

Apostila

# **AUTOCONHECIMENTO E MOTIVAÇÃO**

para auditores internos governamentais

Paulo Grazziotin, AFFC



Versão 1.0 - nov. 2021

**Sumário**

1. AUDITORIA INTERNA POSITIVA .....	3
2. AUTOCONHECIMENTO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL ..	23
3. CARREIRA E VIDA PESSOAL .....	25
4. MUDANÇA .....	37
5. PROPÓSITO EXISTENCIAL .....	44
6. POTENCIAL HUMANO .....	48
7. COMPORTAMENTO E CONVIVÊNCIA .....	106
8. ATENÇÃO, FOCO E CONCENTRAÇÃO .....	123
DICAS DE LEITURA .....	185
Apêndice 1 - ÂNCORAS DE CARREIRA .....	189
Apêndice 2 - TESTE DAS FORÇAS DE CARÁTER .....	196
Apêndice 3 – USO DO TEMPO POR AUDITORES INTERNOS .....	205
Apêndice 4 - QUESTIONÁRIO DE EMOÇÕES .....	207

**Apresentação geral**

É imperiosa uma cultura positiva nas organizações referenciadas pela qualidade – de modo a preservar a motivação e a satisfação no ambiente de trabalho, quer seja presencial ou remoto – alicerçada no mergulho de cada profissional sobre si mesmo, numa virtuosa espiral de autoconhecimento e de lucidez.

Nossa autoestima, energia e resiliência são prejudicadas, às vezes, por angústias existenciais inerentes à hipermodernidade, as quais impactam o ritmo e o curso de ação na escalada de capacidades organizacionais e na missão a cumprir na vida profissional e pessoal, inclusive.

O minicurso procura mostrar possíveis caminhos e mentalidades capacitantes a partir do diálogo interior, mais condizentes com o eu de cada pessoa, rumo ao aperfeiçoar-se cognitivamente e emocionalmente e ao “desenvolvimento profissional individual” (cf. KPA 2.3 da metodologia IA-CM, Portaria CGU nº 777, de 18/02/2019), sob a égide da elevação nos níveis de consciência pessoal e organizacional.

## 1. AUDITORIA INTERNA POSITIVA

### Apresentação do módulo 1

Avanços na seara da psicologia comprovam que emoções positivas na UAIG, engajamento do pessoal e clareza de sentido quanto às atividades de avaliação, consultoria e apuração catalisam a escalada de capacidades em auditoria interna governamental.



Sou economista<sup>1</sup> e auditor federal (AFFC), em final de carreira<sup>2</sup>, na Controladoria-Geral da União-CGU, em nome da qual damos as boas-vindas aos participantes deste minicurso de autoconhecimento e motivação para profissionais da chamada 3ª linha<sup>3</sup>, ao tempo em que agradecemos a confiança depositada na CGU e na Escola Nacional de Administração Pública-ENAP, nas pessoas dos titulares de seus órgãos e entidades públicos e de suas respectivas áreas de RH<sup>4</sup>.

Sob abordagem interdisciplinar, neste minicurso abordaremos tópicos nas searas da filosofia, da psicologia positiva, da sociologia, da administração e da economia comportamental, aplicáveis tanto à mudança de níveis de consciência pessoal quanto à elevação da maturidade organizacional da unidade de auditoria interna governamental<sup>5</sup>, a qual passaremos a denominá-la doravante de UAIG, simpática sigla por deveras amineirada<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> CORECON/11ª R-DF nº 3.772.

<sup>2</sup> “Os anos ensinam muitas coisas que os dias desconhecem” (Ralph Waldo Emerson, 1803-1882, escritor, filósofo e poeta estadunidense).

<sup>3</sup> Ver tabela 7 (p. 74) do *Guia da Política de Governança Pública*, cogente por força da Portaria CGU nº 1.944, de 19/06/2019, e disponível em <<https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica>>. Acesso em: 20 out. 2021

<sup>4</sup> “O RH é a força da organização e deve proteger a energia dos empregados!” (George Kohlrieser, professor do *International Institute for Management Development-IMD*, na Suíça).

<sup>5</sup> Veja a Portaria CGU nº 777, de 18/02/2019.

<sup>6</sup> Costumo falar que sou um gaúcho amineirado; se não tivesse nascido em Vacaria-RS gostaria de ter nascido nas Gerais. Amo a terra dos inconfidentes (aí incluída a culinária)!

Atualmente, encontro-me em exercício no órgão central sistêmico da auditoria interna governamental no âmbito do Poder Executivo federal em Brasília<sup>7</sup>, Distrito Federal, mais especificamente no setor de capacitação<sup>8</sup> de auditores internos; curiosamente, a mesma área em que comecei minha vida de servidor público federal, na década de 1980, no então Ministério da Indústria e Comércio (MIC), alternativamente a uma possível carreira de oficial da marinha mercante, haja vista ter renunciado ao curso de formação da EFOMM/CIABA<sup>9</sup>, ao final do 1º ano de formação em náutica, após árduo esforço de autoconhecimento na ocasião<sup>10</sup>, aos dezoito anos de idade apenas.

A vida dá voltas! Capacitar<sup>11</sup> é preciso, na certeza de que “o analfabeto do século XXI não será aquele que não consegue ler nem escrever, mas aquele que não consegue aprender, desaprender e reaprender” (Alvin Toffler, 1928-2016, futurista estadunidense).

Esta capacitação foi pensada, com muito carinho, para o profissional de uma UAIG que esteja situada no nível 2 (Infraestrutura), da metodologia *internal audit capability model* (IA-CM), do Instituto dos Auditores Internos (IIA), e cujo chefe executivo de auditoria<sup>12</sup> se encontre preocupado com o “desenvolvimento profissional individual” de seus profissionais do conhecimento; podendo ser útil, *mutatis mutandis*, a profissionais da 1ª e 2ª linhas da gestão, inclusive.

Em termos pessoais, não existe trabalho melhor do que estar na auditoria interna governamental<sup>13</sup>, porque não há rotina (nem tédio) em nossos afazeres na 3ª linha, quer seja na vertente da avaliação, da consultoria ou da apuração<sup>14</sup>; além disso, a profissão nos exige ética profissional, curiosidade e dedicação ímpares.

A partir do momento em que se encontra sentido<sup>15</sup> naquilo que se faz, a auditoria interna governamental passa a ser um ótimo local de trabalho para sermos felizes e fazermos a diferença para as organizações e gestores

---

<sup>7</sup> Capital federal considerada “patrimônio mundial” pela UNESCO em face de seu conjunto arquitetônico e urbanístico. Ver <<http://whc.unesco.org/en/list/445>> Acesso em: 9 nov. 2021.

<sup>8</sup> “Se acredita que o treinamento é caro, experimente a ignorância” (Derek Bok, 1930-, ex-Presidente da Universidade Harvard).

<sup>9</sup> Escola de Formação de Oficiais da Marinha Mercante-EFOMM, do Centro de Instrução Almirante Brás de Aguiar-CIABA, da Marinha do Brasil, em Belém-PA. Destes tempos, restou o fato de ser Arrais Amador, nos dias de hoje.

<sup>10</sup> Em nov./1983, pouco antes de uma viagem de instrução, embarcado, com duração prevista de um semestre.

<sup>11</sup> “Só há uma coisa pior do que formar colaboradores e eles partirem. É não os formar e eles permanecerem” (Henry Ford, 1863-1947, engenheiro mecânico estadunidense e fundador da *Ford Motor Company*).

<sup>12</sup> *Chief audit executive* – CAE.

<sup>13</sup> Podemos adotar, conscientemente, uma postura enriquecedoramente entusiasmada quanto ao trabalho na UAIG na medida em que passemos a não nos preocupar apenas com as restrições e pensar mais no valor intrínseco que se obtém com tão desafiadora atividade profissional.

<sup>14</sup> Ver vídeo disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=Gc0JdN0ftWE&t=1273s>>. Acesso em 7 nov. 2021.

<sup>15</sup> “Equipes desenvolvem direção, entusiasmo e comprometimento ao trabalhar na formatação de um propósito significativo” (Jon R. Katzenbach, 1932-, diretor administrativo da PwC U.S., e Douglas K. Smith, 1949-, consultor de gestão).

auditados, clientes de nossos trabalhos de 3ª linha, e para a sociedade contribuinte brasileira: o principal.

É inspiradora a sabedoria de Teresa de Calcutá (1910-1997), Nobel da Paz de 1979, ao afirmar que “eu posso contribuir apenas com uma gota de água para o oceano, mas, com minha gota, ele jamais será o mesmo”.

Em sede de governança pública, não se pode acreditar no dualismo simplista entre ideias velhas ou novas; há, sim, ideias certas e erradas na medida em que estejam atreladas ou não a atemporais razões de interesse público, referenciadas pelo principal, ou seja, pelo contribuinte que nos paga o salário.



Encontro, desde criança, inspiração no quadro *A Pátria* (1,90m por 2,78m, de 1919), da autoria de Pedro Bruno (1888-1949, servidor público), o qual faz parte do acervo do Museu da República, museu histórico cuja sede é o Palácio do Catete no Rio de Janeiro, e que já foi reproduzido na cédula de 200 cruzeiros, em selos, cartazes, quebra-cabeças, capas e páginas de livros, aí incluído meu livro didático da disciplina História do Brasil, estudado na 4ª série do então 1º grau (1975), na Escola Experimental Presidente Roosevelt, no Menino Deus<sup>16</sup> em Porto Alegre-RS.

Na cívica contemplação do inspirador óleo sobre tela – a qual tem me auxiliado, no mundo emocional, a ter autêntico contato comigo mesmo e com a minha própria trajetória de vida e, também, com sonhos e esperanças de augustos vultos históricos (a obra contém referências a Tiradentes, a Deodoro da Fonseca e a Benjamin Constant) – encontro, em meu imaginário, o contribuinte brasileiro na iluminada figura central da criança com a bandeira nacional, cujo olhar penetrante me desafia a ser melhor como pessoa, como auditor federal e como brasileiro, sobretudo.

---

<sup>16</sup> Um dos bairros mais antigos de Porto Alegre-RS, onde passei minha infância na Rua Comendador Rodolfo Gomes, esquina com a Av. Praia de Belas, e cantado por Caetano Veloso e pela Cor do Som. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=81CNDQPLJVg>>. Acesso em 7 set. 2021. Obs.: bem perto do Estádio Beira-Rio, do meu Sport Club Internacional.

Atenção! Ao olhar para o passado<sup>17</sup> gaúcho, não estou na *vibe*<sup>18</sup> daquelas pessoas tristes que ficam falando “na minha época”, “ninguém tem mais respeito nos dias de hoje”, etc. Apesar de já ter passado de meio século de existência<sup>19</sup> e de estar quase chegando à condição de avô, meu tempo é agora<sup>20</sup>, hoje, neste dia em que meu coração deu 95 mil razões momentâneas para viver; destas razões, 31667 se deram para a importante produção desta apostila.

Ao seguir carreira como servidor público, optei, com autonomia de escolha, por ter como patrão a sociedade contribuinte; e a referida obra de arte tem me inspirado na medida em que intimamente encontro, na obra-prima do pintor e paisagista de Paquetá-RJ, meus anseios, minha identidade e o propósito significativo de uma UAIG, qual seja, o de *transformar a contribuição dos auditores internos na satisfação de gestores, formuladores de políticas públicas e da sociedade brasileira contribuinte*.

Ano-luz da corrupção, a beleza do serviço público está na possibilidade de fazer acontecer<sup>21</sup> e encontrar, nas demandas equitativas do cidadão contribuinte, sua razão republicana de ser! “A mais honrosa das ocupações é servir ao público e ser útil ao maior número de pessoas” (Michel E. de Montaigne, 1533-1592, filósofo francês).

Encontrar sentido na auditoria interna governamental, no processo interno de avaliação, consultoria ou apuração em que você se encontra, é a equação definitiva para o *take off* da UAIG, pela ação de seus auditores internos<sup>22</sup>.

E cada um de nós encontra, na medida em que o procure em seu mundo interior, o próprio motivo<sup>23</sup> para a ação e a vitalidade; parafraseando a professora Ellen Jane Langer (1947-), da Universidade Harvard e conhecida como a “mãe do *mindfulness*”, numa espécie de sentido anti-horário, sempre é tempo de voltar ao primeiro amor, voltar a ser você mesmo(a), de visitar a sua história de vida e a euforia de ver seu nome na imprensa oficial, na pequena relação de aprovados em difícil concurso público para auditor interno! Tenho certeza de que foi um momento intenso<sup>24</sup>! Para mim, foi!

Sobre a recomendada volta ao primeiro amor, pesquisas na seara da psicologia positiva têm demonstrado que a “nossa ‘realidade externa’ é muito

---

<sup>17</sup> “O passado é a forma mais segura de ser, pois ele é para sempre” (Luciano Marques de Jesus, professor da PUCRS).

<sup>18</sup> Diminuição da palavra inglesa *vibration*.

<sup>19</sup> “Descreveria minha vida como um processo de afastamento de alternativas que não funcionaram em direção a uma melhor adequação a meus dons e capacidades” (Richard Pascale, 1938-, professor em Stanford).

<sup>20</sup> “Essa é a ideia que eu tenho do tempo: tudo o que é importante, tudo que me toca, causa a sensação do agora” (Paulinho da Viola, 1942-, cantor e compositor carioca).

<sup>21</sup> “Impressiona-me a urgência por fazer. Saber não é suficiente; deve-se praticar. Querer não é suficiente; deve-se agir!” (Leonardo da Vinci, 1452-1519, expoente renascentista italiano).

<sup>22</sup> “Nos assuntos humanos, poucas forças – se alguma – são tão poderosas quanto a visão compartilhada” (Peter Senge, 1947-, professor do MIT).

<sup>23</sup> “Nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões” (Cecília Whitaker Bergamini).

<sup>24</sup> “O valor das coisas não está no tempo que elas duram, mas na intensidade com que acontecem. Por isso existem momentos inesquecíveis, coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis” (Fernando Pessoa, 1888-1935, poeta, filósofo e escritor português).

mais maleável do que pensamos e muito mais dependente dos olhos<sup>25</sup> por meio dos quais enxergamos a realidade. Com a atitude mental correta<sup>26</sup>, nosso poder de ditar essa realidade – e, por sua vez, os resultados das nossas ações – aumenta exponencialmente” (ACHOR, 2012, posição *kindle* nº 1142).

Em suma, os experimentos confirmam que a raiz da boa ou má saúde está dentro do nosso próprio cérebro<sup>27</sup>!

### BOXE 1 – ATITUDE MENTAL PRÓ-REJUVENESCIMENTO



“Em 1979, Langer<sup>28</sup> elaborou um experimento de uma semana envolvendo um grupo de homens de 75 anos de idade. Os homens não receberam muitas informações sobre a natureza do experimento, exceto que eles ficariam isolados durante uma semana em um retiro e que não poderiam levar consigo fotos, jornais, revistas ou livros datados a partir de 1959.

Quando chegaram, os homens foram reunidos em uma sala e informados de que, durante a próxima semana, deveriam fingir que estavam em 1959 – quando esses homens de 75 anos tinham meros 55 anos. Para reforçar o cenário, eles deveriam vestir-se e agir como faziam na época e receberam documentos de identidade com fotos da época. No decorrer da semana, eles foram instruídos a conversar sobre o presidente Eisenhower e outros eventos que ocorreram na vida deles naquela época. Alguns começaram a referir-se a seus antigos empregos no presente, como se nunca tivessem se aposentado. Edições de 1959 das revistas *Life* e *Saturday Evening Post* foram disponibilizadas nas mesas de café da manhã. Em resumo, todos os detalhes foram pensados para fazer eles verem o mundo pelas lentes da época em que tinham 55 anos.

Langer é uma psicóloga de vanguarda. Ela passou aproximadamente 40 anos questionando as expectativas da comunidade científica de maneiras absolutamente inesperadas. E, como era de esperar, nesse caso ela tinha uma hipótese verdadeiramente radical. Ela queria provar que a nossa ‘construção mental’ – a maneira como pensamos sobre nós mesmos – influencia diretamente o processo de envelhecimento físico. Langer se referiu ao fenômeno com outros termos, mas ela basicamente estava argumentando

<sup>25</sup> “A verdadeira viagem de descobrimento não consiste em procurar novas paisagens, e sim em ter novos olhos” (Marcel Proust, 1871-1922, escritor francês).

<sup>26</sup> “O pensamento positivo pode vir naturalmente para alguns, mas também pode ser aprendido e cultivado, mude seus pensamentos e você mudará o mundo” (Norman Vincent Peale, 1898-1993, escritor estadunidense).

<sup>27</sup> “A imaginação é a metade da doença. A tranquilidade é a metade do remédio. E a paciência é o primeiro passo para a cura” (Ibn Sina, 980-1037, o “Avicena”, médico e filósofo persa, pai da medicina moderna).

<sup>28</sup> Ellen Jane Langer, 1947-, professora de psicologia na Universidade Harvard conhecida como a “mãe do *mindfulness*”.

que, ao mover o ponto de apoio e a alavanca desses homens de 75 anos de idade, era possível alterar a realidade 'objetiva' da idade deles.

E foi exatamente o que aconteceu. Antes do retiro, os homens foram testados em todos os aspectos que acreditamos se deteriorar com a idade: força física, postura, percepção, cognição e memória de curto prazo. Após o retiro, a maioria dos homens tinha apresentado melhorias em todos os aspectos; eles se mostraram significativamente mais flexíveis, com uma postura melhor e até com muito mais força nas mãos. A visão deles chegou a melhorar quase 10% em média, bem como o desempenho em testes de memória. Em mais da metade dos casos, a inteligência, que há muito acreditava ser fixa a partir da adolescência, também melhorou. Até a aparência física deles mudou; fotos dos homens antes e depois do experimento foram mostradas a pessoas que não sabiam nada sobre o experimento e lhes foi solicitado que adivinhassem a idade dos homens. Com base em classificações objetivas, os homens aparentaram ser, em média, três anos mais jovens do que antes do experimento.

Essas constatações iam contra tudo o que acreditávamos saber sobre a fisiologia e o envelhecimento e revelou novas implicações radicais sobre o poder da atitude mental para influenciar a realidade” (ACHOR, 2012, posição *kindle* nº 1120).

Fonte: LANGER, E. *Counterclockwise: mindful health and the power of possibility*. New York: Ballantine, 2009.

Oscar Motomura, mestre em psicologia social, mentor no mundo dos negócios e um dos mais renomados palestrantes sobre gestão no Brasil, diz acreditar “que o significado da vida está em servir aos outros, e isso vale para companhias e indivíduos”.

E nós, auditores internos, o fazemos diariamente, na medida em que temos por objetivo legal “adicionar valor e melhorar as operações das organizações para o alcance de seus objetivos<sup>29</sup>, mediante a abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gestão de riscos<sup>30</sup> e de controle”, na esteira normativa do disposto no art. 49 da Lei nº 14.129, de 29/03/2021.

A conquista na vida, ou na profissão, depende mais de coragem no autoconhecimento cotidiano e de atitudes otimistas do que de triviais intenções de ano novo; somos porque podemos<sup>31</sup>, a cada amanhecer!

Visibilidade inspiradora de propósito, clareza tática e uma causa que confira significado operacional ao processo interno de trabalho na UAIG catalisam a ação, o engajamento e a autoconfiança do pessoal rumo a um desempenho organizacional superlativo.

Segundo o documento *Controle Interno - Estrutura Integrada*, o mundialmente conhecido COSO IC-IF 2013, ao tratar do ambiente de controle, há referência, à guisa de princípio, quanto à recomendável demonstração, por

<sup>29</sup> Além da razão custo-benefício, a inteligência organizacional passa pelo ordenamento dos meios a um fim, sob a égide da eficiência.

<sup>30</sup> Ver vídeo disponível em < <https://www.youtube.com/watch?v=gB9waJtjFC8&t=1034s>>. Acesso em 7 nov. 2021.

<sup>31</sup> “Quer você pense que pode, ou que não pode, você está certo!” (Henry Ford, 1863-1947).

parte da organização, de seu comprometimento em desenvolver talentos<sup>32</sup> competentes, além de atraí-los e retê-los, em linha com os objetivos organizacionais.

Como ponto de foco importante do citado princípio, o referencial COSO IC-IF 2013 destaca a necessidade de a organização, com o recomendável apoio técnico da área de gestão de pessoas<sup>33</sup>, dar aconselhamento e treinamento necessários para desenvolver talentos competentes para apoiar a realização dos objetivos que, por sua vez, são potencialmente ameaçados por riscos a serem mitigados.

Impõe-se à UAIG, portanto, buscar pessoas que demonstrem adequação à cultura<sup>34</sup>, ao estilo operacional e às necessidades da 3ª linha, referenciadas pelo IPPF/IIA Global, sempre que possível.

Pelo referido documento COSO, deve-se promover o aconselhamento dos colegas de profissão<sup>35</sup>, inclusive sobre "alinhar as habilidades e competências do indivíduo aos objetivos da entidade" (COSO IC-IF 2013, p. 57).

Nossa preocupação, na concepção do minicurso, deu-se fundamentalmente na tentativa de abordar tópicos atinentes ao autoconhecimento, como pré-requisito à decorrente motivação, tendo como pano de fundo os anseios, habilidades e competências inerentes de cada pessoa, em particular, e aquelas demandadas pela UAIG, que almeja sua elevação incremental de capacidades operativas sob a égide da metodologia *Internal Audit Capability Model* (IA-CM), do Instituto dos Auditores Internos (IIA Global), de que trata a Portaria CGU nº 777, de 18/02/2019.

“Fortalecer a sua autoestima é uma das coisas mais importantes que você pode fazer por si mesmo. (...) tanto a felicidade quanto a mudança devem vir de dentro” (BERGAMINI, 2018, p. ix), pois está em nossas mãos criar e construir a tão falada felicidade!

