamento não é apenas construído, mas move o cliente em contemplação, exploração e descoberta.

É com o processo de Coaching que o Coachee define os seus objetivos de desenvolvimento, é quem estabelece as suas metas e desafios para que seja trabalhado com o seu Coach. Deste modo, é definido um plano de ação, que será implantado pelo Coachee, evidenciando a forma como também os resultados esperados.

O Coachee tem como responsabilidade se entregar verdadeiramente no processo de Coaching, reconhecer e enxergar exatamente o que o estava impedindo de ir além. Identificar as suas debilidades e olhar de forma responsável para os seus resultados atuais, mesmo que sejam desagradáveis. É preciso entender quais atitudes, pensamentos, sentimentos e comportamentos o Coachee cometeu até então que o conduziram a chegar à sua condição atual. Situações que contribuíram para a vivência atual e comportamentos positivos e negativos. Com esse diagnóstico

presente, é possível identificar o estado atual e traçar o estado desejado. É importante também que o Coachee seja muito sincero consigo mesmo e reconheça a sua realidade que, talvez, por muito tempo estava escondida atrás da sua “verdade”. Podemos dizer ainda que o Coach tem as perguntas, o Coachee possui as respostas. Quanto mais transparente for a relação com o seu Coach, mais poderá trabalhar de forma assertiva.

O Coachee precisa estar completamente interessado e empenhado no seu próprio desenvolvimento e progresso para a vida pessoal ou profissional. É preciso ter a consciência que a responsabilidade pela sua vida é única e exclusivamente dele, resgatando a sua própria autonomia. O sucesso e progresso dependem 100% do Coachee e não de terceiros e o seu foco deverá estar sempre na solução. Esse processo cognitivo intensifica e provoca vias de pensamento e leva à orientação para a resolução de problemas utilizando recursos, antecipando barreiras à mudança e formulando opções e planos de ação para superar essas dificuldades.

Com esta postura, o Coachee consegue enxergar conhecimento e aprendizado em tudo ao seu redor, como também os pontos positivos da sua evolução. O processo de identificação e uso de pontos fortes e pontos positivos podem aumentar com o bem-estar (SELIGMAN, 2004). Assim como expandir flexibilidade cognitiva e motivação, estímulos e oportunidades. A diferença é que um bom Coachee valoriza cada passo em direção aos seus objetivos. Normalmente, são pessoas com potencial, tem ideias próprias e pensamentos bem estruturados, além de serem flexíveis com próprio ponto de vista quando necessário. O que importa são o seu progresso e os resultados. Um bom Coachee não é expectador da sua própria vida, é o ator principal e também o roteirista, que constrói a sua própria história, sempre com um final feliz. Para isso, o Coachee precisa aprender a valorizar o seu Coach e aproveitar cada segundo ao seu lado, para perceber necessidades de desenvolvimento e promover ajustes nos seus mecanismos de ação. Comportar-se como um verdadeiro aprendiz que está fazendo continuamente descobertas sobre suas próprias potencialidades e que não se permite passar um dia sequer sem progredir.

O papel do Coachee é imergir e se empenhar ao máximo não apenas nos encontros presenciais com o Coach, mas também, na execução de todos os compromissos estabelecidos entre as sessões. Outra atitude é medir a sua performance em cada sessão e reconhecer a sua evolução acordando sempre novas

metas e desafios, tomando decisões e as aplicando. Passar o tempo falando sobre objetivos pessoais significativos o compromisso com o objetivo e o compromisso é fortemente relacionado com esforço.

O processo de Coaching gera no Coachee poder na capacidade de deliberar, agir e direcionar diante de toda uma reflexão, exercendo autoridade sobre a sua própria vida, seja ela pessoal ou profissional, construindo o seu presente, visando ao seu futuro e sendo o autor da sua própria história. O poder tem também uma relação direta com capacidade de realizar algo, aquilo que se “pode” ou que se tem o “poder” de realizar ou fazer.

O Coaching ajuda o Coachee a compreender até onde vai o poder dos outros para consigo e até onde vai o poder do Coachee para com os outros. Uma das grandes dificuldades que as pessoas têm é imaginar, trazendo como uma “verdade”, que as situações ou pessoas têm poder inerente e permanente sobre a sua vida, condicionando a aceitar tais circunstâncias como se não tivesse alternativas. Enquanto algumas pessoas ou profissionais compreendem isso como uma verdade se submetendo, passando por cima dos seus valores e princípios, dos seus desejos e sonhos para se condicionar à imposição ou desejo dos outros, por outro lado, existem pessoas que acreditam que todo o poder e autoridade está sobre si, humilhando as pessoas e impondo as suas condições sobre elas. Nesse sentido, a ação de ambas as partes está direcionada aos extremos.

Krauzs (1991) comenta em sua obra, *Compartilhando o Poder nas Organizações*, que quando a busca de poder é constante nas empresas, normalmente, o indivíduo usa suas habilidades para persuadir as pessoas e dessa forma atingir suas metas e objetivos organizacionais.

Poder é um comportamento que sempre apresenta um aspecto ofensivo, que é aproveitar as oportunidades para melhorar sua situação, e outro defensivo, que consiste em manter e ampliar sua margem de autonomia e sua capacidade de atuar. As características estruturais de uma organização delimitam ou restringem o exercício do poder entre seus membros e definem as condições nas quais estes podem negociar entre si. A organização permite o desenvolvimento de relações de poder e lhes dá um caráter permanente (KRAUZS, 1991).

Krauzs (1991) fala que um dos tipos de poderes que existe quase sempre nas empresas é o poder coercitivo, que é aquele cuja base é a capacidade de punição e

está baseado na crença daqueles que acham que devem assim proceder para evitar punição. Um exemplo disso é quando um funcionário se submete ao que o chefe ordena com medo de ser demitido.

Portanto, pode-se perceber que o poder nas organizações gera diversos conflitos, devido às grandes mudanças que ocorrem na sociedade. Essas mudanças afetam a relação de trabalho e a qualidade do relacionamento interpessoal entre níveis hierárquicos. A centralização de poder nas mãos de poucos leva a grande maioria dominada à insatisfação e falta de perspectiva de mudanças.

O poder utilizado com inteligência é aquele em que algumas pessoas se tornam influentes, embora não utilizem abertamente um comportamento de poder com imposição. Conseguem, de uma forma sábia, conquistando e mostrando a boa intenção para todos. As pessoas se comunicam com autoconfiança e tendem a ser bem-sucedidas e a alcançarem seus objetivos, mantendo um bom relacionamento.

Martin (2003), explica que táticas de poder são práticas de influência exercidas para alcançar um objetivo específico almejado, transformando suas bases de poder em ações específicas. São ferramentas utilizadas, normalmente, por gestores de empresas a fim de influenciar seus subordinados ou superiores para próprio benefício ou para benefício de toda a organização. Apesar de serem utilizadas com maior frequência em ambientes empresariais, podem ser utilizadas com a mesma finalidade em outras entidades, como governo, órgãos reguladores, partidos políticos, ambientes familiares, entre outros.

2.5 MENTORING

Sabemos que a programação progressiva natural no Universo mostra uma probabilidade em que tudo que entra em existência segue para a morte. Tudo que inicia um dia está naturalmente caminhando para o fim. A nossa visão tende a ser limitada, quando procuramos entender essas razões. O bebê nasce e a sua evolução se dá ao término da vida com a velhice. Duas pessoas se casam, o relacionamento não cultivado vai se desgastando com a probabilidade de separação ou término, quando uma das partes se vai. Em uma parceria empresarial, vêm os desentendimentos, conflitos de interesses e cada parte o seu negócio sozinho ou se

aturam até passar para a próxima geração. Sempre encontraremos conflitos num cenário empresarial. Quando se abre uma empresa e o empresário não cuida, não dá toda atenção extra necessária, ela se esfria e não suporta a velocidade do mercado ao ponto de falir ou sobreviver suprindo apenas o básico.

Podemos citar aqui algumas possíveis interrupções inesperadas, as quais podemos chamá-las de crise, onde entram vários conflitos, como doenças, acidentes, traições, mortes, roubos, brigas, separações, tudo isso é sinal que está abreviando o tempo de existência. Acreditamos que a atenção demasiada e descontrolada também pode ser a caminhada para a crise. O bebê nasce e ao longo da vida se alimenta, exageradamente e inadequadamente, então, vem a crise na saúde. As duas pessoas se casam por amor, vêm os ciúmes, que os sufocam, perdendo a identidade natural. A parceria acontece, vem a arrogância e o orgulho, um se sente mais importante que o outro, mais inteligente e esperto, o que pode gerar as traições. O empreendedor monta seu novo negócio, ganha muito, e com prepotência consome além do que era saudável financeiramente para a empresa, e como consequência vem a falência.

Quando fazemos uma analogia com a Física, falando sobre a inércia, no século XVII, após estabelecido o conceito de inércia por Galileu (2011), Newton (2010), formulou as leis básicas da mecânica, que hoje levam seu nome e são conhecidas como as Leis de Newton. Também conhecidas como as leis dos movimentos, relacionam movimento e força. Com base nas ideias de Galileu (ibidem), de que um corpo pode estar em movimento mesmo que nenhuma força atue sobre ele, Newton (ibidem) tomou-as como base para o enunciado de sua primeira lei, conhecida como Lei da Inércia.

A Lei da Inércia é tendência que os corpos possuem de permanecer em seu estado natural de repouso ou em movimento retilíneo e uniforme. Galileu (2011) observou que, quando um caixote sobre o solo é empurrado, além da força para deslocar o caixote de uma posição para outra, existem outras forças atuantes, mas estas se opõem ao movimento do corpo. Essas forças contrárias ao movimento ocorrem em razão da resistência encontrada pelo corpo em contato com o ar que o circunda e do atrito com o solo. Logo, a partir de experimentações e reflexões sobre o que vinha sendo seu objeto de estudo, Galileu (ibidem) chegou à conclusão de que, se não houvesse forças contrárias ao movimento do caixote, seria possível eliminar a força de resistência do ar e a força de atrito com o solo, e não cessaria o movimento.

Daria continuidade ao movimento retilíneo, e com velocidade constante após o início do movimento.

Esse fato opunha-se ao que pensava Aristóteles (2014), que dizia que, quando não existisse força aplicada no objeto, conseqüentemente, a sua tendência seria voltar para o estado de repouso. Aristóteles (2014) viveu por volta do século IV a.C e, com base em seus estudos acerca da natureza do movimento dos corpos, concluiu que um corpo só se movimenta se uma força estiver sendo aplicada sobre ele.

Sendo assim, segundo a proposição aristotélica, para empurrar um caixote de madeira de um lugar a outro, o movimento prevalece somente se uma força estiver atuando diretamente no caixote, ou seja, enquanto ele estiver sendo empurrado. Newton (2010) conseguia compreender da seguinte forma. Para exemplificar, imaginem a seguinte situação: quando uma família viaja em um automóvel em movimento retilíneo e uniforme em relação à Terra e, por algum motivo, o motorista freia bruscamente, todos que estão no carro são atirados para frente em relação ao carro. Isso ocorre em virtude da inércia, isto é, da tendência que todos têm de manter a velocidade constante em que o carro vinha trafegando em relação à Terra.

Assim como a física comprova, existem algumas formas para mudar esta situação e sair da inércia. Uma delas é utilizar a Energia Cinética sobre a Energia Potencial. A Energia Cinética está associada ao movimento do corpo (cine = movimento). Quando uma força resultante, que atua sobre a Massa e não é nula, esta imprime uma aceleração a , fazendo com que haja variação da velocidade do corpo.

Entendemos então que todo objeto tem uma Energia Potencial, que pode ser utilizada ou não. Quando se percebe que não está sendo utilizada, significa que é uma energia potencial que está em inércia, ou seja, não existe movimentação. Para que esta configuração se altere, é preciso que haja outro objeto com Energia Cinética, ou seja, que esta que está movimentando atue, utilizando-se da sua Massa e da velocidade do corpo em movimento. Qualquer corpo que está em movimento possui velocidade e terá Energia Cinética. Isso se chama ação e reação.

É possível compreender que todas as pessoas na vida profissional ou pessoal podem estar vivendo com Energia Potencial. Existe Massa, um peso que significa as suas capacidades, tudo aquilo que, de alguma forma, aprenderam e receberam ao longo da vida e que por algum motivo (atritos, fatores externos) fez com que paralisassem. Porém, existe uma Energia Potencial. Portanto, devemos na vida

escolher o caminho do sucesso, usando todo nosso melhor potencial acumulado e transformá-lo em Energia Cinética. Uma vez que se transforma em Energia Cinética significa que está utilizando toda a sua Massa com movimento e ganhando força.

Para que isso aconteça, é preciso que um outro objeto que esteja com Energia Cinética movimente o que está com Energia Potencial, e assim o transforme em Energia Cinética também.

Entendemos que o que não está em movimento está propenso a ficar estático até que algo externo aconteça.

Compreende-se que no Mentoring é exatamente isso que acontece. O Mentor tem um elevado nível de conhecimento e experiência, que podemos chamar de Energia Cinética, ou seja, tem Massa e está em velocidade, atuando como Mentor na busca de repassar todos os seus conhecimentos.

O mentorado está com Energia Potencial, chegou àquele cargo, numa determinada empresa, porque tem sua bagagem, está acumulado de informação, conteúdo e capacidade, porém, muitas vezes, sem saber como colocar tudo isso em prática e ação, está parado. Pode ser que chegou num período na vida e no trabalho em que não encontra mais sentido para sair da Inércia. Então, chega o Mentor, que o faz se movimentar, estimula, ensina, mostra os caminhos, numa visão positiva. E o faz acreditar, então o mentorado sai da Energia Potencial e se transforma em Energia Cinética.

Todos somos exclusivos, cada um tem suas experiências únicas, jamais ninguém passou exatamente tudo o que o outro passou, seja na vida pessoal ou profissional, até porque nascemos em famílias diferentes. A convivência em escolas, cidades, países, igrejas, comunidades diferentes, mesmo sendo irmãos gêmeos, ainda assim nem tudo que um viu o outro viu, ou a forma que um viu o outro pode ter visto diferente, então somos únicos e exclusivos.

Diante de toda experiência de vida pessoal e, principalmente profissional, baseada em erros e acertos, perdas, ganhos, derrotas e vitórias, sendo assim, podemos explicar que de Fiorelli (2017), em um contínuo aprendizado, onde o “final” é um absoluto sucesso, ou seja, uma crescente de grandes resultados, é que um profissional pode se tornar num Mentor.

O Mentor é aquele que dá suporte e encorajamento para que a outra pessoa desenvolva o seu próprio aprendizado. Para Maximiano (2008), faz com que se extraia

o melhor dele, maximize seu potencial, minimize os erros, explore suas habilidades, gerencie as nuances e aprimore sua performance se tornando a sua melhor versão. Esse profissional, também protege o Pupilo quando necessário, e o ajuda a engajar e executar as suas responsabilidades.

Um Mentor ajuda o outro a encontrar um sentido nos negócios e também na vida pessoal. A importância da capacitação e treinamento na qualidade da gestão para Boog (1994), ajuda o outro a ser uma pessoa melhor. São pessoas ou profissionais, que direta ou indiretamente, transferem seus valores, princípios, sonhos, visões, ideias, conhecimentos e sabedorias diante da necessidade do outro.

Os Mentores são heróis dos quais as pessoas se espelham, que os têm como referência de sucesso. Têm um poder de influência absoluta a ponto de mudar o *mindset* do mentorado e fazê-los criar uma percepção diferente sobre o mesmo fato (ZANELLI, 2002), gerando novas atitudes e comportamentos e obtendo resultados assertivos.

O Mentor é conhecido também como o “Guru”, um mestre, que possui um grande entendimento sobre uma linha filosófica, seja na vida ou nos negócios. Tem influência sobre o ensinamento, e também uma forma de se intitular como um mestre, um “professor”.

Todo “Guru” tem seguidores e o termo é empregado para descrever uma pessoa que tem autoridade por causa do seu conhecimento ou perícia em algum campo. O Mentor é um homem sábio, daí a importância em se achar um verdadeiro Guru, que vem sendo descrita nas escrituras e ensinamentos religiosos como algo vital para conseguir atingir o seu objetivo.

Segundo Betti (2012), diz que originalmente, o termo Mentor veio do grego, e se referia à figura mítica de Mentor, amigo e conselheiro de Telêmaco, que o apoiava, enquanto o pai estava ausente na guerra de Tróia. Desde então, Mentor passou a ser sinônimo de alguém que compartilha sua sabedoria, experiência e conhecimento com colegas menos experientes.

Direta ou indiretamente, todos nós tivemos Mentores ao longo de nossa trajetória, que nos ensinaram a viver e se comportar, que transmitiram seus valores e princípios e uma filosofia de vida. Podem ter tido uma forte influência positiva ou até mesmo inconscientemente negativa, estando próximos ou distantes, reais ou idealizadas, percebidos ou não. Um Mentor pode ser seu pai, sua mãe, seus avós, um

professor, um chefe, um colega, um líder espiritual, um filósofo ou até mesmo um autor de um livro, que inspirou em algum momento, ou seja, que ensinou algo importante e que se considera como guia.

Todo profissional que consegue comprovar suas conquistas e uma trajetória exemplar pode ser considerado como um Mentor. Quando agimos sobre situações de estress passamos a resultados falhos. “Hans Selye usou esse termo para significar o conjunto de reações que um organismo desenvolve ao ser submetido a uma situação que exige esforço de adaptação” (FRANÇA; RODRIGUES, 2011, p. 29). Ajuda a analisar implicações, consequências, relações de causa e efeito nas situações mais críticas, mas também pode discutir formas para melhorar as coisas certas, pode também desafiá-lo, compartilhando suas experiências e exemplos positivos e ou negativos, orientando, aconselhando e direcionando-o diante das situações, questionando e fazendo refletir na busca do seu inconsciente para as melhores respostas, trazendo a realidade dos fatos do passado, presente e futuro.

O Mentor o ajuda a tomar decisões e fazer as melhores escolhas, guia e dá suporte buscando recursos externos, como *Network* para obter o resultado determinado. O que diferencia as pessoas é a capacidade de personalidade e expectativa, Robbins (2002). Ele faz com que o mentorado se sinta especial, elevando a autoestima e criando meios para que ele consiga também os seus recursos próprios.

Mentores e Informações: são aqueles que mentoram pessoas, simplesmente orientando, dando um conselho e mostrando com proatividade como o outro pode agir diante de tal situação, pelo desejo ardente de contribuir para o sucesso do outro. Suas experiências são parecidas no passado, que se refere à causa do presente. Normalmente, ocorre sem intenção de benefício próprio do Mentor, em que a sua maior recompensa vem da conquista do mentorado. O Mentoring pode acontecer em encontros informais, sem agendamento e comprometimento com a continuidade, ou seja, pode ser muito pontual. Esta forma de mentoria não garante efetividade, depende muito mais e mentorado aceitar as orientações e colocá-las em prática. Não existe fidelidade pactuada entre as partes e não significa que o mentorado quer, de fato, seguir as instruções e diretrizes do Mentor. O Mentoring Informal se dá por uma amizade ou, provavelmente, se tornará uma amizade.

Mentores Formais: são Mentores contratados formalmente pelo indivíduo ou pela empresa para que faça a Mentoring *One for One* ou *One for Group*. São encontros agendados previamente e itinerantes, podem ser em lugares distintos, dependendo do objetivo da conversa.

O mentorado fala de suas necessidades, e diante dos fatos o Mentor o aconselha, compartilhando suas experiências. Orienta, mostra os caminhos expandindo a visão do mentorado para detalhes imperceptíveis, oferecendo sugestões de mudanças, criando consciência, alterando o seu *mindset*, trazendo *insights* e ideias.

É importante haver compatibilidade de objetivos e identificação de personalidade, desde a contratação/escolha do Mentor. Quem escolhe é o mentorado ou a empresa baseada nas experiências diante de uma trajetória de sucesso sobre determinado ponto. Verificar onde é preciso trabalhar o mentorado para alcançar resultados, tornando-se seu próprio agente (SIMIONATO, 2006).

Deve haver fidelidade e confidencialidade no processo, comprometimento com os resultados, apesar do mentorado ser o responsável em colocar tudo em prática. O Mentor o acompanha indiretamente e integralmente, ao longo do contrato. Trabalha o engajamento e tem o papel de proteger o mentorado quando necessário. Os encontros são regulares e agendados com antecedência e a assistência é informal e constante entre os encontros.

Naturalmente se desenvolve uma amizade que facilita o processo diante da cumplicidade e do objetivo comum. O Mentor utiliza-se de ferramentas aplicativas, extremamente assertivas para as necessidades. O Mentor mais ouve do que fala, convertendo *feedback* em ações e *feedforward* em metas. Coloca em *check* as ações do mentorado, testando-o e desafiando-o inconscientemente, e preparando-o para que nas situações adversas possa obter o tão desejado resultado.

O Mentor é preparado para ser criativo, resiliente, influenciador, positivo, objetivo, determinado, seguro, confiante, audacioso, e que supera desafios, para assim capacitar o seu mentorado a ter estas e outras qualificações.

O mentorado, normalmente, é um profissional que tem grandes objetivos com um curto prazo para alcançá-los, com a visão de que não tem tempo para perder. Tem no processo de Mentoring soluções rápidas, experiências antes vividas por outros que

obtiveram sucesso, e assim poder traçar uma rota mais direta e abreviada, sem precisar buscar atalhos ou fazer caminhos muito longos, querendo assertividade.

Para Dweck (2017) o fator de decisão do mentorado é que mostrará o potencial a ser explorado, possibilitando o mesmo sucesso ou até maior que do seu Mentor. Quando o mentorado escolhe seu Mentor, usa alguns critérios, como: admiração pelo Mentor, sente confiança, seus valores e princípios são os mesmos, seu propósito de vida se iguala, pode ser que tenham a mesma fé. É um exemplo para a sociedade e o tem como um espelho, uma referência, compra a promessa direta ou indiretamente proposta.

A responsabilidade do mentorado no processo, em primeiro lugar é, verdadeiramente, se entregar, entendendo que esta é a grande oportunidade que lhe faltava. Ao iniciar o Mentoring, o mentorado precisa identificar todos os pontos de melhorias, clarificando as suas percepções do passado, presente e futuro sem omissão de dados e informações.

O mentorado, alinha com o Mentor os seus objetivos, e quando a empresa contrata o processo de Mentoring, alinha os objetivos dele com os da empresa também. O mentorado aprende a ouvir o Mentor, e se atenta aos comandos e instruções dadas. É um grande questionador e extremamente curioso, busca informação o tempo todo e transforma o conhecimento em ação de forma obsessiva, com a certeza que está no caminho certo.

Baseado nos pactos acordados em cada encontro com o Mentor, o mentorado elabora um plano de ação, que pode ser para a vida profissional ou pessoal, desde que chegue ao objetivo final no mundo dos negócios. Esse plano pode envolver compromissos a serem executados, fisicamente, emocionalmente, intelectualmente e espiritualmente, dos quais receberão o acompanhamento do Mentor para checagem do mesmo.

O mentorado tem como responsabilidade informar ao Mentor sobre os avanços no processo e sobre as obtenções dos resultados, sejam pequenos ou grandes. Assim, realinhando e sendo direcionado para que não desvie da rota traçada.

Pelo fato do processo de Mentoring ser de aproximadamente doze meses, podem acontecer mudanças no mercado econômico, reestruturação na empresa, ou situações inesperadas. Portanto, pode ser que, em algum momento do processo, os objetivos sejam alterados, então é hora do mentorado, ao lado do Mentor, reorganizar

os ideais, o plano de ação e as ações sem perder o propósito. Fechando os encontros, o mentorado tem como obrigação fazer um relatório para o Mentor descrevendo o crescimento e os pactos acordados para a continuidade do Mentoring. Assim como, o Mentor tem como obrigação fazer relatório para a gestão da empresa sobre o andamento do processo de mentoring.

Quanto maior for o nível de confiança de ambas as partes, ou seja, do mentorado para com o Mentor e do Mentor para com o mentorado, melhores serão as ações para efetivar um processo de Mentoring eficaz em que todos ganhem, inclusive e, principalmente, não menos importante a própria empresa ou o negócio.

Diante de alguns objetivos estratégicos nos negócios e para obtenção e retenção dos melhores talentos, em busca de crescimento e posicionamento no mercado, tem como excelente opção a contratação de Mentoring promovendo a evolução constante e contínua.

Entre as situações habitualmente mais procuradas, estão:

- Adaptação de novos colaboradores;
- Parceria de processo (em caso de expansão ou implementação de sistema)
- Desenvolvimento de capacitação de futuros líderes;
- Ascensão e sucessão de funções;
- Suporte para reestruturação, fusão ou crise;
- Estímulo à cultura organizacional;
- Readequação e remanejamento de cargos;
- Retenção de talentos;

A empresa tem como papel principal identificar o melhores Mentores no mercado, que normalmente são pessoas mais experientes. Os profissionais prontos para se aposentar que estejam dentro ou fora da empresa, ou ainda profissionais que em curto prazo, obtiverem resultados admiráveis pela imersão em sua capacitação, em preparar e viver com intensidade a experiência. Tem a preocupação também de escolher o melhor Mentor para a companhia, que também crie uma identificação com o mentorado para garantir ainda mais um processo com excelência e efetividade.

A empresa é quem vai escolher e direcionar o mentor para o Mentor. Antes, porém, ainda no período da contratação, quem escolhe trabalhar com a empresa e ou com o candidato a ser mentorado é o Mentor. É o profissional que define se aceita ou não, diante dos seus critérios e baseado em seus propósitos.

A empresa deve clarificar para o Mentor exatamente qual o objetivo com o Mentoring para a empresa e para o mentorado, alinhando assim as expectativas e estratégias tanto com o Mentor como com o mentorado, sensibilizando-os sobre o processo. No primeiro encontro, a empresa determina as regras e o fechamento do contrato de Mentoring.

Posteriormente, vêm as reuniões periódicas de Mentoring, com o responsável pelo desenvolvimento do programa dentro da empresa para prestação de contas, mostrando todos os resultados obtidos, os desafios e realinhamento, caso tenha alguma readequação dos objetivos da empresa, até fazer o fechamento dos resultados na última reunião e a avaliação do trabalho de Mentoring.

Araújo (2010) conta que historicamente, são muitos os sistemas clássicos de Mentoring, como na Grécia, a adoção de um guru por um discípulo do hinduísmo e budismo, entre outros. Os franceses costumam utilizar a expressão "Protégé" (ou seja, o meu protegido).

O termo Mentoring tem a sua origem na mitologia grega, mais concretamente na obra *Odisséia*, de Homero. Quando o personagem Ulisses sai em viagem, pede a um sábio grego chamado Mentor que se ocupe da educação do seu filho. O conceito de Mentor ou Mentora entrou rapidamente na linguagem comum para simbolizar a pessoa estimada e culta que guia e aconselha uma pessoa jovem e menos experiente.

O princípio do Mentoring existiu de forma bastante presente nas corporações de artes e profissões nos tempos medievais. Os artesãos frequentemente aceitavam jovens aprendizes que viviam e trabalhavam na sua oficina (muitas vezes na própria casa). Os aprendizes assimilavam a "arte" para um dia serem capazes de assumir o negócio por meio deste sistema, em que as competências eram transmitidas de geração em geração, sem o risco de perder "segredos do negócio" para a concorrência.

Uma das principais responsabilidades do Mentor é identificar e promover o desenvolvimento das competências *Soft* e *Hard* do mentorado.

Farias (2012) fala que a expressão *Soft Skill* está ganhando uma relevância significativa nas esferas corporativas. Trata-se de um termo sociológico, que faz referência ao comportamento humano entre as pessoas em relação ao meio. Abrange também as pessoas ou profissionais, que possuem um alto nível de inteligência emocional, sustentado por habilidades e competências, as quais impactam diretamente na qualidade das relações interpessoais.

Ao avaliar o mentorado diante das suas ações e reações, que geram sucesso ou fracasso, é possível identificar a sua própria interação consigo mesmo. Segundo Suleman (2007), é necessário alcançar um desempenho com melhores resultados em várias áreas da sua vida, controlando as suas emoções diante dos fatos, e o quanto sabe a lidar com seus impulsos. Para assim criar uma relação interpessoal com os grupos de trabalho gerando empatia, otimismo, resiliência, superação, adaptabilidade, consciência organizacional, conexão, iniciativa, autoconfiança e gerenciamento de conflitos. Cabe ao Mentor identificar os pontos positivos e negativos *Soft*, testando, checando, dando *feedforward* e o desafiando, promovendo as competências necessárias para a evolução do mentorado.

Em um universo corporativo, onde a maioria dos problemas nas empresas são gerados pelos entraves nas relações interpessoais, ser expert em se relacionar com pessoas é um dos grandes diferenciais que levará a uma carreira de sucesso. O mentorado precisa estar disposto às mudanças sugeridas pelo Mentor. O processo é de mutação, portanto, a flexibilidade é um fator indispensável. Estas habilidades comportamentais contribuem cada vez mais para o perfil do profissional ambicioso, que as empresas buscam. O uso da determinação e de uma postura de ação assertiva (KATZ, 2011) que levará sua carreira, sendo ético, honesto, seguindo os valores e princípios determinados pela empresa. Em posições de liderança, aquele que consegue incluir a percepção do outro na sua realidade, geralmente, torna-se referência para o seu time.

A expressão *Hard Skill* é relacionada com conhecimentos profissionais, técnicas e ferramentas que trabalham a razão e a lógica, demonstrando um alto nível de inteligência intelectual, que permite ao profissional ser qualificado e dominar a sua habilidade desenvolvida de forma mais segura. Estas competências técnicas são ensinadas na escola, em formação, em cursos ou num trabalho. Todo profissional precisa saber a variação de suas competências transversais, que serão de grande

utilidade para a sua prática, podendo ser facilmente medidas de uma forma mensurável e quantitativa pelas empresas.

O papel do Mentor é identificar qual é o *Hard Skill* do mentorado, o seu histórico de sucesso e fracasso, as atribuições técnicas que contribuíram para a sua carreira, os seus cases de superação e destaque. O Mentor tem a responsabilidade de reconhecer as formações e especializações do mentorado e buscar novas fontes de recursos e conhecimentos para obter as melhores experiências, tornando-o cada vez mais específico na sua função e, ainda assim, polivalente, versátil, ampliando as oportunidades para o mentorado e a empresa.

Analisando a diferença do Coaching e do Mentoring, o Coaching é visto como uma metodologia que maximiza resultados na vida pessoal e profissional de uma pessoa num determinado e curto espaço de tempo, com perguntas realizadas pelo Coach, as quais farão com que o coachee encontre as suas respostas e tome as suas decisões.

Já o Mentoring é um processo de aconselhamento, a longo prazo, de um profissional mais experiente para um menos experientes (independentemente da idade, cargo ou tempo de trabalho), e que esteja numa fase de superação e de desafios agressivos, e que precisam ter efetividade deste acompanhamento para alcançar os seus objetivos profissionais e da empresa. Ter conhecimento das habilidades técnicas fará com que se alcancem os objetivos na empresa ou que se beneficie na vida pessoal. O Mentor identificará e o orientará o mentorado em todos os pontos necessários para obtenção dos melhores resultados.

2.6 INTELIGÊNCIA ESPIRITUAL

Mesmo que alguém diga que não acredita em algo superior a si mesmo, a grande maioria das pessoas acredita que exista algo além. Todo ser que trabalha, terá que lidar com a espiritualidade, nem que for das outras pessoas. A espiritualidade delas interferirá no resultado do trabalho e só entendendo e conhecendo sobre a espiritualidade, que um grande líder conseguirá extrair o melhor de cada pessoa.

A ideia não é trabalhar diretamente a religiosidade, mas sim o que se acredita e se vive do mundo espiritual, pois as suas experiências espirituais terão um reflexo nas atitudes terrenas, ou seja, no trabalho também.

Howard Gardner (1995), em seu livro *Inteligências Múltiplas*, diz que, até este século, a palavra inteligência foi usada por indivíduos comuns numa tentativa de descrever os seus próprios poderes mentais e os das outras pessoas. Deixando-se de lado os significados que têm a ver com coleta de informações, serviços secretos ou mero conhecimento, os indivíduos ocidentais eram considerados “inteligentes” quando tinham compreensão rápida, ou eram cientificamente astutos ou sábios.

Quando as notícias dos primeiros testes de Inteligência e o conceito de um quociente de inteligência chegaram aos Estados Unidos, alguns psicólogos e educadores perceberam o enorme potencial desta invenção continental. Logo, aqueles indivíduos haviam produzido instrumentos mais modernos, que podiam ser administrados a grupos e que colocavam os indivíduos precisamente em uma comparação com outros indivíduos da mesma idade. Henry Goddard (1935) trabalhou com indivíduos retardados institucionalizados; Lewis Terman (1917) testou alunos normais e “brilhantes” na Califórnia; Robert Yerkes (1921) planejou um teste que foi utilizado com um milhão de recrutas na Primeira Guerra Mundial. O que havia começado com um simples índice de prontidão escolar tornou-se um instrumento convenientemente administrado, que podia revelar a força intelectual em uma hora e atribuir um valor numérico preciso a essa força (QI de 115 – um desvio padrão acima da norma). Embora muitos desses usos tivessem um bom motivo, e alguns fossem genuinamente úteis, os testes eram frequentemente utilizados de maneira estigmatizante, para rotular e posicionar pessoas, e fazer julgamentos sobre suas limitações. (GARDNER, 1995, p. 184 e 185)

“Os seres humanos são criaturas biológicas, mas são igualmente criaturas culturais”, diz Gardner (1995). “Mesmo antes do nascimento, o organismo imaturo está no útero de uma mulher que tem hábitos, estilos e práticas que refletem sua cultura e subcultura” (Ibidem).

E embora seja possível exagerar a influência dessas condições pré-natais, não há de que a vida do bebê, depois de nascimento, está intrinsecamente ligado às práticas e pressupostos de sua cultura. Muitas culturas valorizam de modo diferente os meninos das meninas. Se é desejado um menino e nasce uma menina, os pais podem demonstrar seus sentimentos de diversas maneiras, variando do infanticídio, nos casos mais extremos, a tentativas de compensar o gênero indesejado, tratando a criança do sexo feminino como um “moleque” ou dando-lhe um nome masculino. (GARDNER, 1995, p.188)

“Na melhor das hipóteses, as inteligências são potenciais ou inclinações que são realizadas, ou não, dependendo do contexto cultural em que são encontradas.” (Gardner, 1995). “A inteligência, ou inteligências, são sempre uma interação entre as inclinações biológicas e as oportunidades de aprendizagem que existem numa cultura” (Ibidem).

Gardner (Ibidem) fala que cada inteligência é ativada ou “desencadeada” por certos tipos de informação interna ou externamente apresentadas, portanto, as inteligências múltiplas são consideradas em sete inteligências, dentre elas: Inteligência Musical, Inteligência Corporal-Cinestésica, Inteligência Lógica-Matemática, Inteligência Linguística, Inteligência Espacial, Inteligência Interpessoal e Inteligência Intrapessoal.

Zohar e Marshall (2017), em seu livro *Inteligência Espiritual*, dizem que as nossas inteligências, possivelmente infinitas, podem estar ligadas a um dos três sistemas neurais do cérebro, variações do QI, do QE e do QS e que todos os tipos de inteligência que Gardner (1995) são configurações neurais associadas e eles.

Estudos neurológicos estabeleceram que o cérebro tem três modos de processamento distintos, chamados de série, em paralelo e síncrona. O processamento em série está associado a funções de QI (Quociente de Inteligência ou Inteligência Intelectual) no cérebro esquerdo. O processamento paralelo está associado a funções EQ (Quociente Emocional ou Inteligência Emocional) no cérebro direito. E o processamento síncrono é associado com funções QS (Quociente Espiritual ou Inteligência Espiritual) em todo o cérebro. Zohar e Marshall (2017) dizem que “o QS é o embasamento necessário para o funcionamento eficaz do QI e do QE. É a nossa inteligência final.”

Nem o QI nem o QE, separadamente ou combinados, são suficientes para explicar a enorme complexidade da inteligência humana nem a riqueza imensa da alma do homem e de sua imaginação. Usamos o QS para lutar com questões acerca do bem e do mal, e imaginar possibilidades irrealizadas, sonhar, aspirar, superar situações difíceis. E é principalmente esse poder transformador que diferencia o QS do QE. Perceba o trino formando QI, QE, QS, e sendo comprovado que juntos são mais fortes na vida do ser humano (ZOHAR; MARSHALL, 2017, p. 18)

Da forma como Daniel Goleman (2007) a define, a inteligência emocional como a possibilidade de analisar a situação em que a pessoa se encontra e, gerenciar o comportamento dentro dela compreendendo e respeitando os limites. Já a inteligência espiritual permite que se pergunte e tenha escolha de ficar dentro da situação. Isso permite trabalhar com os limites da situação conduzir diante das escolhas. O QS permite integrar o intrapessoal e o interpessoal, transcender o abismo entre o eu e o outro.

Daniel Goleman (2007) falar sobre as emoções intrapessoais e interpessoais, as que compartilhamos com outras pessoas e usamos para nos relacionar com elas. Apenas o QE, porém, não é possível ajudar a transpor o abismo. Precisamos do QS para compreendermos quem somos, o que as coisas significam para nós e como elas dão aos outros e a seus sentidos um lugar em nosso próprio mundo.

Zohar e Marshall (2017) diz que o QS nos ajuda a superar nosso ego imediato e nos estendermos para as camadas mais profundas das potencialidades ocultas existentes em nós. Ajuda-nos a levar a vida em um nível mais profundo de sentido, enfim, podemos usá-lo para enfrentar os problemas do bem e do mal, os problemas da vida e da morte, as origens mais profundas do sofrimento humano e, não raro, do desespero.

Richard A. Howell (2005) estabeleceu uma distinção entre os três Qs, afirmando que o QI é a inteligência que procura entender o “quê”, EQ é a inteligência que procura entender o “como”, e a SQ é a inteligência que procura entenda o “porquê” das coisas.

Uma poderosa combinação das três dimensões principais de inteligência, representa QI e QE em associação com QS. Estudos em neurociência confirmam que a inteligência espiritual está correlacionada com a sincronização hemisférica de todo o cérebro e com a sua ativação conseqüentemente forma o treinamento das três Qs em todo o cérebro. A coerência resultante do cérebro inteiro otimiza a função do cérebro e resulta em maior satisfação, maior criatividade, intuição afiada, mais empatia e compaixão e melhor desempenho em uma ampla variedade de habilidades de trabalho e habilidades para a vida.

Zohar e Marshall (2017) afirmam que, na crise espiritual, todo o sentido e, talvez, o valor de nossa vida são postos em dúvida. Podemos ficar estressados ou deprimidos, procurar nas drogas ou no álcool um alívio temporário, tornarmo-nos letárgicos ou disfuncionais, ou mesmo enlouquecermos. As crises são sempre

dolorosas, mas, se enfrentadas corajosamente e usadas, elas oferecem uma oportunidade de consideração e o conseqüente melhoramento e a transformação do eu.

O rabino Heschel (1976), disse: “eu simplesmente não podia continuar a viver como se uma metade de mim não existisse. A solidão interna, a “solidão que escuta”, exige finalmente ser ouvida.” Como disse o filósofo alemão Martin Heidegger (1953), “uma casa do ser e todos nós nela residimos.” Toda a história do universo está dentro de nós, no inconsciente profundo, fazendo parte do nosso inconsciente coletivo da humanidade. Fazemos parte de uma comunidade maior (universo), e a maior parte de uma comunidade menor (amigos e família).

Somos muito além do que podemos imaginar. Se olharmos internamente, biologicamente somos muito complexos, e em tudo existe vida enquanto o ser está respirando, desde o átomo até toda a composição sistêmica, neural, respiratória, endócrina, circulatória, entre outras, até formar o ser humano completo. Porém quando olharmos para o lado externo, vemos que a complexidade ainda é muito maior, do ser humano vivente quanto interligação nas relações humanas, incluindo família, amigos, trabalho, igreja entre outros, vai num crescente de desenvolvimento que sai da esfera do nosso alcance diário, ou seja, até chegar na dimensão do universo, porém tudo se conecta e tudo se completa.

Para o presente trabalho, consideramos a Espiritualidade como uma necessidade humana de estar em relacionamento com a algo maior que nós — algo que consideramos divino, sagrado. Dessa forma, existe a necessidade de transcender a autolimitada humana para ter experiência de fé.

Wuthnow (1978) descobriu que pessoas que tiveram experiências de pico, que quer dizer experiências espirituais, sentiam que a vida tinha muito mais sentido e era muito significativa. Estas pessoas investiram tempo pensavam sobre a vida, meditando, imergindo no seu eu, e acreditando que eles conheciam o seu propósito de vida. Conseqüentemente, percebiam que bens materiais, como; ter uma casa linda, um carro atual ou coisas agradáveis que poderia ser classificado como hostentação, além disso, ter um emprego bem remunerado ou segurança no trabalho não era tudo na vida. Interessante que uma grande parte pessoas que participaram desta experiência disse que teve uma influência para viver melhor a vida.

Comte-Sponville (2008) argumentou logicamente que as pessoas podem fazer qualquer coisa sem religião, mas não podem fazer sem comunhão, fidelidade e amor. Nem eles podem fazer sem espiritualidade. Comte-Sponville (ibidem) diz que “os ateus têm tanto espírito como todos os outros; porque estariam menos interessados na vida espiritual” Ser ateu não significa que seja amnésico.” Comte-Sponville (Ibidem) continua argumentando que a humanidade é única, e a religião e a irreligião fazem parte dela; porem, a religião ou irreligião não são suficientes para a humanidade. A espiritualidade não é a religião e nem a irreligião. A espiritualidade é muito importante e é preciso dos fundamentalistas para compreendê-la.

Emmons (2000) fala que parte da “inteligência espiritual” consiste em formar uma narrativa que ofereça um propósito abrangente para a vida de alguém que permita que uma pessoa atribua significado às atividades cotidianas. A capacidade de entender como as preocupações diárias de um indivíduo se encaixam em uma estrutura implica um alto nível de pensamento abstrato, ou seja, as capacidades de entender como as preocupações cotidianas se relacionam com estes conceitos mais. Isso parece uma aplicação do comum para um domínio específico, ou seja, pensar de forma inteligente sobre como organizar a vida de alguém. Ter um plano-mestre e ser capaz de segui-lo também implica uma capacidade para regular os esforços para que eles se harmonizem em vez de conflito uns com os outros. Isso parece ser o conceito de autorregulação, ou seja, a capacidade de controlar seu comportamento em serviço para seus objetivos. Essa autorregulação está relacionada com conhecimentos de traços de personalidade, como a conscienciosidade, a capacidade de controlar os impulsos e trabalhar para os objetivos, a conveniência, a capacidade de regular o comportamento interpessoal para manter boas relações e estabilidade emocional, a capacidade de regular as emoções negativas em resposta à adversidade para manter o bem-estar emocional. Assim, a inteligência espiritual, bem como “inteligência emocional”, parecem envolver uma combinação de características já reconhecidas de inteligência geral e traços de personalidade não-cognitivas, ao invés de um novo tipo distinto de capacidade intelectual.

Líderes, gestores, especialistas precisam saber lidar com a sua fé e com a fé dos demais. Analisar as dimensões emocional, estética, moral e espiritual no trabalho são raramente estudadas, por não serem facilmente mensuradas, objetivamente e submetidos a testes científicos que localizem o espírito no alcance máximo da

experiência pessoal: Os seres humanos se esforçam perpetuamente para a humanidade suprema. Alcançando necessidades básicas, a gratificação nos dá muitas experiências de pico, cada uma das quais são delícias absolutas, perfeitas em si mesmas, e não precisando mais do que isto para validar a vida.

Peck (1995) fala da espiritual na unidade de organizações como a “empresa como comunidade”. Do outro lado, estão as espiritualidades transcendentais que afirmam que esse espírito não reside nem no eu sozinho, nem na totalidade do cosmos, mas na pessoa, relacionando com uma força ou poder superior, discernindo tanto por experiência como por revelação especial. Zohar e Marshall (2017) acreditam que “o QS nos dá a capacidade de discriminar. Isso nos dá o nosso sentido moral, a capacidade de moderar regras rígidas com compreensão e compaixão e uma capacidade de ver quando a compaixão e a compreensão têm limites.

Angel, Oviedo, Paloutzian, Runehov e Seitz (2017) identificam a espiritualidade com “a tendência de orientar os pensamentos, sentimentos e comportamento pela essência ou ideia de tudo o que está além e visto como em última instância, importante, o que pode ser expresso religiosamente e não religiosamente”, ao passo que McCormick e Tiffin (1977) caracterizam a espiritualidade como a experiência interior do indivíduo quando ele sente um além, especialmente como evidenciado pelo efeito dessa experiência em seu comportamento quando ele tenta ativamente harmonizar sua vida com o além.

A espiritualidade no trabalho muitas vezes é recriminada, ignorada ou negligenciada e muitos não gostam de falar por receio de entrar em discussões principalmente religiosas e por até correrem o risco do preconceito e da recriminação. Muitos confundem espiritualidade com religiosidade. Para não ofender ninguém, comprometido com uma ideia específica e certa, na verdade, vários escritores insistem que o espírito seja o que quer que seja. Apenas para que não se restrinja a nenhum dogma religioso Mitroff (1999) e Denton (1990). Insiste que a espiritualidade, é uma coisa e a religião é outro.

Dean (1992) diz que a sua mensuração objetiva através do estudo científico que o que é mais importante e intrigante sobre a espiritualidade no trabalho é que sua própria existência expõe um problema metafísico para a pesquisa sobre a psicologia do trabalho, ou seja, se as pessoas são espíritos sobrenaturais, então eles não podem ser descritos por uma ciência natural de causas e efeitos. O que é a natureza “acima”

não pode ser explicada pelo que é “de” natureza. “Natureza”, como C.S. Lewis (2012) observou, “é uma palavra de significados variados, que pode ser melhor entendida se considerarmos seus vários opostos. O Natural é o oposto do Artificial, Civil, Humano, Espiritual e Supernatural”. “Natureza” parece ser espacial e temporal, distinto do que é menos completo ou não, de modo algum.

Como Aristóteles (2014) originalmente propôs e Santo Tomás de Aquino (2016) confirmou mais tarde, veja o pensamento: a pessoa humana não é só, ou verdadeira da natureza? Como esses gigantes de Metafísica mantida, a pessoa humana tem um corpo material finito como o de animais que podem ser descritos em termos materiais e localizados no tempo e no espaço, mas é absolutamente separado dos animais por um espírito infinito que está acima e além da Natureza, um espírito literalmente “sobrenatural”? Então, por falta de metafísica, a psicologia científica do trabalho não pode dizer nada sobre o espírito humano no trabalho. Embora possa localizar o corpo humano finito em coordenadas de tempo e espaço para modelar suas causas e efeitos, não pode localizar o humano infinito espírito em tempo ou espaço e, portanto, não pode modelar suas causas e efeitos. Em direção ao Infinito bom é o grande dínamo escondido que energiza toda a nossa vida, levando-nos a novos níveis de crescimento e ao desenvolvimento, e se recusando a nos deixar contentar com qualquer meramente finito, especialmente materiais, bens, se entendemos conscientemente o que está acontecendo dentro de nós ou não, se podemos identificar explicitamente o nosso objetivo final ou não.

Para Pfeffer e Salancik (2003), pressionar essas ideias, mesmo que seja um pouco, é entrar em profundidade, questões metafísicas como “Qual é o significado do significado?” e “Como pode existir o significado?” ou “O que é responsável?” e “Qual é a natureza da liberdade que a responsabilidade implica?” e, finalmente, “O que se pode conhecer como resultados?” e “O que dizer que um dado resultado é ‘bom’ ou ‘mal’?” Eles acreditam que estas questões do espírito humano, questões que estão além da ciência e da psicologia, vieram mesmo antes da própria psicologia. Esse modelo de espiritualidade, de características do trabalho, informa o que a científico não pode admitir, a saber, que o trabalho não é material e natural, mas é espiritual e até mesmo sobrenatural muitas vezes. Embora os proponentes do modelo possam ignorar ou minimizar os aspectos sobrenaturais do trabalho para defender a fé científica, eles fazem por isso à custa da verdade humana e do bom trabalho. Um ser

humano único, um aspecto de que é um corpo finito, outro aspecto do qual é um espírito infinito. Estes dois aspectos são lados de uma moeda, unidos como um “espírito encarnado” e um “corpo espiritual”. O espírito humano, portanto, não é uma delicadeza adicionada ao nosso trabalho, mas é a sua essência.