E para alinhar desejos, habilidades<sup>36</sup> e competências de cada pessoa, primeiramente é preciso levá-la ao autoconhecimento a partir de um corajoso mergulho sobre si própria, o mais fundo possível, sem negar aquilo que possa chegar a ver; e este minicurso procura despertá-lo(a) para a importância da necessária reflexão<sup>37</sup> na aventura do conhecimento de si mesmo(a), como antecedente da tão desejada felicidade no trabalho e na vida pessoal.

---

<sup>32</sup> “Tire meu pessoal, mas deixe minhas fábricas e logo o mato tomará o chão de fábrica. Tire minhas fábricas, mas deixe meu pessoal e logo teremos uma fábrica nova e melhor” (Andrew Carnegie, 1835-1919, industrial estadunidense do séc. XIX).

<sup>33</sup> Ver debate sobre o gerenciamento de pessoas na auditoria interna em <[https://www.youtube.com/watch?v=QCtPbBXeN\\_Y](https://www.youtube.com/watch?v=QCtPbBXeN_Y)>. Acesso em: 12 out. 2021.

<sup>34</sup> “Trabalhar numa organização cujo sistema de valores é inaceitável ou incompatível com o seu leva a um péssimo desempenho e à frustração” (Peter F. Drucker, 1909-2005).

<sup>35</sup> “Ao invés de procurar por pessoas talentosas, procure encontrar os talentos das pessoas” (Helder Kamei, psicólogo e presidente da *Associação de Psicologia positiva da América Latina-APPAL*).

<sup>36</sup> “Contrate o caráter; treine as habilidades!” (Peter W. Schutz, 1930-2017, CEO da Porsche).

<sup>37</sup> “Eu não posso ensinar nada a alguém, eu só posso fazê-lo pensar” (Sócrates, 469-399 a.C.).

Ao final da apostila, você encontrará quatro apêndices que o(a) auxiliarão na jornada do autoconhecimento sobre as seguintes temáticas: i) âncoras de carreira; ii) forças de caráter; iii) uso do tempo por auditores; e iv) emoções.

Neste primeiro momento, contudo, gostaria de trazer-lhe a definição que li e de que mais gostei sobre **felicidade**: “felicidade é a alegria que sentimos quando buscamos atingir nosso pleno potencial” (ACHOR, 2012, posição *kindle* nº 647).

Desejo que os assuntos a serem abordados no minicurso possam ajudá-lo(a) a desbloquear a força da motivação que sempre esteve aí, em seu interior, a fim de que, a “taxas crescentes” do economês, possa tornar-te consciente de teu potencial humano, de teus pontos fortes, sobretudo.

O professor Howard Gardner (1943-), psicólogo cognitivo estadunidense e professor na Universidade Harvard, criador da teoria das inteligências múltiplas, afirma que “os indivíduos extraordinários têm um talento especial para identificar seus próprios pontos fortes e fracos”.

Atribui-se à Lao-Tzé, filósofo da antiga China que viveu no século VII ou VI a.C., o pensamento de que “conhecer os outros é inteligência; conhecer a si mesmo é a verdadeira sabedoria”.

Em que pese ter afirmado, anteriormente, que gosto da definição de felicidade como sendo “a alegria que sentimos quando buscamos atingir nosso pleno potencial”, é necessário dizer, todavia, da dificuldade em defini-la conceitualmente<sup>38</sup> em face de diferenciações temporais e geográficas, inclusive; assemelhar-se-ia a explicar a diferença entre o verde e o vermelho para um daltônico.

Nesse sentido, em vez de apresentar um rol de definições, fica mais palatável abeirar-se de sensações agradáveis de sentir: as denominadas “**emoções positivas**”<sup>39</sup>. Pela psicologia positiva, elas são os propulsores do sentimento de felicidade.

Barbara Fredrickson, pesquisadora da Universidade do Norte da Califórnia e a maior especialista no mundo sobre positividade, afirma que as **emoções positivas** nos impelem à exploração/interesse, à brincadeira, à criatividade, a conexões sociais (ganha-ganha) e à persistência, além de operarem na construção de conhecimento.

A professora Fredrickson arrola dez emoções positivas mais comuns, quais sejam: alegria, gratidão, serenidade, interesse, esperança, orgulho, divertimento, inspiração, maravilhamento e amor” (FREDRICKSON, 2009, p. 39). Um dos fundadores da psicologia positiva, o professor Martin Seligman (em

---

<sup>38</sup> “A ciência responde ao ‘como’ ocorrem as coisas, mas não ao ‘por que’. Isto é próprio da filosofia. O homem tem sido sempre filósofo e cientista, ao mesmo tempo” (Jorge Loring Miró, S.J., 1921-2013, apologeta).

<sup>39</sup> “Entender de tudo é impossível, mas ser flexível na busca de entender o que lhe cerca, é possível. Entretanto, o impossível é a brasa do possível” (Tibor Simcsik, pesquisador antropológico e sociológico).

2004), em sua teoria da felicidade autêntica<sup>40</sup>, explicitou que a satisfação com a vida<sup>41</sup> provém de três elementos: (i) emoções positivas, (ii) sentido e (iii) engajamento; naquilo em que se convencionou denominar de **Teoria da Felicidade Autêntica** (2002).

### BOXE 2 – FELICIDADE AUTÊNTICA

A **emoção positiva**, o primeiro elemento, representa o que sentimos, a saber: prazer, entusiasmo, êxtase e conforto e, quando conduzimos uma vida com êxito neste elemento, temos o que o professor Seligman chama de **vida agradável**. Tais emoções podem estar associadas ao presente (prazeres físicos, prazeres maiores, como enlevo e conforto), ao passado (satisfação, contentamento, orgulho e serenidade) e ao futuro (otimismo, esperança, confiança e fé).

Já o segundo elemento, o **engajamento**, é concebido como uma posição de entrega: entregar-se completamente sem se dar conta do tempo transcorrido e ocorre quando se perde a consciência de si mesmo numa atividade envolvente<sup>42</sup>. No caso deste elemento, Seligman afirma que é essencial utilizarmos nossos talentos e forças pessoais. As pessoas que vivem com este objetivo têm o que o professor da Universidade da Pensilvânia chama de **vida engajada**.

Chegando ao terceiro elemento, denominado **sentido**, este significa que devemos viver com sentido e propósito para pertencer e servir a algo maior que nós mesmos. Segundo o professor Seligman, esse sentido pode ser vivido por meio de instituições criadas pela humanidade que permitam isso: a religião; a família; o escotismo; o esperantismo; etc. A partir deste elemento, Seligman define a **vida significativa**, que considera como a utilização das suas virtudes e forças<sup>43</sup> pessoais a serviço de algo maior.

Nas lições de Martin Seligman, vimos que há três principais caminhos para a vida boa (emoções positivas, engajamento e sentido), os quais não são complementares.

### BOXE 3 – O MODELO P.E.R.M.A.

(constructo criado por Martin Seligman; pode ser útil na aferição da qualidade do ambiente e do bem-estar dos profissionais na UAIG)

Para quem não conhece o modelo P.E.R.M.A., ele é um acrônimo de cinco domínios/dimensões independentes que, quando trabalhados como bens por si próprios, levam ao bem-estar dos profissionais auditores internos, na via de consequência. A partir da escala P.E.R.M.A. de medição é possível propor um redirecionamento no desenvolvimento profissional individual (cf. KPA 2.3 do IA-CM).

#### **P= Emoções Positivas**

Emoções positivas ajudam a construir pensamentos e ações para responder a situações que se apresentam; contribuindo para a resiliência em momentos

<sup>40</sup> Para o professor Martin Seligman, “é o bem-estar, não a felicidade, o tema da psicologia positiva” (SELIGMAN, Florescer, 2019, p. 35).

<sup>41</sup> “Ser feliz sem motivo é a mais autêntica forma de felicidade” (Carlos Drummond de Andrade, 1902-1987, poeta, contista e cronista mineiro).

<sup>42</sup> “Extasiar-se é entrar em uma realidade alternativa” (Mihaly Csikszentmihaly, 1934-2021, criador do conceito psicológico de *flow*).

<sup>43</sup> Ver apêndices 1 e 2, ao final desta apostila. Dedique uns poucos minutos à aventura do autoconhecimento!

difíceis. Sob a ótica organizacional, as emoções positivas têm um efeito contágio na melhoria do ambiente laboral.

As emoções positivas aprimoram a ação do pensamento de uma pessoa e fornecem suporte para a melhoria dos recursos pessoais.

Aplicado à força de trabalho, emoções positivas experimentadas por auditores individualmente criarão um efeito cascata que beneficiará o funcionamento da UAIG.

O bem-estar se dá a partir de emoções positivas (amor, paz, gratidão, esperança, satisfação, prazer, inspiração ou curiosidade) em nossas vidas.

#### **E= Engajamento**

Auditores internos mais engajados (profissionalmente mais desenvolvidos) têm melhor *performance*. A medição de engajamento proposto pela Psicologia positiva se dá sobre três fatores: energia, dedicação e o quanto as pessoas se integram àquele processo interno de trabalho (KPA), à UAIG ou à organização, como um todo. O fator confiança nos profissionais e no ambiente se revelou um prenunciador do engajamento.

#### **R= Relacionamentos Positivos**

Incluem aspectos como inclusão, *network*, intimidade e participação no desenvolvimento de outros. Representam um fator de satisfação no trabalho, fomentando a colaboração entre equipes e áreas; são um fator de retenção de profissionais.

#### **M= Significado (*Meaning*)**

Conexão de nosso propósito com o dia a dia do trabalho. As pessoas podem encontrar significado em decorrência do ambiente e da equipe de trabalho, ou em função da atividade que exercem (vocação).

Existe uma correlação alta entre as pessoas que encontram significado no trabalho e alta *performance*.

Importante: não é o tipo de trabalho que pode ou não trazer significado e sim a maneira como nos relacionamos com ele. Posso obter significado do e no trabalho.

Mas o propósito pode ser encontrado em qualquer trabalho? Sim<sup>44</sup>. Uma análise abrangente de dados de mais de 11.000 funcionários em diferentes setores: o único mais forte preditor de significância foi a crença de que o trabalho teve um impacto positivo sobre outras pessoas.

#### **A= Realizações (*Accomplishment*)**

São as metas e os objetivos a que nos propomos no PAINT. Um alto índice de realização geralmente vem acompanhado com uma sensação de autonomia e de autoeficácia.

No modelo P.E.R.M.A., de Seligman, a sensação de conquista, de domínio e de realização pessoal (relativamente à nossas vidas) prevalecem. Em suma, uma UAIG positiva é mais bem-sucedida, ao longo do tempo, porque aumenta as emoções positivas e o bem-estar de seus auditores internos, profissionais do conhecimento que são. Isso, por sua vez, melhora as relações entre as pessoas e amplia suas habilidades e criatividade.

---

<sup>44</sup> Não há ordem alfabética nem receita de bolo no comprometer-se com o direcionamento estratégico da instância/estrutura de governança ou na constância do responsabilizar-se por resultados na gestão; todavia, a ampla comunicação do propósito comum – e do significado dos objetivos e metas para alcança-lo – aliado ao compartilhamento interno da missão e da visão de futuro são disciplinas essenciais para o sucesso.

Um ambiente profissional positivo melhora a capacidade dos auditores internos de recuperar-se de desafios e de dificuldades, ao tempo em que fortalece, também, a saúde das pessoas.

Para decidir-se o que fazer, a filosofia<sup>45</sup> pode ajudar. O filósofo ateniense Sócrates<sup>46</sup> (470-399 a.C.), um dos fundadores da filosofia ocidental, afirmava que “uma vida sem reflexão<sup>47</sup> não vale a pena ser vivida”. Refletir é preciso!

Erich Fromm (1900-1980, psicólogo humanista alemão) adverte que “a principal tarefa do ser humano é dar à luz si próprio”.

Desde Aristóteles (384-322 a.C.), passando por Agostinho de Hipona (354-430 d.C.), Tomás de Aquino (1225-1274 d.C.) e Blaise Pascal (1623-1662 d.C.) é sabido que toda pessoa quer ser feliz.

#### **BOXE 4 – PENSADORES**

“Tales achava que tudo era água. Aristóteles achava que toda ação humana visava encontrar a felicidade. Nietzsche achava que toda ação humana visava obter poder. Freud achava que toda ação humana pretendia evitar a ansiedade” (SELIGMAN, *Florescer*, 2019, p. 19)

#### **BOXE 5 – CORRENTES PSICOLÓGICAS SOBRE FELICIDADE**

Na psicologia, existem seis correntes teóricas dominantes relativamente à felicidade, quais sejam: a) Psicanálise de Sigmund Freud (1856-1939, médico neurologista e psiquiatra criador da psicanálise) – que adentrou aspectos como o mal-estar na civilização, o hedonismo, a impossibilidade da felicidade duradoura, o amor recíproco...; b) Behaviorismo de B.F. Skinner (1904-1990, psicólogo behaviorista e professor da Universidade Harvard) – defendeu que as coisas que nos trazem felicidade são as coisas que nos reforçam, além de abordá-la como sentimento e subproduto do condicionamento operante e em que condições ocorre; c) **Psicologia Humanista**, terceira via criada a partir da década de 1960, e que tem em Viktor E. Frankl (1905-1997), Abraham H. Maslow (1908-1970, criador de uma hierarquia de necessidades), Carl Rogers (1902-1987, psicólogo que desenvolveu a Psicologia Humanista, também chamada de “Terceira Força da Psicologia”), Erich Fromm (1900-1980) e em Carl G. Jung (1875-1961) seus próceres; d) Cognitivismo, com suas interações com a psiquiatria, financiados pelo Instituto Nacional de Saúde Mental (NIMH); e) **Psicologia positiva** de Martin Seligman (1942-), o qual se torna presidente da Associação Americana de Psicologia (APA) em 1998 e desenvolve seus estudos, com o devido rigor científico, a partir dos trabalhos dos psicólogos Mihaly Csikszentmihalyi (1934-2021) e Barbara L. Fredrickson (1964-); e f) **disciplina de Harvard**, sob a docência do israelense Tal Ben-Shahar (1970-), que criou o curso mais popular da história de Harvard: *Happiness*. Com ele, trabalharam os professores de Harvard Phil Stone, Ellen Langer e Shawn Achor.

<sup>45</sup> “Na medida em que tenho interesse tanto em economia quanto em filosofia, a união de meus interesses nos dois campos excede, em muito, sua interseção” (Amartya Kumar Sen, 1933-, Nobel de Economia de 1998 e professor da Universidade Harvard).

<sup>46</sup> “(...) o Estado ateniense considerou Sócrates uma influência tão nociva que mandou executá-lo” (DUPRÉ, 2015, p. 8).

<sup>47</sup> “O ignorante afirma, o sábio duvida e o sensato reflete” (Aristóteles, 384-322 a.C.).

Ao longo da história, em sua grande maioria, as abordagens feitas pela psicologia se concentraram em problemas e transtornos. São mais recentes as correntes dedicadas ao estudo dos aspectos positivos e otimistas do ser humano; em que pese a felicidade seja um tema filosoficamente abordado ao longo de toda a aventura humana no planeta.

Hoje, são inúmeros os estudos científicos sobre temas como felicidade, satisfação com a vida, relacionamentos positivos, sentido, realização, resiliência, autoestima, engajamento, etc.; acerca dos quais o presente minicurso contém basicamente subsídios da psicologia humanista, da psicologia positiva e da experiência acadêmica na Universidade Harvard.

Quanto à psicologia positiva, ela aborda a felicidade numa abordagem distanciada das patologias e dos transtornos; prestando-se a ser uma abordagem complementar – e não substitutiva – aos estudos desses problemas.

O psicólogo e professor da PUCRS Tércio Soares descobriu que a histórica dificuldade em “produzir conhecimento sobre o que nos deixa felizes” se deve ao fato de que diante da avaliação científica sobre o assunto “nos decepcionamos com a não realização”.

A propósito, Luiz Felipe Pondé (1959-), filósofo, professor da PUC-SP e escritor polemista, afirma que “o behaviorismo é muito bom, muito científico, muito lógico. Tão lógico, tão científico que o ser humano não cabe dentro dele. No final, não serve para muita coisa do ponto de vista terapêutico”.

As pessoas não são capazes apenas de ver, analisar e avaliar, mas também de maravilhar-se. É de Agostinho de Hipona, cuja obra foi muito influente no desenvolvimento da filosofia ocidental, a frase: “tornei-me uma grande questão para mim mesmo”. De Agostinho, também, a advertência: “as pessoas viajam para admirar a altura das montanhas, as imensas ondas dos mares, o longo percurso dos rios, o vasto domínio do oceano, o movimento circular das estrelas e, no entanto, elas passam por si mesmas sem se admirarem”.

Numa prova de que o tema motivação ganha centralidade e importância, a alínea "d" do inciso I do art. 5 do Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017, arrola a motivação como uma "prática de natureza humana ou comportamental" essencial ao binômio governança e gestão<sup>48</sup>.

Eis o porquê da superlativa importância de conhecer um pouco sobre autoconhecimento e motivação para a profissão e para a vida pessoal – na esteira de uma abordagem de cunho humano-culturalista, a qual tem inspirado inúmeras normas técnicas internacionais e modelos/metodologias de evolução de capacidade, a exemplo do ISO 31000:2018, do COSO ERM 2017 e do próprio IA-CM/IIA Global, na vertente do desenvolvimento profissional individual – decorrente da inserção de temas no âmbito do comportamento, alguns de caráter prático-aplicável inclusive, contidos nos apêndices da apostila, os quais o(a) auxiliarão a refletir sobre si próprio(a), na vida e na UAIG.

---

<sup>48</sup> Ver vídeo disponível em < <https://www.youtube.com/watch?v=VKY5ZhmcOzI&t=263s> >. Acesso: 7 nov. 2021.

No minicurso, você se deparará com a "**roda da vida**", uma das principais ferramentas no trabalho de autoconhecimento, criada nos anos de 1960 pelo empresário e conferencista Paul J. Meyer (1928-2009), de forma a encontrar-se o equilíbrio<sup>49</sup> a partir da reflexão sobre onde devo investir mais tempo e conhecimento em quatro pilares existenciais, quais sejam: qualidade de vida, profissional, pessoal e relacionamentos. Cabe o registro de que, para Meyer, "a motivação precisa vir de dentro (...) Deve ser pessoal, ter raízes profundas e fazer parte de seus pensamentos mais íntimos" (*Personal Motivation*, 1965).

Você se deparará, ainda, com as oito "**âncoras de carreira**", de Edgar Schein (1928-), o qual foi professor do MIT, as quais favorecem, também na vertente do autoconhecimento, o melhor direcionamento profissional dentre as múltiplas possibilidades laborais nos clássicos segmentos auditoriais da avaliação, da consultoria ou da apuração<sup>50</sup>, de forma alinhada às motivações e aos talentos de cada colaborador da UAIG.

Não se pode esquecer que as nossas áreas de competência, motivos e valores - numa representação da essência do nosso próprio eu - precisam ser percebidos, primeiramente!

Outra temática a ser abordada se relaciona às **virtudes e forças de caráter** interculturais da psicologia positiva, a partir das contribuições dos professores Martin Seligman (1942-), da Universidade da Pensilvânia, e Christopher Peterson (1950-2012), da Universidade de Michigan, os quais se debruçaram sobre a religião<sup>51</sup> e a filosofia e descobriram convergências milenares e interculturais no tocante a seis principais virtudes: a) saber e conhecimento; b) coragem; c) amor e humanidade; d) justiça; e) temperança; e f) espiritualidade e transcendência (SELIGMAN, *Felicidade autêntica*, 2019, p. 152 e 153).

Trazendo à baila as contribuições de Hipócrates (460-377 a.C), considerado o "pai da medicina", abordaremos os quatro temperamentos existentes na arena corporativa: sanguíneo; melancólico; colérico; e fleumático.

Hoje, após o auxílio da psicologia positiva e num revisitar à filosofia dos antigos gregos, há uma opinião majoritária na literatura sobre comportamento organizacional, psicologia aplicada à ciência das organizações ou gestão de pessoas no sentido de que a autêntica motivação se caracteriza por um entusiasmo<sup>52</sup> das pessoas, que vem de dentro e de forma diferenciada em cada ser humano, catalisado pelo considerar o trabalho como fonte de atendimento a expectativas subjetivas interiores, referenciadas por crenças, valores e por níveis de consciência próprios de cada um; e não como tradicionalmente se imaginava a motivação como mera função de premiações ou de ameaças de punição exógenas.

---

<sup>49</sup> "Atitude, com equilíbrio, muda tudo!" (Ralph Arcanjo Chelotti, ex-presidente da ABRH-Nacional, de 2005 até 2009).

<sup>50</sup> Ver vídeo disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=Gc0JdN0ftWE&t=1273s>>. Acesso em 7 nov. 2021.

<sup>51</sup> Religião é um fator persistente de que a vida faça sentido.

<sup>52</sup> "O verdadeiro segredo do sucesso é o entusiasmo" (Walter P. Chrysler, 1875-1940, executivo da indústria automobilística).

Falar em pessoas nos leva à importante temática da motivação que, de imediato, evoca necessidade, impulso, desejo, impelindo o profissional da auditoria interna ao desenvolvimento profissional individual; sem embargos ao princípio da homeostase (estado de equilíbrio da pessoa com o meio físico ou social), à guisa de princípio dinâmico primário.

A motivação para o trabalho representa uma necessidade única de cada profissional; ela poderá levar cada pessoa a um processo que culminará com a felicidade, inclusive, na dependência de um mergulho prévio nas águas profundas do autoconhecimento e da gentileza para consigo próprio<sup>53</sup>.

Como motivação não se dá numa simples arena cognitivo-consciente passível de fórmulas, suas nuances se dão por ímpares razões do coração e da mente<sup>54</sup>, que a própria razão não ousa desvendá-las; todavia, é certo que ao mudar a maneira de como percebemos a nós próprios e a nossa atividade laboral pode melhorar acentuadamente nossos resultados.