De volta ao Iluminismo Feser (2017), sua história mais próxima em pensar em negócios é para traçar o cisma entre o materialismo finito de Fredrick Taylor (1990) movimento de “gestão científica”, por um lado, e o espiritismo infinito de o contraposto de “relações humanas” de Elton Mayo (2004), por outro lado. Como o filósofo observa Matthew Stewart (2009), o pensamento sobre repetições empresariais, diz que segundo a amostragem científica, a pessoa pode se salvar da leitura sobre gestão cerca de 99%, uma vez que ela domina esse assunto entre racionalistas e humanistas.

Sandelands (2007), explica que quando o homem busca os bens como riqueza, fama, beleza, poder, segurança, estima ou auto-realização, na expectativa para ser completo, é possível chegar a infelicidade e a destruição, pois tem tomado bens que não são Deus.

A distinção entre empresas que são espirituais ou materiais foi comentada há muito tempo por Santo Agostinho (2015), que distinguiu a “Cidade de Deus” da “Cidade do Homem”. O homem, ele argumentou, é necessariamente um cidadão. Agostinho (Ibidem) diz que muitos desprezam aa Deus por um amor profano, vivem o individualismo, com fins egoístas, louvor a si próprio e ciúmes do que adquiriu, normalmente pessoas briguentas. Uma ganância egoísta por poder e posição. Alguns outros são inspirados por um amor santo: Um amor a Deus se desprezando, o amando as pessoas, vivendo a verdade, gerando características de simpatia, serenidade e paz. Por outro lado, algumas organizações empresariais não se permitem ser plenamente e verdadeiramente humanas, porque a única comunhão humana plena e verdadeira é a do espírito que une todas as pessoas em Deus. Na medida em que uma empresa está focada e habita em si, separada e desligada de seus clientes e concorrentes, acaba nesse grau sendo mais material em vez de ser espiritual. Assim, os negócios mais humanos, aqueles com a maior virtude do ser humano, não são aqueles que exploram clientes ou que dominam e derrotam concorrentes, mas são aqueles que atendem clientes ao lado e até mesmo em conjunto com concorrentes. É a virtude que nos une a Deus. O ser humano é a maior de todas as virtudes humanas

e, portanto, a chave para as empresas em geral. Muitos fazem os homens o objeto do negócio ao invés dos negócios o objeto do homem.

Retornando finalmente à psicologia, lembramos a sabedoria de Aristóteles (2012) e Aquino (2016), cuja compreensão metafísica do ser humano é mais verdadeira do que a nossa compreensão científica do ser humano. Na compreensão de Aristóteles (Ibidem) e Aquino (Ibidem), a psicologia é uma palavra de proveniência grega, sua raiz, “psique”, significa espírito, o sopro da vida, observando o estudo do trabalho, como o estudo do espírito e do sopro de vida. Devemos entender as pessoas nas organizações não apenas como algo finito para se estudar pela ciência, mas como espírito infinito para estudar por uma metafísica conectada a fé. Em suma, se somos feitos para Deus, então o único importante a fazermos, seja em negócios ou em qualquer outro lugar, é encontrar nosso caminho para Ele.

Como a Inteligência Espiritual (QS) afeta positivamente o ser humano, é provável que vivamos uma vida gratificante e satisfatória. O cérebro é conectado para o QS, mas ele permanece adormecido e precisa ser ativado. É preciso esforço e tempo para desenvolver o QS, mas vale a pena o sacrifício de realizar seus benefícios. Alguns dos métodos disponíveis que contribuem para conquistar o QS:

A. Meditação. Vários métodos estão disponíveis para meditação. Se muito tempo não pode ser investido em meditação, duração de 20 minutos é considerado ótimo. Segundo Sri Sri Ravi Shankar (2008) afirma que a meditação melhora e equilibra aspectos físicos, mentais e emocionais, e esferas espirituais de um homem.

B. Orações. Para aqueles que crêem em Deus, a oração alivia a tensão e as preocupações, é uma entrega dos seus pedidos com suplicas, amor e fé. Reconhecendo que Deus esta acima de tudo e pode todas as coisas. A oração pode ser realizada também para gratidão que gera alegria, sensação de vitória, fé e amor. É uma ferramenta espiritual importante, a oração reduz a preocupaação e melhora a contemplação.

C. Ferramentas para a energia. Pode escolher qualquer ferramenta para melhorar o seu QS (inteligência espiritual) e QV (qualidade de vida), pois isso levará a satisfação. Entre eles, o Reiki é um dos programas que pode ser utilizado, aprendendo as técnicas para uma vida melhor e experiências agradáveis.

Com todo este entendimento sobre o cérebro trino (QI, QE e QS), fechamos a compreensão que o ser, pode ser completo, desde que haja o autoconhecimento sobre si. Com busca das melhores práticas, técnicas e ferramentas, podemos alcançar cada vez mais uma vida leve e harmônica. E uma das formas para se alcançar a plenitude pode ser estruturando a identidade pessoal com seis fatores a seguir: propósito, psicologia positiva, neurociência, life coaching, mentoring e inteligência espiritual.

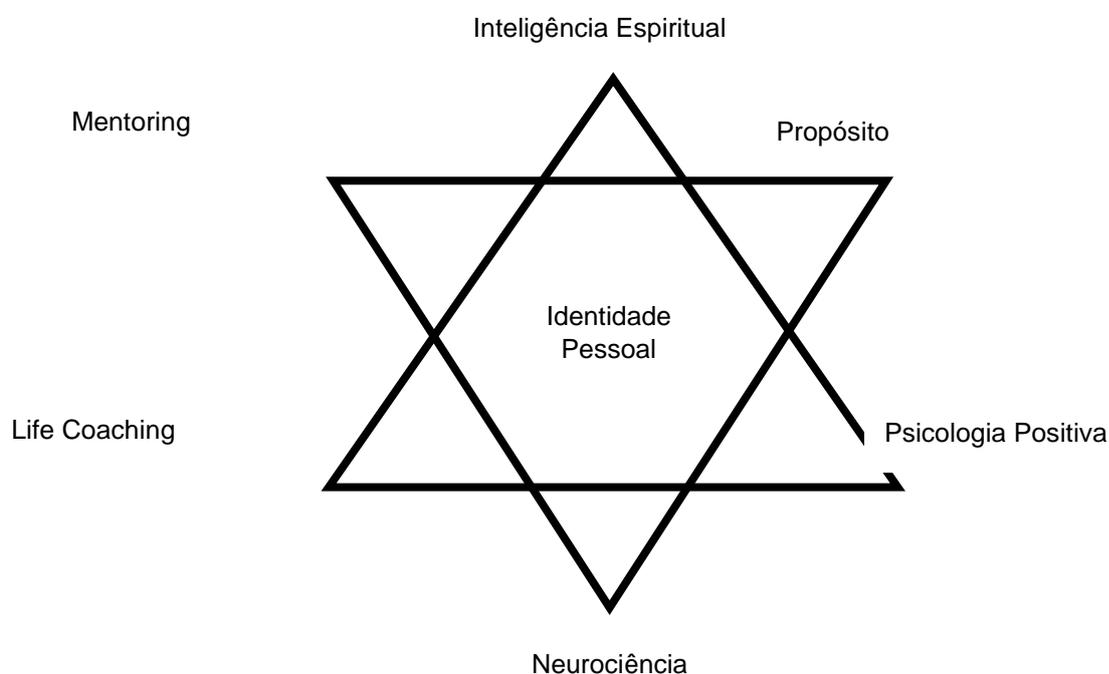


Figura 1
Fonte: Autora Michele Lopes

3 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

3.1 EMPRESA VIVA

O que é uma empresa? Qual é o seu DNA?

Consideramos que o homem, as plantas, as estrelas, os animais, os fungos têm vida, mas, e a empresa, tem vida? Podemos considerá-la como um ser vivente? A

Terra é considerada viva, o único planeta do universo conhecido onde humanos sustentam a vida.

Mas o que é vida? Metafisicamente, a vida é um processo contínuo de relacionamentos. Por mais simples que possa parecer, ainda é muito difícil para os cientistas definirem vida com clareza. Muitos filósofos tentam defini-la como um “fenômeno que anima a matéria”. E o que é matéria? Matéria é tudo que ocupa espaço e possui massa de repouso (ou massa invariante).

Mongillo (2007), é um termo geral para a substância na qual todos os objetos físicos consistem. Tipicamente, a matéria inclui átomos e outras partículas que possuem massa. A massa é considerada por alguns como sendo a quantidade de matéria em um objeto e volume é a quantidade de espaço ocupado por um objeto, mas esta definição confunde massa com matéria, que não são a mesma coisa. De um modo geral, considera-se tradicionalmente que uma entidade é um ser vivo que exhibe todos os seguintes fenômenos pelo menos uma vez durante a sua existência:

O anatomista e fisiologista francês Xavier Bichat (2015) situou a resposta no seio da relação dialética vida/não vida. Segundo ele, vida seria o conjunto de funções que resistem à morte.

1. Desenvolvimento: passagem por várias etapas distintas e sequenciais, que vão da concepção à morte.
2. Crescimento: absorção e reorganização cumulativa de matéria oriunda do meio; com excreção dos excessos e dos produtos “indesejados”.
3. Movimento: em meio interno (dinâmica celular), acompanhada ou não de locomoção no ambiente.
4. Reprodução: capacidade de gerar entidades semelhantes a si própria.
5. Resposta a estímulos: capacidade de “sentir” e avaliar as propriedades do ambiente e de agir seletivamente em resposta às possíveis mudanças em tais condições.
6. Evolução: capacidade das sucessivas gerações transformarem-se gradualmente e de adaptarem-se ao meio.

A definição de “vida”, de Francisco Varela e Humberto Maturana (2002), amplamente usada por Lynn Margulis e Dorion Sagan (2002), é a de um sistema autopoietico (que gera a si próprio) como um sistema de retornos negativos inferiores subordinados a um retorno positivo superior.

Stuart Kauffman (2000) “define a vida como um agente ou sistema de agentes autônomo.” Na física, um sistema, é reconhecido como uma substância de trabalho, é considerado como parte do universo. Qualquer ente ou conjunto de entes sob enfoque define um sistema. Qualquer limitação ou barreira separa o sistema do universo.

A definição de vida para Robert Pirsig (1992) pode ser encontrada no seu livro *Lila: An Inquiry into Morals*, “como tudo o que maximiza o seu leque de possibilidades futuras.” Considerando as possibilidades de decisões que interferirão nos resultados futuros, ou que manterão as opções expostas. Por positivismo é um equilíbrio dinâmico que ao trocar matéria e energia com o meio permite a redução da entropia, ou seja, ação do ser humano sobre o meio ambiente — tanto o biótopo como a biomassa. Há várias possibilidades de entender o que é vida, vários conceitos a partir do sentido de “viver”.

Uma característica baseada na definição de vida é a da descendência e a sua modificação. A capacidade de gerar nova vida e uma descendência semelhantes aos progenitores com ainda uma possibilidade de alguma variação dá-se a conotação de vida, de existir. Essa descendência modificada por si própria é suficiente para permitir a evolução, desde que a variação entre descendentes seja a promotora de diferentes probabilidades de sobrevivência. Ao estudo desta forma de hereditariedade da natureza dá-se o nome de genética. Este material genético consiste principalmente em DNA, no gene. Muitos organismos são incapazes de se reproduzirem e, contudo, são considerados seres vivos, como as mulas e as formigas obreiras.

O conceito de vida é fundamentado na religiosidade no princípio da existência da alma (na crença cristã sendo exclusiva aos humanos). Sob a ótica cristã, no caso bíblico, com uma visão não sendo abstrata, tudo que tem a capacidade de crescimentos, sendo vida terrestre, física, que ativa o metabolismo gerando reações a estímulos, e reprodução, é vida. A palavra hebraica usada na Bíblia é *hchai·yím*, e a palavra grega é *zo·é*. A palavra hebraica *né·phesh* e o termo grego *psy·khé*, que significam “alma”, que também são usados na consideração à vida, para isto merece uma reflexão pois no sentido abstrato. De qualquer forma, a vida como pessoa ou animal é real e concreta.

Na visão da fé, que vai além da religiosidade, que transcende a ciência e a biologia moderna, que inclusive não disponibiliza nenhum dado científico comprobatório sob tal assunto, a vida é baseada somente uma crença que promove existência de alma. No animismo, ou seja, (do latim *animus*, “alma, vida”) é a compreensão de mundo, que diz sobre a entidades não humana como; animais, plantas, objetos inanimados ou fenômenos que possuem uma essência espiritual. Pela ciência esta possibilidade foi descartada.

Existem muitas hipóteses diferentes no que diz respeito a vida, mas não existe ainda nenhum modelo conceitual unificado para a origem dela. A maioria das possibilidades tendem a seguir os estudos baseados nos genes ou no metabolismo, sendo que a grande tendência tem sido a buscar pelos equilíbrios dos modelos que é a combinação de ambos os aspectos destas abordagens.

É interessante saber que em 1969, a Nasa pediu ao químico inglês James Lovelock (1989) que investigasse Vênus e Marte para saber se eles possuíam alguma forma de vida. Lovelock (ibidem) analisando estes planetas disse que não existia nada que pudesse ser considerado vivo por lá, porém ao olhar para a o planeta Terra, ele concluiu que, além de ser residência de diversas formas de vida, ela mesma se comporta como um grande ser vivo, como um mecanismo completo que ajuda a preservar os outros seres vivos que se abriga nela. Neste instante nomeou este ser de Gaia, em homenagem à deusa grega da Terra. A princípio a teoria foi rejeitada por toda comunidade científica, por pouco base de comprovações. Foi então, que o lançamento de satélites a partir dos anos 70 trouxe dados suficientes sobre o planeta que ajudaram a reforçar a tese central da Teoria de Gaia. Identificaram que o planeta tem uma capacidade de controlar sua temperatura, atmosfera, salinidade e outras características que mantêm o nosso lar, doce lar confortável, com condições ideais para a existência da vida.

O organismo vivo resolvía-se em células, suas atividades em processos fisiológicos e finalmente físico-químicos, o comportamento reduzia-se a reflexos incondicionados e condicionados, o substrato da hereditariedade resolvía-se em genes com o caráter de partículas, e assim por diante. Contrariamente a este modo de ver, a concepção organísmica é básica na biologia moderna. É necessário estudar não somente partes e processos isoladamente, mas também resolver os decisivos problemas encontrados na organização e na ordem que os unifica, resultante da interação dinâmica das partes, tornando o

comportamento das partes diferente quando estudado isoladamente e quando tratado no todo. (BERTALANFFY, 2015, p. 55)

Até então, nenhum trabalho científico, nenhum estudo ou filosofia analisou a possibilidade de que as empresas têm vida. Até agora, fala-se muito sobre a vida das pessoas dentro das organizações, como a qualidade de vida, a qualidade de vida no ambiente de trabalho, sempre buscando melhorar o ambiente organizacional para obter mais saúde para as pessoas que refletirão também nos resultados da organização.

Levando em consideração o que significa vida, podemos chegar à possibilidade de compreender que a empresa é “vida” ela tem vida. Entendamos que a vida é uma parte; ao espaço de tempo entre a concepção e a morte; a condição de uma entidade que nasceu e ainda não morreu, portanto, e a empresa é viva, ela está em funcionamento, ela só morrerá se vierem a acontecer alguns fatos, como uma falência ou fechamento do negócio. Além disso, ela vive um processo contínuo de relacionamentos, então ela é viva. Muitos filósofos tentam defini-la como um “fenômeno que anima a matéria” e a matéria é tudo que ocupa espaço e possui massa de repouso, então ela é viva. Tipicamente, a matéria inclui átomos e outras partículas que possuem massa, e a empresa também, então ela é viva. É considerado vida se exibe todos os seguintes fenômenos pelo menos uma vez durante a sua existência, como: Desenvolve, Cresce, Movimenta, Reproduz, Responde a estímulos e Evolui, dentro da realidade dela.

Vejamos como ela faz diante destes seis passos que para ser considerada vida:

- Desenvolver: ela passa por várias etapas distintas e sequenciais como instituição para ser quem ela é no mercado, quando nasce seu grande objetivo é viver e não morrer, principalmente de forma saudável. Assim como muitas pessoas, não gostariam que a sua vida tivesse um término físico aqui na terra, mas o seu percurso natural é de fato, como no capítulo de Mentoring, ela vai passando por seus altos e baixos fazendo de tudo para dar continuidade.
- Cresce: Assim como ela nasce, empresas saudáveis que têm grandes objetivos e além de tudo um propósito, como vimos no capítulo onde fala de Propósito, tendem a crescer, ultrapassar vários limites inclusive físicos, como tamanho, equipamentos, estrutura. Ela cresce em maturidade, conhecimento de mercado, em

quantidade de profissionais, financeiramente, com recursos. Ela acumula matéria oriunda do meio.

- **Movimenta:** Todos os dias acontecem vários ajustes, reajustes, implantação de trabalho e tarefas. Os executivos trabalham com estratégias internas de melhorias contínuas, ela se movimenta para dar vida ao meio interno, toda a movimentação interna reflete também no mercado em seus clientes, fornecedores, lançando produtos, campanhas, formando parcerias, acompanhada ou não de locomoção no ambiente.

- **Reproduz:** Uma empresa saudável tende a crescer e se reproduzir. Tem esta capacidade de gerar entidades semelhantes a si própria abrindo outras unidades, formando franquias, estendendo suas fronteiras e se tornando multinacional, abrindo novos polos.

- **Responde a estímulos:** Ela recebe todos os estímulos, sejam internos (do seu time) ou externos (do mercado), que podem ser clientes, fornecedores e até mesmo a economia, e responde a cada um deles. Ela tem a capacidade de “sentir” e avaliar as propriedades do ambiente e de agir seletivamente em resposta às possíveis mudanças em tais condições.

- **Evolui:** Com o passar do tempo, conforme o crescimento e os anos de vida, ela amadurece, passa a enxergar o mercado, as pessoas, as situações de forma equilibrada e responsável. Passa a se adaptar com mais facilidade, tornando-se forte, resiliente e visionária, com a capacidade das sucessivas gerações transformarem-se gradualmente e se adaptarem ao meio.

Se seguirmos a definição Francisco Varela e Humberto Maturana (2002), a empresa vive o sistema de retornos negativos inferiores subordinados a um retorno positivo superior. Dentro da empresa vivemos um processo. Existe um sistema a ser respeitado com ordem e responsabilidade. Todos podem até serem iguais como seres humano, tratar as pessoas com respeito, ética, educação. Quando falamos de responsabilidades, entendemos que assim como, em toda cadeia e grupos existem os que estão acima na liderança, direcionando a organização para que seja saudável para o bem de todos.

Quando Stuart Kauffman (1995) diz que a vida é um sistema de agentes autônomos e que é definido como a parte do universo que está sob consideração,

podemos entender a empresa é exatamente assim. As organizações vivem porque têm pessoas, agentes autônomos que as movimentam baseados em direcionamentos e formando um sistema vivo.

Como Robert Pirsig (1992) compreendeu tudo o que maximiza o seu leque de possibilidades futuras, ou seja, tudo o que toma decisões que resultam num maior número de futuros possíveis, ou que mantenha o maior número de opções em aberto. As empresas maximizam os seus leques de possibilidades olhando para o futuro, ela por si só tem metas, tem objetivos como vida, busca opções e alternativas e toma as melhores decisões de forma estratégica. Além disto, ela troca matéria e energia o tempo todo em meio à produção, aos equipamentos e às pessoas dos diversos departamentos que as constitui.

Veja o que diz neste texto. Ao estudo desta forma de hereditariedade conforme verificada na natureza dá-se o nome de genética, o material genético consiste principalmente em DNA. Muitos organismos são incapazes de reproduzirem-se e, contudo, são seres vivos, como as mulas e as formigas obreiras. Da mesma forma pode acontecer com as empresas, a organização tem o seu DNA, formada por seus valores, princípios, propósito, missão e visão. Sendo definida a princípio pelo seu fundador, como um pai que define através do espermatozoide as características que filho terá. Como a criança que possivelmente vem ao mundo de um desejo ardente, o mesmo acontece com as empresas. São as pessoas, o seu fundador que vão dizer quem a empresa é, mesmo que ainda assim, ela não venha a reproduzir, decidindo não avançar com novas unidades, frentes de negócio. Ainda assim, ela pode ser considerada dentro da definição explicada acima, como vivas, mesmo sendo “mulas” e “formigas” com explicado anteriormente.

3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados pelos seus membros, em todos os níveis, que diferencia uma organização das demais. Trata-se de um conjunto de características-chave que a organização valoriza, compartilha e utiliza para atingir seus objetivos e adquirir a personalidade própria. Diante de tudo o que nós já tratamos sobre empresa viva, fica claro que todos os itens citados anteriormente interferirão na Cultura Organizacional da empresa.

Se a organização definir exatamente quem ela quer ser e se considerar uma empresa viva que tem os seus direitos de escolhas, colocar a Identidade como um valor primordial do qual não “abre mão”, tudo terá que se adequar a ela. Não ficará mais a mercê da composição do time que está sendo formado aleatoriamente, baseado em outros interesses que não eram exatamente a identidade da instituição. Cada pessoa tem direito de escolher quem ela quer ser, com quem ela quer se relacionar, com quem ela fará alianças, como ela vai se comportar, pensar e sentir. Por que a empresa não pode ser assim também?

Normalmente a empresa é constituída por várias pessoas/profissionais com seus diversos tipos de personalidades, características, caráter, crenças. Pessoas entram e pessoas saem das organizações, muitas vezes por incompatibilidade de objetivos e por não haver um ambiente envolvente e convidativo. Para a empresa conseguir um ótimo clima organizacional, ela precisa, em primeiro lugar, estruturar o seu perfil, definir que ela quer ser, descobrir e determinar o seu propósito de existir. Quando acontece uma alta rotatividade dos profissionais na organização, ela não consegue estabilidade suficiente para começar a encaixar e estruturar o seu perfil, criar a sua identidade, pois logo se altera novamente. Como muitas vezes a empresa é fundada não tendo clareza e o entendimento do seu ser, deixa de definir de fato quem ela quer ser. Somente após esta compreensão que a organização poderá selecionar critérios específicos, analisando e calculando de forma assertiva par a construção da sua alma. Quando isto acontecer, ela deixará de ser escolhida e passará a escolher. Desde seus colaboradores seus clientes e fornecedores. Perceba que o grande filtro se encontra no processo seletivo, principalmente dos funcionários. A grande maioria dos problemas futuros da empresa seriam exterminados antes mesmo dos profissionais incompatíveis entrarem na organização.

Depois que as pessoas já estão dentro da organização, conseguem identificar a Cultura Organizacional. De acordo com pesquisadores do assunto, existem sete características básicas que, em conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização:

1. Inovação e assunção de riscos: o grau em que os funcionários são estimulados a inovar e assumir riscos.
2. Atenção aos detalhes: o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.

3. Orientação para os resultados: o grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para seu alcance.
4. Orientação para as pessoas: o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
5. Orientação para as equipes: o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos.
6. Agressividade: o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas em vez de dóceis e acomodadas.
7. Estabilidade: o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em contraste com o crescimento.

Importante entender a cultura organizacional para aceitar melhor a sua existência, compreender os seus meandros. Entender como ela é criada, sustentada e aprendida pode melhorar a sua capacidade de sobrevivência na empresa, além de ajudar a explicar e prever o comportamento do time.

Se a empresa possui valores essenciais bem definidos e amplamente compartilhados, além de um propósito forte e real, mais uma missão concreta executada com visão e objetivos vívidos, será maior o impacto positivo das lideranças sobre o comportamento dos funcionários e será menor a rotatividade. Isso é o que se pode chamar de cultura organizacional forte.

Por outro lado, quando existe um confronto do que se fala ou do que esta vivendo apenas na aparência, choca para a grande maioria que compraram a ideia e entraram pensando que a empresa era uma coisa e viu no dia a dia que é outra coisa. Sendo assim, menor será o grau de comprometimento e terão maior probabilidade de saírem da empresa, colocando em risco inclusive a continuidade desta organização. Isso é o que se pode chamar de cultura organizacional fraca.

3.3 PERSONALIDADE EMPRESARIAL

A sua empresa tem uma personalidade própria?

Como visto sobre perfil de personalidade no 2. Capítulo, cada profissional tem a sua própria personalidade. Pelo assessment SOAR, somos compostos de quatro

perfis, sendo estes: Dominante ou Não Dominante, Extrovertido ou Introverso, Paciente ou Impaciente, Analítico ou Não Analítico. Assim como as pessoas, a empresa também tem a sua personalidade. Muitas vezes, esta personalidade é direcionada pelo perfil do fundador ou de quem está liderando a empresa, porém mais forte ainda é a somatória de todos os perfis da alma da empresa (de todas as pessoas). Quando olhamos para cada um e fazemos a avaliação SOAR, é possível detectar o que prevalece mais, o fator predominante. Pode ser que seja uma empresa por exemplo de alto Dominante, alto extroverso, muito impaciente e médio analítica. A sua característica empresarial, é de ser uma empresa extremamente agressiva, entra no jogo para ganhar, não gosta de perder de forma alguma, porém, passa por cima de tudo e de todos como um furacão deixando sequelas internas e externas irreparáveis. Quanto mais os profissionais se conhecerem, quanto mais a empresa se conhecer, é possível fazer os ajustes. No momento em que deve ser agressiva e fazer acontecer, ela usará desta personalidade, porém, quando perceber que em tais situações é preciso ter mais calma, ela flexibilizará a sua personalidade para obter sucesso. Esta é uma empresa conectada e inteligente.

Só será possível ter estes ajustes se trabalhar a alma da organização, mais uma vez, desde o estratégico, o tático e o operacional. Quanto mais as pessoas se conhecerem e conhecerem umas as outras, será possível fazer o equilíbrio, porque toda a comunicação será na linguagem que o outro precisa entender, por exemplo, vamos falar de profissional para profissional, como os “neurônios”, como se cada pessoa fosse um neurônio deste corpo. Se uma pessoa (neurônio) é médio dominante, médio extroverso, alto paciente e alto analítico e a outra pessoa (neurônio) que vai se relacionar com ela, é não dominante, alto extroverso, alto impaciente, e baixíssimo analítica, ela precisa entender que terá que flexibilizar a sua paciência, diminuir seu extroverso, porque o analítico e introverso não gosta de muito barulho, muita conversa. Terá que também aumentar o seu analítico mostrando mais dados, falando mais tecnicamente.

A que neste caso os “neurônios” começam a se comunicar na linguagem correta que o outro entende e não o que a pessoa entende e acha que todo mundo tem que entender. Caso contrário, teremos uma empresa machucada e doente, com a alma e o emocional abalados e afetados e conseqüentemente refletindo no corpo. Mas o inverso é verdadeiro. Se bem trabalhados os perfis de personalidade, tudo será

alterado, o clima organizacional, a assertividade na contratação para o perfil desejado tanto para a empresa, como para o departamento e o cargo. A alma mostra quem é a empresa, seja para o mercado, seja para o Time.

É muito real que algumas empresas estejam passando por um desequilíbrio de personalidade. Qual é a grande tendência na hora da contratação? É o entrevistador ter compatibilidade com o entrevistado quando os perfis são parecidos. Por que? Porque normalmente nós confiamos somente em quem tem personalidades parecidas com a gente. Neste caso, todos os contratados passam a ser parecidos, porém a empresa precisa ter diversos de perfis. Já viu empresa onde todos querem mandar e ser chefe? Só tem pessoas autoritárias e ao mesmo tempo desobedientes? Isso acontece porque na contratação estão sendo efetivados somente Dominantes. Ou então, a empresa não traz resultados, tudo é lento, tudo é moroso. Provavelmente foram contratados muitos Pacientes. Os Pacientes têm a necessidade de pensar mais, pois o grande objetivo deles é a segurança, apesar de ser muito comprometidos, confiáveis e fiéis. Perceba o quanto isto é sério e pode estar aí a grande virada para tratar a alma da empresa.

3.4 FORMANDO A EMPRESA

Nesta visão e neste entendimento, podemos considerar que a empresa é viva, ela tem o “folego de vida” através da alma, agora não só como um clichê, mas com um entendimento real baseado cientificamente. A empresa precisa ser respeitada, valorizada, amada e reconhecida primeiramente por si mesma. Ela sente, ela reflete absolutamente tudo. Se ela se alimenta de forma saudável se mostra saudável, se ela não se alimenta se mostra fraca. Quando falamos em alimentar, podemos considerar que são investimentos, cursos, treinamentos, coaching, mentoring, excelentes parcerias, captações, relacionamentos adequados, entre outros.

Se a empresa não estiver se alimentando porque se preocupa com custo, a visão pode estar distorcida. O que é investimento? O que trará retorno financeiro não é custo e sim investimento. O que é caro de verdade? Caro é aquilo que de fato não traz retorno, mas se o investimento em qualificação e capacitação retorna em 3 vezes mais, isto é caro?

A empresa é do tamanho da visão do seu fundador! Para ser grande, é preciso pensar e agir como grande!

3.5 ORGANIZAÇÃO POSITIVA

A organização é influenciada para que seja de fato positiva. Cameron (2012) sugere que “a liderança é mais eficaz e mais provavelmente assertiva quando permite o desempenho extraordinário dos indivíduos acentuando o que é certo, o que é inspirador e o que é bom para as organizações.” Um ciclo de desenvolvimento positivo emerge quando a aprendizagem prévia estabelece a base para a aprendizagem futura. E a aprendizagem futura se baseia e reforça a aprendizagem prévia.

A relação positiva facilita o desenvolvimento da liderança, estabelecendo um contexto que permite as pessoas aprenderem sobre si mesmas, criam um ambiente seguro para experiências novas e fornece uma base segura para aprendizagem e desenvolvimento mútuo.

Tudo que inicia, todo processo, seja uma empresa ou um projeto, ele nasce caótico, principalmente quando não tem uma referência anterior. Tem apenas uma ideia do que quer construir, do que quer fazer, mas nem sempre terá todas as respostas para fazer com que o andamento seja realizado sem falhas. Neste caso, será necessário trabalhar o *feeling*, tentativas de erros e acertos pela falta de experiência ou de um mentor que o oriente.

No entanto, em outros casos será possível prototipar, gerando empatia e entendendo as pessoas que estão envolvidas. As pessoas alcançam todo o seu potencial e promove um desempenho extraordinário que excede as expectativas, sendo o reflexo de uma organização positiva gerada por três novas ideias.

Processo de desenvolvimento:

1. O valor de uma abordagem baseada em pontos fortes;
2. A natureza cíclica da liderança com o desenvolvimento e necessidade de compreender ciclos de desenvolvimento positivos de todos;
3. O papel positivo sobre os relacionamentos no desenvolvimento da liderança.

É mais eficaz enquadrar qualidades positivas dos indivíduos mediante os pontos fortes existentes, sobre os sucessos do passado, como oportunidades para

construir sobre o que já é excelente, em vez de se concentrar em seus atuais problemas. Alguns dos maiores ganhos em desenvolvimento humano ocorrem quando o treinamento e o desenvolvimento são visando a não abordar as deficiências das pessoas, mas para melhorar o que já fazem bem. Que enfatiza o valor de desenvolvimento das experiências no trabalho que são inerentemente estressantes e desagradáveis. De acordo com teorias de aprendizagem de adultos, o aprendizado baseado na experiência ocorre quando o indivíduo cria rotinas e padrões e são interrompidos por uma experiência inovadora, fazendo com que o indivíduo reavalie e modifique a estrutura, abordagem e o processo do conhecimento existente.

Experiências negativas, como contratempos, geram dificuldades podendo certamente interromper as rotinas e estruturas existentes. Mas experiências positivas também podem proporcionar um estímulo para aprenderem, potencialmente sem algumas das consequências negativas associadas às dificuldades traumáticas.

A perspectiva da organização positiva não ignora o valor dos desafios, dificuldades e contratempos na liderança no processo de desenvolvimento. Pelo contrário, sugere que o valor de desenvolvimento das dificuldades e os constrangimentos podem ser aprimorados ao se aproximarem, atravessar e refletir sobre experiências negativas com uma orientação mais positiva. Quando enquadrados em termos mais positivos, as pessoas entram na experiência não só com maior eficácia para a tarefa, mas também com uma sensação mais clara de que forças e talentos podem construir e utilizar para aprender e crescer como líderes e como time. Este é o ciclo de desenvolvimento.

3.6 CICLO DE DESENVOLVIMENTO

Ao olhar além das dificuldades enfrentadas pelas pessoas para considerar experiências de desenvolvimento mais positivas, é muito importante entender que em todo instante são necessárias adaptações, mesmo que seja, por exemplo, a venda de um produto antigo onde estaremos reinventando a forma de demonstra-lo ao mercado. No caso de uma inovação, precisará construir um novo cenário, neste caso prototipar, fazer de fato experimentos. É preciso entender que o erro deve ser considerado como um aprendizado, em situações de prototipar, principalmente, ou mesmo em situações conhecidas. No caso do aprendizado no prototipar, não se deve ser tão exigente pois

são situações novas, não existiam experiências para embasamento. No caso das situações conhecidas, se considerar que o erro foi um aprendizado por ter havido detalhes diferentes no processo ou contratemplos, pensando que já aconteceu, não tem como voltar e não errar, não adianta acusar, só vai piorar a situação e o foco ficará apenas no que é negativo. Podemos trabalhar muito mais focados no prototipar, com a seguinte linguagem; fizemos algumas vezes e não obtivemos sucesso até chegar no ponto ideal. E com o seguinte pensamento; erramos sobre as coisas que sabemos fazer, das que não sabemos estamos testando. Lembrando que precisamos manter a evolução e o foco na mente positiva.

Executivos vivem numa cultura do erro, e da culpa, sempre têm que achar os erros e os culpados. Quando existem falhas no processo, todos são responsáveis. Responsável é diferente de ser culpado.

Responsável é o adjetivo que qualifica algo ou alguém que é capaz de responder pelos seus próprios atos ou pelas ações de outras pessoas, ou seja, que assume a responsabilidade. Ser responsável é agir de modo a cumprir todas as obrigações que são inerentes a um indivíduo, como por exemplo chegar no horário, comparecer à reunião, fazer tudo que lhe compete diante das obrigações do seu cargo. O oposto de responsável é o irresponsável, uma pessoa que não responde pelas suas atitudes e não cumpre as suas obrigações. A irresponsabilidade ajuda a construir uma vida profissional instável com diversos problemas.

Culpado é quem cometeu algum ato criminoso ou infringiu a lei dolosa ou culposamente. Quem tem culpa, se julga por um mal, por um dano causado a outro, que provocou, por ação ou omissão, algo desastroso. Caracteriza-se também por acusar quem está cometendo algo.

Assumir responsabilidade como profissional é levar o indivíduo a um patamar de honra e sucesso, somente pessoas responsáveis se comprometem com o seu sucesso e com o sucesso das pessoas, assim como da empresa também. Como líder, por mais que a falha possa ter sido de um dos membros do time, ele entende e assume se questionando “onde eu falhei no processo que fez com que este colaborador cometesse tal ‘erro’?”. Como líder, talvez faltou preparar, treinar, direcionar, orientar melhor.

Dentro da organização, todos somos responsáveis pelos “erros” e acertos. Se um ganha, toda a empresa, inclusive os departamentos coligados ganham também,

mas se um perde todos perdem. É melhor unir forças para que todos acertem e ganhem. Com esta visão, a empresa torna-se mais colaborativa, onde um se preocupa com o outro para dar certo.

O Ativo (Líder) pode se comunicar com o passivo de forma construtiva ou de forma destrutiva. Se ele esteve em um momento de raiva, irado e fizer a correção no passivo com este sentimento, causará um reflexo consideravelmente negativo e o efeito será o inverso do que ele gostaria, porque além de apontar o erro o sentimento que está por trás também será transferido. Por sua vez, se o líder tiver QE e esperar o momento certo, deixar para falar depois que ele esteve com as suas emoções mais controladas, ele pode até mostrar a falha, demonstrando interesse de ajudá-lo a reverter a situação, com respeito e colaboração, o resultado será completamente diferente da opção anterior. O colaborador terá vontade e desejo de mudar porque houve reciprocidade.

Existe também a comunicação do passivo para com o ativo, que pode ser de forma destrutiva ou construtiva. Se o passivo (colaborador) não estiver concordando com a situação e deseja exigir os seus direitos, impor sua opinião ou ainda cobrar sobre algo. Se ele esteve com sentimentos de raiva, decepção, inconformidade, na comunicação imediata não conseguirá demonstrar ao ativo a sua real intenção, não havendo compreensão e o entendimento de ambas as partes, podendo gerar consequências irreversíveis, como desrespeito contínuo, ser demitido, punição de diversas formas dentro da lei e fora da lei, sabotagem, etc. Se o passivo souber esperar o tempo certo, acalmar as suas emoções para conversar respeitosamente demonstrando o sentimento de lealdade, coragem, e a boa intenção de ajudar e não apenas de criticar, a outra parte sentirá e perceberá a real intenção. A consequência pode ser um elo de confiança mútua e automaticamente resolverão da melhor forma possível.

3.7 TOXIDADE NA EMPRESA

Todos nós temos uma história de vida. Sentimentos que nos acompanham desde a nossa infância por tudo aquilo que vimos, ouvimos e sentimos, por todos os lugares que frequentamos, pelas pessoas a quem nos relacionamos, por aqueles que nos fizeram bem ou mal, pelos traumas e pelas situações do dia a dia. Carregamos em nós estas marcas por onde vamos, sejam elas positivas ou negativas. No ambiente de trabalho não é diferente, se fomos marcados por insegurança, refletirá em situações profissionais. Se fomos marcados por medo refletirá no trabalho. Se fomos rejeitados, acontecerão várias situações para nos sentirmos rejeitados. Se fomos criticados e não aceitamos, faremos de tudo para que somente nos elogiem e quando isto não acontece ficamos muito mal.

O ser humano, por sua natureza, se afasta do que aparentemente é mal para si. Em situações de perigo, ele terá reações inconscientes baseadas em suas experiências de vida, e por falta desta consciência age mais pelo cérebro reptiliano, como vimos no capítulo de Neurociência, por exemplo, foge, congela, ataca ou ignora.

Existe uma possível confusão mental quando acontecem as críticas profissionais. Quando profissionalmente a pessoa é crítica, ela está sendo criticada pelo que ela faz e não pelo que ela é, porém, as suas experiências dizem que estão criticando-a como pessoa e acaba levando para o lado pessoal, se sentindo rejeitada. Portanto, a comunicação de quem está criticando deve ser de forma assertiva para não disparar o gatilho da ameaça de identidade. As pessoas o tempo todo querem defender a sua identidade, é uma das coisas mais preciosas que elas têm.

Quando for criticar, é preciso mostrar e deixar claro que é pelo que ela fez e não pelo que ela é. Com a intenção do aperfeiçoamento para futuros resultados positivos, Hojjat e Cramer (2013) afirmam que para cada interação negativa, que pode ser, um momento de crítica, é necessário ter em compensação 5 ou 8 interações positivas, podendo ser em formato de elogio, reconhecimento, apoio, entre outros. O criticado precisa saber que ele não está sozinho pois um dos reflexos causados é a insegurança. Neste momento, ele foi desestruturado e reagirá com raiva, medo, decepção consigo mesmo ou com quem está o criticando, atacando, ignorando, congelando ou fugindo, mostrando a sua fortaleza ou a sua fraqueza. É apenas uma defesa quanto à sua imagem.

4 NEUROMENTORING

O Neuromentoring é um novo modelo comportamental de liderança positiva. Ele é o aperfeiçoamento, direcionado a uma visão empresarial, de tudo que existe de mais atualizado no mercado, em se tratando do que integra o ser/vida, as pessoas e a empresa. Identificando metodologias, conhecendo-as de uma forma extremamente respeitosa e responsável, baseando-se em suas sabedorias e descobertas milenares como também atuais, é que foi explorado, a eficiência necessária de cada uma das partes, para o desenvolvimento do trabalho no mundo corporativo.

A sua composição, parte de oito princípios, fundamentais para as empresas que desejam ter resultados rápidos com consistência, profundidade e permanência, obtendo maior assertividade e vivendo como uma empresa atual, do século XXI. Trazendo para o mercado a sua real relevância no sentido de importância e significância. Desenvolvendo a capacidade de reciprocidade onde o mercado tende muito a ganhar com os produtos e serviços atendidos pela empresa, assim como, a organização tende muito a ganhar com alta performance e lucratividade. Estes são alguns dos maiores sinais de prosperidade da empresa.

Tendo como base toda compreensão sobre a Identidade Pessoal, e como visto, a Identidade Organizacional, é que podemos considerar a formatação do seu DNA empresarial, com o seu histórico de vida e personalidade, geram suas ideologias de trabalho, os seus sentimentos sobre os fatos, os seus pensamentos e crenças mediante o mercado, colaboradores, clientes, fornecedores, governo, economia, país e assim por diante. Principalmente sobre quem ela é. Isto tudo faz com que a empresa se reconheça: “esta sou eu”. O fato não é apenas se conhecer, mas saber lidar com as suas fragilidades, suas limitações, com o seu potencial acumulado, com as oportunidades que estão passando, pela visão incrível, mas que possivelmente está faltando um pouco de coragem e ousadia. Reverter tudo isto é ressignificando para uma nova vida, uma nova fase, uma nova história. Não significa que o Neuromentoring vai apagar o passado, mudar o que já aconteceu, os fatos podem ter traumatizado adivindos de momentos de dívidas, cobranças, transições, traições, crises econômicas, corte de funcionários, entre tantas outras possibilidades, porém, o Neuromentoring fortalece e renova a Identidade da Organização, fazendo-a ter a visão não mais da sua “verdade” e sim da realidade, onde existe um mundo de

possibilidades, pois neste exato momento, a empresa pode apenas estar enganada pela visão distorcida da realidade, internalizada nas referências negativas ou na defensiva.

Portanto, o Neuromentoring tem a capacidade de fazer a empresa ressignificar quem ela é, independentemente do passado, enxergar a realidade do presente e agir focando no futuro, e mais, sendo feliz no hoje.

Desta forma, a mudança não vem de fora para dentro, como por exemplo; faturamos alguns milhões, então teremos paz, viveremos, seremos realizados. Não, realmente não deve ser assim. A mudança começa de dentro para fora. Quando a empresa olhar para si mesma e se identificar, e achar o caminho para a mudança, aí ela “será”, para depois ser suficientemente capaz de fazer e realizar tudo o que tem que ser feito, e assim terá o inacreditável.

Existe um paradoxo da Identidade Pessoal que a princípio pode nos fazer pensar, mas perceberemos que tem sentido. Para a empresa, na íntegra, vivendo na realidade o sentido da palavra Propósito, ele está interligado diretamente com a Identidade Organizacional. Se a empresa estiver confusa, automaticamente não consegue encontrar o sentido do que está fazendo. Se a empresa trabalha porque quer ganhar dinheiro, não está falando de quem ela é, e sim do que precisa ter, e provavelmente está invertendo as ordens, procurando ter o dinheiro em primeiro lugar para depois ser o que imagina que ela deseja ser, fazendo com que, o que é externo construa o que deve ser internamente. Portanto, o Propósito nasce de quem a empresa é (vinda da alma), a princípio vinculada à identidade do fundador. O Propósito compõe os seus valores de vida. O Propósito é o sentido de viver, “porque eu existo”.

Quando existe a identificação de quem a empresa é e assim do seu propósito, (uma compreensão interna), está pronta para começar a atuar no caminho certo e desempenhar de tal forma o que a fez existir, desta forma, poderá também definir qual a é a sua missão como empresa, o que ela tem que fazer de diferença no mercado para conseguir o seu grande objetivo, e passa a realizá-lo. É possível identificar neste caso que a missão é referente ao fazer (ela é externa). A organização passar ter o motivo de existir, não apenas para si, mas em prol de ações voltadas ao todo.

O propósito direciona a entender qual é a missão dentro da sua atuação. Realizando obterá o resultado e alcançará o objetivo. O alcançar o objetivo é o ter, é

a conquista, e quanto mais conquista, mais estimula a continuar, a retroalimentação fundamenta o sentido do propósito.

A composição do que aprendemos na Identidade Pessoal com a Identidade Organizacional, contagiara o time revertendo a situação que muitas empresas vivem atualmente. O cenário dos últimos tempos mostra o nível de rotatividade dos funcionários dentro das organizações, a falta de estímulo, incongruência, reconhecimento. Normalmente, as empresas perdem profissionais qualificados que desistem e buscam uma nova oportunidade no mercado. As empresas estão cansadas de profissionais não comprometidos, que fazem o mínimo para receber o salário. Neste caso, ambas as partes estão desequilibradas, as duas querem dar certo, porém a comunicação entre empresa e colaborador não está conectada. Todas as pessoas, explicitamente ou implicitamente, tem uma necessidade de um sentido na vida, o sentido reforça quem ela é e o porquê vive, quando ela encontra dentro da organização, se sente estimulada naturalmente a fazer tudo com amor, alegria, paz, comprometimento e empenho. Para a empresa conseguir profissionais qualificados, comprometidos e que permaneçam a longo prazo, não precisam mudar os comportamentos dos profissionais em primeiro lugar e nem mudar de profissionais. Como prioridade, a empresa tem que mudar a si mesma, trabalhar a sua Identidade Pessoal e Organizacional, se ressignificar tornando-se forte o suficiente, demonstrando ao time o seu real sentido de vida. Profissionais que tem os mesmos interesses compactuarão da mesma visão, ideias e propósito e se unirão a esta visão. Após o trabalho de Neuromentoring dentro das organizações com esta nova estrutura e time realinhado, o RH terá uma incrível missão de dar continuidade a este novo estilo organizacional, através das contratações assertivas, alimentando a nova realidade junto a todos os envolvidos.

4.1 PURPOSE BUSINESS

Após identificar a Identidade Organizacional, que é o primeiro princípio, seguimos para o segundo princípio que é encontrar e definir o propósito de existir. O propósito deveria ter nascido com a empresa, na realidade a empresa deveria ter nascido por um propósito.

Pode ser que talvez lá atrás, quando o fundador sonhou em ter a sua empresa, existia um propósito de vida muito forte que o moveu a fazê-la existir, porém se perdeu ao longo do tempo em meio às situações, outras coisas foram chamando a atenção e o conduziram para longe, tornando completamente desconectado do que era o propósito inicial. Sendo assim, as perguntas a serem feitas são: O fundador é feliz hoje com a sua empresa? Não está aí o problema, ter se desviado do que estava no seu coração? E a sua empresa, assim como você, perdeu o prazer de existir?

Pode ser ainda que, tenha aberto a empresa porque era um sonho de ser empresário, não queria ser assalariado. Outra alternativa, pode ser que alguém o presente, recebendo a empresa gratuitamente. Em outro caso, pode ser que tenha herdado a empresa de alguém que faleceu, e como não queria ter perdido a pessoa amada, lança sobre empresa toda dor, tristeza e descaso da falta do sentido de viver. Mais uma opção, pode ser que sempre quis ganhar muito, mais muito, muito dinheiro e viu a oportunidade de fazer por meios empresariais.

Se o empresário não tem um propósito de vida, a sua empresa nunca terá propósito de vida. Ele está perdido e a empresa também, mas se encontrar o seu propósito, ela também se encontrará. A empresa é o grande reflexo do fundador, do empresário, do presidente, ou do CEO, de quem está no comando. A pessoa que está na direção tem a responsabilidade de encontrar o real propósito da empresa e dar o fôlego de vida a ela.

O fundador pode dizer para si mesmo: “A minha empresa não veio por um acaso eu a desenvolvi porque tinha um sonho de fazer o que eu gosto e ainda ganhar dinheiro, sustentar a minha família e realizar os meus sonhos.” Neste caso, o fundador tem que criar meios para fazer o que está no seu coração, porém, ele está usando a empresa em prol do seu próprio bem. Não é errado, porém não é motivo dela existir a longo prazo. Se fizermos uma analogia da empresa sendo uma pessoa poderia dar a conotação da seguinte forma; seria como se um irmão dissesse para o outro: “Olha,

eu quero me casar, constituir uma família, ter casa, carro, viajar, dar boa alimentação e ótimas escolas para os meus filhos, mas você terá que trabalhar e me dar dinheiro, eu vou te ajudar nesta, mas você vai fazer por mim.” O irmão vai querer? Pois então, se considerarmos a empresa como foi apresentada na Identidade Organizacional, uma empresa viva, podemos compreender que apesar de não ter condições de falar por si mesma, imaginaríamos que ela declarasse ao seu fundador: “Eu não nasci para sustentá-lo nem para lhe dar prazer, e eu, onde fico? Quero fazer o que eu gosto! Deixe-me viver e ser feliz, realizando os meus sonhos, fazendo diferença neste mundo.” É lúdico o que estamos dizendo, porém, não deixa de ser uma metáfora a ser analisada. O objetivo não é ofender e sim trazer consciência do que talvez não era claro, pois, por mais que doa e que não caia bem, é necessário passar por esse processo e pensar um pouco mais. Qual é o respeito que o fundador tem dado à sua empresa? Quando o micro ou médio empresário não sabe quanto a empresa ganha e quanto ele tem de pró-labore por mês, ele e a empresa se tornam uma só “carne” ao ponto de não ter condições de distinguir quem é um e quem é o outro. A empresa precisa ser respeitada para ela também respeitar aqueles que nela trabalham. É preciso considerá-la como uma pessoa que tem direitos e vontades.