De antemão, peço desculpas às pessoas que esperam, com este minicurso, que se lhes seja apresentada a receita única da motivação, da felicidade e do sucesso. Desde que o homem começou a filosofar – diante da perplexidade, conforme dissera Platão – isso ainda não foi possível!

Mas é preciso concordar com David J. Schwartz (1927-1987), escritor estadunidense, quando disse: “as pessoas bem sucedidas nada mais são do que gente que desenvolveu o poder de acreditar em si mesmas e naquilo que realizam”.

Uma coisa é dita no ambiente corporativo: sucesso e conforto<sup>55</sup> não coexistem. O “sucesso” – se é que poderíamos assim nos expressar, pois que para cada pessoa significa algo diferente – depende, sim, de nosso desenvolvimento pessoal<sup>56</sup> pela via do autoconhecimento; e a felicidade seria o centro ao redor do qual orbitaria o sucesso.

A autêntica satisfação motivacional está ligada às escolhas que cada um de nós faz atendendo aos referenciais alusivos ao propósito da vida laboral, ao autoconhecimento, à autoestima<sup>57</sup>, à autorresponsabilidade e às emoções positivas.

John Milton (1608-1674, poeta inglês), notabilizado pelo seu poema épico *Paraíso Perdido* (1667), escreveu: “a mente é um lugar em si mesma, e em si mesma pode fazer do céu um inferno, e do inferno, um céu” (ACHOR, 2012, posição *kindle* nº 144).

---

<sup>53</sup> “A grandeza está em ganhar? Em perder? Está na recuperação? Está em todos eles e, além de tudo, em ser gentil consigo mesma” (Serena Williams, 1981-, tenista profissional norte-americana, foi a número um do mundo em 2002).

<sup>54</sup> “Até você tornar-se consciente, o inconsciente irá dirigir sua vida e você vai chamá-lo de destino” (Carl G. Jung, 1875-1961, fundou a psicologia analítica).

<sup>55</sup> “Deus ajuda os que se ajudam” (Max Weber, 1864-1920, considerado um dos fundadores da sociologia).

<sup>56</sup> “Aperfeiçoar a si mesmo é a única coisa que podemos fazer para transformar o mundo” (Ludwig Wittgenstein, 1889-1951, filósofo austríaco).

<sup>57</sup> “A opinião que você adota a respeito de si mesmo afeta profundamente a maneira pela qual você leva sua vida” (DWECK, 2017, p. 11).

Carlos Drummond de Andrade (1902-1987, poeta mineiro da segunda geração do modernismo brasileiro) falava que “só é lutador quem sabe lutar consigo mesmo”. “A maioria das pessoas é tão feliz quanto decide ser”, já falava Abraham Lincoln, 1809-1865, 16º presidente dos Estados Unidos, por seu turno.

Na vertente do autoconhecimento, ainda, os profissionais da auditoria interna que estão participando do minicurso poderão fazer o teste contido no apêndice 3 (*uso do tempo por auditores internos*), ao final da apostila, todo o dia 20 de novembro de cada ano (o “Dia do Auditor Interno”); o teste ajuda no diagnóstico de qual a participação relativa de 3 aspectos (urgência; importância e circunstância) no uso do seu tempo, na respectiva data.

Considerando a natural propensão do ser humano à angústia existencial, na esteira do existencialismo<sup>58</sup> filosófico dinamarquês de Soren Kierkegaard (1813-1855), o trabalho como sentido pode ter o condão de ser um refrigério para o “homem angústia”, em certa medida.

O filósofo Luiz Felipe Pondé (1959-) afirma que “o ser humano é um ser que investe esforço naquilo que ele encontra motivo para tanto, um sentido”; porém, noutra diapasão, o poeta mineiro Carlos Drummond de Andrade (1902-1987) nos provoca a partir da afirmação de que “ser feliz sem motivo é a mais autêntica forma de felicidade” (*Sic*).

Entretanto, isso só ocorre quando a pessoa o queira<sup>59</sup> e quando as organizações, no caso as UAIG, cumprem sua obrigação de ajudá-la a tanto. E meros apelos retóricos do chefe executivo de auditoria são ineficazes em motivar o pessoal, cabendo à direção oferecer-lhes boas condições físicas de trabalho, principalmente, naquilo que Frederick Irving Herzberg (1923-2000), autor da *Teoria dos dois fatores*, houve por denominar de fatores higiênicos, os quais serão abordados oportunamente no minicurso.

E para aqueles(as) que têm ouvido sobre o já desgastado discurso da zona de conforto – pasmem! – o melhor estado de equilíbrio é o da ausência da estimulação, da neutralidade; não se podendo olvidar que os indivíduos buscam naturalmente o equilíbrio entre as próprias atitudes e a dos outros com os quais se relacionam, tendo em vista o interesse comum, na esteira das conclusões dos psicólogos sociais Fritz Helder e Theodore Newcomb (CASTRO, 2009, p. 91).

O pensar acalma os aflitos e aflige os acalmados<sup>60</sup>.

---

<sup>58</sup> “O existencialismo pede aos seres humanos que busquem e encontrem o próprio significado e propósito por si mesmos e isso não seria possível se acreditassem em uma força externa que controla a humanidade” (KLEINMAN, 2014, posição *kindle* nº 394).

<sup>59</sup> “A felicidade é mais do que apenas um estado de espírito – ela requer prática e empenho” (ACHOR, 2012, posição *kindle* nº 826).

<sup>60</sup> “Vai, ó preguiçoso, ter com a formiga, observa seu proceder e torna-te sábio: ela não tem chefe, nem inspetor, nem mestre; prepara no verão sua provisão, apanha no tempo da ceifa sua comida. Até quando, ó preguiçoso, dormirás? Quando te levantarás de teu sono?” (Provérbios 6,6-9).



É sabido que falar da motivação de profissionais, quer na 3ª linha ou em qualquer unidade da organização, implica refletir sobre atitude mental positiva e acerca de fatores psicológicos e cinéticos orientados para o empenho na consecução de um objetivo significativo.

Estudos recentes, por sua vez, têm evidenciado que “(...) nosso cérebro é literalmente configurado para apresentar o melhor desempenho não quando está negativo ou neutro, mas quando está positivo<sup>61</sup>” (ACHOR, 2012, posição *kindle* nº 288).

Peter Drucker (1909-2005, o “pai da administração moderna”) lecionava que “o trabalho é uma das dimensões do ser humano. A outra é o amor. Só tem bom desempenho quem ama o que faz”.

Importa distinguir duas espécies de motivação: a) as primárias, relacionadas à sobrevivência do indivíduo; b) as secundárias – e não menos importantes – as quais não se referem diretamente à sobrevivência.

Se a inteligência fez a raça humana ter consciência do limite, também possui a da ultrapassagem desse limite, inclusive no mundo laboral, numa perspectiva de positividade energizante, promissora e estimulante.

Por outro lado, desde os primeiros filósofos, temos nos deparado com outra temática fundamental para a ciência das organizações: **como conciliar estabilidade e mudança?**

Desde o classicismo grego até os dias de hoje, surgem dois caminhos categóricos para resposta àquela questão indeclinável: o **idealismo** e o **realismo**.

O sociólogo Celso Antonio Pinheiro de Castro, leciona com meridiana clareza: “o fato e a utopia inter-relacionam-se na história e respondem pela estabilidade e pela mudança como características da sociedade”.

E – em que pese as variantes do idealismo e do realismo no nosso século XXI – essas duas escolas ainda se mantêm como referenciais para a filosofia contemporânea e para as ciências.

<sup>61</sup> “O simples fato de ser capaz de chamar seu trabalho de sua paixão é sucesso sob meu ponto de vista” (Alicia Vikander, 1988, atriz e dançarina sueca).

Em face de nosso proposital viés para o lado positivo da vida, alicerçado em bases emocionais na seara da psicologia positiva, impõe-se abordar o encanto da possibilidade na seara da auditoria interna – sem negligenciar os pés no chão – mas trazendo mais uma lição do maior pensador sobre administração em todos os tempos, Peter F. Drucker (1909-2005), o qual advertia que “os principais incentivos à produtividade e à eficiência são mais sociais e morais do que econômicos”.

Entretanto, a abordagem da sinuosa realidade, traduzida em fatos, não trilhará o cético caminho comum da tristeza e da desesperança, mas, pelo contrário, importa instigar nossa mente para que aja como amiga mais do que como nossa inimiga, naquilo que se convencionou denominar de **inteligência positiva** que, segundo Shirzad Chamine, professor na Universidade de Stanford, “é uma indicação do controle que você tem sobre sua própria mente e o quão bem sua mente age em seu próprio benefício”, até mesmo como forma de reduzir os níveis de ansiedade e sofrimento num mundo VICA (volátil, incerto, complexo e ambíguo)<sup>62</sup>.

É verdade que quando se trata de um tema tão relevante para a vida, é difícil abordá-lo apenas a partir de uma perspectiva exclusiva, haja vista que a vida não é tão organizada assim; e o sentido da vida não é uma resposta pronta. É um questionamento que deve nos acompanhar, inclusive sobre as razões do mar de negatividade que nos cerca, agravado pela pandemia iniciada em 2020.

A propósito, você sabia que o psicólogo e professor Martin Seligman, da Universidade da Pensilvânia, em sua obra *Felicidade autêntica: use a psicologia positiva para alcançar todo seu potencial*, afirma que, para cada cem artigos de jornal sobre tristeza, apenas um é escrito sobre felicidade? Somos bombardeados de coisas tristes diariamente.

O pano de fundo desta capacitação é colaborar para o reforço de uma cultura positiva nas UAIG, de modo a injetar vitalidade e coragem nas pessoas ali inseridas, principalmente na seara do autodesenvolvimento; afinal de contas, cultura não é autossustentável e as pessoas ainda são o nosso maior ativo<sup>63</sup>!

Na psicologia, desde o século passado tem havido uma obsessão pela patologia; Martin Seligman, afirma que, “durante a segunda metade do século XX, a psicologia foi dominada por um único tópico – doença mental – (...) entre as várias dezenas de doenças mentais importantes, catorze podem ser efetivamente tratadas (e duas delas curadas) com medicação e formas específicas de psicoterapia. (...) Ao que parece, o alívio dos transtornos que tornam a vida miserável fez diminuir a preocupação com situações que fazem viver valer a pena” (SELIGMAN. *Felicidade autêntica*, 2019, p. 11).

“Mas as pessoas querem mais que apenas corrigir suas fraquezas: querem vidas cheias de significado, não apenas sobreviver até a morte” (SELIGMAN, *op. cit.*, 2019, p. 11).

---

<sup>62</sup> “O mundo deixou de ser fixo para ser móvel; deixou de ser previsível para ser volátil; tangível para intangível” (César Souza).

<sup>63</sup> “Conhecer o homem – esta é a base de todo o sucesso!” (Charles Chaplin, 1889-1977).

O então Presidente da República Juscelino Kubitschek (mineiro de Diamantina, 1902-1976), costumava afirmar: “o otimista pode até errar, mas o pessimista<sup>64</sup> já começa errando ...”.

Cabe lembrar que a raiz motivacional de JK para a construção de Brasília – utilizando-nos da ideia de *nudge* (cutucada) da economia comportamental, nas lições de Richard Thaler (1945-), ganhador do Prêmio Nobel de Economia de 2017 – deveu-se ao goiano Antônio Soares Neto (o “Toniquinho da Farmácia”) que, em 4 de abril de 1955, durante comício do então candidato mineiro à Presidência da República na cidade de Jataí-GO, indagou, após Juscelino ter afirmado que cumpriria a Constituição Federal, na íntegra, caso fosse eleito: “- Se eleito for, o senhor vai mudar a capital para o interior do país, conforme está previsto na Constituição?” (numa alusão à Carta Constitucional de 1946).

Diante de tal cutucada, na forma de uma pergunta um pouco embaraçosa, na medida em que já havia a configuração do *Plano de Metas*, JK respondeu publicamente e de pronto: “Acabo de prometer que cumprirei, na íntegra, a Constituição, e não vejo razão por que esse dispositivo seja ignorado. Se for eleito, construirei a nova capital e farei a mudança da sede do governo”.

Num momento de motivação e otimismo, a afirmação do futuro Presidente da República provocou um “delírio de aplausos”, disse JK anos depois.

Veja aí – em que pese a abrupta pergunta do “Toniquinho da Farmácia” – a opção clara de JK pelo encanto da possibilidade; o ex-Presidente poderia ter adotado, em via pessimista, o olhar da limitação orçamentário-financeira, por exemplo! Daí, caberia a pergunta: - Existiria Brasília?

Não podemos nos esquecer que ser positivo não é ser um sonhador ou uma Poliana que esbanja otimismo, abstraindo-se da realidade. “Ser positivo é ser otimista quanto a um futuro excelente, porém realista<sup>65</sup>” (GAZIRI, 2019, p. 141).

Você sabia que “vendedores<sup>66</sup> otimistas fecham 56% mais vendas que seus colegas pessimistas” (ACHOR, 2012, posição *kindle* nº 288)?

Carl G. Jung, 1875-1961, afirmava que “o livre-arbítrio é a capacidade de fazer com alegria aquilo que devo fazer”.

Nesse momento, espero respeitosamente que você, colega profissional da auditoria interna, tenha sido cutucado sobre a importância : a) de renovar sua energia física e mental e voltar àquele 1º grande momento de alegria profissional (possivelmente quando passou no difícil concurso público e viu seu nome na imprensa oficial, após anos de estudo em cursinhos preparatórios); b) de reduzir a dispersão e a agitação frenética; c) de espalhar otimismo e esperança na sua UAIG; d) de recuperar-se de momentos difíceis, que são inerentes à 3ª linha; e) de conectar-se a seus valores profundos; f) de solicitar *feedback* honesto; g) de buscar o equilíbrio entre trabalho, família, comunidade e suas próprias

---

<sup>64</sup> “Nunca conheci um pessimista bem-sucedido” (Jorge Paulo Lemann, empresário e tenista).

<sup>65</sup> “Quando não se pode fazer o que se deve, deve-se fazer o que se pode” (Robert Baden-Powell, 1857-1941, fundador do escotismo).

<sup>66</sup> “Ser sinceramente interessado em outras pessoas é uma das mais importantes qualidades de um vendedor” (Dale Carnegie, 1888-1955, escritor estadunidense).

necessidades; h) de delegar e desenvolver o espírito de iniciativa das pessoas; etc.

Nessas poucas – porém fundamentais! – horas de capacitação, abordaremos carreira e vida pessoal; propósito de vida e trabalho; uso do tempo e prioridades; felicidade, otimismo, emoções positivas, bem-estar e empatia; *flow* e *mindfulness*; sentido da vida e logoterapia; administração do estresse, flexibilidade e saúde mental; autocontrole; e motivação.

Essas questões são importantíssimas para que nós, auditores internos, possamos fazer coisas extraordinárias para nossas organizações e, ato contínuo, para a sociedade brasileira, sob a égide de agregar valor à gestão, na medida em que sejam elevados os níveis de consciência a respeito de aperfeiçoar atitudes, habilidades, expectativas<sup>67</sup>, percepções ou comportamentos.

Com todo o respeito, buscaremos levá-lo(a) para uma sensibilização para com o necessário desenvolvimento de competências emocionais, bem como conscientizá-lo(a) sobre o seu papel dentro da organização e a importância da relação corpo e mente, inclusive, além de fomentar a autorresponsabilidade de avaliar a necessidade de busca de apoio emocional, quando necessário.

Nenhum processo-chave da 3ª linha (os denominados KPA) será melhor do que o profissional que precisa colocá-lo em funcionamento: você.

Peter Senge, o qual se notabilizou pela docência no MIT e pelo *best seller* mundial *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*, afirma: “as organizações funcionam do jeito que funcionam por causa da maneira pela qual trabalhamos, pensamos ou interagimos; as mudanças exigidas não são apenas nas organizações, mas em nós também”.

A partir de um “sim”, consciente e voluntário, a organização poderá ajudar seu pessoal nas searas do desenvolvimento pela via da capacitação (ver KPA 2.3 do IA-CM, p.e.); todavia, para que essa espiral virtuosa se faça presente e funcione, impõe-se mutualidade e reciprocidade entre pessoas e instituição<sup>68</sup>. Isso, sempre numa dinâmica de autoconhecimento, bem como de companheirismo e solidariedade dialógica entre colegas de profissão.

Utilizei a adjetivação “dialógica” porque “se a comunicação não for extensa e confiável, corações e mentes jamais serão conquistados”, na lição de John P. Kotter, 1947-, professor da *Harvard Business School*.

O Papa Francisco (1936-) possui uma frase que gosto muito: “apenas os que dialogam podem construir pontes e vínculos”.

Para o filósofo alemão Hegel (1770-1831), a liberdade acarreta um engajamento ativo<sup>69</sup> com o entorno – os colegas na UAIG, p.e. – no qual são superadas dialeticamente oposições, riscos são assumidos, responsabilidades

---

<sup>67</sup> Já não ouviste que a parte mais agradável de uma atividade é esperar por ela?

<sup>68</sup> “(...) as instituições condicionam o pertencimento de seus membros ao conhecimento e à aceitação de alguns valores” (BARROS FILHO & POMPEU, 2014, posição kindle nº 310).

<sup>69</sup> Liberdade e responsabilidade não são realidades diversas, mas dois polos de uma única realidade; e isso se aplica à plena cidadania.

reconhecidas e elevados racionalmente níveis pessoais de consciência a partir do senso da própria existência como indivíduos únicos, com planos e projetos que lhes são peculiares, e com uma clara concepção daquilo que “eu faço, para que faço e com que expectativa de felicidade”, numa dinâmica de autoconfiança (*selbstbewusstsein*) e de autodeterminação (*selbstbestimmung*).

Resumindo, a afirmação hegeliana da plenitude se dá no sentido de que a vida da liberdade e da autoconfiança é conquistada apenas por intermédio dos outros, em ambiências que me impelem “a reconhecer que sou outro aos olhos dos demais”; lembrando que só podemos dar aos outros o que valorizamos em nós próprios.

Nesse mundo de relações humanas, Wilferd Arlan Peterson, escritor estadunidense que viveu de 1900-1995, afirmava: “procure conviver entre pessoas que te ensinem a caminhar entre as estrelas; porém, quando encontrares a luz, não a negues aos que ficaram nas trevas”.

Os programas de gestão e melhoria da qualidade, na seara da auditoria interna governamental, colocam-se, também, numa dinâmica de capacitar pessoas comuns a fazer coisas admiráveis. Aliás, na esteira do que disse o economista alemão Theodore Levitt (1925-2006), “as organizações existem para capacitar pessoas comuns a fazer coisas extraordinárias”.

Aí, esbarra-se em sistemas de valores profundamente enraizados, os quais não são susceptíveis a simples apelos retóricos do chefe executivo de auditoria, do comitê de auditoria, do conselho fiscal, de auditores externos (os tribunais de contas, no que se refere à administração pública) ou, pela via (algumas vezes dolorosa) da ação de órgãos de proteção do Estado, a exemplo do Ministério Público.

A questão central – nas lições de John Kotter, professor da Escola de Negócios de Harvard - é sempre como mudar o comportamento de pessoas; não necessariamente nos sentidos de conformidade ou de padronização, todavia.

Vale trazer à lembrança que a metodologia *Life designing*, criada em Stanford, a qual aborda a vida como um todo a partir de seu desenho, há a ideia de que é importante entendê-la de uma forma integrada e holística e não de uma forma estruturada e organizada; e a primeira etapa de reflexão propugnada pelo *life designing*<sup>70</sup> é o autoconhecimento.

As pessoas são indivíduos únicos, os quais não devem ser subestimados; todavia, somos seres humanos que nos encontramos em níveis díspares de consciência.

Há uma escalada consciencial a percorrer! John Ruskin (1819-1900), crítico de arte, desenhista e aquarelista britânico afirmou: “a maior recompensa

---

<sup>70</sup> O *life designing* é uma metodologia desenvolvida pela Universidade Stanford para abordar os desafios em nossas vidas de uma forma heterodoxa e mais holística, em auxílio ao autoconhecimento, inclusive; tem se mostrado ser uma ferramenta extremamente eficaz para tratar questões de vida, tanto profissionais quanto pessoais, relacionadas ao futuro, sob a égide da incerteza. Tem sua origem no conceito de *design thinking*, colocando sua própria situação de vida individual no centro de toda a geração de soluções possíveis, trabalhando em etapas como “empatizar”, “definição de desafios”, “ideação”, “prototipagem” e “teste”.

para o trabalho do homem não é o que ele ganha com isso, mas o que ele se torna com isso” (*apud* SERRATE, 2018, posição *kindle* nº 21).

Não se pode olvidar que o esforço de motivar-se pela seara do autoconhecimento poderá contar com o apoio externo da liderança encorajadora<sup>71</sup>, na medida em que seja explicitado o porquê da prestação dos serviços de auditoria interna, dada as necessidades do estado contemporâneo, inseridas no “espírito do tempo”.

Lideranças<sup>72</sup> profissionais persuasivas e inspiradoras moldam e potencializam organizações fortes, tanto mercantis quanto governamentais.

Outra questão importante é explicitar que o abordar assuntos relacionados à mente humana é complexo e vasto, em meio a conceitos e estrangeirismos; todavia, pedimos um voto de confiança ao auditor interno governamental na crença de que os assuntos a serem abordados são de extrema importância profissional e pessoal.

O que se esperará da profissão de auditor interno governamental, doravante<sup>73</sup>, não tem paralelo na história estruturada e organizada de tão bonita e desafiadora carreira profissional; e, para tanto, é preciso que conheçamos a nós próprios, profundamente. E não somos capazes de fazê-lo?<sup>74</sup>

## 2. AUTOCONHECIMENTO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

**Apresentação do módulo 2**

Otimismo e inteligência positiva conferem o substrato para uma virtuosa espiral alicerçada no tripé autoconhecimento-motivação-realização, cujo consectário é o bem-estar e o desenvolvimento profissional de cada membro do time da 3ª linha.