Dentro do Neuromentoring, num processo evolutivo, vamos ajudar a empresa a identificar a o seu Propósito e projetar na íntegra o que a move, o que a deixa feliz, o que a faz crescer naturalmente e por si mesma, quando faz o que ama diante do dom e o talento que ela tem, através de novas redes de conexões exercerá propósito.

No Neuromentoring, para chegar não só ao propósito, à missão, aos valores, às metas, aos objetivos na política da organização, será preciso explorar a Inteligência Intelectual (*Hard Skill*) e a Emocional (*Soft Skill*), através de métodos, desenvolvendo os dois hemisférios para que encontre a ponte de equilíbrio e, ao mesmo tempo, cumpra com todos os deveres sustentando as emoções e alcançando a sustentabilidade financeira e a estratégica da empresa. A empresa não precisa escolher entre focar em ganhar dinheiro ou em viver somente por amor. Assim como o dinheiro sustenta a empresa, o propósito de vida também a sustenta.

Como Cameron (2012) diz sobre a maneira de liderar positivamente dentro das organizações, existem os três Ps = Propósito, Paixão e Performance.

Ter um propósito claro na vida é saber onde se quer chegar e, sobretudo, dispor da energia necessária para viver a trajetória, será prazeroso mesmo se houver desafios, e pode surpreender, sendo mais fácil do que imaginava.

A paixão é um sentimento humano intenso e profundo, marcado pelo grande interesse e atração por algo. A paixão é capaz de alterar aspectos do comportamento e pensamento da pessoa, que passa a demonstrar um excesso de admiração por aquilo que lhe causa paixão. A impulsividade, o desespero e a inquietação são outras características que costumam estar associadas ao sentimento de paixão.

Performance significa realizar, completar, executar ou efetivar.

Todos eles estão interligados, sendo que o propósito desperta a paixão, que gera alta performance. Ziglar (2008) fala que as pessoas de sucesso, sem exceção, vivem com paixão (automotivação) para assim poderem desenvolver uma ação eficaz (alta performance). Associado a isso temos que destacar o propósito em tudo que fazemos. Ziglar (Ibidem) diz também que a alta performance na vida só é alcançada quando a paixão exercitada, para realizar aquilo que acredita ser o seu propósito na vida.

O propósito nasce do coração do fundador, ou hoje de quem está na direção da empresa, e é ele quem vai mover as pessoas a pensarem e agirem e por fim obterem os resultados dos objetivos traçados. Este é o compromisso de Neuromentoring.

O Neuromentoring deve trabalhar o desenvolvimento do Propósito e todos os outros fatores, inclusive no sentido emocional da organização, adequando à todas as áreas da empresa. Começando pelo Estratégico, passando para o Tático e seguindo para o Operacional. Todos devem receber esta nova cultura. O Propósito e os Valores não mudam e nunca devem mudar. A missão, a visão, os objetivos e as metas podem mudar de acordo com a evolução da organização.

4.2 BUSINESS POSITIVE

Todos nós buscamos o bem-estar, desejamos ser felizes, amados e aceitos, isto prova que o lado humano, não é romantismo. Assim funciona também dentro das organizações. As empresas que têm vida, funcionam e se desenvolvem num melhor ambiente de trabalho, com o melhor clima organizacional. Se a alma estiver bem, o corpo também estará, se a alma estiver má todo o corpo sentirá.

A empresa diante de todo um histórico governamental, econômico, com tantas mudanças que acontecem, impostos, inflações, custos aumentando, clientes que vão, clientes que vêm, mudanças de estratégicas, tantas coisas vão acontecendo em seu histórico de vida, seja por sua própria responsabilidade, ou por ter recebido sequelas de mudanças que não estavam em seu poder de decisão, vão se desgastando. Uma grande parte dos que ficam focados em resolver problemas, solucionar situações, preocupados com o que aconteceu e já prevendo o que vai acontecer negativamente, tem a percepção pessimista. Chegando a um certo ponto onde parece que tudo está desequilibrado, entra num círculo vicioso da pressão como um estilo empresarial.

O Neuromentoring entende que, da mesma forma como as situações caminham para o lado negativo pode também direcionar para o lado positivo, assim como a psicologia positiva afirma, é possível reverter, desde que queira e comece a reprogramar. Mesmo que esteja caótica a situação e que pareça que não tem saída, é preciso começar acreditando que vai mudar, olhar para as coisas que estão dando certo. Isso não significa que não dará atenção às questões críticas que precisam ser resolvidas, mas ainda assim, se concentra mais no que tem de positivo acontecendo. Como empresa, ela precisa carregar consigo este posicionamento e esta forma de pensar e agir, não aceitar se estiver acontecendo diferente. É puxar a responsabilidade com o nível tático cobrando esta nova postura positiva que contagiará os demais profissionais.

Ainda mais, a empresa deve ser a primeira a incentivar o máximo de possibilidade para todo o time produzir em estado *Flow*, mudando processo, programas, ambientes, permitindo que o estado de concentração venha fazer com que todo o time desenvolva ainda mais, com criatividade gerando mais oportunidade.

Quando falamos sobre psicologia positiva, estamos dizendo que o papel da empresa viva é proporcionar ao máximo um ambiente organizacional para que haja

saúde emocional e psicológica do time. O Neuromentoring acredita no Modelo Perma, desenvolvido por Seligman (2011), dentro das organizações para se formar uma empresa viva e forte, eficiente e eficaz. Trazendo na identidade Organizacional valores com emoções positivas, engajamento, relacionamentos, significado e realização, tanto para a empresa em si, pois ela vive e precisa sentir e se permitir viver assim, como proporcionar também para todo o time. Com o Neuromentoring, as empresas se comportam da seguinte forma:

- **Emoções Positivas:** Quando olha para o passado, percebe que houve grandes aprendizados para que ela chegasse aonde chegou. As dores, os traumas proporcionaram crescimento, fazendo com que ela tenha hoje emoções positivas do que aconteceu. Quando olha para o presente e vê o que está acontecendo, se alegra e comemora todas as vitórias das pequenas às grandes coisas do dia a dia, e mesmo diante dos desafios, percebe que tudo está cooperando para o bem e que nada acontece em vão, então, ela inteligentemente se faz a seguinte pergunta: o que podemos aprender com o que está acontecendo para sermos uma empresa melhor? E neste momento ela se faz maior do que o “problema” e vem uma nova ideia, uma nova visão, que a faz crescer mais do que se tivesse dado certo antes. Isto é fé, paralelamente se trabalha o QS, fazendo uma composição perfeita. E quando olha para o futuro, vê de uma forma extremamente positiva, desenvolvendo uma visão de onde chegará, e é claro, quem estiver com ela também desfrutará. Esta é uma grande forma de reter talentos, mostrando a visão e o espaço que podem surgir para aqueles que acreditam e pagam o preço juntos para fazer o propósito acontecer.

- **Engajamento:** a empresa, por ser viva, tem um propósito de existir, sendo ela a maior interessada em dar certo, em cumprir a sua missão, ela se mostra envolvida e engajada, transpirando paixão pelo que está fazendo, com brilho nos olhos, encantando e convencendo as pessoas do que ela veio fazer neste mundo. O seu empenho contagia o time, que se envolve dando o melhor e o máximo de si em prol de um bem maior, proporcionando fortes experiências e impactando pessoas, marcando histórias. Ela como exemplo traz o engajamento e o fluxo acontece naturalmente, a reciprocidade existe e o time se torna tão engajado quanto ela.

- **Relacionamentos:** Não existe sentido nenhum de nada na vida, seja pessoal ou profissional, se não houver a troca. Só existe sentido se houver

reciprocidade entre as pessoas. Eu faço para um, que faz para o outro, e assim sucessivamente, seja com a intenção social ou comercial. Promovendo um senso de apoio influenciando diretamente a percepção do bem-estar, não por obrigação e sim por prazer em realizar o propósito que passa pelo bom relacionamento.

- **Significado:** A empresa viva sabe não apenas o seu propósito, que é o motivo de existir, mas o significado que ela tem por fazer o propósito existir, por estar fazendo o que tem que fazer, por estar cumprindo realmente o seu papel com excelência e fazendo diferença por onde ela passa, deixando marcas positivas e exemplares. Algumas empresas podem até ter um propósito, mas não têm significado, porque não cumprem o seu propósito. Não basta apenas ter, e sim fazer, isto trará significado. Da mesma forma, ela proporciona esta possibilidade ao seu time, em também deixar marcas positivas, mostrando o significado que ela tem para a empresa e para o mundo, pois a empresa sozinha não conseguiria. Juntos se chega mais longe. Cada um com o seu papel e a sua importância.

- **Realização:** Enquanto vive cada um dos pontos acima, a felicidade os acompanha. A empresa e o time se permitem viver e sentir cada momento, exatamente o que está fazendo, desfrutando com gratidão, amor, respeito, completamente comprometidos com metas instigantes que os motivam a alcançar pelos motivos certos. A realização com propósito faz a meta ser leve e prazerosa, com um desejo ardente de fazer acontecer porque tem um real motivo que vai além de resultados financeiros para a empresa. A realização vem ao alcançar as metas porque sabe que o seu papel está sendo cumprido com excelência. Uma empresa inspiradora que gera alta performance trazendo bem-estar.

4.3 NEUROLIDERANÇA

O estudo da neurociência no campo da liderança tem mostrado uma nova possibilidade de conquistar com mais qualidade e com menos esforços. Já se sabe que para cada ação e reação liberamos uma série de neurotransmissores que são pequenas moléculas responsáveis pela comunicação das células no sistema nervoso, na sua maioria são provenientes de precursores de proteínas, e são normalmente encontradas nos terminais sinápticos dos neurônios. Os neurotransmissores, que são Adrenalina, Serotonina, Dopamina, Ocitoxina, Noradrenalina, entre outros, levam o indivíduo a refletir os seus resultados em comportamentos. Assim como os seus comportamentos refletem na produção dos mesmos. Pode ser que em alguns momentos a empresa tenha um time que esteja se limitando, impedidos de avançar diante dos neurotransmissores que estão circulando naquele momento em seu organismo, por outro lado, em outros momentos, pode ser que os neurotransmissores estejam estimulando de uma forma muito prazerosa o indivíduo a fazer mais e mais com muita vontade e alegria.

O Neuromentoring acredita que se a empresa conquistar que empresa conquistando a Identidade Organizacional e mantiver o seu estilo de vida e de conduta no trato para com as pessoas, compondo o propósito com uma liderança positiva, poderá utilizar de todo este conhecimento de uma forma muito assertiva e segura, estimulando principalmente a liderança a agir da mesma forma. Buscando ter a conduta de acordo com os valores da empresa e seguindo o que ela acredita no que é melhor para o seu time e assim para ela também.

O líder é o grande aliado da empresa para fazer esta tarefa acontecer. Diante de uma cultura organizacional que valoriza o ser, a qual compreende a conexão das emoções entre absolutamente todos, formando a alma da empresa que a permite viver. Para que ela seja saudável e viva em pleno bem-estar, é preciso que as relações sejam positivas para extinguir a possibilidade de os neurotransmissores causarem reflexos negativos e estimular neurotransmissores que reflitam de forma positiva. Ambas as partes são interdependentes, a empresa (corpo) e o time (alma). Se a alma esteve doente, o corpo refletirá e a grande responsabilidade dos líderes é encontrar a linha tênue de ser um líder que proporciona e provoca conscientemente, com boas intenções, neurotransmissores que levarão o time a uma alta performance.

Todo líder sabe que a sua equipe é reflexo do seu comportamento e comprometimento sincero com as pessoas que ali estão. Neurônio-espelho na prática da liderança. Já falamos sobre isso, inclusive, algumas vezes. Portanto, para acabarmos com a toxicidade no ambiente corporativo, temos três caminhos bem definidos: aprender a manipular esta toxicidade de maneira eficiente para minimizá-la, a desinfecção, e a prevenção, uma vez que já é sabido que a habilidade de um líder em manipular os sentimentos tóxicos e até mesmo um membro da sua equipe pode afetar uma organização inteira. (ASSAD, 2016, p. 237)

David Rock (2017) criou o modelo SCARF (*Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness*) que tem revolucionado a liderança comportamental nas empresas com cinco princípios focados em recompensas e ameaças que estão conectados à neuroliderança. Ora podem reduzir a ameaça ou ora podem aumentar a recompensa, caso acontecer o contrário, como em muitas empresas hoje acontece, o efeito neural é completamente destrutivo, com o passar dos anos sendo até “assassinos” da alma. Por este motivo, é possível compreender quantas pessoas estão literalmente doentes por reflexo de uma liderança sem conhecimento sobre o que os seus comportamentos estão realmente impactando em seus liderados.

Por tudo isto, o Neuromentoring entendeu que o Modelo SCARF atinge os pontos ideais no cérebro a identificar e a levar o indivíduo a um alto nível de improvisação, adaptação e superação, seja do líder ou do liderado quando tem tal conhecimento. Improvisar, adaptar e superar são algumas das características muito fortes do mercado veloz que vivemos hoje.

A recompensa do status pode ser um elogio pessoal ou em público, um reconhecimento na linguagem em que aquela pessoa mais se sente valorizada, que nem sempre é financeiro, uma promoção por mérito de trabalho faz com que ela se sinta importante e significativa. Esta recompensa não necessariamente precisa ser constantemente para ela, o fato de ver por exemplo, a liderança tratando bem outras pessoas do time, de uma forma educada e digna, gera uma percepção de congruência do que a empresa prega e dá sensação de que ela está no lugar certo. Esta recompensa de status pode ser que venha através de um reconhecimento da empresa, como um prêmio de honra no mercado, elogios constantes de clientes e fornecedores pelo excelente trabalho ou como forma de um lindo trabalho social.

A recompensa da certeza é justamente quando as informações vêm claras e mais direcionadas possíveis, com o maior prazo para planejamento. O líder tem este grande papel, para isto, ele precisa ter o poder da oratória, de falar na linguagem que o outro entenda de tal forma que passe segurança. Por mais que existam situações em que tudo está ainda incerto, se o líder conseguir deixar claro que existe a incerteza, mas passar o máximo de informação possível, já é o suficiente para o liderado compreender até o que ele pode saber, e só por isto o deixa mais tranquilo. É claro que quanto mais informação maior é a certeza. Quanto menos informação, sendo o máximo que se pode saber, e ainda vindo a rapidamente, gera também confiança com o acompanhamento e a presença em ações do líder para que tudo dê certo. A confiança do líder em dizer estamos juntos, faremos um excelente trabalho mesmo que tenhamos que improvisar diante da velocidade das mudanças, o time entende que eles são capazes para fazer, no menor prazo, com o máximo de informações que eles puderam ter. A adrenalina junto com o engajamento faz acontecer e a recompensa vem quando o término do trabalho acontece mesmo dando o melhor de si, sendo o máximo excelente possível diante das adversidades.

Para que haja recompensa através da autonomia, é preciso permitir que as pessoas façam o seu trabalho por si sós. Todas as pessoas sentem a necessidade de ter a percepção que o outro confia em seu trabalho e que assim são importantes e significantes. Quanto maior a sensação de que se tem autonomia para fazer aquilo que ele acredita que é o melhor, e que dará mais certo, maior será o seu empenho, pois se sentem “donos” do seu trabalho. Estes tendem a fazer com mais empenho e dedicação. É claro que nem sempre isto é possível, por mais que exista flexibilidade, ainda assim, a necessidade da empresa tem que prevalecer e não a vontade do profissional. Se o líder, na medida do possível, confiar e deixar que o liderado faça com autonomia, conquistará mais o time, porém o seu papel é enquanto dá autonomia, ainda assim, acompanhar, conferir e checar o andamento de uma forma discreta, sem passar insegurança, pois a responsabilidade do sucesso do trabalho também é dele.

A recompensa nos relacionamentos se dá de algumas formas, sendo por relacionamentos que envolvem encontrar um senso de propósito ou significado. É preciso que o líder provoque momentos oportunos para os membros da equipe possam se conhecer melhor e ter assuntos ou conversas que sejam de ambos os interesses, mesmo que não faça parte da empresa, apenas para gerar afinidade.

Quanto maior a quantidade de pessoas que se gostam, maior será também o nível de engajamento, pois querem se ajudar por desejar o bem para o outro. Práticas de treinamentos em grupos com Coaching, Mentoring por exemplo podem ser extremamente benéficos pois vão se comunicar e se interar. Atividade de grupos pequenos pode ser melhor, pois as pessoas se sentem mais confortáveis, e aprendem com maior facilidade.

A recompensa pelo senso de justiça consiste principalmente quando o profissional consegue ver congruência ou coerência diante da transparência que a empresa vive sobre tudo aquilo que ela diz que é importante como a sua missão, valores, e agora propósito e sobre tudo aquilo que ela promete ou diz não, e simplesmente a cumpre. Estes são maiores aliados quando falamos de justiça. O líder, da mesma forma que a empresa, precisa se mostrar junto na sua conduta, na sua comunicação e em suas promessas. Esta atitude gera um nível de confiança e uma maior entrega do time.

A ameaça do status pode vir através de uma chamada de atenção na frente das pessoas por uma simples falha ou mesmo por um grande problema causado, pode ser por falta de gratidão pelo bom trabalho que está sendo realizado, tratando apenas com indiferença e o entendimento de que não está fazendo nada mais do que a obrigação. Quando um profissional vê a liderança maltratando outras pessoas, seja até mesmo um fornecedor, a ameaça surge e o desejo de fuga também, assim como pessoas estressadas reclamando do trabalho, das situações e das pessoas prejudicando a imagem do departamento, ou então a empresa gera um nível de estresse, tornando-se uma ameaça e danificando a imagem.

Dizer que sempre terão todas as informações com o máximo de antecedência possível e com todos os detalhes é sonho de todos os profissionais, isto não é verdade, no mundo em que vivemos hoje. Tudo é muito dinâmico, tudo é muito incerto. Enquanto se está fazendo tal tarefa, ainda assim, no meio do caminho podem existir mudanças e ter que refazer da forma como compreende-se que é a melhor. Pode ser que isto venha a acontecer por falta de planejamento, mas pode ser que não seja falta de planejamento, mas sim pelo dinamismo do mercado. Quando as informações não são claras e direcionadas, vem a ameaça sobre as incertezas. O Líder pode ser o grande causador, por medo muitas vezes de segurar informações quando deveria confiar no time e informá-lo, ou talvez por falta de organização e disciplina acaba

negligenciando, fazendo com que a falta de informações reduza o nível de confiança e segurança.

O fato de o líder deixar o time também extremamente livre para fazer o seu trabalho pode passar a sensação de abandono e não de confiança. Ao mesmo tempo em que se deve dar a autonomia, deve-se também, em outros momentos, em outras atividades, acompanhar ou até mesmo não deixar a equipe fazer sozinha, mostrando que tal tarefa precisa sim da presença dele de forma implícita, direcionando e instruindo. Quando existe esta mescla, é possível ter a confiança do time e a certeza de que tudo está correndo sob controle. Em alguns casos, o líder fornece informações demais, procurando controlar cada detalhe do que será feito pelo funcionário, promovendo assim uma ameaça relacionada à autonomia, como se não acreditasse na capacidade do seu profissional.

A ameaça vinculada a relacionamentos acontece nos primeiros segundos, quando encontramos alguém pela primeira vez. Nosso cérebro decide se a pessoa a nossa frente é amiga ou inimiga em segundos. Quando falamos sobre perfil de personalidade (SOAR), é muito provável que um extrovertido se sinta confortável com o extrovertido, e se ele tiver que se relacionar com um introvertido achará que o mesmo é sem graça. Da mesma forma que o introvertido achará o extrovertido muito intrometido. Se as pessoas gostam apenas de pessoas que são como elas, ou como gostariam de ser, acabam rejeitando as que não passam por seus critérios. Isso pode acontecer de forma inconsciente. Se o líder não conseguir se relacionar com o seu time da forma como cada um precisa, ele será rejeitado e os resultados para a empresa serão prejudicados.

O sentimento de ameaça sobre a justiça é facilmente ativado em diversas circunstâncias no trabalho. Por exemplo, quando as pessoas percebem que diferentes regras são aplicadas para diferentes pessoas dentro da organização, elas rapidamente entram em modo de defesa e se sentem injustiçadas, da mesma forma, se as pessoas dizem uma coisa, mas fazem outra, então o sentimento de justiça também é comprometido. Se percebem ainda que existem atitudes de má-fé, calúnias, mentiras, falcatruas, entre outros, o mau-caratismo da empresa ou do líder pode fazer com que se perca excelente profissionais para o mercado e para a concorrência.

Com o Neuromentoring, é imprescindível a recompensa através do status. Muitos se preocupam em promover constantemente, prejudicando o budget da

empresa e chegando ao ponto de acreditar que motivará as pessoas a darem mais de si, promovendo inclusive incompetentes que não deveriam estar na empresa. Mahzarin Banaji (2013) diz que as pessoas sentem um aumento no seu status quando percebem que estão aprendendo e melhorando seu desempenho, e que seu chefe está atento a essa melhoria. Elogios em público podem ser uma ótima forma de recompensar um bom funcionário. Alguns líderes temem elogiar muito seus funcionários pois pensam que isso aumentaria as solicitações por uma promoção. É justamente o contrário, as recompensas vinculadas ao status, no caso os elogios, poderiam reduzir o anseio e a necessidade por promoções.

É preciso trabalhar o soft skill do líder para que compreenda na íntegra o que significa certeza para as pessoas. Certeza não é saber tudo com muita antecedência e com todos os detalhes, a certeza pode estar muito mais ligada ao engajamento do líder para com o time, sabendo falar de forma sábia que estas são as informações que temos até agora, sem culpar os outros, porque tal pessoa ou tal departamento atrasou ou porque esta empresa é assim mesmo. O líder tem a responsabilidade de trazer soluções e não criticar para conseguir trabalhar de forma neurologicamente correta com o time para atingir os neurotransmissores que irá impulsionar as pessoas a fazer mais e melhor. Isto é Neuromentoring.

O Neuromentoring entende que as pessoas precisam sentir que estão tendo autonomia. Diversas pessoas trocam o serviço corporativo por trabalhos de menor renda, mas que oferecem muito mais autonomia. A autonomia traz a percepção de que estamos exercendo controle sobre um ambiente. Quanto mais sentimos que temos escolhas e somos capazes de decidir o que faremos, melhor será a nossa motivação e se ela estiver alinhada a um propósito terá maior força. A melhor estratégia é ser flexível e deixar claro qual o resultado final esperado, exigindo o mesmo, porém não deixar de acompanhar, não transferindo a total responsabilidade para a pessoa que executou caso não saia do que jeito que esperava, porque afinal de contas a responsabilidade é de todos.

Não será possível agradar a todos, mas é possível flexibilizar inclusive o seu perfil de personalidade (SOAR) para conseguir se relacionar com todos. Isto só vai acontecer a partir do momento que se compreender quem é o outro e se sensibilizar que ele precisa de flexibilidade para poder trabalhar juntos e darem o melhor de si. Os líderes precisam aprender no relacionamento a fazer leitura e aprender a se expressar

de tal forma que os ajudará diante da sua comunicação para que todos o entendam da forma com ele realmente quer dizer. Além de provar que cada um também permita conhecer o perfil do outro e compreender trazendo empatia e sensibilidade sobre a forma como o outro pensa e sente e mais necessita ser tratado. Quanto se permite tratar o outro da forma como ele gostaria de ser tratado, aí existe respeito.

É impossível dentro de uma empresa com propósito, com valores e princípios diante de tudo o que já vimos, aceitar qualquer injustiça. É claro que nem sempre as ações tomadas são do agrado de todos, o problema não é a decisão em si, mas a forma como ela é realizada. Pode estar aí o grande perigo de empresas idôneas, mesmo com a boa intenção, prejudicar a alguns ou outros. Essa sensibilidade do que é bom ou ruim, do que é certo ou errado depende do caráter e das três inteligências evoluídas, como QI, QE e QS, mas a principal de todas é a inteligência espiritual. Ela dará o discernimento para a atuação no mercado externo ou internamente na empresa, tratando direta ou indiretamente cada situação com total justiça. Assumindo as suas responsabilidades quando são assertivas ou quando passa por um descuido, somente assim haverá aprendizado.