IA-CM - Metodologia de Evolução de Capacidades em Auditoria Interna (cf. Portaria CGU nº 777, de 18/02/2019, publicada no D.O.U. de 20/02/2019, Seção 1, p. 48)						
	Serviços e papel de AI	Gerenciamento de pessoas	Práticas profissionais	Gerenciamento do desempenho e Accountability	Cultura e relacionamento organizacional	Estruturas de governança
Nível 5 – Otimizado	KPA 5.1 AI reconhecida como agente-chave de mudança	KPA 5.3 Envolvimento da liderança com organizações profissionais	KPA 5.5 Melhoria contínua de práticas profissionais	KPA 5.6 Resultado e valor alcançados para a organização	KPA 5.7 Relações efetivas e permanentes	KPA 5.8 Independência, poder e autoridade da Atividade de AI
Nível 4 – Gerenciado	KPA 4.1 Avaliação geral sobre governança, gestão de riscos e controles	KPA 4.3 A atividade de AI apoia classes profissionais	KPA 4.5 Estratégia de auditoria avança a gestão de risco da organização	KPA 4.6 Integração de medidas de desempenho qualitativas e quantitativas	KPA 4.7 CAE aconselha e influencia a mais alta gerência	KPA 4.8 Supervisão independente da atividade de AI
Nível 3 – Integrado	KPA 3.2 Serviços de consultoria	KPA 3.4 Profissionais qualificados	KPA 3.6 Planos de auditoria baseados em riscos	KPA 3.8 Informações de custos	KPA 3.11 Componente essencial da equipe de gestão	KPA 3.15 CAI informa à autoridade de mais alto nível
Nível 2 – Infraestrutura	KPA 3.1 Auditorias de desempenho /value-for-money	KPA 3.3 Coordenação de força de trabalho	KPA 3.7 Estruturas de gestão da qualidade	KPA 3.9 Relatórios de gestão de AI	KPA 3.12 Coordenação outros grupos de revisão	KPA 3.14 Supervisão e apoio gerencial para a atividade de AI
Nível 1 – Inicial	KPA 2.1 Auditoria de conformidade	KPA 2.2 Desenvolvimento profissional individual	KPA 2.5 Estruturas de práticas profissionais e de processos	KPA 2.7 Orçamento operacional de AI	KPA 2.8 Gerenciamento dentro da atividade de AI	KPA 3.13 Mecanismos de financiamento
		KPA 2.3 Pessoas qualificadas identificadas e recrutadas	KPA 2.4 Plano de auditoria baseado nas prioridades da gestão e das partes envolvidas	KPA 2.6 Plano de Negócio de AI		KPA 2.9 Ffzoz de reporte de auditoria estabelecido
	Ad hoc não estruturada; auditorias isoladas ou revisão de documentos e transações com finalidade de atestar conformidade; produtos dependem de habilidades específicas de indivíduos que estão ocupando as posições; ausência de práticas profissionais estabelecidas, além das fornecidas por associações profissionais; financiamento aprovado por gerência, quando necessário; falta de infraestrutura; auditores provavelmente são parte de uma unidade de organização maior; nenhuma capacidade estabelecida; portanto, inexistência de macroprocessos-chave.					

<sup>71</sup> “Pesquisadores descobriram que, na Marinha dos Estados Unidos, prêmios anuais pela eficiência e prontidão são oferecidos com muito mais frequência a esquadrões cujos comandantes são abertamente encorajadores” (ACHOR, 2012, posição *kindle* nº 1007).

<sup>72</sup> “A atitude que move o outro vem de nós” (Eliabe Serafim, professor universitário).

<sup>73</sup> “O futuro está sempre começando agora” (Mark Strand, 1934-2014, poeta e escritor canadense).

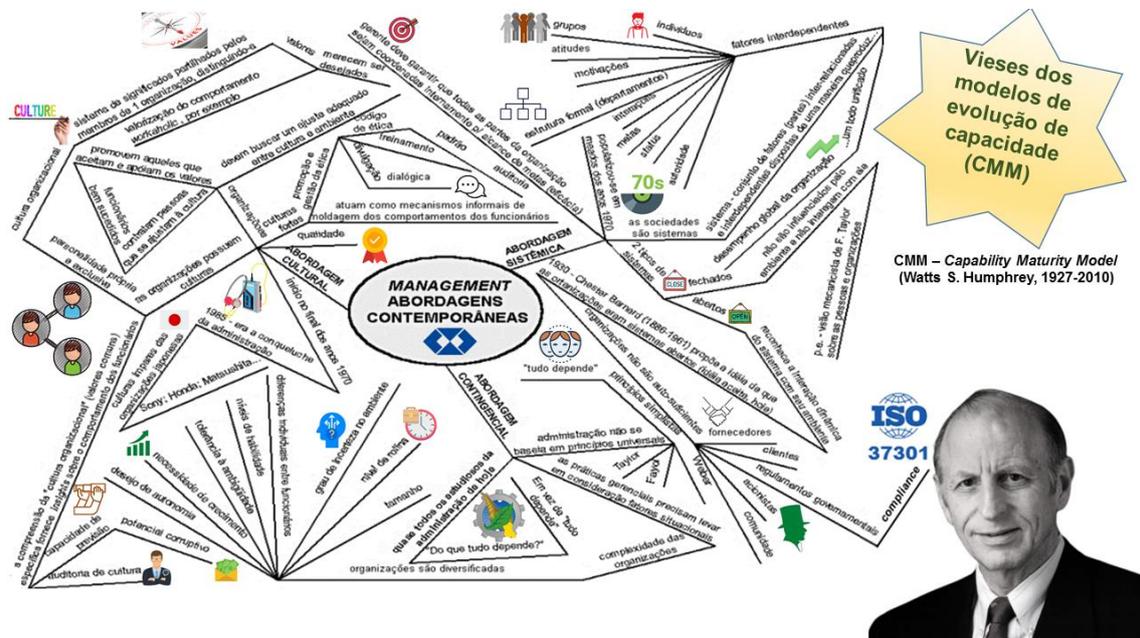
<sup>74</sup> “Você precisa fazer aquilo que pensa que não é capaz de fazê-lo” (Eleanor Roosevelt, 1884-1962).

Nas unidades de auditoria interna, tem crescido o foco sobre as pessoas ali inseridas. Não é à toa, por exemplo, que programas de gestão e melhoria da qualidade (os denominados PGMQ), no intuito de aferir níveis de maturidade das auditorias internas, muitos deles sob inspiração da notória metodologia de evolução de capacidades IA-CM, do Instituto dos Auditores Internos – IIA Global, dedicam-se ao gerenciamento de pessoas<sup>75</sup>; sem embargos à função do RH que, segundo George Kohlrieser (professor do Instituto Internacional de Gestão-IMD, localizado na Suíça), “é a força da organização e deve proteger a energia dos empregados”!

E a mudança de cultura organizacional propugnada pela metodologia IA-CM, referenciada pela qualidade, poderá vir a encontrar barreiras em UAIGs diante de outros paradigmas<sup>76</sup> ou atavismos, o que poderá fazer com que alguns colegas abandonem as trincheiras<sup>77</sup> da batalha pela boa e regular aplicação dos recursos públicos, inclusive, na medida em que são trabalhadores do saber suscetíveis a estar sempre fazendo novos concursos: os denominados concurreiros; os quais só existem na minha terra, em Vacaria-RS. Acredite se quiser!

Nesse diapasão, o professor Amir Goldberg, da Universidade Stanford, leciona: “nós descobrimos que o grau em que o funcionário se adapta a uma cultura organizacional é o que prediz quem vai ficar, quem vai embora e quem será demitido”.

E se essas metodologias internacionais de evolução de capacidades têm efeitos na cultura organizacional – e vice-versa, no tocante à implementação – é importante saber onde os consultores se inspiram para fazer um *framework*.



<sup>75</sup> Ver vídeo disponível em < <https://www.youtube.com/watch?v=5HIXgpU-Nq0>>. Acesso em 7 nov. 2021.  
<sup>76</sup> “Se você deseja pequenas mudanças, trabalhe seus comportamentos; se você deseja mudanças realmente significativas, trabalhe seus paradigmas” (Stephen Covey, 1932-2012).  
<sup>77</sup> “- Quem está nas trincheiras ao teu lado? - E isso importa? - Mais do que a própria guerra!” (Ernest Hemingway, 1899-1961).

As três abordagens do *management*, contidas no mapa mental<sup>78</sup>, têm influenciado os diversos modelos de evolução de capacidade – a exemplo do nosso conhecido IA-CM – dependendo do viés do consultor de plantão que, com relação especificamente à auditoria interna, foi a pesquisadora-chefe canadense Elizabeth (Libby) MacRae, CGAP, com o suporte do Banco Mundial.

Uma dica para o chefe executivo de auditoria: “o administrador não precisa ter uma competência sobrenatural, mas sim um pensamento multidisciplinar” (Idalberto Chiavenato, 1936-, escritor, professor e consultor).

### 3. CARREIRA E VIDA PESSOAL

#### Apresentação do módulo 3

O trabalho pode ser encarado como emprego, carreira ou vocação. As exigências temporais da era da incerteza exigem de cada profissional um estado de prontidão para o futuro.



O mundo se nos apresenta como possibilidade ou como limitação; e o modo como você encara seu trabalho na UAIG resulta de uma construção mental<sup>79</sup>. Viktor E. Frankl (1905-1997), neuropsiquiatra austríaco e fundador da Logoterapia, afirmava: “tudo pode ser tirado de um homem, exceto uma coisa: a última das liberdades humanas – a de escolher uma determinada atitude em um determinado conjunto de circunstâncias; de escolher seu próprio caminho”.

Shawn Achor, em seu best-seller *O jeito Harvard de ser feliz*, afirma que “ser feliz não é acreditar que não precisamos mudar, é perceber que podemos” (posição *kindle* nº 442).

O trabalho é nossa identidade fora do núcleo familiar. É um valor social, também. Nosso trabalho na UAIG é nossa existência fora de casa; ele é um

<sup>78</sup> Assista ao vídeo disponível em < [https://www.youtube.com/watch?v=MWgyZ\\_G2kLI&t=894s](https://www.youtube.com/watch?v=MWgyZ_G2kLI&t=894s)>. Acesso: 15 nov. 2021.

<sup>79</sup> “Controle a sua mente ou ela o controlará” (Quinto Horácio Flaco, 65-8 a.C., filósofo e um dos maiores poetas romanos).

espaço existencial importante no qual é possível contribuirmos para outras pessoas, para o mundo<sup>80</sup>, deixar um legado<sup>81</sup> para as futuras gerações<sup>82</sup>.

A distinção entre trabalho e vida pessoal é uma criação da modernidade, particularmente acelerada nas linhas de produção fordistas.

Nos dias de hoje – com o teletrabalho a partir das novas tecnologias – ao arrepio das preferências dos *baby boomers* e da geração X, estamos levando nossas vidas profissionais para dentro de casa, presente em nossa intimidade, coisa que não era comum até bem pouco tempo atrás.

Uma interessante pesquisa levada a cabo pela Psicóloga Amy Wrzesniewski, e equipe de pesquisadores, descortinou que “as pessoas encaram o trabalho de três maneiras: como **emprego**, como **carreira**<sup>83</sup> ou como **vocação**. E, ainda mais importante, descobriram que a forma como as pessoas encaram o trabalho é mais uma questão de escolha e perspectiva do que do trabalho em si” (CHAMINE, 2013, p. 143).

Isso quer dizer que só você pode ajudar a si próprio e dar bem mais significado à sua atividade profissional na UAIG, na instigante seara da auditoria interna; além de a construção mental de como nos vemos, na 3ª linha, é impactante na forma como nossa UAIG funciona.

Se precisamos aperfeiçoar nossos processos<sup>84</sup> organizacionais – finalísticos, de apoio ou de governança – a mudança passa necessariamente por nós<sup>85</sup>, também; sem embargos ao tom da liderança de destino conferida pelo chefe executivo de auditoria.

Peter Drucker (1909-2005), considerado o “pai da administração moderna”, afirmava: “nenhuma empresa é melhor do que seu administrador permite!”

Então, numa análise sobre a viabilidade de uma mudança para melhor, há que existir o encontro da motivação, catalisada pelo autoconhecimento, e da liderança inspiradora, aqui numa abordagem tridimensional, haja vista dividir-se a liderança em: a) **liderança de destino** – da cúpula organizacional; b) **liderança dialógica** – da média gerência; e c) **liderança empírica**, que não se confunde com chefia, no processo interno de trabalho do chamado “chão de fábrica”.

---

<sup>80</sup> “Seja a mudança que você deseja ver no mundo!” (Mahatma Gandhi, 1869-1948).

<sup>81</sup> “Quero deixar uma marca no Universo” (Steve P. Jobs, 1955-2011).

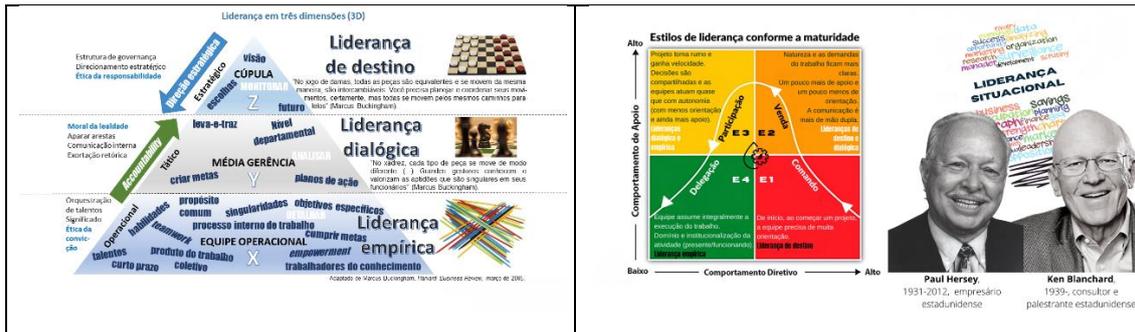
<sup>82</sup> “O mundo não nos foi presenteado por nossos antepassados, mas emprestado por nossos filhos” (provérbio africano).

<sup>83</sup> “Quando se associa planejamento de sucessão a desenvolvimento de carreira, os trabalhadores percebem as oportunidades de crescimento pessoal e, em consequência, tornam-se mais propensos a continuar na empresa” (GRUBB, 2018, p. 150).

<sup>84</sup> “Se não souber descrever o que faz em termos de um processo, você não sabe o que está fazendo” (William Edwards Deming, 1900-1993, contribuiu para a inovação e a qualidade de fábricas japonesas no séc. XX).

<sup>85</sup> “Ser feliz não é acreditar que não precisamos mudar, é perceber que podemos” (Shawn Achor, escritor estadunidense).

**Figura – Tridimensionalismo e dinâmica hierárquico-situacional da liderança<sup>86 87</sup>**



Adaptação de Paulo Grazziotin.

Compelida à mudança, a tomada de decisão estratégica tem início no direcionamento global por parte das instâncias de governança. Depois, na gestão, o tom do topo é catalisado pelo gerente intermediário – que exerce uma liderança dialógica<sup>88</sup> (aparar arestas, comunicar internamente e exortação retórica) – incumbido do aperfeiçoamento de processos internos de trabalho, cujo ritmo e eficácia dependem da gestão do risco operacional e do posicionamento em face de desafios adaptativos-comunicacionais.

Já falamos que Shawn Achor, escritor estadunidense na seara da psicologia positiva, em sua obra *O jeito Harvard de ser feliz*, afirma que “felicidade é a alegria que sentimos quando buscamos atingir nosso pleno potencial”; e na UAIG isso é possível, lembrando que o único lugar onde sucesso vem antes do trabalho é no dicionário.

E a maestria e excelência profissionais geram a sensação de crescimento pessoal e do acreditar ser possível desenvolver-se; e isso é essencial!

Sempre há uma frase impactante do “doutor gestão”, Peter F. Drucker (1909-2005), para reforçar a mensagem que estamos querendo transmitir, e essa é muito apropriada no contexto: “trabalhar duro por algo que nos interessa se chama estresse; trabalhar duro por algo que amamos se chama paixão”.

<sup>86</sup> Disponível em: < [https://www.youtube.com/watch?v=X\\_vbA4LZwfk&t=43s](https://www.youtube.com/watch?v=X_vbA4LZwfk&t=43s)>. Acesso em 7 nov. 2021.

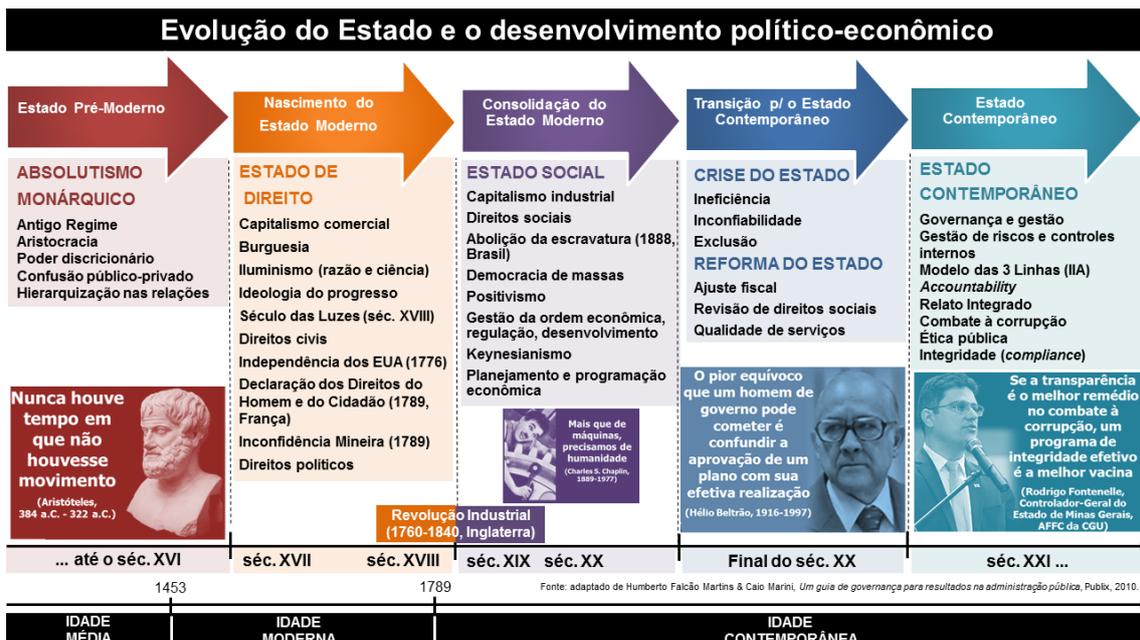
<sup>87</sup> Em fusões e aquisições, os líderes (*influencers* em processos de trabalho) têm a capacidade de inspirar – com o auxílio do RH – a aura cultural modeladora de atitudes desejáveis nas pessoas que permanecem.

<sup>88</sup> Adaptado de Marcus Buckingham, *Harvard Business Review*, março de 2005.



O “espírito do tempo” - o *Zeitgeist* do filósofo alemão Johann Gottfried Von Herder (1744-1803) - diz que há todo um clima cultural e intelectual que permeia o planeta, característico da época na qual vivemos, em termos de como a sociedade se comporta, quais seus anseios, sobre o que as pessoas estão em busca e – por que não? – de sinais indicadores do futuro que se nos apresenta, por aproximações sucessivas, em termos da evolução de fatores-chave setoriais e de fatores ambientais mais amplos (sociais, econômicos, políticos, etc.).

E isso é importante para identificar os reais anseios de uma comunidade, aí incluída a sociedade brasileira, que paga seus tributos e “está organizada de forma fragmentada para resolver problemas interconectados” (Oscar Motomura, educador e mentor de gestão de negócios).



Hoje, observamos o Estado contemporâneo dedicando-se às temáticas do binômio governança e gestão; da gestão de riscos e dos controles internos associados, do modelo das três linhas (do IIA Global), com ênfase para o

princípio da não supressão das linhas de defesa da gestão; da *accountability*; do relato integrado <IR>, numa vertente de transparência em linguagem cidadã; do enfrentamento à fraude e à corrupção; da promoção e da gestão da ética; da integridade e do *compliance*; assuntos que – para nossa felicidade! - têm recebido a devida atenção no âmbito de órgãos sistêmicos e de instâncias de governança do Poder Executivo federal, de forma aderente aos anseios da sociedade brasileira: o principal.

Yuval Noah Harari (1976-), professor de História na Universidade Hebraica de Jerusalém e autor do *best-seller* “Sapiens: uma breve história da humanidade”, afirma que “pela primeira vez na história, mais pessoas morrem hoje por comer demais do que por comer de menos; mais pessoas morrem de velhice do que de doenças infecciosas; e mais pessoas cometem suicídio do que são mortas por soldados, terroristas ou criminosos armados”, escreve Harari.

Um mundo novo, pessoal e profissionalmente falando, descortina-se diante do profissional auditor interno, numa dinâmica de incertezas<sup>89</sup>, assimetrias e de não-linearidades

Contrariamente ao pensamento linear na projeção do futuro corporativo, ou econômico, a adaptação à mudança se constitui na mais importante competência estratégica em face de cenários de descontinuidades, rupturas e de incertezas econômico-sociais decorrentes.

Contudo, desde a filosofia pré-socrática, Heráclito de Éfeso (535 a.C.-475 a.C.), denominado o “Pai da Dialética”, já afirmava que “nada é permanente, exceto a mudança”. Ocorre que, em nossos dias, as mudanças organizacionais estão ocorrendo em ritmo frenético, a exigir das pessoas jornadas de autoconhecimento<sup>90</sup> sobre carreira (na 3ª linha) e na vida pessoal; de sorte a fomentar-se análises e reflexões no intuito de delimitar espaços possíveis de protagonismo em face da mudança da realidade.