4.4 BUSINESS COACHING

Com o modelo comportamental de liderança positiva através do Neuromentoring, entendemos que neste processo o programa passa por algumas fases. A sua visão é que a organização é um ser vivo, é uma pessoa jurídica que tem as suas responsabilidades, ao mesmo tempo, é uma empresa viva a qual tem uma alma a ser cuidada e muito bem alimentada, e se caso não trata-la desta forma, esta alma estará fadada a durar temporariamente.

Neste programa de Neuromentoring, devemos trabalhar a estrutura da Identidade Organizacional, desenvolver o propósito claro e real, adequando vários conceitos que a administração dedutiva vinha tendo até então. Além disto, incluir conceitos desenvolvidos pela psicologia positiva a qual contempla o Positive Business, unindo forças às grandes descobertas da Neuroliderança baseada em todo campo neural para trazer maiores benefícios à empresa e ao indivíduo.

Com toda esta estrutura, devemos utilizar, técnicas avançadas de Coaching para capacitar a alma da empresa e as pessoas, nesta evolução que deixará uma

marca, um significado profundo, com um Propósito poderoso. Cumprindo a sua missão como indivíduo e como instituição.

A proposta do Neuromentoring é envolver o Coaching como parte de ferramentas, dentro de um contexto que incluirá outros métodos. Este programa deverá envolver alguns executivos, que podem ser desde o fundador, presidente, CEO, diretores, gerentes a nível estratégico chegando até mesmo o tático. A disposição destas pessoas em se permitir passar por autoconhecimento profissional e executar as atividades e responsabilidades transmitidas para o seu desenvolvimento, com o fim de trazer o real posicionamento que a empresa como viva, é merecida, para ter assim, a sua forte atuação no mercado, de forma imprescindível. Para chegar ao nível que sabemos que a empresa pode, é preciso que toda a empresa esteja disposta a passar por esta metodologia. Este também é um trabalho que envolve o Neuromentoring.

Entre as técnicas utilizada do Coaching estão as Perguntas Fortes e Consistentes. Como toda a base de Coaching, seja no life ou no business, não existe Coaching se não houver perguntas, as quais farão toda a diferença.

As perguntas não são de qualquer forma. Existem técnicas numa linguagem verbal e não verbal para conseguir fazer com que a pessoa consiga entender, compreender e aceitar, seja a situação atual, ou situação desejada como também o caminho que se deve percorrer para chegar aonde a empresa deseja e o executivo compactua. Sempre serão unificados os objetivos da instituição, que tem o maior interesse de mudança, com os objetivos do profissional, que será tão beneficiado quanto e que também evoluirá como profissional. Serão envolvidos todos os campos citados em cada capítulo do Neuromentoring com o fim de fazer a empresa e o profissional crescerem dentro de um contexto no qual o passado será literalmente uma história linda de grandes vitórias.

O objetivo das perguntas é trazer clareza ao entendimento do profissional, fazê-lo buscar no profundo a realidade para sair da sua verdade e conseguir seguir para aquilo que de fato é necessário. Enquanto a real informação estiver no oculto ele não conseguirá ter a certeza do que precisa fazer, qual o verdadeiro sentido e os motivos que estarão por trás dos seus grandes objetivos compactuados com a organização.

Apesar de todo o processo de Neuromentoring ser contratado pela organização, o que é tratado na sua individualidade com o profissional, por ética e

confidencialidade, não se deve levar ao conhecimento dos demais. São transmitidas apenas informações baseadas em resultados para alinhamento estratégico com a empresa, e assim para que se tenha o conhecimento da evolução do processo.

Tanto a empresa como o profissional entrarão no ciclo da inteligência e da sabedoria, sendo capaz de no dia a dia identificar com clareza a situação atual e definir exatamente onde quer chegar. Aprendendo a preparar e criar planos para atingir objetivos de curto, médio e de longo prazo, executando, controlando e gerando cada vez mais novas oportunidades para a empresa diante do mercado e para si mesmo como profissional dentro do próprio negócio, fazendo com que todos cresçam e ganhem. A empresa e o profissional passam a se capacitar de tal forma que ao enfrentar desafios diante das fases cíclicas conseguirá passar com louvor pela mente evoluída e a visão amplificada.

Se for o objetivo da empresa, ela se tornará capaz de não apenas crescer, mas abrir filiais, ou novas frentes de negócios, se tornando multinacional, ou até mesmo um grupo empresário, tudo para atingir o seu propósito.

Neste processo, a empresa e o profissional adquirirão algumas habilidades, entre elas: alta performance; estratégias assertivas; foco no que é fundamental, importante e necessário; resiliência diante das adversidades; liderança eficiente e eficaz; resultados mensuráveis e imensuráveis chegando até além do esperado; desenvolvimento de novas habilidades; constantes resultados positivos; flexibilidade; melhora dos relacionamentos; criatividade e capacitação para ação; reestruturação emocional, entre outros.

O grande objetivo é fazer ambas as partes, empresa e profissional, saírem do PP (ponto de partida), exatamente onde está hoje, para alcançar o PC (ponto de chegada), onde eles querem estar, alinhando os objetivos.

Na missão do Neuromentoring, a visão positiva do futuro é fundamental, por isto serão trabalhadas diversas formas dentro do QI, QE e QS, sempre respeitando a individualidade e a permissão principalmente do profissional para fazê-lo ir além. Todas as técnicas serão fundamentadas e baseadas em ferramentas profundas, de forte impacto, levando-os a viver rapidamente o que tanto se deseja.

Conseguir visualizar de uma forma racional e quântica o que ainda não aconteceu como se já tivesse acontecido, pode se chamar de fé, pode se chamar de física quântica, pode se chamar de uma imagem construída, o fato é que, projetar

internamento significa anunciar a si mesmo que aceita o que tanto se deseja, que talvez antes era apenas um sonho. É também uma forma de expressar para o mundo, que recebe e permite viver.

4.5 MENTORING

O Neuromentoring, como metodologia, tem a sua grande fundamentação no próprio Mentoring, como o seu nome mesmo se refere: “Neuro” indica uma relação com nervo ou sistema nervoso do ser humano. “Mentoring” é um termo inglês, normalmente traduzido como “tutoria”, “mentoria”, “mentorado” ou “apadrinhado”. O Mentoring é uma ferramenta de desenvolvimento profissional e consiste em uma pessoa experiente ajudar outra menos experiente.

Então, Neuromentoring é um processo de mentoria ou tutoria que leva o seu mentorado a passar a viver grandes experiências de crescimentos constantes, pelas quais o mentor já passou por elas antes de forma igual ou semelhante, mostrando um caminho de acertos sem precisar passar pelas fases divergentes, trabalhando de uma forma neurologicamente saudável no mundo corporativo.

Como vimos antes, o Neuromentoring compõe muitos outros métodos que estão além do próprio trabalho de Mentoring. Como acabamos de ver, o Coaching será muito utilizado, será uma das técnicas avançadas. Já o Mentoring é a fundamentação básica para se desenvolver este processo. Portanto, para ser um profissional que trabalhe com Neuromentoring, é preciso ter o perfil adequado para se formar na área e atuar no mercado. São profissionais extremamente selecionados diante do perfil da organização contratante e dos diversos profissionais que passarão por este processo. Pode haver a necessidade de ter mais do que um Mentor para atender às diversas necessidades e perfis de atuação dentro da empresa.

Dentro desta visão, será trabalhado, além do processo dedutivo, o processo indutivo da organização, desenvolvendo competências *Soft Skill* e *Hard Skill*.

A competência *Soft Skill* integra a percepção do mentorado em relação ao seu próprio eu como líder ou membro de um grupo, assim como os seus traços de personalidade e as motivações correspondentes à sua força interior e que geram os comportamentos no trabalho, à sua capacidade de lidar com o outro, passar pelas

adversidades. Improvisar, adaptar e superar são fatores fundamentais para o *Soft Skill*.

A competência *Hard Skill* é comumente relacionada com o conhecimento da sua própria profissão, ferramentas e técnicas voltadas ao campo intelectual, demonstrando alto nível de inteligência que permite ao profissional ser qualificado e dominar a sua habilidade desenvolvida de forma segura. Estas competências técnicas são ensinadas em sua formação escolar, em cursos, no próprio trabalho e que serão desenvolvidas, caso necessário, para chegar ao nível de exigência que a empresa precisa.

Da mesma forma que trabalhará o profissional, a empresa também será trabalhada paralelamente. Encontros, reuniões em grupos com a alta direção e o RH da empresa, que representarão como um conselho a vida da organização, serão capacitadas representando a alma da empresa de forma *Soft e Hard*, vivenciando todos os parâmetros e critérios para a evolução do Time e da Empresa. Caso contrário, se um evoluir e o outro, não, pode causar incompatibilidade e desinteresse mútuo. Por esta e outras razões, o Neuromentoring tem muita responsabilidade, experiência e capacidade com propriedade para fazer a empresa e o time chegarem ao estágio avançado de alta performance.

Cameron (2012), da Universidade de Michigan, na visão do Positive Business fala sobre 3 Ps, que são: paixão, propósito e performance. O Neuromentoring acredita que esta fundamentação da psicologia positiva no mundo corporativo conecta para se obter uma grande gestão, e neste aspecto ela é um *Soft Skill* que fará parte das técnicas de Mentoring dentro do processo do Neuromentoring, pois trabalha de forma indutiva e não dedutiva, tanto a empresa como o profissional.

3 Ps = Paixão + Propósito + Performance

Paixão – Uma empresa apaixonada pelo que faz não mede esforços, não existem barreiras, pois o seu foco é realizar, cumprir a sua responsabilidade, entendendo que lá na frente colherá o fruto. A paixão a enche de energia ao ponto de contagiar todo o time, as pessoas se conectam através desta paixão e se abastecem de energia necessária para suportar contratemplos, ter persistência e a dedicação necessárias para alcançar um objetivo, mesmo quando todos à sua volta parecem desistir ou não acreditar. É possível sentir a diferença de energia, motivação e atitude

na produtividade e no comportamento das pessoas apaixonadas. Elas contagiam todos à sua volta com sua energia e vibração.

Propósito – Empresa apaixonada pelo que faz tem propósito. Tem uma grande vontade de realizar e ou alcançar o seu fundamento de existir. A sua felicidade está em cumprir o seu propósito de vida. O filósofo alemão Friedrich Nietzsche (2016), fala que aquele que tem um porque pode suportar qualquer coisa. A empresa com propósito que encontra pessoas com o mesmo propósito e ou inspira as pessoas que já estão a viver este propósito se adapta às circunstâncias e consegue as melhores oportunidades, gerando, conseqüentemente, mais chances de superação.

Performance – Uma empresa apaixonada e com propósito tem atitudes que levam à alta performance, e faz o que nenhuma outra tinha feito até então, de tal forma que supera as expectativas pois faz com tanta paixão e com tanto empenho que eleva o seu nível de excelência e diferenciação. Uma empresa com os 3 Ps passa a fazer tudo com muita qualidade porque tem um propósito sério e real, e exige nada diferente do que a alta performance de quem está junto dela, porém, estas pessoas que sabem o que fazem e fazem com paixão também têm um nível de exigência, que aplicam a si mesmas.

Todos nós somos fontes de energia, somos Energia Potencial, comparados com o que a física diz, ela pode ser utilizada ou não, e se ela não está sendo utilizada pode ser uma Energia Potencial em inércia. Quantos profissionais estão assim dentro das empresas, acumulando energia pontencial, mas vivendo em uma inércia, não sendo utilizado ou não se permitindo ser utilizado? Assim como a física diz, para esta configuração se alterar é preciso que outro objeto que esteja com Energia Cinética, que esteja em movimento, atue utilizando da massa e da velocidade do corpo em movimento para com a Energia Potencial que está em inércia até então, A partir deste momento, ela passa de Energia Potencial para Energia Cinética, pois agora está em movimentação. É exatamente o que acontece com o Mentor e o Mentorado. Pode ser que o Mentorado esteja em inércia ou com pouca movimentação, perto do que a empresa espera e necessita. O Mentor está cheio de energia, com uma massa consistente e em velocidade acelerada, ele vem para o processo do Neuromentoring e faz diferença sobre o profissional colocando-o em movimento, na velocidade certa e da forma certa.

4.6 INTELIGÊNCIA ESPIRITUAL EMPRESARIAL

O Neuromentoring visa à importância da inteligência espiritual QS. Sabendo que o homem é composto de Inteligência Intelectual QI e Inteligência Emocional QE, compreendemos que se considerarmos a empresa como viva, então as três inteligências precisam fazer parte do processo de desenvolvimento da empresa. O Neuromentoring deverá trabalhar as três inteligências para que possa conseguir alcançar o pleno resultados de todas as suas metas.

Apesar da espiritualidade ser muitas vezes recriminada no trabalho, descobrimos que ela é real. Através da glândula pineal, foi possível comprovar que existe um campo em nosso cérebro que é referente à espiritualidade, e quando falamos de espiritualidade não estamos nos referindo à religiosidade, que é outra coisa. Se a mesma existe em nosso cérebro, significa que se faz parte do ser humano, ela precisa ser utilizada, assim como o hemisfério esquerdo é para a Razão, e o hemisfério direito é para a Emoção, precisamos utilizar o máximo do que nós podemos dos três campos, quando se utiliza as três inteligências, $QI + QE + QS =$ Inteligência Infinita.

Nem todas as pessoas e empresas têm as três bem desenvolvidas. Uma grande parte tem o QI mostrando-se muito lógico e não consegue se desenvolver no QE e QS, porém, existe uma pessoa ou empresa com um QE muito alto e um QI e QS baixo, ou então, com QE e Qs alto e QI, podendo variar de uma empresa ou pessoa, para outros.

A ciência comprova que cada um dos Qs é individual e elas se completam. Para que a empresa ou o profissional viva esta experiência das três inteligências, é preciso empenho e dedicação como qualquer processo de aprendizado e evolução.

Como também a ciência comprova que o QS interliga os dois hemisférios, o QI e o QE, ela tem a capacidade de ocupar o todo, portanto, fica claro o tamanho da importância e do significado que ela tem em nosso cérebro.

Desta forma o Neuromentoring através de tantas comprovações, entende que o trabalho e o espírito devem ser unificados, então o trabalho é destinado ao espírito e o espírito é destinado ao trabalho, em prol de cumprir um propósito que vai além do ser humano.

Teilhard de Chardin (1995) diz que “não somos seres humanos vivendo uma experiência espiritual, somos seres espirituais vivendo uma experiência humana.” Quando alinhado o propósito com a fé, a vida faz muito mais sentido de viver. O propósito a gente sente e não vê, igual à fé, não podemos ver mas sentimos. Conhecer o seu propósito simplifica a vida, a direciona, estimula a se preparar não só para os dias aqui na terra como nos céus.

Uma vida com propósito e com fé não tem sentido sem comunhão, e é exatamente isto o que acontece dentro da empresa. Entre todos já existe comunhão, já existem relacionamentos, porém quando são conectadas não só pelas emoções, mas também pelo espírito, o sobrenatural pode acontecer. Aceitando ou não, as emoções estão conectadas, assim como a fé também. Quando porventura a empresa passa por uma situação conflitante, ou alguém está passando por algum desafio na vida profissional, estando juntos, na mesma fé, um intercedendo pelo outro, cria-se um elo de fé e comunhão, fazendo com que o céu e o universo recebam esta verdade.

A empresa não está aqui em vão, assim como as pessoas. Tanto nós como as empresas estão aqui para contribuir com algo especial que somente cada um tem. Deus quer usar as pessoas para que façam diferença neste mundo, neste século, ele quer trabalhar por meio de cada pessoa e o Neuromentoring acredita nisto e capacita as pessoas, obviamente dentro do querer de cada uma a chegar em um nível de intimidade e relacionamento com Deus.

A dominação do homem da massa e a supressão do indivíduo por uma maquinaria social que se estende cada vez mais, o colapso do sistema tradicional de valores e sua substituição por pseudoreligiões, que vão do nacionalismo ao culto dos símbolos do status, à astrologia, à psicanálise e ao sectarismo californiano; a decadência da criatividade na arte, na música e na poesia; a complacente submissão da massa ao autoritarismo, seja o de um ditador, seja o de uma elite impessoal; as lutas colossais entre um número decrescente de superestados, tudo isto são alguns dos sintomas que ocorrem em nossos dias. “Notamos a modificação psicológica naquelas classes da sociedade que tinham sido até então as criadoras da cultura. Seu poder e energia criadores secaram. Os homens tornaram-se enfasiados e perderam o interesse pela criação, deixando de valorizá-la. Estão desencantados. Não se esforçam mais no sentido de um ideal criador para benefício da humanidade, mas seu espírito se ocupa ou com interesses materiais ou com ideais sem ligação com a vida na Terra e realizados em outra parte.” Isto não é um editorial do jornal de ontem, mas uma descrição da decadência do Império Romano expressa pelo famoso historiador Rostovtzeff (BERTALANFFY, 2015 p. 259).

Quando uma empresa tem Deus, tudo fica mais fácil, pois é possível acreditar que Deus está cuidando enquanto o profissional está fazendo a parte dele.

O Neuromentoring estipula doze características para que uma pessoa e uma empresa sejam consideradas com Inteligência Espiritual. São estes: Confiar em si e em Deus; viver a humildade, que é diferente de humilde e humilhado; sabe quem está no controle; faz com excelência; tem fé no impossível e faz o possível; ninguém tira a sua paz; é empolgado; bem-aventurado e abençoado; sabe que é filho; vive o amor e não a raiva; vive seus valores; faz tudo com um propósito maior.

Quanto mais imersão nas doze características, mais inteligente espiritualmente a pessoa é e assim a empresa. E se a empresa levar a sério a vida espiritual e a fé, e colocar como seus valores como parte da sua essência com um nível de entrega intenso, de confiança e sabedoria, irá ampliar em uma dimensão muito maior os como empresa e como profissional. Existe a lei da sementeira e do semeador. É preciso analisar se o profissional está semeando, colhendo ou se está abafando a semente da fé para os seus negócios.

4.7 GESTÃO

Concluindo todo o processo, chegamos ao oitavo princípio fundamental do processo do Neuromentoring. A Empresa Viva, e por ela ser viva, precisa continuar fazendo o coração bater com paixão e propósito, alcançando a sua alta performance. Como vida, ela precisa continuar a viver por gerações independentemente dos fundadores, dos dirigentes do negócio. O seu propósito jamais pode deixar de existir e nem mudar. Este foi o motivo pelo qual ela veio a este mundo, para fazer diferença.

A alma precisa ser cuidada, alimentada, nutrida com qualidade, aquilo que de melhor tem para oferecer. Uma empresa saudável em todos os aspectos consegue ter forças para passar por todos os ciclos da vida, da economia, do mercado, e se superar com honra. A sua capacidade de fé em Deus, alimentando o seu espírito e acreditando também que o seu propósito vai além de fazer algo pontualmente, o motiva a permanecer firme e passar por todos os desafios ainda com resultados positivos.

A gestão de uma empresa com o Neuromentoring desenvolve, cresce, movimenta, reproduz, responde a estímulos e evolui. Ela passa por um processo

entendendo o que é o seu corpo, e como ele representa, e qual é a forma de cuidar. Entende a sua alma, e a sua importância, sabendo que sem a alma a empresa não vive, assim com o homem sem a alma o corpo morre. Entende também o seu espírito, e como cuidar dele, compreendendo que uma empresa não pode ser parte e sim o todo para ser completa e viva na sua maior intensidade.

Uma empresa com Gestão baseado no Neuromentoring tem uma gestão positiva, as suas relações são positivas e facilitam o desenvolvimento da liderança, estabelecendo um contexto que permite às pessoas aprenderem sobre si mesmas, criando um ambiente seguro para experiências novas. Fornece uma base segura para aprendizagem e desenvolvimento mútuo. Ela acredita que não existem erros e sim aprendizados. Metas novas são protótipos que serão testados até que consiga chegar ao auge do resultado para se tornar uma experiência. E quando são metas de objetivos já conhecidos, mesmo que porventura ainda tenha uma experiência negativa, é porque algo diferente aconteceu no percurso que fez com que não fosse mais conhecido e da mesma forma o considera como prototipar. Portanto, não existem erros, existem aprendizados. Não existem culpados, existem responsáveis. Quando estamos dizendo responsáveis é porque não é apenas uma pessoa que falhou no processo, mas sim, ela, o seu líder direto, todo o seu departamento, assim sucessivamente até a empresa. A empresa falhou e então precisa entender o que devemos aprender para ser ainda melhores.

Nesta linguagem de comunicação positiva, existe o ativo e o passivo e a linguagem construtiva e destrutiva. Neste estilo de gestão, não cabe nenhuma linguagem de ambas as partes que não seja construtiva, respeito, educada e ao mesmo tempo séria quando precisa com foco na solução e nos resultados positivos. Quanto mais focados no bem-estar melhor é o clima organizacional, melhor é a atenção para trazer criatividade e evolução.

Na visão de um trabalho positivo no mundo corporativo, existem as situações em que precisam ser realizados os ajustes. Neste caso, a crítica do líder para com o liderado pode ser levada para um lado completamente pessoal ou então profissional. Desta forma, é preciso entender que não se envolve críticas pelo lado pessoal, demonstrando rejeição, e sim se houver necessidade de alinhamento, a crítica tem que ser feita pelo profissionalismo, pelo que está fazendo que tem que ser corrigido e então gerará o aperfeiçoamento. Lembrando que conforme estudos, para cada

interação negativa precisam de cinco ou oito interações positivas, para que o relacionamento continue saudável e ambas as partes, felizes.

É importante ter a consciência que as empresas estão intoxicadas por comportamentos e sentimentos gerando um mal-estar e um ambiente desagradável nas relações humanas, mas é preciso detectar, diagnosticar e partir para a solução. O Neuromentoring ajuda a fazer uma completa limpeza com ferramentas apropriadas.

O Feedback é uma ferramenta muito usual dentro das organizações e sempre funcionou e continuará funcionando. Grandes descobertas com o trabalho do feedforward é possível detectar que profissionais se sentem mais confortáveis e a sua mente fica voltada para ideias e as orientações, são formas construídas que este novo modelo de gestão através do Neuromentoring tem usado e alcançado mais resultados positivos.

Não tem como não dizer que as pessoas influenciam a empresa e a empresa influencia as pessoas. Estamos todos conectados, agora compreendendo que em todos os aspectos. As pessoas fazem a cultura organizacional por aquilo que elas são, e fazem o que a empresa faz, atingindo diretamente as pessoas e a cultura organizacional e o grande foco é trazer os seus profissionais a seis pontos: atenção aos detalhes, orientação para os resultados, orientação para as pessoas, orientação para o time, agressividade e estabilidade.

Em primeiro lugar, acredito na capacidade de mudança das organizações. Mas, assim como ocorre com uma pessoa e com o próprio cérebro, uma organização só pode mudar de dentro para fora. Ela não mudará apenas porque as pessoas disseram que ela deveria mudar. A organização precisa ter seus próprios insights em grande escala e, por meio desse processo fazer novas conexões profundas. Para mudar, ela precisa criar novos mapas, no intuito de definir como informações fluem entre pessoas e sistemas. E esses mapas precisam se tornar os caminhos dominantes por onde fluem os recursos. Assim como no cérebro, isso exige atenção, tempo e vários feedbacks positivos. Esse tipo de atenção e feedback positivo não pode ser fornecido apenas por alguns indivíduos específicos que ocupam posições de gerência. Para que uma organização adote qualquer tipo de mudança profunda, milhares de empregados precisam tornar-se campeões na defesa de uma nova abordagem (ROCK, 2017, p. 234).

É possível ser capaz de colocar muitas coisas em prática com o Neuromentoring. Como John L. Mason (2004) diz em seu livro: “O bom é inimigo do

ótimo!” Se o fundador quer uma empresa atual do século XXI e ser realmente o que nasceu para ser, é preciso conhecer e viver o Neuromentoring.

Com as alianças da Gestão e do Neuromentoring, formamos um pacto de fidelidade com esta nova visão sobre uma Gestão de empresas vivas e um trabalho baseado em técnicas e ferramentas que vão desde Identidade, Purpose Business, Business Positive, Neuroliderança, Business Coaching, Mentoring e Inteligência Espiritual compõe o Neuromentoring.

4.8 NEUROMENTORING – CICLO COMPLETO

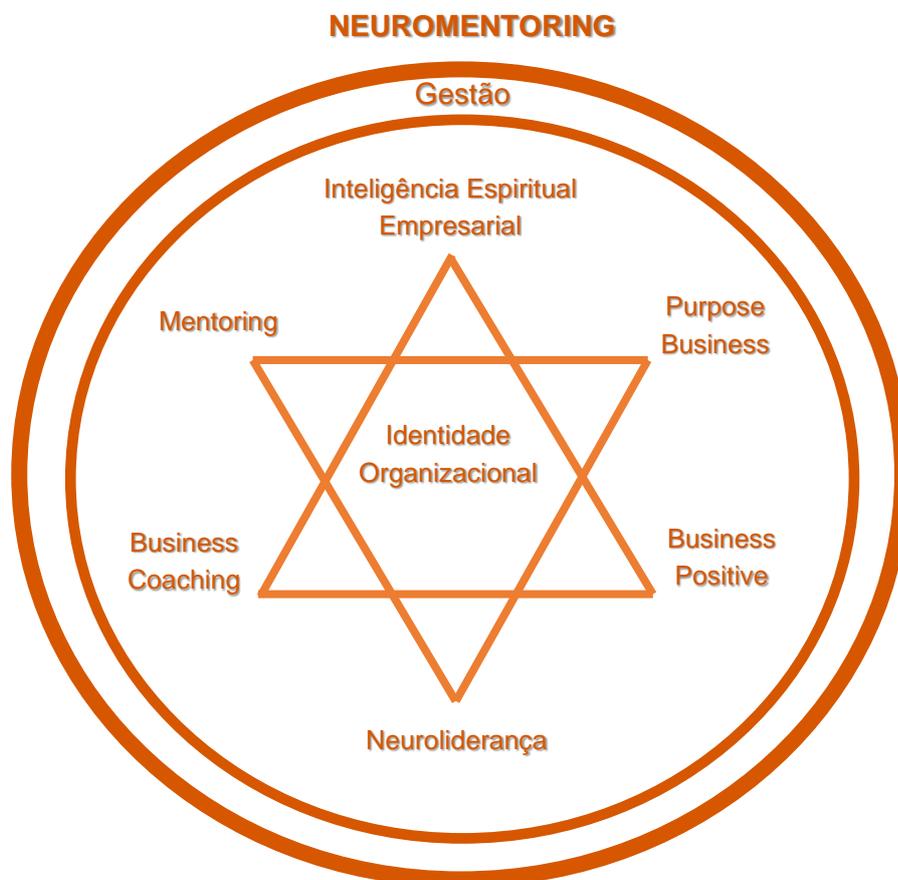


FIGURA 2

Fonte: Autora Michele Lopes

Neste momento, compusemos o ciclo completo do Neuromentoring pela simbologia da Estrela de Davi, que está envolvida em duas esferas de alianças. A Estrela de Davi, diz Padilha e Cabral (2011) que é conhecida também como escudo supremo de Davi (David) é um símbolo em forma de estrela formada por dois triângulos sobrepostos, iguais, tendo um a ponta para cima e outro para baixo (☆), utilizado pelo judaísmo e por seus adeptos, além de outras doutrinas. Outro nome dado a este símbolo é “Selo ou Signo de Salomão”. Selo é um carimbo ou marca oficial que indica propriedade individual. Signo provém do termo latim *signum*. Trata-se de um objeto, fenômeno ou ação material que, por natureza ou por convenção, representa ou substitui outro.

Em hebraico, a expressão Estrela de Davi é *Magen David*. A palavra *magen* significa escudo, broquel, defesa, governante, homem armado,

escamas. O substantivo *magen* refere-se a um objeto que proporciona cobertura e proteção ao corpo durante um combate. Por completo *Magen David* significa escudo de Davi. É um símbolo de realeza, e antigamente vários guerreiros do povo de Israel usavam esse símbolo nos seus escudos durante as batalhas. Poeticamente, refere-se a Deus. Reconhece que nosso herói militar, o Rei David, não venceu pela própria força, mas pelo apoio do todo-poderoso.

Muitas são as explicações sobre o significado por trás da Estrela de David. Este símbolo apesar de originalmente pertencer à religião judaica, não é utilizado apenas por ela. Assim, temos outro significado da Estrela de Davi em várias outras crenças e seitas, e assim as suas referências para cada uma delas.

De acordo com a tradição judaica, este símbolo era desenhado ou encravado sobre os escudos dos guerreiros do exército do rei Davi. Esta tradição teve origem no fato de o nome hebraico para Davi (pronunciado *David*) ser escrito originalmente por três letras do alfabeto hebraico — Dalet, Vav e Dalet. Estas duas letras Dalet tinham uma forma triangular no alfabeto hebraico usado até então, uma variação do alfabeto fenício, conhecido como proto-hebraico. Estas duas letras então eram encravadas nos escudos dos soldados uma sobreposta a outra, formando uma espécie de estrela.

Por fim, Davi foi um rei no Antigo Testamento. Além de derrotar o gigante Golias, ele era o principal líder do povo hebreu. Por isso, o significado da Estrela de Davi tem muito a ver com o sentido de realeza também. Era o símbolo que representava o poder dele diante dos outros povos que tentavam tomar Israel. Na época, as outras etnias utilizavam como emblema figuras de guerreiros, dragões e tudo que pudesse causar medo ao adversário. Israel utilizava a Estrela de Davi, símbolo máximo do rei e do reinado.

4.9 METODOLOGIA NEUROMENTORING

Compreendendo os princípios que compõem o Neuromentoring, empresas que buscam o crescimento contratam o processo com a consciência da estrutura desta metodologia, das bases que serão analisadas e adequadas ou desenvolvidas na organização.

A empresa, ao contratar o Neuromentoring, terá um profissional Neuromentor classificado como Master que ficará responsável por todo o processo dentro da organização, prestando conta do andamento dos trabalhos para o profissional do RH.

O papel do Master Neuromentor é, a princípio, identificar com o profissional do RH todos os objetivos que a empresa tem, mapeando as suas metas de curto, médio e longo prazo através de PFC (Perguntas Fortes e Consistentes), documentando todas as informações em um relatório de avaliação de metas e objetivos. Ele será também responsável pela Gestão de todo o processo dentro da organização, ele garantirá o sucesso dos trabalhos executados pelos Neuromentores desde o diagnóstico até a última fase do programa contratado.

O papel do profissional de RH da empresa no programa de Neuromentoring é idealizar junto aos CEO e ou outros responsáveis as metas e os objetivos da organização, contribuir no mapeamento concedendo todas as informações necessárias para o Master Neuromentor, garantir que todos os participantes da empresa cumpram a sua responsabilidade, e acompanhar os resultados e a execução dos profissionais Neuromentores para que o programa de fato seja realizado.

O papel do Neuromentor Especialista é executar o programa diante da sua experiência garantida pela trajetória da sua carreira de sucesso, transformando todo o seu conhecimento específico em uma forma didática para construir com o Neuromentorado um processo de grandes resultados nas sessões individuais. E com a sua experiência geral em liderança, contribuir de forma assertiva os trabalhos em grupos.

O Master Neuromentor tem a visão da metodologia e compreende que na fase de avaliação de metas e objetivos, é preciso checar e instigar a empresa a buscar os princípios, que são: purpose business, business positive, neuroliderança, Coaching, Mentoring, inteligência espiritual empresarial, identidade organizacional e gestão. Portanto, se caso não havia metas e objetivos voltados a estes itens, além dos motivos que contrataram o processo de Neuromentoring, o Master Neuromentor estimulará o RH, se preciso for, juntamente com o CEO, a acrescentar demais novas metas para que todos os princípios sejam trabalhados.

Com base em todas as metas e objetivos, o Master Neuromentor, com a ajuda de alguns Neuromentores Especialistas, aplicará um diagnóstico na empresa. Serão selecionados vários profissionais, entre eles o CEO, diretores, gestores, todos os

cargos de liderança e alguns profissionais que trabalham na execução do dia a dia. O diagnóstico será elaborado mediante o que foi tratado no primeiro encontro com o profissional de RH e o CEO e apresentado através de relatórios e indicadores.

Os Neuromentores Especialistas, através de um relatório de diagnóstico, farão uma completa anamnese sobre o presente e o passado da empresa através de entrevistas com os profissionais selecionados, que podem ser presencialmente ou por uma rede de comunicação online. Serão analisados todos os pontos que foram discutidos na avaliação de metas e objetivos, entendendo a realidade da situação atual e como a empresa foi conduzida ao longo do tempo para que chegasse até o estágio presente.

Após aplicar o diagnóstico, o Master Neuromentor fará uma reunião com o time de Neuromentores Especialistas para mapear todas as informações unificando os dados numéricos em uma apresentação de indicadores, concatenando uma proposta de solução e aplicação. Na sequência, o Master Neuromentor realizará uma reunião com o profissional de RH e com o CEO, se caso o CEO puder participar, para apresentar de forma quantitativa os indicadores que mostram o que está acontecendo com a empresa, além dos comentários relevantes dos participantes.

Com este mapa, será definido com o RH e o CEO o processo a ser aplicado, diante da proposta realizada pelo Master Neuromentor. Também serão definidos os profissionais que passarão por cada parte do processo dentro do programa de Neuromentoring e o que será trabalhado com cada um para que as metas e os objetivos estipulados no relatório da avaliação de metas e objetivos sejam trabalhados e alcançados. Para que aconteça todo o processo de Neuromentoring, todos os participantes assinarão um termo de confidencialidade, além de compromisso em executar o que cada parte deve diante de toda metodologia, garantindo assim, o comprometimento de todas as partes para o sucesso do programa.

Necessariamente, mas não obrigatoriamente, o CEO passará por sessões de Neuromentoring com o Master Neuromentor. Os encontros devem ser quinzenais ou a cada vinte dias com no mínimo uma hora de duração, podendo chegar a até três horas ou o tempo que for necessário mediante a disponibilidade do Master Neuromentor e do CEO. Esses encontros podem ser na própria empresa, podem ser online ou em lugares onde o CEO estiver, aproveitando ao máximo o tempo dele. Em alguns momentos deverão ser programados com antecedência encontros em lugares

específicos determinados pelo Master Neuromentor, aos quais o CEO precisará comparecer para fazer alguns trabalhos pontuais, e que farão toda diferença para o resultado do processo.

Será importante também que todos os diretores passem por sessões de Neuromentoring, assim como o CEO, sendo o mesmo método e procedimento aplicado conforme explicado acima. O atendimento individual é padrão independente do cargo. Quem fará o processo com os diretores serão os Neuromentores Especialistas. Se houver Diretor Administrativo, o Neuromentor terá que ser habilitado em administração com uma grande experiência como Diretor, se for um Diretor Financeiro, o Neuromentor terá que ser habilitado em finanças com uma vasta experiência como diretor, todos eles serão escolhidos e aprovados pelo Master Neuromentor e pelo RH da empresa.

Na sequência dos atendimentos das Neuromentorias, com o CEO e os diretores, será preciso fazer o Neuromentoring em grupo com todos os líderes, onde um ou dois Neuromentores Especialistas estarão presentes em encontros presenciais ou virtuais no dia e na hora programada. Estes encontros serão a cada quinze ou vinte dias, o tempo de duração pode variar de duas a três horas, sendo executado presencialmente pelos Neuromentores na empresa contratante ou na empresa contratada, ficando a critério do profissional do RH. Em alguns encontros, diante das necessidades dos Líderes, poderá ter a participação de algum Neuromentor Especialista de alguma área específica a qual detectada no processo.

Também pode haver algumas palestras para toda a empresa, com temas e assuntos correlacionados ao trabalho realizado de Neuromentoring norteando todo o time para a concretização das metas e objetivos traçados pelo RH e o CEO. Estas palestras podem ser executadas na própria empresa, a cada trinta dias ou no máximo sessenta dias, com duração de no máximo duas horas, e será aplicada através dos Neuromentores Especialistas que serão selecionados mediante ao tema determinado.

Todos os Neuromentores Especialistas terão encontros mensais com o Master Neuromentor, para prestar conta sobre o andamento do processo individual, em grupo e nas palestras. Os Neuromentores Especialistas prestarão conta através de relatórios e discussões em grupo, onde calibrarão e direcionarão a continuidade do Neuromentoring na empresa.

Com todas as informações colhidas e direcionadas, o Master Neuromentor se reunirá com a interface, que é o profissional do RH que está acompanhando todo o processo. O Master Neuromentor vai para esta reunião com relatórios e indicadores de desempenho da evolução do processo da Neuromentoria, o profissional do RH também vai para a reunião com os indicadores de desempenho da empresa, apresentando os resultados, a evolução e os desafios. Juntos farão uma avaliação pontuando o crescimento e desenvolvimento do processo dos profissionais e da organização, como também os desafios que ainda existem e que precisam ser trabalhados. Se nesta reunião o RH solicitar algumas alterações da proposta estratégica de continuidade do processo que o Master Neuromentor apresentou, o Master Neuromentor fará uma nova reunião com os Neuromentores Especialistas, que pode ser presencial ou online, para ajuste da continuidade do processo.

O processo de Neuromentoring dentro da organização pode variar de oito meses a um ano, com no mínimo dezesseis encontros individuais, dezesseis encontros em grupo e seis palestras. Para um programa de um ano, pode ter no máximo vinte encontros individuais, vinte encontros em grupo e doze palestras.

Os indicadores de desempenho utilizados pelos Neuromentores serão determinados pelos resultados do diagnóstico. Os indicadores de desempenho da empresa, serão os mesmos já trabalhados e que inclusive tem o histórico de acompanhamento, além disto, serão determinados novos indicadores que medirão também as novas metas e objetivos estabelecidos pelo RH e CEO.

Existe também a possibilidade de a empresa desejar que os Neuromentores Especialistas sejam profissionais da própria companhia, neste caso, o Master Neuromentor poderá fazer um outro programada antes da aplicação do Neuromentoring, que é formar estes profissionais que foram selecionados pela sua extrema experiência na área, em Neuromentores. Este programa de Formação de Neuromentores teria uma duração de no mínimo seis meses, com a possibilidade de formar grupos dentro da empresa para receberem os cursos. Posteriormente a formação de todos os profissionais, o processo de Neuromentoring poderá ser aplicado. A execução da Neuromentoria funcionará da mesma forma que foi explicado anteriormente, a única diferença seria a formação dos profissionais solicitados pela empresa, porém o Master Neuromentor obrigatoriamente tem que ser um profissional de fora da organização, ou seja, de uma empresa especializada em Neuromentoring.

A aplicação das sessões individuais partirá dos objetivos que a empresa traçou, os quais o Neuromentor deixará claro para o Neuromentorado. Após o esclarecimento, diante das metas e objetivos da empresa o Neuromentorado poderá também traçar as suas metas e objetivos que contribuirão para os resultados esperados da organização e assim também contribuirão para a realização das suas expectativas. Será checado com o Neuromentorado a situação atual e o seu histórico para compreender os pontos fortes e pontos fracos. Baseado em todas as informações, o Neuromentor fará perguntas e deixará que o Neuromentorado pense e encontre o seu próprio caminho e faça as suas decisões. Em outros momentos, o Neuromentor falará para o Neuromentorado o que ele deve fazer diante de toda a sua experiência de sucesso que foi construída ao longo dos anos entre erros e acertos ao ponto de conquistar o aprendizado e resultados positivos.

Para alcançar os grandes resultados, serão utilizados vários formatos de ferramentas. O Neuromentor utilizará de exercícios práticos, lógicos e cognitivos para criar estratégias, fazer planejamentos e avaliar situações e possibilidades. Será utilizada também uma série de metáforas para associação dos fatos encontrados para que o Neuromentorado encontre saídas e se convença dos melhores caminhos e escolhas. Numa crescente e na construção de confiança, serão utilizados exercícios de meditação, concentração e visualização trabalhando os cinco sentidos: audição, visão, olfato, paladar e tato. Para casos específicos, o Neuromentor em encontros pré-programados poderá levar o Neuromentorado a lugares onde aplicará atividades esportivas ou de desafios para romper barreiras e obter superação de limites.

As sessões em grupo sempre terão através dos Neuromentores PFC (Perguntas Fortes e Consistentes), para todos, onde cada um analisará a sua realidade profissional e detectará os seus pontos fracos e os pontos fortes. O Neuromentor também falará de forma geral diante das suas experiências de sucesso o que eles devem fazer em situações gerais e quando houver a participação dos Neuromentorados falando de forma específica sobre as suas questões, servindo de exemplo para todos, o Neuromentor o instruirá podendo ajudar diretamente aquele que se manifestou como também aos demais, ficando como aprendizado e transformando em case. Serão aplicados vários tipos de exercícios nos encontros, como: exercícios de raciocínio lógico, de metáforas e de meditação com visualizações.

Para o processo de Neuromentoring individual ou em grupo, haverá entre os encontros exercícios e tarefas determinadas na sessão para a execução, o qual o Neuromentorado terá o compromisso de aplicar e apresentar os resultados no próximo encontro. A concretização ou não dos exercícios determinados nortearão a velocidade e a evolução do andamento do processo, podendo classificar em níveis e demonstrar nos indicadores de desempenho.

Nas palestras, os assuntos serão escolhidos pelo RH sugeridos pelo Master Neuromentor em estudo com os Neuromentores Especialistas. Será abordado um assunto específico, ora o público receberá instruções e direcionamentos, ora receberão PFC, podendo também participar de algum exercício das ferramentas utilizadas no Neuromentoring.

Haverá a possibilidade, de acordo com o entendimento do RH e do CEO, que sejam realizados encontros extras para atividades em grupo onde todos os Diretores e somente eles poderão participar, podendo ter apenas a exclusividade da presença do CEO, se ele se dispuser a participar. Este trabalho poderá ser executado dentro da companhia ou em algum local estrategicamente planejado para a atividade e alcance do objetivo do encontro.

Após um ano de aplicação do Método Neuromentoring, a empresa terá a oportunidade e a permissão de dar continuidade ao processo por mais um ano e assim sucessivamente.

5 CONSIDERAÇÕES

Tudo se formou por um propósito, nada é insignificante, desde uma simples bactéria até um planeta tem o seu motivo de existir. O ser humano, da mesma forma, foi criado para cumprir algo especial, para deixar um legado, designado para aperfeiçoar e beneficiar a continuidade da existência. O fato é que muitas pessoas não encontram sentido em suas vidas, não sabem o porquê terem vindo a este mundo, e todos os desafios se tornam injustos e agressivos, perdendo a esperança, a fé e o amor em si, nas pessoas e no mundo.

Por muito tempo de suas vidas passaram a buscar nos outros o seu valor e a sua importância, com a necessidade de preencher a lacuna interna do seu próprio eu. Passam a vida procurando provar quem são por sua capacidade de realizar, acreditando que ao ter grandes conquistas se tornam um ser relevante, porém, o vazio continua e qualquer instabilidade perde o sentido da vida. Isto acontece por alguns motivos. O ser humano é fruto das gerações anteriores, recebe diretamente por quem foi criado o entendimento racional, emocional e espiritual da sua identidade gerando em alguns momentos de forma disfuncional quem ele é. Por falta de não saberem o seu propósito de vida, ficam perdidos como se estivessem caminhando para algum lugar, pois precisam se mover, mas não sabem qual é a finalidade e nem onde e porque chegarão. Sem sentido, deixam de ver as coisas boas que acontecem em sua vida e focam apenas nas decepções pelas expectativas não atingidas, gerando em si mesmos sentimentos destrutivos que conseqüentemente levam em seu organismo a produção de neurotransmissores, substâncias químicas que afetam diretamente o seu físico, ou seja, a sua vida.

Muitos, na busca de respostas, passam a se questionar de maneira que não atrai a solução, fazem a si mesmos perguntas fracas que levam apenas às justificativas e continuidade do ciclo vicioso. Além disso, não encontram em sua rede de relacionamentos mentores para direcioná-los em sua vida, ajudando-os a encontrar caminhos e possibilidades. Às vezes, na religiosidade, buscam encontrar todas as soluções e deixam de exercer a real espiritualidade que existe em si. Talvez pelo pré-conceito, por decepções ou por não acreditar, não praticam a fé deixando de ser um ser completo.

Por todos estes fatores, as pessoas perdem a sua identidade pessoal. Com o intuito de transformar esta situação, na medida que cada um permite ser trabalhado, grandes descobertas acontecem, passam a viver o seu verdadeiro sentido de existir, a ter os motivos certos e as respostas para as muitas de suas perguntas. E para ser assertivo e alcançar tal resultado, é necessário desenvolver positivamente os seguintes itens: propósito, psicologia positiva, neurociência, Coaching, Mentoring e inteligência espiritual. Esta conexão entre todos estes pontos forma a real identidade pessoal.

Com toda esta compreensão, a realidade no mundo empresarial não é diferente da realidade pessoal. É possível identificar a fragilidade da identidade organizacional. Não estamos mais num ambiente competitivo e sim numa economia colaborativa, baseada nos comportamentos, saímos da era da competição para entrar na era da conexão.

No mundo empresarial, as organizações não são consideradas vivas, as empresas são apenas empresas, elas são um meio de gerar o capitalismo mundial. Dentro das instituições, fala-se de pessoas vivas, desenvolvem meios para que exista a qualidade de vida no ambiente de trabalho, porém, não são somente as pessoas que são vivas, as empresas são vivas também, elas têm vida própria, elas nascem, se desenvolvem, crescem, movimentam, reproduzem, respondem a estímulos e evoluem, por isso, elas devem e merecem ser respeitadas em sua individualidade. O ser humano compõe a empresa, e o conjunto de pessoas gera a personalidade empresarial, que pode variar entre dominante, extrovertido, paciente e analítico, assim também a cultura organizacional, que é um compartilhar dos valores entre os membros, em todos os níveis, utilizando para atingir seus objetivos e adquirir a personalidade própria. Como todo ser vivo, a empresa está continuamente em evolução, se formando, se adequando. Para o desenvolvimento acontecer, é necessário buscar em diversos meios de treinamentos o aprimoramento.

A perspectiva da organização é ter uma visão positiva, não ignorando os desafios, as dificuldades e os contratemplos, pelo contrário, refletir sobre as situações negativas com uma orientação mais positiva proporcionando experiências e aprendizados, levando a uma maior eficácia num ciclo de desenvolvimento sem ter que achar os erros e os culpados mediante a toxicidade que existe dentro das

organizações através dos relacionamentos, e sim focar e se concentrar na solução e nas oportunidades.

Com entendimento sobre identidade pessoal e identidade organizacional, é completamente possível impactar as organizações de forma positiva através do compromisso da aplicabilidade da Metodologia Neuromentoring.

O Neuromentoring é um novo modelo comportamental de liderança positiva. Direcionado a uma visão empresarial, ele é o aperfeiçoamento da junção de vários métodos eficientes que existem no mercado, os quais se aplicam em pessoas e empresas. Identificando tais metodologias, as reconhecendo de uma forma extremamente respeitosa e responsável, baseando em suas sabedorias e descobertas milenares e inclusive atuais, é que o Neuromentoring unifica oito princípios que são estes: purpose business, business positive, neuroliderança, Business Coaching, Mentoring, inteligência espiritual empresarial e gestão, com isto, entende-se que é possível desenvolver empresas feitas para durar gerações, trazendo a eficiência necessária de cada uma das partes no desenvolvimento do trabalho no mundo corporativo.

O Neuromentoring tem a capacidade de fazer a empresa ressignificar quem ela é, o seu propósito, a sua missão, visão e valores, independentemente do passado, enxergando a realidade do presente e agindo focado no futuro. A mudança começa de dentro para fora e por este motivo o processo de Neuromentoring é realizado por profissionais especializados no método, fazendo com que os principais responsáveis pela instituição vivam a experiência de serem neuromentorados e apliquem a metodologia em seu dia a dia, transformando o seu negócio em uma organização reconhecida por seus grandes resultados e principalmente por ter um propósito forte e consistente do porquê existir.

O grande foco do Neuromentoring é proporcionar às empresas a descoberta sobre quem elas são, revelando a sua identidade desatrelada das marcas negativas das suas experiências, mostrando por que vieram a este mundo, qual o seu papel fundamental. Com os motivos certos, a empresa terá um sentido maior de realizar e enfrentar qualquer desafio em prol dos seus objetivos e o Neuromentor será o condutor para que os Neuromentorados rompam os seus limites e superem quaisquer obstáculos, minimizando os erros e potencializando os acertos. A alta performance será alcançada pela empresa através da paixão pelo propósito que envolverá a todos.