“O maior fracasso da liderança é tratar os desafios adaptativos como se fossem problemas técnicos” (Ronald A. Heifetz e Marty Linsky). E Robert E. Quinn, professor na Universidade de Michigan, adverte que o “estado fundamental da liderança é como lideramos diante de uma crise e enfim descobrimos como seguir em frente”.

Hal Elrod (1979-), conferencista especializado em desenvolvimento pessoal, no *best-seller* *O milagre da manhã* (posição *kindle* nº 78) afirma ser “nossa responsabilidade escolher os motivos mais capacitantes para os desafios, eventos e circunstâncias de nossas existências”.

Ao profissional da auditoria interna se impõe que imagine o futuro organizacional dentro de um contexto decisório, até mesmo diante de futuras necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas.

---

<sup>89</sup> “A incerteza se tornou a coisa mais bem partilhada do mundo” (Gilles Lipovetsky, 1944-, teórico francês da hipermodernidade).

<sup>90</sup> “Para conseguir mudanças reais, você precisa ganhar os corações e as mentes das pessoas; e o único jeito de fazer isso é trabalhar de maneira autêntica, com comprometimento real para transformações” (Eric Waldo).

“Compreender é saber como seguir adiante”, na lição de Ludwig Wittgenstein, 1889-1951; e a dupla Gary Hamel (1954-) e C. K. Prahalad (1941-2010) assevera que “uma empresa que não é capaz de imaginar o futuro não sobreviverá para desfrutá-lo”.

É preciso trazer o futuro<sup>91</sup> para as conversas na UAIG, pois “saber é prever e prever é ter poder” (Auguste Comte, 1798-1857).

Bill Gates (1955-), conhecido por fundar, junto com Paul Allen, a Microsoft, a maior e mais conhecida empresa de *software* do mundo, em termos de valor de mercado, fala que “a chave do sucesso no mundo dos negócios: perceber para onde o mundo se dirige e chegar ali primeiro”.

Veja-se que, aí, não se está falando da jaula determinística de modelos matemáticos ou de regressões econométricas extrapoladoras de dados históricos; mas sim de Prospectiva Estratégica, sob a égide da técnica de análise de cenários exploratórios.

O economista Michel Godet (1948-), um dos principais expoentes da corrente francesa da prospectiva estratégica, leciona que “os modelos são invenções do espírito para representar um mundo que nunca se deixará encerrar na jaula das equações”.

Ao chefe executivo de auditoria, e aos membros de comitês de auditoria, torna-se imperioso imaginar futuros exploratórios plausíveis, com o verbo no presente, com arte e criatividade, pois as percepções analítico-intuitivas acerca de ambientes futuros alternativos é de superlativa importância na medida em que decisões do presente terão consequências e produzirão externalidades corporativas futuras.

Mark Strand (1934-2014, poeta canadense) afirmava: “o futuro está sempre começando agora”! Principalmente para aqueles e aquelas que têm a coragem de arregaçar as mangas e, a partir de uma dinâmica quase que instintiva, construir o futuro desejado.

No mesmo diapasão operou frase do já citado ex-Presidente da República Juscelino Kubitschek (1902-1976): “A melhor forma de apostar no futuro é fazê-lo brotar no presente”.

Não se podendo olvidar, todavia, que é preciso que a profissão de auditor interno sobreviva para desfrutar o futuro!

Acredito que a avaliação de conformidade sofrerá mudanças profundas diante da robotização e dos algoritmos; todavia, vejo com esperança a vertente da consultoria que é para auditor interno que tem generosidade no conviver dialógico e coragem para construir pontes – e não muros – com clientes<sup>92</sup> auditados.

---

<sup>91</sup> “Nós precisamos falar sobre o futuro, não sobre o passado” (Ken Follett, 1949-, *Inverno do mundo*, da trilogia *O século*, posição kindle nº 7618).

<sup>92</sup> “Sempre trate as pessoas de forma gentil” (Ram Charan, 1939-, consultor de negócios, palestrante e escritor residente em Dallas).

Em tempos de inteligência artificial e de algoritmos, a via consultiva da auditoria operacional sob demanda se constitui em caminho sustentável para potencializar a governança e agregar valor indelével à gestão; de resto, tradicionais avaliações de conformidade estão fadadas à robotização, a taxas crescentes.

**Como estarão as profissões tradicionais em 2033?**

Profissão	Probabilidade
Telemarketers	0.99
Accountant and auditors	0.94
Retail salespersons	0.92
Technical writers	0.89
Real estate sales agents	0.86
Word processors and typists	0.81
Machinists	0.65
Commerical pilots	0.55
Economists	0.43
Health technologists	0.4
Actors	0.37
Firefighters	0.17
Editors	0.06
Chemical engineers	0.02
Clergy	0.008
Athletic trainers	0.007
Dentists	0.004
Recreational therapists	0.003

Source: The Economist, The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation?

**Carl Benedikt Frey**

**Michael A. Osborne**

E os profissionais podem equivocarem-se nessa dinâmica exploratória do porvir, ainda que na louvável busca da vida feliz na profissão, sob a égide de um otimismo esperançoso, senão vejamos alguns equívocos já cometidos na história da humanidade, quais sejam:

- a) “Máquinas de voar mais pesadas do que o ar são impossíveis” (William Thomson Kelvin, “Lord Kelvin”, 1824-1907, engenheiro, físico e matemático britânico, líder nas ciências físicas no século XIX, dito em 1895).
- b) “Penso que haja, no mundo, um mercado para cinco computadores” (Thomas John Watson, 1874-1956, IBM, dito em 1943).
- c) “Não gostamos do som deles (ref. Beatles), grupos de guitarra tem tudo para acabar” (Richard Paul “Dick” Rowe, 1921-1986, diretor da Decca Records, dito em 1962).
- d) “64 Kbytes é mais do que suficiente para qualquer pessoa” (William Henry Gates III, “Bill Gates”, 1955-, fundador da Microsoft, dito em 1981).

Não se olvidando, entretanto, que as ferramentas tecnológicas de hoje serão os eletrodomésticos do amanhã, num natural processo de comoditização!

Não é para se ter medo, todavia!

Monteiro Lobato (1882-1948, natural de Taubaté-SP), que se notabilizou com sua obra de maior destaque na literatura infantil, “O Sítio do Pica-pau Amarelo”, afirmava: “a coisa de menos me mete medo é o futuro”. Ao que o poeta gaúcho Mário Quintana (1906-1994) adiciona: “nós vivemos a temer o futuro, mas é o passado que nos atropela e mata”.

Observar os sinais dos tempos – ou o mutante “espírito do tempo” (*zeitgeist*) – é fundamental para expandir nossa capacidade de criar ou de estarmos preparados<sup>93</sup> para o amanhã!

Sem esquecer que uma cultura aderente ao espírito do tempo é capaz de liberar energia criativa.



Quantas vezes, durante bate-papos em meu círculo de amigos, ouço manifestações sobre um aparente declínio civilizacional no mundo, um rompimento abrupto com a tradição<sup>94</sup>, potencializado por novas tecnologias.

O professor da Universidade da Califórnia (Berkeley), Manuel Castells (1942-), sociólogo catalão que na obra *A sociedade em rede* defendeu o conceito de "capitalismo informacional", o qual se caracterizaria pela tecnologia de informação como paradigma de mudanças sociais reestruturadoras do modo de produção capitalista, após 1980<sup>95</sup>.

O capitalismo informacional se trata de uma teoria de Castells que observa a sociedade da virada dos séculos XX e XXI, assinalando uma nova realidade de práticas sociais geradas pelas transformações decorrentes da “revolução tecnológica concentrada nas tecnologias de informação”.

Manuel Castells leciona que *our societies will have to choose between massive unemployment, with its corollary, the sharp division of society between the employed and the unemployed/occasional workers, or else a redefinition of*

<sup>93</sup> “O futuro é imprevisível, mas, com menos certezas e mais experimentos, ele nos encontrará bem mais preparados” (Paulo Emediato, da *Design Thinkers Group Brasil*, *HSM Management*, nº 144, jan-fev 2021, p. 11).

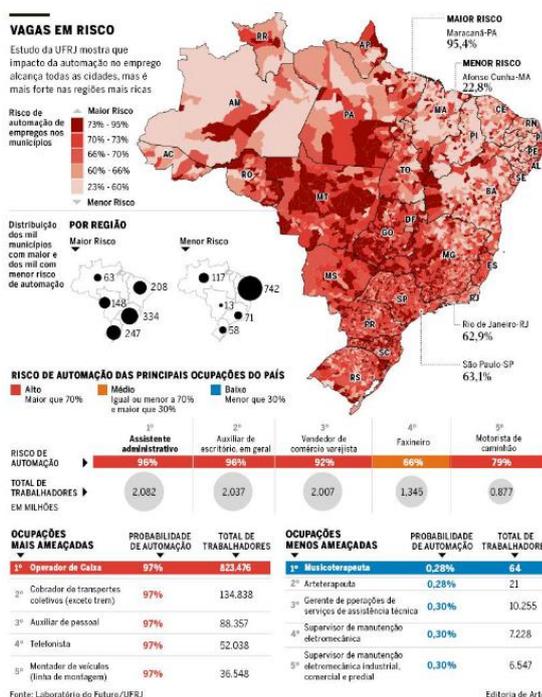
<sup>94</sup> Roger V. Scruton (1944-2020), filósofo inglês, afirmava: “ao discutir-se sobre tradição, não se está discutindo regras e convenções arbitrárias; mas sim discutindo respostas que foram descobertas diante de perguntas persistentes”.

<sup>95</sup> “Para funcionar para todos, o capitalismo precisa ser gerido de uma forma que traga não só produtividade, mas também um propósito. E é essa a pauta: o capitalismo precisa ser administrado, não derrotado!” (Paul Collier, 1949-, economista britânico).

*work and employment, opening the way to a full restructuring of social organization and cultural values*<sup>96</sup> (CASTELLS, 1998, p. 255).

E a massa de desempregados ou de trabalhadores ocasionais? Herbert J. de Sousa (1935-1997), sociólogo mineiro, já advertia nesse sentido, antes do livro de Castells: “a tecnologia moderna é capaz de realizar a produção sem emprego. O diabo é que a economia moderna não consegue inventar o consumo sem salário!”

## Tecnologia ameaça mais da metade dos empregos em todas as cidades do país



O infográfico<sup>97</sup> acima (dez./2019) foi produzido com subsídios do *Laboratório do Futuro* da Universidade Federal do Rio de Janeiro-UFRJ. O levantamento da UFRJ<sup>98</sup> se deu com base em metodologia da Universidade de Oxford, em 2017, a qual apontou, por exemplo, que 47% dos empregos nos Estados Unidos estavam sob ameaça da automação.

Em recente conversa, ouvi de um conhecido que gostaria que seu filho (de apenas 3 anos, na ocasião) fosse estudar ciência da computação ou algo

<sup>96</sup> “Nossa tecnologia passou à frente de nosso entendimento, e a nossa inteligência se desenvolveu mais do que a nossa sabedoria” (Roger R. D. Revelle, 1909-1991, físico estadunidense).

<sup>97</sup> Disponível em:

<<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/566150/noticia.html?sequence=1&isAllowEd=y>>. Acesso em 02 nov. 2021.

<sup>98</sup> Utilizando-se da *Relação Anual de Informações Sociais* (RAIS), instituída pelo Decreto nº 76.900, de 23/12/1975.

ligado à automação<sup>99</sup> ou à tecnologia da informação quando crescesse<sup>100</sup>. Por educação, não estiquei a conversa porque estava com pressa, mas ao chegar em casa em fui a alguns pensadores sobre o assunto, quais sejam:

- a) “em 2045, a máquina se tornará capaz de programar outras máquinas, sem ajuda humana” (Raymond Kurzweil, 1948, inventor e futurista estadunidense);
- b) “todo mundo fala para as pessoas estudarem programação, ciência de dados... Mas, em poucos anos, as máquinas vão se programar sozinhas” (Renato Vicente, professor de matemática aplicada na Universidade de São Paulo-USP)<sup>101</sup>;
- c) “sobre a inteligência artificial, pode ser o fim da humanidade” (*Sic*) (Stephen W. Hawking, 1942-2018, físico, cosmólogo e professor da Universidade de Cambridge);
- d) “a inteligência artificial pode ser mais perigosa do que armas nucleares” (Elon R. Musk, 1971-, CEO da Tesla Motors, da SpaceX, vice-presidente da OpenAI, além de dedicar-se ao projeto multiplanetário com a colonização de Marte); e
- e) importa ter “cautela para questões de privacidade, confiança e segurança”.

Pierre Wack (1922-1997), maior expoente na história da análise de cenários<sup>102</sup> de que trata o item B.10 da ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012 afirmava, ainda no séc. XX, que “para operar num mundo incerto as pessoas tem que ter a capacidade de perceber”.

Mudanças sempre existiram! Agora as vemos mais rápidas. O professor Peter Senge (1947-), do MIT, afirma que “os líderes precisam fazer mais do que apenas formular estratégias para explorar a mudança. Eles devem ser capazes de ajudar as pessoas a entenderem as forças que moldam a mudança”.

Numa vertente de cunho mais humanista<sup>103</sup>, outros pensadores argumentam em via alternativa:

- a) “a tecnologia vai reinventar o negócio, mas as relações humanas continuarão a ser a chave para o sucesso” (Stephen R. Covey, 1932-2012);
- b) “temo o dia em que a tecnologia superar nossa interação humana. O mundo terá uma geração de idiotas” (Albert Einstein, 1879-1955);
- c) “se as máquinas estão em franco desenvolvimento, nós também estamos” (Ligia Zotini, redatora da revista *Você S/A*); e

---

<sup>99</sup> Existe um índice de preparo para a automação, criado pela revista britânica *The Economist* para 25 países, considerando o ambiente de inovação, políticas educacionais e políticas de mercado de trabalho.

<sup>100</sup> “Todos nesse país deveriam aprender a programar, pois isso nos ensina a pensar” (Steve Jobs, 1955-2011).

<sup>101</sup> *Época Negócios*, nº 145, mar/2019, p. 53.

<sup>102</sup> “O valor real dos cenários pode ser determinado fazendo-se duas perguntas: o que foi aprendido deles?; o resultado conduziu a alguma ação?” (Pierre Wack, 1922-1997).

<sup>103</sup> “Mais que de máquinas, precisamos de humanidade” (Charles S. Chaplin, 1889-1977).

- d) “uma máquina pode fazer o trabalho de 50 pessoas comuns; mas nenhuma máquina pode fazer o trabalho de uma pessoa extraordinária”.

Michael E. Porter (1947-), professor da *Harvard Business School*, com o qual particularmente concordo, afirma, com a percepção de um dos maiores teóricos da estratégia corporativa no mundo, que “o impacto da tecnologia da informação é tão difuso<sup>104</sup> que os executivos se defrontam com um problema difícil: excesso de informação”.

Desde 1977, cultivo duas coisas infanto-juvenis em minha vida de lazer: a) gosto da saga de *Star Wars*, criada por George Lucas (1944-), cineasta, produtor e roteirista; e b) dos quadrinhos de Asterix e Obelix, criados pelo desenhista Albert Uderzo (1927-2020) e pelo argumentista René Goscinny (1926-1977), no ano de 1959, na França.

Da sabedoria do Grão-Mestre da Ordem Jedi, durante as Guerras Clônicas, pego uma frase interessante, para deixar a apostila mais leve, qual seja: “difícil de ver; sempre em movimento está o futuro” (Mestre Yoda).

E quanto aos valores culturais, abordados por Manuel Castells e capazes de fazer a mediação entre o ser humano e o mundo?

“A principal necessidade de nossa época é redescobrir a estrada que perdemos, ou abandonamos, e restabelecer valores que substituímos pelo cada-um-por-si na perseguição de objetivos egoísticos” (Laszlo Nagy, ex-Secretário-geral da Organização Mundial do Movimento Escoteiro, 1921-2009).

E de Émile Durkheim (1858-1917), filósofo e sociólogo francês do século XIX, ofereço-lhe um pensamento provocativo: “quando os costumes são suficientes, as leis são desnecessárias. Quando os costumes são insuficientes, é impossível fazer respeitar as leis” (grifei)<sup>105</sup>.

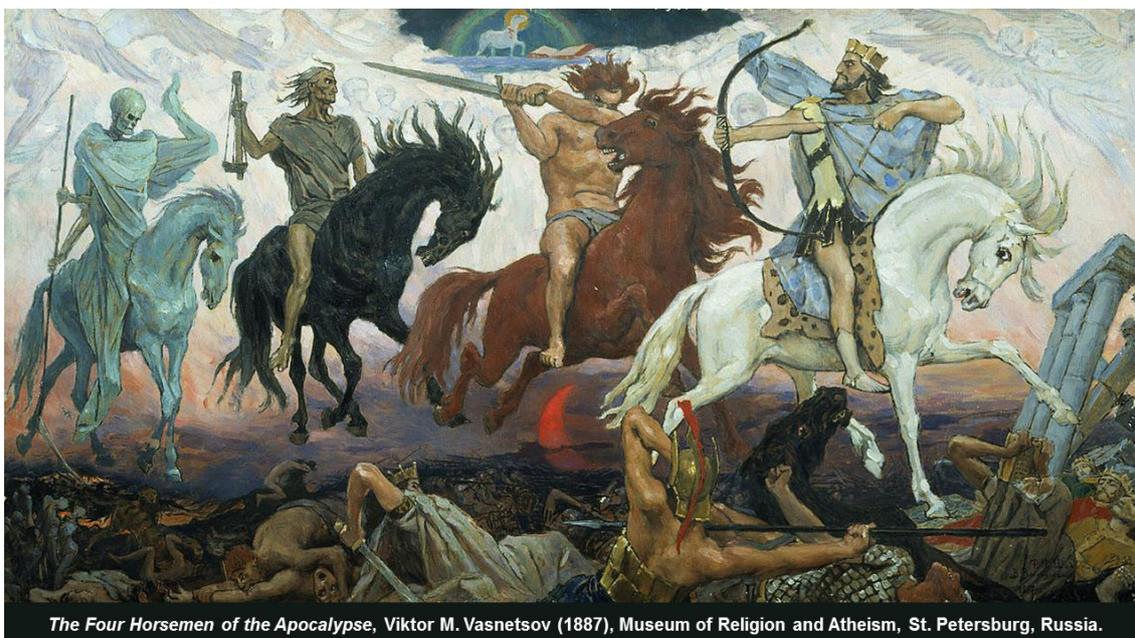
Diante da sabedoria do notório sociólogo, considerado “um dos pais da sociologia” juntamente com Max Weber (1864-1920), contida no parágrafo anterior, resta-nos filosofar a respeito, até mesmo ao travesseiro, porque “a filosofia começa com a perplexidade” (Platão, 428-348 a.C.).

O professor e escritor Kaio Serrate, docente do curso *Liderança para transformação digital e gestão de futuro*, da ENAP, leciona que a “cultura é o código-fonte, o alicerce. É ela que molda nossa realidade atual e futura” (SERRATE, 2018, posição *kindle* nº 78).

---

<sup>104</sup> “Deixe o futuro dizer a verdade, e avaliar cada um de acordo com seus trabalhos e suas conquistas” (Nikola Tesla, 1856-1943, inventor e engenheiro sérvio).

<sup>105</sup> “Nada mais prático que uma boa teoria” (Kurt Lewin, 1890-1947).



O professor Mihaly Csikszentmihalyi (MIHALY, 2020, p. 19 e 20), docente de psicologia e gestão da *Claremont Graduate University*, leciona que “o universo não foi projetado levando o conforto dos seres humanos em consideração (...), porque se os objetivos e desejos humanos forem tidos como ponto de partida, há uma desordem irreconciliável no cosmos”.

O planeta Terra, tão idílico e pitoresco, não nos foi presenteado de bandeja. Homens e mulheres tiveram de lutar, por milênios, contra gelo, fogo, enchentes, feras selvagens, micro-organismos invisíveis, etc. capazes de, abruptamente, ceifar vidas.

“Os funestos Quatro Cavaleiros do Apocalipse nunca estão muito longe” (MIHALY, 2020, p. 19). Mais à frente, o psicólogo croata afirma que “nossa felicidade depende da harmonia interior, não do controle que exercemos sobre as grandes forças do universo” (*loc. cit.*)

Não se pode deixar de falar, todavia, que momentos de crise são ótimos professores, pois nos preparam a evitar o pior que, em certa medida, é passar a vida inteira sem nenhum naufrágio. Lidar com o imprevisto – objeto de interesse para aqueles que lidam com gerenciamento de riscos corporativos – é a arte de bem viver.

Peter L. Bernstein (1919-2009) afirmou, certa ocasião, que “a ideia revolucionária que define a fronteira entre os tempos modernos e o passado é o domínio do risco”.

Na sabedoria naval, é comum o pensamento de que “só conhece o valor da âncora quem passa pela tempestade”. Sábia frase – perfeitamente aplicável ao mundo corporativo – a qual, muito provavelmente, inspirou-se em Epicuro (341-270 a.C), que afirmou: “os grandes navegadores devem sua reputação aos temporais e tempestades”!

Inspirado na gestão de mudanças do psicólogo alemão Kurt Lewin (1890-1947), toda crise é uma oportunidade à experiência voltada para o autoconhecimento e possui uma dinâmica-padrão: a) no 1º momento há uma

ruptura (descongelamento); b) em seguida vem o limiar, no qual algo fica para trás e surge uma nova perspectiva a partir da ruptura (fase líquida); e c) por fim, existe uma reorganização (recongelamento).

Muitos advogam que as crises teriam uma importante função pedagógica, pois muitas delas nos afastam da superficialidade para experimentarmos o que é a lucidez.

#### 4. MUDANÇA

##### Apresentação do módulo 4

A prospectiva estratégica e a análise de cenários exploratórios são imperiosas na mutante hipermodernidade; constituindo-se a adaptação à mudança em importante competência para o desenvolvimento profissional individual.