O Neuromentoring acredita que a alma da empresa são as pessoas, e se a alma estiver bem o corpo também estará, se a alma estiver mal, todo o corpo sentirá. Focado na visão do Business Positive, mesmo que a situação esteja caótica e pareça não ter saída, o Neuromentor incentivará os profissionais a resolverem o que é preciso e se concentrarem nos fatores positivos que estão acontecendo, e dentro da neuroliderança estimular neurotransmissores que reflitam de forma positiva causando bem-estar e um ambiente propício para o objetivo fim, o sucesso do negócio.

O Coaching e o Mentoring na Metodologia do Neuromentoring se unem em técnicas e ferramentas aplicadas a alguns executivos, que podem ser desde o fundador, presidente, CEO, diretores, gerentes a nível estratégico chegando até mesmo o tático. Perguntas fortes e consistentes são realizadas criteriosamente como parte do processo provocando reflexão e respostas de dentro para fora de cada profissional, como também em outros momentos o Neuromentor Especialista falará diretamente ao profissional o que ele deve fazer resultando em maior assertividade e agilidade.

Apesar da espiritualidade ser muitas vezes recriminada no trabalho, descobrimos na ciência que ela é real no ser humano. Assim como existe no cérebro o hemisfério esquerdo referente a razão e o hemisfério direito referente a emoção, a ciência comprovou que existe no centro no cérebro, entre a razão e a emoção, a espiritualidade através da Glandula Pineal. Como as empresas são compostas por pessoas e existem a conexão entre elas, a espiritualidade também é presente e contribui para aumentar a fé em algo superior, colaborando significativamente para a evolução empresarial. Quando se utiliza as três inteligências, QI + QE + QS = Inteligência Infinita.

Com uma gestão inteligente, considerando a empresa como um ser vivo, respeitando os seus princípios e colaborando para a sua evolução, toda a construção de cada fase da sua existência serviu para identificar o seu propósito de vida, caso não tenha sido o entendimento desde o princípio. Ter apenas uma missão é muito pouco para uma verdadeira empresa viva, que tem como compromisso de durar por gerações.

Diante de todas as pesquisas realizadas, foi possível identificar empresas e pessoas que se conhecem com profundidade, que têm um propósito real e o quanto a mais elas cresceram e obtêm resultados extraordinários, proporcionando exemplos

de sucesso e realização. Enquanto outras empresas ou pessoas que não reconhecem a sua identidade não conseguem distinguir os sentidos que as movem a realizar.

Através deste estudo, foi possível contribuir não apenas para os profissionais que trabalham com o desenvolvimento humano e empresarial, como também para as próprias organizações e profissionais que trabalham dentro das empresas, como também levar este conhecimento para o meio acadêmico, contribuindo para uma nova forma de administrar empresas e gerir negócios para obter resultados ainda mais significativos. É possível e interessante que este estudo continue com a possibilidade de incluir outros métodos eficientes, tanto quanto estes estudados, que podem inclusive contribuir para a evolução da metodologia.

Vimos a este mundo para cumprir um papel fundamental, seja onde estiver e o que estiver fazendo, o importante é de fato fazer a vida valer a pena, seja como pessoa ou empresa, contribuindo para si e para os outros, levando luz, amor e os melhores sentimentos, proporcionando a energia positiva necessária para fazer a diferença.

REFERÊNCIAS

- ACHOR, Shawn. **O Jeito Harvard de Ser Feliz**. São Paulo: Saraiva, 2012. 216 p.
- AGOSTINHO, Santo; PEREIRA, J. Dias. **A Cidade de Deus**: Volume 1. 5. ed. Lisboa, Pt: Fundação Calouste Gulbenkian, 2015. 82 p.
- AMARAL, J. R. do; OLIVEIRA, J. M. de. Sistema Límbico: O Centro das Emoções. **Revista "cérebro & Mente"**, Campinas, n. 5, p. 1-4, abr. 2003. Disponível em: <http://www.cerebromente.org.br/n05/mente/struct.htm>. Acesso em: 05 dez. 2017.
- AMBADY, Nalini; SKOWRONSKI, John J. **First Impressions**. New York: Guilford Press, 2008. 356 p.
- ANGEL, Hans F. *et al.* **Processes of Believing**: The Acquisition, Maintenance, and Change in Credictions. Cham, Sw: Springer International Publishing, 2017. 476 p.
- AQUINO, Tomás de. **Comentário À Metafísica de Aristóteles** - Vol.1. Tradução: Paulo Faitanin. Campinas: Vide Editorial, 2016. 456 p.
- ARAÚJO, Patrícia. **O que é o mentoring?** [S. l.: s. n.], 2010. Disponível em: <https://www.portal-gestao.com/artigos/carreira/3219-o-que-e-o-mentoring.html>. Acesso em: 14 nov. 2017.
- ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Tradução, textos adicionais e notas: Edson Bini. 4. ed. São Paulo: Edipro, 2014.
- ARISTÓTELES. **Metafísica**. São Paulo: Editora Edipro, 2012. 368 p.
- ASSAD, Alessandra. **Liderança Tóxica**: Você é um líder contagiante ou contagioso? Descubra o que a neuroliderança pode fazer por você. Curitiba: Editora Assim Assad, 2016.
- AZZI, Roberta G.; POLYDORO, Soely A. J. **Auto-Eficácia em Diferentes Contextos**. Campinas: Alínea, 2006. 162 p.
- BANAJI, Mahzarin R.; GREENWALD, Anthony G. **Blindspot**: Hidden Biases of Good People. New York: Delacorte Press, 2013. 254 p.
- BARBOSA, Adi. **Origem do Coach, o que é e quais são os tipos de Coaching?**. [S. l.: s. n.], 2016. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/371738605/Origem-Do-Coach-o-Que-e-e-Quais-Sao-Os-Tipos-de-Coaching>. Acesso em: 10 nov. 2017.
- BARGH, John A. **Social Psychology and the Unconscious**: The Automaticity of Higher Mental Processes. *Frontiers of Social Psychology*. London: Psychology Press, 2013. 352 p.
- BEN-SHAHAR, Tal. **Aprenda a ser feliz**: O curso de felicidade de Harvard. Alfragide: Lua de Papel, 2009. 176 p.

BERTALANFFY, Ludwig V. **Teoria geral dos sistemas**. Tradução: Francisco M. Guimarães. Fundamentos, desenvolvimento e aplicações. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

BETTI, S. **Mentor: por que eu deveria ter um?**. [S. l.: s. n.], 2012. Disponível em: <https://endeavor.org.br/mentor-por-que-eu-deveria-ter-um/>. Acesso em: 15 nov. 2017.

BICHAT, Xavier. **Physiological Researches Upon Life and Death**: Physician of the Hotel-Dieu, Professor of Several Learned of Anatomy, Physiology and Medicine, and Mmed. London: Forgotten Books, 2015. 326 p.

BOOG, Gustavo. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1994.

BOWELL, Richard. **As Sete Etapas da Inteligência Espiritual: A Busca Prática de Propósito, Sucesso e Felicidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 206 p.

BUGENTAL, James F. T. **Psychologie et Liberation de Lhombre**. França: André Gerard, 1973.

CALOW, Peter. **Evolutionary Principles**. New York: Springer Verlag, 2012.

CAMERON, Kim. **Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance**. 2. ed. Oakland, Ca: Berrett-koeehler Publishers, 2012. 159 p.

CARNEGIE, Dale. **Liderança: Como superar-se e desafiar outros a fazer o mesmo**. Tradução de Emerson Justino. 2. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2012. 256 p.

CELESTINO, Silvio. **Origem da palavra e da profissão de coach: Poucas vezes uma profissão atraiu o interesse de tantas pessoas quanto a profissão de coach**. [S. l.: s. n.], 2011. Disponível em: www.administradores.com.br/noticias/carreira/origem-da-palavra-e-da-profissao-de-coach/49731/. Acesso em: 10 nov. 2017.

CHAN, K. B.; LAI, G.; KO, Y. C.; BOEY, K. W. Work stress among six professional groups: The Singapore experience. **National Center for Biotechnology Information**, Bethesda, v. 10, n. 50, p.1415-1432, maio 2000. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10741577>. Acesso em: 11 nov. 2017

CHARDIN, T. **O Fenômeno Humano**. 14. ed. São Paulo: Editora Cultrix, 1995. 386 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Coaching & Mentoring construção de talentos nas organizações: As novas ferramentas da gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

CHRISTAKIS, Nicholas; FOWLER, James. **O Poder das Conexões: A importância do networking e como ele molda nossas vidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 336 p.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar: Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. Tradução de Silvia Schiros. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

COMTE-SPONVILLE, André. **The Little Book of Atheist Spirituality**. Tradução: Nancy Huston. Westminster, Londres: Penguin Books, 2008. 212 p.

CSÍKSZENTMIHÁLYI, Mihaly. **Fluir - Flow: A psicologia da felicidade**. São Paulo: Saraiva, 1992.

DAMÁSIO, António R. **O Erro de Descartes: Emoção, Razão e Cérebro humano**. Tradução: Dora Vicente e Georgina Segurado. 3. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.

DEAN, Amy E. **Um Sentido para a Vida**. Rio de Janeiro: Best Seller, 1992.

DENTON, D. Keith. **Qualidade Em Serviços: O atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1990.

DESCARTES, René. **Discurso do Método**. São Paulo: Escala, 2009.

DIENER, Edward. **Culture and well-being: The collected works of Ed Diener**. New York: Springer Verlag, 2009. 289 p. (38).

DWECK, Carol S. **Mindset: A nova psicologia do sucesso**. Tradução de S. Duarte. Rio de Janeiro: Objetiva, 2017.

EISENBERGER, N. I.; LIEBERMAN, M. D.; WILLIAMS, K. D. Does Rejection Hurt? An fMRI Study of Social Exclusion. **Science**, [S. l.], v. 302, n. 5643, p.290-292, 10 out. 2003. <http://dx.doi.org/10.1126/science.1089134>. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/14551436>. Acesso em: 11 nov. 2017.

EMMONS, R. A. Is Spirituality an Intelligence? Motivation, Cognition, and the Psychology of Ultimate Concern. **International Journal for The Psychology of Religion**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 3-26, jan. 2000. http://dx.doi.org/10.1207/s15327582ijpr1001_2. Disponível em: <http://pt.psy.co/o-que-inteligencia-espiritual-de-qualquer-maneira.html>. Acesso em: 11 nov. 2017.

FANTAPPIÉ, Marcelo. Epigenética e Memória Celular. **Revista Carbono: Natureza, Ciência, Arte**, Rio de Janeiro, n. 3, out. 2013. Disponível em: <http://revistacarbono.com/artigos/03-epigenetica-e-memoria-celular-marcelofantappie/>. Acesso em: 24 nov. 2017.

FARIAS, Waleska. Soft Skills: As Competências que Abrem Portas nas Empresas. **Portal Administradores.com**, Tambaú, p. 1-1, 27 nov. 2012. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/soft-skills-ascompetencias-que-abrem-portas-nas-empresas/67515/>. Acesso em: 15 nov. 2017.

FESER, Edward. **Five Proofs for the Existence of God**. São Francisco: Ignatius Press, 2017. 330 p.

FIORELLI, José O. MANGINI, Rosana C. R. **Psicologia Jurídica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FISH, E. W.; SHAHROKH, D.; BAGOT, R.; CALDJI, C.; BREDY, T.; SZYF, M.; MEANEY, M. J. **Epigenetic programming of stress responses through variations in maternal care**. *Annals of the New York Academy of Science*. 2004. 1036: 167-180. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15817737/>. Acesso em: 15 nov. 2017.

FOIX, Alain. **Martin Luther King**: Biografia. Porto Alegre: Lpm, 2016. 256 p. (Coleção Pocket).

FRANÇA, A. C. L.; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho**: uma abordagem psicossomática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FREDRICKSON, Barbara L. **POSITIVIDADE**: Descubra a força das emoções positivas, supere a negatividade e viva plenamente. Tradução: Pedro Libanio. Rio de Janeiro: Rocco, 2009. 272 p.

GALILEU, G. **Diálogo sobre os dois máximos sistemas do mundo Ptolomaico e Copernicano**. Tradução: Pablo Rubén Mariconda. São Paulo: Editora 34, 2011.

GALLWEY, W. Timothy. **O jogo interior do tênis**: O Guia Clássico para o Lado Mental da Excelência no Desempenho. Tradução de Alexandre Sanches Camacho. São Paulo: SportBook, 2016.

GARDEN, Balamb. **O hipotálamo, a amígdala**. [S. l.: s. n.], 2008. Disponível em: <http://www.aess-balambg-aess.blogspot.com.br/2009/06/o-hipotalamo-amigdala.html>. Acesso em: 24 nov. 2017.

GARDNER, Howard. **Inteligências múltiplas**: a teoria na prática. Tradução: Maria Adriana Veríssimo Veronese. Porto Alegre: Artmed, 1995.

GARMEZY, N.; MASTEN, A. S.; TELLEGEN, A. The Study of Stress and Competence in Children: A Building Block for Developmental Psychopathology. **Child Development**, [S. l.], v. 55, n. 1, p. 97-111, fev. 1984. <http://dx.doi.org/10.2307/1129837>. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/1129837>. Acesso em: 11 nov. 2017.

GATO, Gisele. **Sobre a Estimulação Precoce**: ou sobre quando fica claro que não será fácil. [S. l.: s. n.], 2014. Disponível em: <https://singularidadedown.wordpress.com/2014/08/29/a-luta-pela-estimulacao-precoce/>. Acesso em: 14 nov. 2017.

GODDARD, Henry H. **Heredity of Feeble-mindedness**. New York: The Macmillan Company, 1935. 121 p.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007. 383 p.

GRANT, A. M. Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 2. p. 393-417, 2007. Disponível em:

<https://selfdeterminationtheory.org /SDT/documents/2007 Grant AMR.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2017.

HEIDEGGER, M. **Introdução à metafísica**. Connecticut: Imprensa da Universidade de Yale, 1953.

HESCHEL, Abraham J. **Man Is Not Alone: Philosophy of religion**. New York: Farrar Straus Giroux, 1976. 320 p.

HOJJAT, M.; CRAMER, D. **Positive Psychology of Love**. New York: Oxford University Press, 2013. 288 p. (Series in Positive Psychology).

JUNG, C. G. **Os arquétipos e o inconsciente coletivo/CG**. Tradução: Maria Luíza Apy e Dora Mariana R. Ferreira da Silva. Petrópolis: Vozes, 2000.

JUNG, C. G. **Tipos Psicológicos**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 1991.

KANDEL, Eric et al. **Princípios de Neurociências**. 5. ed. Porto Alegre: Mcgraw-hill, 2014. 1554 p.

KATZ, Lawrence C. RUBIN, Manning. **Mantenha o Seu Cérebro Vivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2011. 144 p.

KAUFFMAN, Stuart. **At Home in the Universe: The Search for the Laws of Self-Organization and Complexity**. New York: Oxford University Press, 1995. 336 p.

KAUFFMAN, Stuart. **Investigations**. New York: Oxford University Press, 2000.

KRAUZS, Rosa R.. **Compartilhando o Poder nas Organizações**. Barueri: Nobel, 1991.

LAWLEY, J.; TOMPKINS, P. **RAPPORT – O Ingrediente Mágico**. [S. l.: s. n.], 2007. Disponível em: <https://golfinho.com.br/artigo/rapport-o-ingrediente-magico.htm>. Acesso em: 15 mar. 2018

LEWIS, Clive S. **Miracles**. New York: Harpercollins Publishers, 2012. 304 p.

LOVELOCK, James. **The Ages of Gaia: a Biography of Our Living Earth**. New York: Oxford University Press, 1989.

MACLEAN, Paul D. **The triune brain in evolution: Role in Paleocerebral Functions**. New York: Springer Verlag, 1990. 704 p.

MARGULIS, Lynn; SAGAN, Dorion. **O que é a Vida**. Tradução: Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002. 316 p.

MARTIN, N. A estratégia empresarial de captura do poder político. **Anais** [...] do XXVIII Encontro da ANPAD. Atibaia, São Paulo: 2003. p. 20-24.

MASLOW, Abraham H. **Introdução à Psicologia do Ser**. Tradução: Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Livraria Eldorado, 1962.

MASON, John L.. **O Bom é Inimigo do Ótimo**. São Paulo: Legado, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A.. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMINO, Claudia. Bons exemplos nas empresas. **Revista Exame**, São Paulo, 31 maio 2012. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/bons-exemplos-nas-empresas/>. Acesso em: 24 nov. 2017.

MAY, A. Experience-dependent structural plasticity in the adult human brain. **Trends in Cognitive Sciences**, [S. l.], v. 15, n. 10, p. 475-482, out. 2011. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tics.2011.08.002>. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21906988>. Acesso em: 24 nov. 2017.

MAYFORD, M.; SIEGELBAUM, S. A.; KANDEL, E. R. Synapses and Memory Storage. **Cold Spring Harbor Perspectives in Biology**, [S. l.], v. 4, n. 6, p. 005751-005751, 10 abr. 2012. Cold Spring Harbor Laboratory. <http://dx.doi.org/10.1101/cshperspect.a005751>. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22496389>. Acesso em: 24 nov. 2017.

MAYO, E. **Human Problems of an Industrial Civilization**. Abingdon: Routledge, 2004. 204 p.

MCCORMICK, Ernest J.; TIFFIN, Joseph. **Psicologia Industrial: Vol. 1**. São Paulo: E.P.U., 1977. 273 p.

MEACHAN, Dariam; CAREL, Havi. **Phenomenology and naturalism: Examining the Relationship between Human Experience and Nature**. Cambridge, Ma: Cambridge University Press, 2013. 341 p.

MITROFF, Ian. **Tempos Difíceis, Soluções Inovadoras: A arte de fazer as perguntas certas e resolver os problemas certos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 182 p.

MONGILLO, J. **Nanotechnology 101**. London: Greenwood Publishing, 2007. p. 30. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=j69lwrrQ4nsC&pg=PA30&redir_esc=y&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 16 mar. 2018. ISBN 0-313-33880-9

MONTEIRO, Cília. **Estudo derruba mitos sobre o cérebro humano**. [S. l.: s. n.], 2009. Disponível em: http://www.olharvital.ufrj.br/2006/?id_edicao=165&codigo=2. Acesso em: 24 nov. 2017.

MORA, F. Successful brain aging: plasticity, environmental enrichment, and lifestyle. **Dialogues Clin. Neuroscience**, [S. l.], v. 15, n. 1, p.45-52, mar. 2013. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23576888>. Acesso em: 24 nov. 2017.

MUNHOZ, Fábio. **Resiliência e Psicologia positiva**. [S. l.: s. n.], 2014. Disponível em: <https://www.psicologiapositivabr.com/resiliencia.html>. Acesso em: 24 nov. 2017.

NEWTON, I. **Princípios matemáticos da filosofia natural**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2010.

NIETZSCHE, Friedrich. **Para além do bem e do mal**. Tradução: Attila Blacheyre. Rio de Janeiro: Best Bolso, 2016. 240 p.

PADILHA, Adriano; CABRAL, Paulo. **Significado de Estrela de Davi**. [S. l.: s. n.], 2011. Disponível em: <https://www.dicionariodesimbolos.com.br/estrela-davi/>. Acesso em: 24 nov. 2017.

PECK, M. Scott; SANTOS, Vania Maria C. M. **Um mundo esperando para nascer: a civilidade redescoberta**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995. 441 p.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**. Redwood City, Ca: Stanford University Press, 2003. 336 p.

PIRSIG, Robert M. **Lila: An Inquiry into Morals**. London: Bantam Books, 1992. 480 p.

PORTIGLIATTI, S. **Criação da Personalidade**. Curso de Formação em SOAR. Notas de Aula. Florida: Florida Christian University, Maio de 2015.

POSITIVA - INSTITUTO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA. **Afinal, o que é psicologia positiva?** [S. l.]: Instituto Brasileiro de Psicologia, 2017. Disponível em: <http://academiadopsicologo.com.br/portal/o-que-e-psicologia-positiva/#>. Acesso em: 05 jan. 2018.

RAMINHOS, Mirella Malheiro. **Neuroliderança As Contribuições da Neurociência para a Liderança**. [S. l.: s. n.], 2016. Disponível em: <http://docplayer.com.br/12796449-Neurolideranca-as-contribuicoes-da-neurociencia-para-a-lideranca.html>. Acesso em: 15 dez. 2017.

ROBBINS, Anthony. **Poder Sem Limites: O caminho do sucesso pessoal pela Programação Neurolinguística**. Tradução: Muriel Alves Brazil. 19. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2015. 390 p.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCK, David. **Liderança tranquila: Não diga aos outros o que fazer: ensine-os a pensar!**. Tradução: Marcia Nascentes. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

ROGERS, Carl R. **Tornar-se pessoa**. São Paulo: Martins Fontes, 1987.

ROSTRON, Sunny Stout. **Leadership Coaching for Results: Cutting-edge practices for coach and client**. Bryanston: KR Publishing, 2014.

ROTTENSTEINER, M.; LESKINEN, T.; NISKENEN, E. Physical Activity, Fitness, Glucose Homeostasis, and Brain Morphology in Twins. **Medicine & Science in Sports & Exercise**, [S. l.], v. 47, n. 3, p.509-518, mar. 2015.

<http://dx.doi.org/10.1249/mss.0000000000000437>. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/25003773>. Acesso em: 24 nov. 2017.

SANDELANDS, Lloyd E. **An Anthropological Defense of God**. Abingdon, Uk: Routledge, 2007. 110 p.

SELIGMAN, M. E. P. **Florescer**: uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar. Tradução: Cristina Paixão Lopes. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

SELIGMAN, M. E. P. **Felicidade Autêntica**: usando a psicologia positiva para a realização permanente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004. 336 p.

SENA, Otavio A. de. Hoje na História, 1929, nascia Martin Luther King Jr: Dia de Martin Luther King Jr: momento de prestar serviços aos outros. *In: Afro-americanos*, 2012. Disponível em: <https://www.geledes.org.br/hoje-na-historia-1929-nascia-martin-luther-king-jr/>. Acesso em: 24 nov. 2017.

SHANKAR, Sri Sri Ravi. **Sabedoria para o Novo Milênio**. Tradução: Ângela Barreto, Alexandre H. A. Souza e Sheila Waligora. 2. ed. Rio de Janeiro: Arte de Viver, 2008. 236 p.

SIMIONATO, M. A. **Competências emocionais**: o diferencial competitivo no trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

STEWART, Matthew. **The Management Myth**: Debunking Modern Business Philosophy. New York: W. W. Norton & Company, 2009. 352 p.

SULEMAN, Fátima. **O valor das competências**: Um estudo aplicado ao sector bancário. Lisboa, Pt: Livros Horizonte, 2007. 334 p.

TAFNER, M. A. Redes Neurais Artificiais: Aprendizado e Plasticidade. **Revista "cérebro & Mente"**, Campinas, v. 3, n. 1, p.1-7, 02 mar. 1998. Disponível em: <http://www.cerebromente.org.br/n05/tecnologia/plasticidade.htm>. Acesso em: 14 nov. 2017.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990. 112 p.

TERMAN, L. M.; LYMAN, G. **The Stanford revision and extension of the Binet-Simon scale for measuring intelligence**. Baltimore: Warwick & York, Inc., 1917. 200 p.

WARREN, Rick. **Uma vida com propósitos**: Você não está aqui por acaso. Tradução: James Monteiro dos Reis. São Paulo: Editora Vida, 2003.

WAYTZ, Adam; MASON, Malia. Your brain at work: What a new approach to neuroscience can teach us about management. **Journal Harvard Business Review**, Evanston, p. 102-134, 1 jan. 2013. Disponível em:

<https://www.scholars.northwestern.edu/en/publications/your-brain-at-work-what-a-new-approach-to-neuroscience-can-teach->. Acesso em: 13 dez. 2017.

WHITMORE, J. **Coaching para Performance**: Aprimorando pessoas, desempenhos e resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. 194 p.

WUTHNOW, Robert. **Experimentation in American religion**: The New Mysticism and Their Implications for the Churches. Oakland, Ca: University OfCalifornia Press, 1978. 232 p.

YERKES, Robert M. **Psychological Examining in The United States Army**. Washington, D.C: Govt. Print. Off, 1921. 938 p.

ZANELLI, José C. **O Psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ZIGLAR, Zig. **Automotivação, Alta Performance**. São Paulo: Mundo Cristao, 2008. 288 p.

ZOHAR, Danah; MARSHALL, Ian. **QS: Inteligência espiritual**. Tradução: Ruy Jungmann. 3. ed. Rio de Janeiro: Viva Livros, 2017.