Mundo Líquido é um mundo sem forma, sem divisões e sem barreiras; o termo criado por Zygmunt Bauman (1925-2017), sociólogo polonês e professor da *London School of Economics*.

Acredito que o “mundo líquido” de Bauman tenha se baseado, em certa medida, no pensamento do alemão Kurt Lewin (1890-1947), conforme visto anteriormente.

Gilles Lipovetsky (1944-), filósofo francês teórico da hipermodernidade, afirma que “a incerteza tornou-se a coisa mais bem partilhada do mundo”.

Ao que Mario Vargas Llosa (1936-), escritor peruano e Nobel de Literatura de 2010, acrescentaria: “a incerteza é uma margarida cujas pétalas nunca acabam de desfolhar”.

Para adaptar-se a uma conjuntura de assimetrias temporais e de não linearidades, recomenda-se a exploração de cenários<sup>106</sup> (cf. B.10 da ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012), sempre, para vislumbrar o nebuloso amanhã organizacional e, a partir daí, preparar-se racionalmente para uma prospectiva decisão estratégica; caso contrário, é ilusionismo retórico, atavismo, profetismo nostradâmico ou jogo de dados!

E aí, continuo parceiro do bom senso de Michael Porter, quando afirmou que os impactos tecnológicos ainda são tão difusos e nebulosos, além de nos defrontarmos com excesso de informações díspares e antagônicas, as quais têm se prestado para discursos ilusórios, até mesmo no âmbito da academia brasileira.

O escritor britânico Ken Follett (1949-), um dos romancistas históricos que mais aprecio nas horas de lazer, tem uma frase de que gosto muito, qual seja: “Bom líder (...) planejava o futuro e agia para evitar problemas”<sup>107</sup> (*Queda de gigantes*, trilogia *O século*, posição *kindle* nº 10090).

Qual o bizu<sup>108</sup> (como se falaria no Colégio Militar de Brasília-CMB, onde cursei o então 2º grau, atual ensino médio), como auditores internos e profissionais do saber devemos nos apropriar – e insisto! – da técnica de análise de cenários<sup>109</sup>. De resto, corremos o risco de acreditar em papo de botequim ou em conversa da carochinha. E isso é importante para vislumbrar os possíveis futuros alternativos da UAIG, inclusive!

#### **BOXE 6 – RELATÓRIO DA CIA: COMO SERÁ O AMANHÃ? (tendências globais para 2025)**



<sup>106</sup> Sobre análise de cenários, veja o contido no inc. VI do art. 15 da Resolução/BACEN (CMN) nº 4.557, de 23/02/2017; bem como do inc. III do § 1º do art. art. 3º do Decreto nº 9.991, de 28/08/2019, a título de ilustração. É tempo de análise de cenários e de prospectiva estratégica!

<sup>107</sup> “Uma organização que aprende é uma organização que está expandindo continuamente sua capacidade de criar seu futuro” (Peter Senge, 1947-).

<sup>108</sup> Dica.

<sup>109</sup> Item B.10 da ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012.

“A emergência de uma nova doença respiratória humana altamente transmissível e virulenta para a qual não há contramedidas adequadas poderia iniciar uma pandemia global (...).

Se uma pandemia surgir, ela provavelmente irá ocorrer em uma área marcada por grande densidade populacional e com próxima associação entre humanos e animais, como muitas áreas da China e do sudeste asiático (...). Para se propagar fortemente, a doença teria de ser transmitida em áreas de grande densidade populacional. (...)

Em tal cenário, capacidades de monitoramento de saúde inadequadas no país de origem provavelmente prejudicariam a identificação da doença em seu estado inicial. Uma resposta vagarosa por parte das instituições de saúde pública atrasaria a percepção do surgimento de um elemento patogênico altamente transmissível. Poderiam se passar semanas antes que os testes laboratoriais confirmassem a existência de uma doença com potencial pandêmico. Nesse ínterim, focos da doença começariam a aparecer nas cidades do sudeste asiático. Apesar dos limites impostos às viagens internacionais, os viajantes com sintomas leves ou imperceptíveis poderiam levar a doença a outros continentes.

(...) Fora dos EUA, haveria degradação crítica da infra-estrutura e perda econômica em escala global, se aproximadamente um terço da população mundial contraísse a doença e centenas de milhões morressem” (grifamos)

Fonte: O Novo Relatório da CIA: como será o mundo amanhã / The National Intelligence Council's; introdução de Heródoto Barbeiro; tradução e notas adicionais Cláudio Blanc. São Paulo: Geração Editorial, 2009, ps. 159 e 160.

### **BOXE 7 – CAVERNA DE PLATÃO**

“A detalhada interpretação da caverna de Platão já foi muito debatida, mas existe um significado mais amplo bastante claro. A caverna representa ‘o campo do existir’ – o mundo visível da nossa experiência cotidiana, no qual tudo é imperfeito e muda constantemente. Os prisioneiros acorrentados (que simbolizam as pessoas comuns) vivem num mundo de conjecturas e ilusão, enquanto o antigo prisioneiro, livre para explorar a caverna, obtém a visão mais fiel possível da realidade dentro do mundo sempre mutante da percepção e da experiência. Por contraste, o mundo fora da caverna representa “o campo do ser” – o mundo inteligível da verdade povoado pelos objetos do conhecimento, que são perfeitos, eternos e imutáveis”.

Fonte: **DUPRÉ**, Ben. 50 ideias de filosofia que você precisa conhecer. – 1. ed. – São Paulo: Planeta, 2015, p. 19 (edição digital).

Vale a pena ver o esforço incomum de imaginar o futuro, promovido por Hanna-Barbera entre 1962-1963, ao prever diversas facilidades tecnológicas futuras, muitas delas observáveis em nossos dias<sup>110</sup>.

<sup>110</sup> Ver <<https://www.youtube.com/watch?v=tHig8Aqlank>>. Acesso em 9 nov. 2021.



Ostra feliz não faz pérola! É importante saber que a crise é uma importante pedagoga contemporânea, na medida em que obriga as pessoas e as organizações a terem foco; o que não necessariamente ocorre em tempos de prosperidade.

Robert E. Quinn (1946-), professor da Universidade de Michigan, assevera que o “estado fundamental da liderança é como lideramos diante de uma crise e, enfim, descobrimos como seguir em frente”<sup>111</sup>.

E falando em líder, John F. Kennedy (1917-1963, 35º Presidente dos Estados Unidos) afirmava: “quando escrito em chinês, a palavra crise se compõe de dois caracteres: um representa perigo e o outro representa oportunidade”.

Oportunidade de a nação brasileira<sup>112</sup> aprender coletivamente<sup>113</sup>.

Monteiro Lobato (1882-1948) falava que “a coisa que menos me mete medo é o futuro”; todavia, é forçosa a advertência de que “uma empresa que não é capaz de imaginar o futuro não sobreviverá para desfrutá-lo” (Gary Hamel, 1954-, e C. K. Prahalad, 1941-2010).

### **BOXE 8 – NOVA ZONA DE SEGURANÇA**

"O autor (ref. Seth Godin, no livro *A ilusão de Ícaro*) diz que as pessoas passam a vida tentando coordenar sua zona de segurança com sua zona de conforto. Nesse movimento, tendem a pressupor que o que as deixa à vontade também as deixa seguras. Ocorre que há uma mudança de paradigma em curso. Nosso modo de viver está se alterando radicalmente em um espaço de tempo menor do que levou qualquer outra revolução pela qual a humanidade já passou e, geralmente, menor do que nossa capacidade de assimilar a transformação. O resultado? Nossa zona de segurança mudou, mas nossa

<sup>111</sup> “Não sei o que foi meu avô. Estou muito mais interessado em saber o que será meu neto” (Abraham Lincoln, 1809-1865).

<sup>112</sup> “O Brasil é grande demais para sonharmos pequeno!” (Ozires Silva, 1931-, engenheiro aeronáutico brasileiro).

<sup>113</sup> “O futuro das organizações – e nações – dependerá cada vez mais de sua capacidade de aprender coletivamente” (Peter Senge, 1947-).

zona de conforto não. Em outras palavras, se sua ideia é esperar a crise passar e as coisas voltarem ao normal, esqueça! Há um novo 'normal', e sua resistência à transformação e apego aos valores (...)

Existe uma nova zona de segurança, mas ela está em um lugar que não é nada confortável para a maioria de nós. Segundo Seth Godin, a nova zona de segurança é onde a arte, a inovação, a destruição e o renascimento contínuo acontecem, aquele lugar onde a única coisa constante é a mudança, mas uma mudança que ocorre em velocidade nunca antes experimentada.

Reconhecer que a zona de segurança do mundo está na adaptação constante e acelerada pode ser um bom primeiro passo para reconsiderar sua zona de conforto".

Fonte: **SERRATE**, Kaio. *Trabalhe melhor: reflexões sobre o universo do trabalho e das empresas para os profissionais do século XXI*. Brasília: Labfazedores, 2018, posição *kindle* nº 226.

### **Será que o mundo líquido coalhou?**

A sociedade nos pressiona a taxas crescentes em termos de produtividade e resultados e, com essa sobrecarga de trabalho, acabamos por não separar nossas atividades profissionais das pessoais.

Nas organizações, em especial naquelas de natureza mercantil, multiplicam-se pressões prolongadas, cobranças intensas, dificuldade de ascensão hierárquica, relações conflituosas entre colegas, falta de recursos pessoais e estruturais para o desenvolvimento das atividades e demais fatores emocionais relacionados à arena corporativa.

Além do estresse, há outros desgastes proporcionados pelo ritmo penoso no ambiente de trabalho, a exemplo da Síndrome de *Burn-Out*, conhecida também como "Síndrome do Esgotamento Profissional", tanto físico quanto mental e recepcionada, ainda, pela Portaria MS nº 1.339, de 18/11/1999, como transtorno mental e de comportamento relacionado ao trabalho. Ela é mais frequente entre profissionais que lidam diretamente com outras pessoas, tais como: professores, bombeiros, policiais, recepcionistas, atendentes, profissionais de saúde, etc.

No Decreto nº 6.042, de 12/02/2007, o qual alterou o regulamento da Previdência Social, essa Síndrome de *Burn-Out* consta no título dos transtornos mentais e do comportamento relacionados com o trabalho.

Na Classificação Internacional de Doenças (CID 11), de junho de 2018, da Organização Mundial de Saúde (OMS), a *Síndrome de Burn-Out* é incluída no rol de doenças, com a seguinte descrição: síndrome resultante do estresse crônico no local de trabalho, que não foi administrado com sucesso. É caracterizada por três dimensões: 1) sensação de esgotamento ou exaustão de energia; 2) aumento da distância mental do trabalho ou sentimentos de negativismo ou cinismo relacionados ao trabalho; e 3) uma sensação de ineficácia e falta de realização.

Veja que a OMS informa que *Burn-out* se refere especificamente a fenômenos no contexto ocupacional e não deve ser aplicado para descrever experiências em outras áreas da vida.

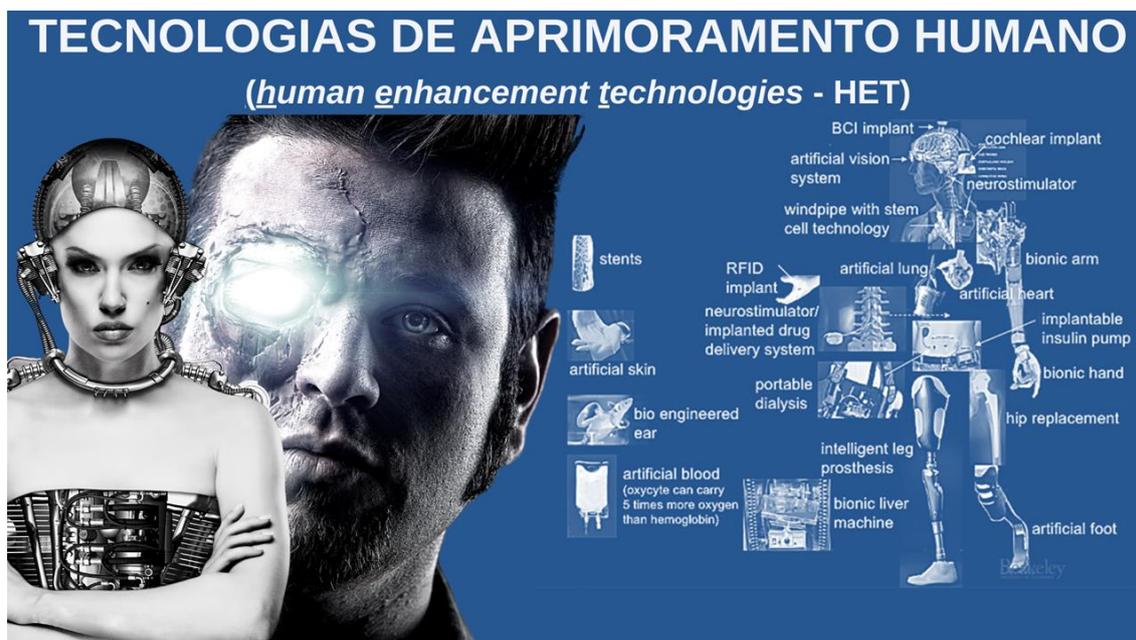


Pesquisadores e docentes – dentre eles o professor Paulo Vicente dos Santos Alves, docente da Fundação Dom Cabral e engenheiro mecânico pelo Instituto Militar de Engenharia, têm ventilado possibilidades plausíveis para a chamada “geração alfa”, denominação dada pelo pesquisador social australiano Mark McCrindle àquelas crianças nascidas a partir de 2010.

A literatura tem abordado: serem mais independentes e com maior potencial de resolver problemas do que seus pais e avós; estímulos superlativos (nasceram imersos em toda essa tecnologia e com as facilidades de obter informação via *tablets* e telas); multi-screen e multi-tarefas; pais ainda tendo autoridade, no entanto existe mais diálogo; mudança educacional (até então focados no conteúdo didático) para um ensino mais customizado e voltado para o que a criança gosta (*homeschooling*, inclusive); 2,5 milhões de crianças alfas nascendo (em todo o mundo) a cada semana; verão o séc. XXII.

Curiosidades: *Tablets*; App; Astrobiologia e procura por exoplanetas; alteração de DNA e cura de doenças genéticas (viverão 120 anos); robotização da força de trabalho (I.A.); bio-impressão; pandemia de COVID-19.

Essas crianças nascidas a partir do ano de lançamento do primeiro iPad (em 03/04/2010), possivelmente se aposentarão aos 100 anos de idade, em face de reformas nas aposentadorias; terão sua adolescência até os 40 anos, em face de reformas na educação; experimentarão a maternidade aos 50 anos, vivenciando o controle estatal da natalidade e os choques cultural e político; e verão o acirramento do choque entre gerações, a exigir reformas no gerenciamento de pessoas nas organizações.



“Conte o futuro com o verbo no presente” (Pedro Mandelli).

Em 2019, cientistas da Universidade de Tel Aviv apresentaram um coração vivo, uma miniatura de 3 centímetros, feito a partir de tecido humano, com o uso de uma impressora 3D.

Em 2020, foi desenvolvido o rim biônico, dispositivo bio-híbrido com elementos eletrônicos e orgânicos, para dizer adeus à máquina de hemodiálise.

**Roadmap da transformação digital, a ser vivenciado pela geração alfa**

Período de tempo	Mundo virtual	Processamento e comunicação	Internet das coisas	Inteligência artificial (I.A.)
Até 2020	Realidade aumentada	<b>Big Data + Paralelismo</b>	<b>Smart products</b>	I.A. fraca Enciclopédia virtual
2021 a 2030	Realidade virtual		<b>Smart companies</b>	Interface neural Professor virtual
2031 a 2040		Comunicação quântica	<b>Smart cities</b>	<b>Skill uploading</b>
2041 a 2050				
?	Tele presença?	Computação quântica		Inteligência híbrida? Inteligência artificial forte?

Na convicção de que os seres humanos se desenvolvem cognitivamente ao longo de toda a vida, é provável que os alfa (nascidos após 2010), experimentem o *roadmap* da transformação digital, acima explicitado.

Precisamos falar mais acerca do futuro; diante dos alertas dos professores Carl Benedikt Frey e Michael A. Osborne, da Universidade de Oxford, uma UAIG que não seja capaz de imaginá-lo poderá não sobreviver para

compreendê-lo e desfrutá-lo. O filósofo Ludwig Wittgenstein (1889-1951) afirmava “compreender é saber como seguir adiante”.

Com relação ao amanhã, podemos ser protagonistas de sua criação, pois a vontade não existe para o passado, mas apenas para o presente e para o futuro, o qual está sempre começando, agora!

Sem esquecer, todavia, que quando se sonha<sup>114</sup>, estamos fazendo o rascunho<sup>115</sup> do futuro que, na aventura de construí-lo, permite-nos refazer-mos cognitiva e emocionalmente, no seguir em frente. E nossos antepassados<sup>116</sup> também o fizeram e não se desesperaram; e se saíram bem!

O poeta paraibano Ariano Suassuna (1927-2014), afirmava ter “duas armas para lutar contra o desespero, a tristeza e até a morte: o riso galopante e o galope do sonho”.

E aqui estamos, repletos de boas intenções numa UAIG; contudo, não se pode esquecer que intenção sem ação é igual a zero.

Aqui, não poderia deixar de trazer, novamente, a sabedoria de Steve Jobs (1955-2011): “cada sonho que você deixa para trás é um pedaço do seu futuro que deixa de existir”.

## 5. PROPÓSITO EXISTENCIAL

### Apresentação do módulo 5

A realização pessoal e profissional do ser humano possa pela vontade interior de sentido e pela busca da missão a cumprir na vida pessoal e no mundo do trabalho, na vertente da autoidentidade.



<sup>114</sup> “Todos os seus sonhos podem tornar-se realidade se você tiver a coragem para persegui-los” (Walt Disney, 1901-1966).

<sup>115</sup> “Não faças da tua vida um rascunho. Poderás não ter tempo de passá-la a limpo” (Mário Quintana, 1906-1994, poeta, tradutor e jornalista gaúcho, natural de Alegrete-RS).

<sup>116</sup> “Todo homem é extrato de todos os seus antepassados” (Ralph Waldo Emerson, 1803-1882, escritor estadunidense).

O sentido da vida (ou propósito existencial) se relaciona a ir em direção a algo, que é maior do que si próprio; é um fator que explica resiliência, inclusive.

O escritor escocês Robert Louis Stevenson (1850-1894) escreveu: “não peço riquezas sem esperanças, nem amor, nem um amigo que me compreenda. Tudo o que eu peço é um céu sobre mim e um caminho a meus pés”.

Martin Seligman (1942-), psicólogo e professor universitário, afirma: “caso você se veja preso no estacionamento da vida, com prazeres poucos e efêmeros, raras gratificações e nenhum significado, existe uma saída. Essa saída passa pelos campos do prazer e da gratificação, segue pelos planaltos da força e da virtude e, finalmente, alcança os picos da realização doradoura: significado e propósito”.

É possível, contudo, encontrar sentido nas pequenas e mezinhas coisas e auferir, a partir do propósito, motivação; até mesmo em situações difíceis.



Viktor Frankl<sup>117</sup> (1905-1997), psiquiatra humanista austríaco e sobrevivente de Auschwitz, em meio a sofrimentos atroz, inventou a “terapia do sentido<sup>118</sup>”, ou a Logoterapia<sup>119</sup>, uma técnica de terapia humanística que

---

<sup>117</sup> Por um ano teve sua ida para os campos de concentração postergada, devido a um atendimento que fazia ao primo de um oficial nazista que, após medicação e psicoterapia, obteve melhora, fato que beneficiou V. Frankl naquela ambiência. Isso o leva a não migrar para os EUA desejoso de cuidar dos pais idosos, sozinhos, na Alemanha.

<sup>118</sup> A vontade de sentido – uma das principais características do ser humano - é a verdade interior que sempre volta e se faz presente.

<sup>119</sup> Terceira escola vienense de psicoterapia; sendo a psicanálise freudiana (ref. Sigmund Freud, 1856-1939) a primeira e a psicologia do desenvolvimento individual, de Alfred Adler (1870-1937), a segunda escola. O termo “logos” é uma palavra grega que significa sentido. A Logoterapia é a terapia que trabalha com a questão do sentido da vida.

ajuda os indivíduos a tomar os tipos de decisão que vão criar significado<sup>120</sup> para sua vida, dar sentido ao cotidiano, até mesmo nas coisas pequenas.

As chaves de interpretação de Freud (psicanálise) e de Adler (psicologia individual) se mostraram insuficientes para pensar o porquê de, apesar de tudo, continuar dizendo sim à vida.

Para Viktor Frankl a força interpretativa do ser humano é a vontade de sentido; para ele, você não é produto das circunstâncias, você é produto de suas personalíssimas e intransferíveis decisões e, “quando a circunstância é boa, devemos desfrutá-la; quando não é favorável devemos transformá-la e quando não pode ser transformada, devemos transformar a nós mesmos”.

Segundo Frankl, dentro de um campo de concentração há três fases psicológicas:

a) 1ª fase psicológica - o prisioneiro passa por um choque de sinistra recepção, a partir da qual é destinado a um “campo de repouso” ou a um “campo de trabalho”; aqueles destinados ao campo de trabalho estão condenados a experiências brutais, os demais, à morte iminente nas câmaras de gás e fornos crematórios. Depois, vem a desinfecção, onde acontece a experiência da existência desnuda. Os prisioneiros são privados de todos seus pertences, roupas e pelos do corpo. Além disso, tem um número tatuado em seu corpo ou costurado em sua roupa, que passa a ser a sua única distinção;

b) 2ª fase psicológica – o cotidiano no qual os seres humanos são testados ao limite em termos de adaptação, sob condições precárias de higiene, expostos a temperaturas extremas, comercializados como mão de obra para empreiteiras, para realizar trabalhos pesados em obras de infraestrutura econômica do regime, por troca de cigarros ou sopas. A alimentação era uma sopa rala e uma porção de pão<sup>121</sup> (entre 150g-300g). É grande a apatia; a morte de um colega de confinamento já não traz surpresa ou reação. Fatos que parecem ultrajantes se tornam naturais. O contexto é absurdo! As emoções e lembranças afetivas da realização de eventos cotidianos se tornam sonhos e esperança para seguir em frente. Diante de tanta barbárie exposta, pequenos momentos de contemplação adquirem um especial significado (necessidade de fuga); e

c) 3ª fase psicológica – a frustração contínua em relação à possibilidade de fuga gera uma sensação de apatia quando ela finalmente se concretiza. O retorno ao mudo que seria, supostamente real, é feito gradualmente.

---

<sup>120</sup> “Nada proporciona melhor capacidade de superação e resistência aos problemas e dificuldades em geral do que a consciência de ter uma missão a cumprir na vida” (Viktor Frankl, 1905-1997).

<sup>121</sup> Uns preferiam comer o pão de uma única vez, para saciar a fome e não correr o risco de ter seu pão roubado; outros dividiam o pão em pedaços para consumo ao longo do dia para, de alguma forma, amenizar o sofrimento da rotina.

Embora possa parecer uma receita de bolo da Logoterapia, a capacidade de autotranscendência<sup>122</sup> guia nossas vontades de sentido para realizar algo. Na medida em que há essa realização, concretiza-se, também, um sentido. Isso se dá de forma pessoal.

Duas eram as razões de Frankl para seguir adiante, faziam-no não desistir de lutar e persistir no sentido de tentar concretizá-las, um dia, conforme segue: a) reencontro com a família; b) ser capaz de reconstruir sua obra, em termos profissionais.

Para encontrar o sentido da vida é necessária a tarefa cotidiana de descobri-lo. Retornar às coisas comuns e olhar para a beleza nas suas formas diversificadas e mais cotidianas: nos rostos alegres, nas formas naturais e nas paisagens deslumbrantes do cerrado brasileiro. Encantar-se com novos olhares sobre seu país, sua cidade, seu bairro, sua rua, sua família, seus amigos, seus colegas de profissão, sua fé ... será o caminho primeiro da construção de uma via positiva e necessária para seguir adiante, em tempos pós-pandemia.

É necessário que vivamos, com intensidade, cada etapa da vida; pois “a vida não pode ser reduzida a um processo de oxidação e de combustão. Ela é muito mais do que isso!” (Luciano Marques de Jesus, professor da PUCRS).

Marcel Proust (1871-1922), escritor francês, com sabedoria afirmava: “a verdadeira viagem de descobrimento não consiste em procurar novas paisagens, e sim em ter novos olhares”.

Para Frankl, não se deveria almejar o sucesso – quanto mais visá-lo e fazer dele um alvo – porque é um caminho errado. “O sucesso, como a felicidade, não pode ser perseguido; ele deve acontecer (...) como um efeito colateral não intencional da dedicação pessoal a um curso de ação maior do que você” (prefácio do livro *O homem em busca de um sentido*)<sup>123</sup>.

Diane Coutu, na HBR de maio de 2002, leciona que “em seu livro *Em busca de sentido*, Frankl descreveu o momento fundamental, no campo de concentração, em que desenvolveu a terapia do sentido. Estava a caminho do trabalho forçado, decidindo preocupado se deveria trocar seu último cigarro por um prato de sopa. Perguntava-se como iria trabalhar com um novo capataz que sabia ser particularmente sádico. Então ficou desgostoso ao constatar como sua vida tinha se tornado trivial e sem sentido. Percebeu que, para sobreviver, teria que encontrar algum propósito. Frankl passou a se imaginar dando uma palestra, depois da guerra, sobre a psicologia do campo de concentração, a fim de ajudar os que haviam ficado do lado de fora a entender pelo que ele havia passado. Mesmo sem ter certeza de que sobreviveria, Frankl estabeleceu alguns objetivos concretos para si. Assim, conseguiu superar os sofrimentos do momento. Como

---

<sup>122</sup> Conceito importante da Logoterapia. Seria a 1ª forma de encontrar-se um sentido na vida. A autotranscendência está na essência dos seres humanos. Nossa essência está ligada ao fato de procurarmos algo ou alguém, dedicarmos-nos a eles ou a uma obra, uma causa. Ela, também, representa a capacidade que seres humanos têm em relação à superação e, por meio dela, conseguir liberar-se de questões individualistas, assumindo uma postura mais humanista e significativa em termos coletivos.

<sup>123</sup> “O sucesso, a felicidade e o prazer vão persegui-los, exatamente, porque vocês se esqueceram de pensar neles”.

escreveu em seu livro: ‘Não devemos nunca esquecer que podemos encontrar o sentido da vida mesmo quando confrontados com uma situação desanimadora, quando enfrentamos um destino que não pode ser mudado’”.

Após a guerra, Viktor Frankl volta a trabalhar em Viena, conclui seus estudos, tornando-se doutor e, posteriormente, professor de neurologia na Universidade de Viena. Depois, muda-se para o EUA, onde escreve mais de 30 livros, centenas de artigos e ganha visibilidade e respeito acadêmico por suas teorias. Em 1970, funda o primeiro instituto de Logoterapia do mundo.

Cabe trazer à lembrança de que fortes sistemas de valor é uma característica de organizações e de pessoas mais bem-sucedidas. Em que pese estar em voga ridicularizar valores – infelizmente! – não se pode olvidar ser a Igreja Católica<sup>124</sup> a organização mais resiliente do mundo, tendo sobrevivido a guerras e a adversidades por dois mil anos, devido em grande parte à sua robusta doutrina (denominada de magistério), à tradição apostólica e à Bíblia.

Tanto é verdade que o Estado de Israel houve por considerar Maximiliano Maria Kolbe (1894-1941), padre franciscano polonês, como o “Justo entre as Nações”, haja vista ter morrido de fome (no mesmo fatídico campo de extermínio de Auschwitz) como voluntário, no lugar de um pai de família (Franciszek Gajowniczek), como castigo pela fuga de um outro prisioneiro. Ele foi canonizado pelo Papa João Paulo II, em 1982, o qual costumava chamá-lo de o “santo do nosso século difícil”; num exemplo da força dos valores, neste caso dos valores cristãos, naqueles abomináveis tempos de cativeiro nazista.

Como escreveu Viktor Frankl: “Em geral, somente conseguiram se manter vivos aqueles prisioneiros que, depois de passarem anos indo de um campo<sup>125</sup> a outro, haviam perdido todos os seus escrúpulos na luta pela existência; eles estavam preparados para usar qualquer meio, honesto ou não, até mesmo brutal ... A fim de se salvarem. Nós que voltamos ... Sabemos: os melhores não retornaram”.

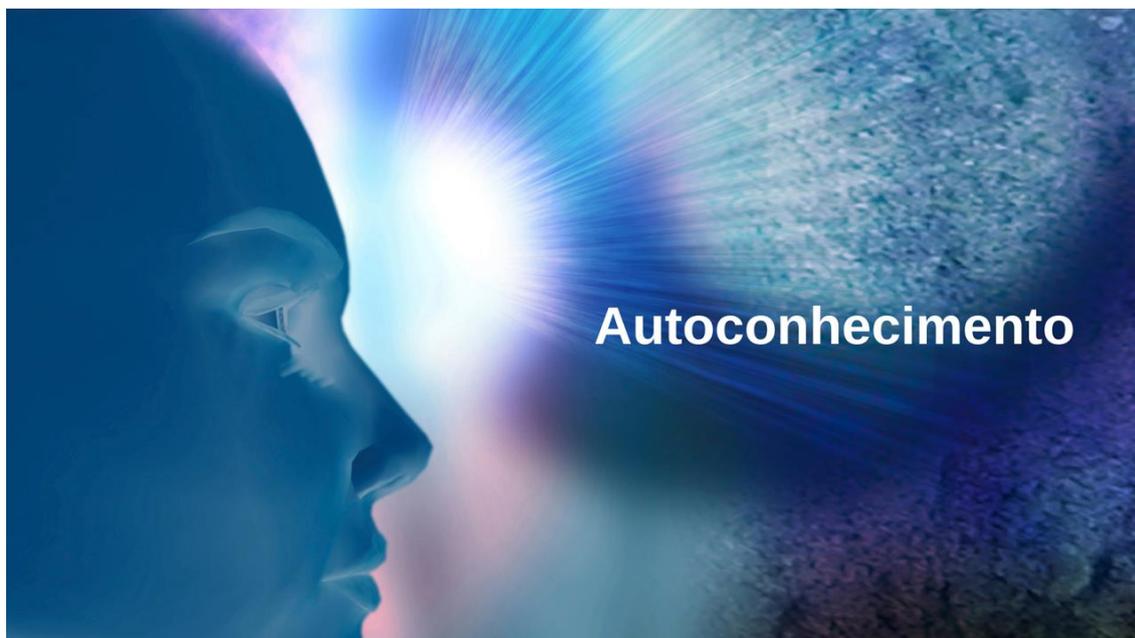
## 6. POTENCIAL HUMANO

### Apresentação do módulo 6

Importa conhecer potencialidades e talentos pessoais a partir de um diálogo interior que leve, paulatinamente, ao domínio de si mesmo. Após identificadas, o uso das virtudes pessoais e das forças de caráter de cada membro do time são imprescindíveis para a UAIG adicionar valor e melhorar as operações da organização para o alcance de seus objetivos.

<sup>124</sup> Adolf Hitler (1889-1945, *Führer* da Alemanha Nazista de 1934 até 1945) e o Comandante da SS Heinrich Luitpold Himmler (1900-1945) manifestaram, em algumas ocasiões, sua simpatia ao islã, considerando o catolicismo como uma religião fraca e benevolente; ao passo que a região do islã seria forte e agressiva; todavia, não é possível generalizar nem associar o movimento fascista e totalitarista com o Oriente Médio. Essa questão é abordada pelo professor David Motadel, PhD em história pela Universidade de Cambridge, em seu livro *Islam and Nazi Germany's War*, lançado pela *Harvard University Press* em 2014.

<sup>125</sup> O sofrimento psíquico num campo de concentração chega a ser maior do que o físico; vê-se de um lado trabalho forçado, de outro a desnutrição. A essa combinação não há energia vital que resista.



Especialistas da área de pessoas têm afirmado que o caminho para atingir-se a excelência passa, necessariamente, pela combinação de suas potencialidades e do **autoconhecimento**.

Um dos grandes desafios para nós é como, nesse mundo hiperacelerado, manter vivo o diálogo interior rumo à autoidentidade?

Em filosofia, autoconhecimento implica em conhecer seu estado mental, suas crenças, seus desejos e suas sensações.

Sempre é importante fazer para nós mesmos algumas perguntas do tipo: i) que história você conta para você?; ii) como você define a sua história?; iii) do que não abro mão?

E, não raras vezes, descobre-se que dedicamos pouco tempo para conhecermos a nós mesmos, em ver o sentido na narrativa da própria vida. Acabamos na roda-viva do vazio existencial.

O filósofo chinês Confúcio (551-479 a.C.) afirmava: “Escolha um trabalho que você ame e não terá que trabalhar um dia sequer na vida”. De minha parte, fica a torcida de que você ame sua UAIG!

É verdade que parcela das pessoas em idade economicamente ativa, no Brasil, não tem escolha quanto a trabalho; o motivo maior, para elas, é a subsistência e não a busca de prazer na atividade laboral. Acredito que o estudar para um difícil concurso público para auditor interno governamental se dá em perspectiva diferente.

A ação de nos posicionarmos, no mundo VICA e numa ambiência de mudanças organizacionais aceleradas, para darmos a maior contribuição possível e permanecermos mentalmente alertas para as necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras – e isso de encontra no inc. III do § 1º do art. 3º do Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, a título de ilustração – passa por saber como e quando o trabalho que realizamos necessita mudar de rumo.

E há diversos espaços laborais na departamentalizada UAIG.

Cabe a você manter-se comprometido e produtivo durante sua vida profissional! E, para isso, você precisa conhecer-se a fundo; inclusive sobre quais valores pessoais mais preza! Qual a sua ética?

Nesse contexto e em busca de um feliz desempenho de alto nível, além dos valores é necessário também conhecer nossos pontos fortes e estilo de trabalho preferido para nos beneficiarmos, de forma plena, de nossas potencialidades em prol dos esforços de nossa organização.

Os quatro apêndices desta apostila auxiliam nesse particular.

Peter Drucker, e seu memorável artigo *Gestão de si mesmo*, publicado na edição de janeiro de 1999 da *Harvard Business Review*, afirmou que “precisamos conhecer nossas qualidades para saber onde nos inserir”.

O “pai da administração moderna”, falecido em 2005, lecionava: “descubra onde se encaixa melhor e você deixará de ser um funcionário mediano para se tornar um profissional de alto nível”.

Hoje, todos precisamos gerenciar nossas próprias vidas. Temos que nos desenvolver para contribuirmos, da melhor maneira possível, durante décadas de uma vida profissional. E, para tanto, serão necessários recursos, tempo e energia nessa escalada existencial.

A pergunta que todos devemos responder é: “qual deve ser a minha contribuição?”

E para respondê-la, Drucker aborda três aspectos: a) o que a situação exige?; b) dadas as minhas potencialidades, meu jeito de atuar e meus valores, como contribuir da melhor forma possível?; c) que resultados precisam ser atingidos para fazer a diferença?

Quanto ao que cabe à Controladoria-Geral da União-CGU<sup>126</sup>, são oferecidas ótimas condições e ambientes de trabalho, com lugares seguros e civilizados, onde os servidores públicos federais são respeitados e dão o melhor de si, de forma a propiciar desempenho condizente com a grandeza da missão<sup>127</sup>.

Michael Abrashoff, em *Este barco também é seu*, escritor e capitão-de-mar-e-guerra que reinventou a gestão do contratorpedeiro USS Benfold, de 1997 a 1999, disse: “o meu trabalho era criar o clima que permitisse que as pessoas liberassem o seu potencial. Dado o ambiente certo, há poucos limites que as pessoas não consigam superar”.

Na seara do autoconhecimento, cada livre decisão tomada no caminho da existência, cada experiência como visitante deste tempo, no qual estamos

---

<sup>126</sup> Valores da CGU: transparência; ética; imparcialidade; excelência; foco no cidadão e idoneidade.

<sup>127</sup> “Missão tem a ver com **o que** uma pessoa ou organização faz. Já o ‘propósito’ está bem mais ligado a **por que** essa pessoa ou organização faz as coisas” (SERRATE, 2018, posição *kindle* nº 199).

apenas de passagem<sup>128</sup>, vai nos conferindo lentes a partir das quais passamos a ver o mundo, conhecê-lo e atuar sobre a realidade<sup>129</sup>.

E a questão da liberdade, aqui, é fundamental.

Cabe trazer à lembrança que Viktor Frankl foi sobrevivente de Auschwitz, tendo percebido que era necessário criar algum sentido para suportar sua provação. Então, imaginou-se palestrando, depois da II Guerra Mundial, sobre a psicologia dos campos de concentração, em auxílio àqueles que ficaram do lado de fora para entender as coisas pelas quais passaram. Na criação de objetivos concretos para si, Viktor Frankl superou os sofrimentos daquele triste momento da história da humanidade: o genocídio.

Carlos Drummond de Andrade, poeta de Itabira-MG e que viveu de 1902 a 1987, afirmava: “a cada dia que vivo, mais me convenço de que o desperdício da vida está no amor que não damos, nas forças que não usamos, na prudência egoísta que nada arrisca e que, esquivando-nos do sofrimento, perdemos também a felicidade”.

Tempos de crise são grandes professores, pois as crises nos fazem sair da superficialidade e experimentar o que é a lucidez, numa experiência ímpar voltada ao autoconhecimento.

E nossos níveis de satisfação com a atividade na auditoria interna – poderíamos dizer até em níveis de sucesso na profissão – estão da dependência da pessoa que nos tornamos, a cada dia da existência, em termos da aquisição de conhecimentos, habilidades, crenças, hábitos, etc.

Já vimos que a mente de cada um de nós pode fazer do céu um inferno, e do inferno, um céu. Esse pensamento de John Milton (1608-1674), em *Paraíso Perdido*, poema épico de 1667, tem sua fonte de inspiração, em certa medida, na tradição judaico-cristã do livro do Deuteronômio capítulo 11, verso 26.

Não se pode olvidar que os contextos vivenciais díspares, mutantes e plurais vivenciados pela pessoas fazem com que a gente faça determinadas escolhas na vida pessoal e profissional; todavia, cabe trazer à lembrança a importância do pensamento filosófico, em nosso auxílio, na tomada de decisões e, neste particular, Johann Wolfgang Von Goethe, uma das mais importantes figuras da literatura alemã e do romantismo europeu e que viveu de 1749 a 1832, foi cirúrgico ao afirmar: “todos os pensamentos verdadeiramente sábios já foram pensados milhares de vezes; mas, para nos apossar verdadeiramente deles, precisamos repensá-los com honestidade até eles se enraizarem em nossa experiência pessoal”.

O vocabulário militar estadunidense nos anos 90 nos apresentou o mundo VICA (volátil, incerto, complexo e ambíguo); o mundo atual é acelerado e – para o profissional da Auditoria interna que estuda gerenciamento de riscos e

---

<sup>128</sup> “Somos todos visitantes deste tempo, deste lugar. Estamos aqui só de passagem” (provérbio aborígine).

<sup>129</sup> “É indispensável não esquecer que uma teoria só se justifica quando nos arma para conhecer a realidade e atuar sobre ela” (Celso Furtado, 1920-2004).

controles internos associados – não oferece certeza em face dos riscos que se nos apresentam nos dias de hoje.

E neste mundo hiperacelerado, hiperconectado, somos tentados a viver apenas na superfície das coisas.

Leva-nos à reflexão, contudo, um grande problema imposto pela aceleração: a incerteza que ela gera a partir de sua velocidade e de sua complexidade.

Mas – em que pese alguém advogar que, no passado da humanidade, havia certezas – respeitosamente, discordamos desse pensamento! Nesse sentido, Peter Bernstein, economista norte-americano que viveu de 1919 a 2009, afirmava: “a ideia revolucionária que define a fronteira entre os tempos modernos e o passado é o domínio do risco”. Incertezas na hora da tomada de decisão sempre existiram e continuarão a existir, na dependência, todavia, do enfrentamento a novos riscos decorrentes da evolução tecnológica.

É certo de que a vontade não existe para o passado, apenas para o presente e para o futuro.

A prospectiva estratégica e a análise de cenários nos tornarão mais bem preparados e esperançosos com relação ao amanhã, na medida em que passemos a contar o futuro com o verbo no presente.

“Compreender é saber como seguir adiante”, já afirmou o filósofo austríaco Ludwig Wittgenstein, que viveu de 1889 a 1951.

“O futuro das organizações – e nações – dependerá cada vez mais de sua capacidade de aprender coletivamente”, nas lições de Peter Senge, professor sênior no MIT.

Além disso, em momentos de grande turbulência econômico-social (a exemplo do que se experimentou a partir de 2020, com a pandemia de COVID-19), em que pese sermos produto de nosso passado, a lógica do passado nem sempre nos auxilia na escolha do melhor caminho a seguir. Mas – e isso é importante! – utilizando-nos do pensamento do professor gaúcho Leandro Karnal: “o futuro é um processo que pressupõe passado; quanto mais passado eu tiver, mais tenho noção de presente e de futuro”.

Em diapasão assemelhado opera o clássico pensamento do filósofo espanhol George Santayana (1863-1952): “aqueles que não se lembram do passado estão condenados a revivê-lo”.

E Amartya Sen, ganhador do Prêmio Nobel de Economia de 1988, sintetizou: “embora não possamos viver sem história, também não precisamos viver nela”.

A auditoria interna – como desafiador espaço para o exercício laboral – também exige um constante lidar com o futuro, um contínuo calcular e um exercício quase que instintivo de previsão, até mesmo por uma questão de sobrevivência após as pesquisas de Carl Bendikt Frey e Michael A. Osborne, de Oxford; e só o fará bem a partir de uma sincera jornada de autoconhecimento de seus profissionais do saber, percebendo para onde o mundo organizacional se

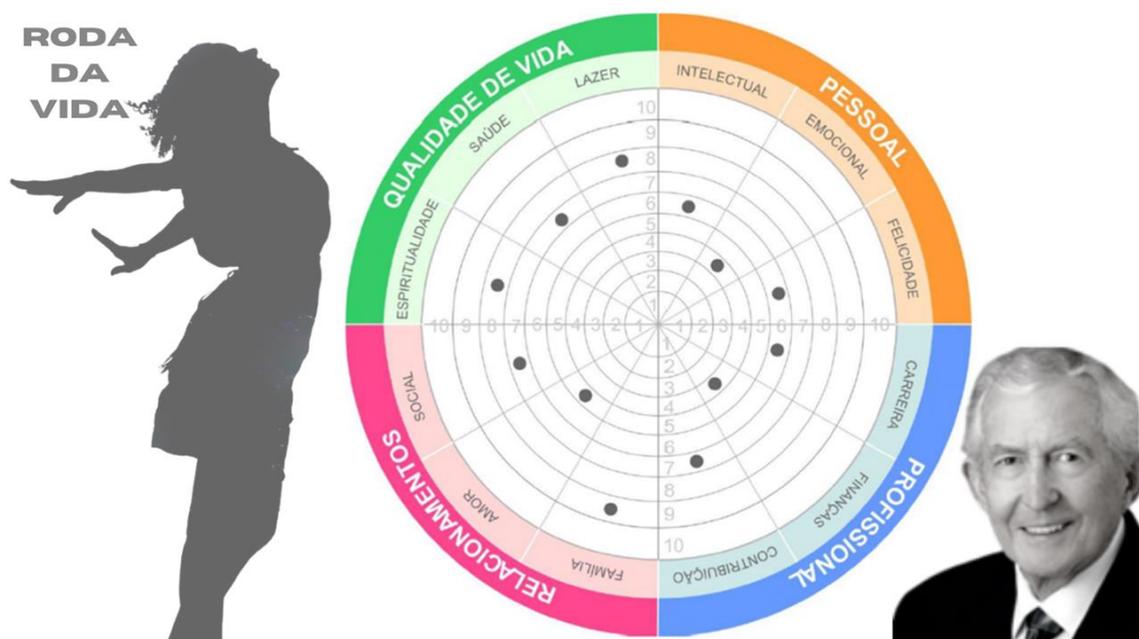
dirige e longe de temer o futuro, os quais se sintam motivados para criá-lo na dinâmica da futuridade das atuais decisões, parafraseando Peter Drucker, o “pai da administração moderna”, e na diligente escalada coletiva de capacidades da 3ª linha, referenciadas pela metodologia IA-CM.

Os gregos afirmavam que todo o conhecimento e aprendizagem decorriam da experiência do espanto.

E quem disse que não somos capazes de darmos a luz a nós próprios, em condições mutantes e plurais?

A partir de um sincero diálogo interior, seremos capazes de fazer a ponte para o futuro, tanto em termos pessoais quanto profissionais, na medida em que aperfeiçoemos nosso jeito de ver e de interpretar os acontecimentos organizacionais!

Ficar do lado das boas perguntas parece ser o caminho para seguir adiante!



A **roda da vida** foi criada nos anos 1960 pelo americano Paul Meyer. A ferramenta lança um olhar sobre a vida, enxergando um recorte de alguns aspectos vivenciais: lazer, finanças, trabalho, família, etc. A dinâmica solicita que cada indivíduo pontue cada espaço existencial (de 1 a 10) conforme seu desejo de investimento de tempo.

Após pontuar sua roda da vida, pergunte-se: i) como está o equilíbrio da minha roda da vida?; ii) existe alguma área que dá suporte às demais ou que limita outras áreas da vida?; iii) quão satisfeito ou satisfeita estou com a minha roda da vida?; iv) o que posso fazer para ampliar a satisfação?; v) qual é a área crítica?; vi) nessas áreas, onde você coloca seus sonhos? O seu legado?; vii) que nota você dá à prioridade de seus sonhos, vendo sua roda da vida atual?; viii) que áreas você escolhe para trabalhar seu desenvolvimento por meio de metas?; etc.

É importante que cada auditor interno selecione áreas para fazer leituras e correlacioná-las; além de analisar com profundidade e honestidade cada uma delas, bem como o seu potencial para atender os desafios.

Após isto, escolhe-se uma área prioritária para trabalhar, definindo uma meta SMART: S (específica), M (mensurável), A (atingível), R (relevante) e T (temporal).

Uma questão importante: como você viverá seus valores no processo de atingir as metas?

É importante lançar um olhar sobre a sua vida profissional e pessoal. Quais são as prioridades e quais os pontos que devem ser ajustados para a conquista daquilo que se deseja?



As âncoras de carreira são os pilares que norteiam as decisões de carreira de cada indivíduo, ou seja, “uma combinação de áreas percebidas de competências, motivos e valores das quais não abrimos mãos, representando o nosso próprio eu”.

Uma pessoa pode ter várias âncoras de carreira, que representam o seu “eu”, na essência, e evidenciam os seus ideais e os seus preceitos com relação ao trabalho.

Para Edgar Schein (1928-), que foi professor emérito e conferencista sênior na *Sloan School of Management* do MIT, há oito âncoras de carreira que apoiam o direcionamento profissional, alinhado às motivações e aos talentos pessoais, quais sejam:

1. Competência Técnica / Funcional – prazer em aprofundar conhecimento técnico.
2. Competência para a Gerência Geral – pessoas que gostam de tomar decisões na organização.

3. Autonomia e Independência – pessoas que gostam de decidir suas funções.
4. Segurança / Estabilidade – pessoas avessar a correr riscos.
5. Criatividade empreendedora – criativos e inventores.
6. Serviço e Dedicção à causa – propósito no que se faz.
7. Desafio – precisam ser desafiadas.
8. Estilo de vida – busca equilíbrio entre vida pessoal e o trabalho.

Na vertente do autoconhecimento, estas oito âncoras de carreira que acabamos de ver ajudam os profissionais a se conhecerem melhor e, na via de consequência, a fazerem melhores escolhas na profissão, inclusive de setores funcionais na própria UAIG, mais condizentes com seus desejos e valores.

Em suma, as âncoras de carreira são as “cláusulas pétreas” da sua vida adulta, que você jamais alterar , não importa quais sejam as circunstâncias! Daí o porquê da necessidade em cada auditor interno estimular seus pensamentos sobre suas próprias áreas de competência, seus motivos e seus valores, isoladamente. Isso é um importante esforço de autoconhecimento!

Afinal de contas, nas palavras do professor Pedro de Santi, da PUC-SP: “eu sou um ser que pensa. O que pensa   são uma casquinha, eu sou minha natureza e a natureza em mim   minha sensibilidade”.

O questionário (**apêndice 1**, da apostila), apesar da possibilidade de ter suas respostas enviesadas, estimular  seu pensamento, numa necessária vertente de autoconhecimento.

Por favor, faça o “teste âncoras de carreira”, no **apêndice 1**, tão honestamente quanto possível, resultante dos trabalhos de Edgar H. Schein (1928-), na década de 1970, o qual   autoridade mundial em psicologia organizacional, e o “pai do desenvolvimento organizacional”, além de criador do conceito de cultura organizacional.

## APÊNDICE 1



**MÃOS   OBRA**



Competência Técnica / Funcional – prazer em aprofundar conhecimento técnico.

Se sua âncora de carreira é a competência em alguma área técnica ou funcional, você não abriria mão da oportunidade de aplicar suas habilidades nessa área e de continuar desenvolvendo essas habilidades a um nível cada vez mais alto. Você obtém seu senso de identidade com o exercício dessas habilidades e sente-se totalmente realizado quando seu trabalho lhe permite ser desafiado nessas áreas. Você pode estar disposto a gerenciar outras pessoas em sua área técnica ou funcional, mas não se interessa pelo gerenciamento em si e evitaria a gerência geral, porque precisaria desistir de sua própria área de especialidade. Seus pontos do inventário, nesta área, estão na primeira linha do quadro de pontos, sob TF.



Competência para a Gerência Geral – pessoas que gostam de tomar decisões na organização.

Se sua âncora de carreira é a competência para a gerência geral, você não abriria mão da oportunidade de subir a um nível alto o suficiente que lhe permita integrar os esforços de outras pessoas em suas funções e ser responsável pelo resultado de determinada unidade da organização. Você quer total responsabilidade pelos resultados e identifica seu próprio trabalho com o sucesso da organização para qual trabalha. Se você está em uma área técnica ou funcional atualmente, aceita a situação como uma experiência de aprendizado necessária; entretanto, ambiciona alcançar um cargo com funções generalistas, o quanto antes. Ter um alto cargo gerencial técnico não interessa. Seus pontos do inventário, nesta área, estão na segunda linha do quadro de pontos sob GG.



Autonomia e Independência – pessoas que gostam de decidir suas funções.

Se sua âncora de carreira é a autonomia/independência, você não renunciaria à oportunidade de definir seu próprio trabalho, à sua própria maneira. Se você está numa organização, quer permanecer em funções que lhe permitam flexibilidade com relação a quando e como trabalhar. Se você não tolera regras e restrições organizacionais de qualquer espécie, busca ocupações nas quais tenha a liberdade que procura, tais como ensino ou consultoria. Para manter sua autonomia, você recusa oportunidades de promoção ou avanço. Talvez você até procure ter seu próprio negócio para alcançar a sensação de autonomia; entretanto este motivo não é o mesmo que a criatividade empreendedora descrita mais adiante. Seus pontos no inventário dessa dimensão estão na terceira linha do quadro de pontos, sob as letras AI.



Segurança / Estabilidade – pessoas avessar a correr riscos.

Se sua âncora de carreira é a segurança/estabilidade, você não abriria mão da sua segurança ou estabilidade no trabalho ou organização. Sua principal preocupação é alcançar a sensação de ser bem-sucedido, para ficar tranquilo. A âncora está demonstrada na preocupação pela segurança financeira (tais como aposentadoria e planos de pensão) ou segurança no emprego. Essa estabilidade pode significar trocar sua lealdade e disposição de fazer qualquer coisa que seu empregador lhe peça por uma promessa de garantia de emprego. Você se preocupa menos com o conteúdo do seu trabalho e o posto que pode alcançar, embora possa chegar a um alto nível, se seus talentos assim o permitirem. No que se refere à autonomia, todo mundo tem certas necessidades de segurança e estabilidade, especialmente em épocas nas quais os encargos financeiros são grandes ou quando se está para enfrentar a aposentadoria. Entretanto, as pessoas ancoradas dessa maneira estão sempre preocupadas com essas questões e constroem toda sua autoimagem em torno do gerenciamento da segurança e estabilidade. Seus pontos no inventário dessa dimensão estão na quarta linha do quadro de pontos, sob as letras SE.



Criatividade empreendedora – criativos e inventores.

Se sua âncora de carreira é a criatividade empreendedora, você não renunciaria à oportunidade de criar sua própria organização ou empreendimento, desenvolvidas com sua própria capacidade e disposição de assumir riscos e superar obstáculos. Você quer provar ao mundo que pode criar um empreendimento que seja o resultado do seu próprio esforço. Talvez você trabalhe par outros em alguma organização, enquanto aprende e avalia oportunidades futuras, mas seguirá seu próprio caminho assim que sentir que tenha condições para isso. Você quer que seu empreendimento seja financeiramente bem-sucedido, como prova de sua capacidade. Seus pontos no inventário estão na quinta linha do quadro de pontos, sob as letras CE.



Serviço e Dedicção à causa – propósito no que se faz.

Se sua âncora de carreira é serviço/dedicação a uma causa, você não renunciaria à oportunidade de procurar um trabalho onde pudesse realizar alguma coisa útil, como por exemplo tornar o mundo um lugar melhor para se viver, solucionar problemas ambientais, melhorar a harmonia entre as pessoas, ajudar aos outros, melhorar a segurança das pessoas, curar doenças através de novos produtos, etc. Você busca essas oportunidades, mesmo que isto signifique mudar de organização e não aceita transferências ou promoções que o desviem do trabalho que preencha esses valores. Seus pontos no inventário dessa dimensão estão na sexta linha do quadro de pontos, sob as letras SD.



Desafio – precisam ser desafiadas.

Se sua âncora de carreira é desafio puro, você não abriria mão da oportunidade de trabalhar na solução de problemas aparentemente insolúveis, para vencer oponentes duros ou superar obstáculos difíceis. Para você, a única razão significativa para buscar um trabalho ou carreira é que este lhe permita vencer o impossível. Algumas pessoas encontram esse desafio puro em alguns trabalhos intelectuais, como por exemplo o engenheiro interessado apenas em desenhos extremamente difíceis; outras encontram seu desafio em situações complexas, tais como um consultor estrategista, interessado apenas em clientes à beira da falência e que já esgotaram todos os recursos; algumas o encontram na competição interpessoal, como o atleta profissional ou o vendedor que define cada venda como uma vitória ou derrota. A novidade, variedade e dificuldade se tornam um fim em si e se alguma coisa é fácil, imediatamente se torna monótona. Seus pontos no inventário, nessa dimensão, estão na sétima linha do quadro de pontos, sob as letras DP.



Estilo de vida – busca equilíbrio entre vida pessoal e o trabalho.

Se sua âncora de carreira é o estilo de vida, você não abriria mão de uma situação que lhe permita equilibrar e integrar suas necessidades pessoais, familiares e as exigências de sua carreira. Você quer fazer todos os principais segmentos de sua vida trabalhar em conjunto para um todo integrado e, portanto, precisa de uma situação de carreira que lhe dê suficiente flexibilidade para alcançar tal integração. Talvez você precise sacrificar alguns aspectos da sua carreira (por exemplo, uma mudança geográfica que fosse uma promoção, mas que desestruturaria toda sua situação de vida), e você define o sucesso em termos mais amplos do que simplesmente sucesso na carreira. Você sente que sua identidade está mais vinculada ao modo de viver sua vida como um todo, onde você se estabelece, como lida com sua situação familiar e como você se desenvolve, do que com qualquer trabalho ou organização. Seus pontos, no inventário dessa dimensão, estão na oitava linha do quadro de pontos, sob as letras EV.



A **psicologia positiva** é um movimento recente dentro da ciência psicológica, a qual busca fazer com que os psicólogos contemporâneos voltem o olhar para as importantes temáticas (ênfatisadas pelo humanismo) dos potenciais, das motivações e das capacidades humanas, enfatizando em maior grau a busca pela felicidade humana, do que o estudo das doenças mentais.

Entre 1967 a 2000, estatísticas revelam o foco dos psicólogos e psiquiatras na redução da dor e no sofrimento na medida em que saíram 21 vezes mais artigos sobre depressão, ansiedade e raiva do que sobre felicidade, satisfação com a vida e temas positivos afins.

São mais recentes, portanto, as correntes que tentam mudar o enfoque a partir da abordagem de aspectos positivos e otimistas inerentes à condição humana e à busca da felicidade; em que pese seja o maior tema questionado e pensado ao longo de toda a aventura humana no planeta.

Foco no positivo não é a negação do negativo. A psicologia positiva pode ser complementar ao estudo do sofrimento humano. Não há relação de excludência, na medida em que pessoas que estão mal se preocupam, também, com o sentido, a felicidade (bem-estar, satisfação com a vida...), etc.

A psicologia positiva possui três pilares, quais sejam: a) o estudo da **emoção positiva**; b) o estudo dos traços positivos, principalmente **forças e virtudes**, mas também capacidades (inteligência e aptidão física); e c) o estudo das **instituições positivas** como a democracia, a família e a liberdade, que dão suporte às virtudes que, por sua vez, apoiam as emoções positivas.

Lembrando que as emoções positivas podem ser associadas à felicidade, pois elas estão ligadas às sensações de prazer, ainda que dentro de um mundo de total subjetividade.

Daí o porquê em não poder defini-las de maneira absoluta; até mesmo devido ao fato de que, ao longo de nossas vidas, nossas concepções são alteradas no ritmo das novas experiências pelas quais passamos, proporcionando-nos interpretações distintas.

**BOXE 9 – PESSOAS ÍNTEGRAS**

“Em alguns casos, ética tem a ver com vida boa<sup>130</sup>. Com felicidade. Afinal, convivendo melhor, supomos viver melhor também. Quase tudo o que nos acontece está relacionado com alguma intervenção alheia. Na pior das hipóteses, evitamos a fúria e a indignação dos demais para conosco. Reduzindo, assim, o número de encontros tristes.

Mas ética e felicidade nem sempre correspondem. Porque pessoas íntegras e moralmente inatacáveis, preparadas e dispostas a uma convivência digna, respeitadoras categóricas de imperativos, enfrentam problemas existenciais como qualquer canalha<sup>131</sup>. Adoecem, envelhecem, são traídas e abandonadas por amigos e amantes, trabalham o luto e muito mais. O real agride virtuosos e pústulas. Sem filtro moral. Não há muita justiça no mundo dos afetos” (BARROS FILHO & POMPEU, 2014, posição *kindle* nº 174).

**BOXE 10 – LEITURA PARA TEMPOS DE PANDEMIA**

“Eu sei que isso não deve ser o que você espera que eu diga, mas tomara que você nunca supere isso, e que você seja sempre capaz de ficar triste quando pensar na morte dela. Afinal de contas, você perdeu sua esposa – a mãe de seus filhos, o centro de sua vida. E isso é algo para se sentir triste. Mas eu também espero que você seja capaz de construir uma vida ampla o suficiente, significativa o suficiente, com amor o suficiente, que seja ampla o bastante para conter essa tristeza. O significado não está em viver uma vida sem sofrimento, porque quando nós amamos alguém, nós sofreremos com a perda dessa pessoa. Se é importante ter alguém, é importante perder a pessoa. O significado está em viver uma vida em que o sofrimento valha a pena” (LEAHY, 2015, p. 211).

Lidar com o negativo é apenas uma parte da equação; lidar com emoções e experiências negativas é parte da vida do ser humano. Meu pai, Omar, como engenheiro militar que era, tinha uma frase que lhe era recorrente: “A vida é uma senóide”.

Em termos de atitude mental, por sua vez, ela também não é fixa.

Carlos Drummond de Andrade (1902-1987, poeta de Itabira-MG) confessava que “a cada dia que vivo, mais me convenço de que o desperdício da vida está no amor que não damos, nas forças que não usamos, na prudência egoísta que nada arrisca e que, esquivando-nos do sofrimento, perdemos também a felicidade” (grifei).

**BOXE 11 – IDIOMA INGLÊS**

“Na *Hong Kong University*, todas as aulas, materiais de estudo e provas são em inglês, de forma que o estudante deve dominar o idioma para ter sucesso” (ACHOR, 2012, posição *kindle* nº 1317).

<sup>130</sup> Pequena ética de Paul Ricouer, 1913-2005, filósofo francês: “aspiração a uma vida boa, com e para os outros, em instituições justas”.

<sup>131</sup> “A vida infringe os mesmos contratemplos e tragédias nos otimistas e nos pessimistas, mas os primeiros resistem melhor” (Martin Seligman, 1942-, professor da Universidade da Pensilvânia e criador da psicologia positiva).



Nossa cultura organizacional enfatiza muito a correção de fraquezas ao tempo em que, atualmente, cada vez mais se acredita em ampliar e aplicar forças<sup>132</sup> pessoais, mais do que corrigir nossas fraquezas.

À semelhança do Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais (DSM, 1952), da Associação Americana de Psiquiatria, o qual relacionava uma série de categorias de doenças mentais e critérios para estudá-las, o psicólogo estadunidense Martin Seligman (1942-), professor de psicologia e diretor do Centro de Psicologia positiva na Universidade da Pensilvânia, escolheu 3 critérios para a escolha das forças e virtudes, quais sejam:

- valorizadas em quase todas as culturas;
- valorizadas pelo que são, e não como meios para atingir outros fins; e
- maleáveis.

As virtudes sempre permearam a filosofia, desde os tempos remotos.

Por curiosidade, Fernando Savater (1947-), escritor e filósofo espanhol, defende três virtudes: “coragem para viver, generosidade para conviver e prudência para sobreviver”.

O que é a vida boa, objeto da atenção de Aristóteles (384-322 a.C.)?

O caminho de descoberta é surpreendentemente simples. Uma **vida agradável** poderia caracterizar-se por beber espumante 130 Brut Blanc de Blanc, da Casa Valduga, considerado em 2020, na França, o melhor espumante do mundo, ou por dirigir um automóvel sedã Mercedes-Benz pelas avenidas arborizadas do Plano Piloto, em Brasília-DF.

---

<sup>132</sup> O VIA *Institute on Character* foi criado pelos doutores Martin Seligman e Christopher Peterson em meados dos anos 2000. Vale a pena fazer o teste de forças pessoais em <[www.viacharacter.org](http://www.viacharacter.org)>. Acesso em 7 out. 2021.

“Para a **vida boa**, porém, é preciso usar diariamente as suas forças pessoais, produzindo assim felicidade autêntica e gratificação abundante” (SELIGMAN. *Felicidade autêntica*, 2019, p. 28).

Para o professor Martin Seligman, “a felicidade autêntica está na identificação e no aperfeiçoamento das suas forças mais fundamentais e na utilização diária delas no trabalho, no amor, no prazer e na criação dos filhos” (SELIGMAN, *op. cit.*, p. 13). É satisfação com a vida!

Há três meios não complementares de alcançar-se a “felicidade autêntica”: a) as emoções positivas; b) a vida com sentido, com propósito que vá além de si mesmo; c) a vida com engajamento. Esses três meios podem ser percebidos individualmente ou com maior e menor intensidade, porém todos levam à satisfação com a vida.

A religião e a filosofia possuem convergência entre milênios e entre as culturas no que se refere à virtude e força. A tradição judaico-cristã, Confúcio, Aristóteles, o Bushido (o código de ética dos samurais), o Bhagavad Gita indiano e outras tradições veneráveis discordam em detalhes, mas todas incluem estas seis virtudes principais (acompanhadas das forças pessoais interculturais, entre parênteses):

- saber e conhecimento (curiosidade; gosto pela aprendizagem; critério; habilidade; inteligência social; perspectiva);
- coragem (bravura; perseverança; integridade);
- humanidade e amor (bondade; amor);
- justiça (cidadania; imparcialidade; liderança);
- temperança (autocontrole; prudência; humildade); e
- transcendência (apreciação da beleza; gratidão; esperança; espiritualidade; perdão; bom humor; animação).

O bem-estar do uso das virtudes e forças pessoais está alicerçado na autenticidade. “Mas assim como o bem-estar precisa ancorar-se em forças e virtudes, estas devem estar ancoradas em algo maior. E assim como a vida boa está além da vida agradável, a **vida significativa** está além da vida boa” (SELIGMAN, *op. cit.*, p. 28).

Por favor, faça o “Teste das forças de caráter”, no **apêndice 2** (ao final da apostila), tão honestamente quanto possível.

## APÊNDICE 2



**MÃOS À OBRA**



A inteligência emocional é um conceito da psicologia que descreve a capacidade de reconhecer e avaliar os seus próprios sentimentos e os dos outros, assim como a capacidade de lidar com eles; ela é responsável por boa parte do sucesso e da capacidade de liderança de um profissional.

O psicólogo estadunidense Daniel Goleman (1946-) definiu inteligência emocional como sendo a "capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos" (GOLEMAN, 2011)

O auditor interno com inteligência emocional é capaz de: a) expressar ternura e afeto; b) lidar com a raiva, inveja, rancor e angústias; e c) criar empatia e promover confiança.

A inteligência emocional nos prepara para melhor lidar com nossas emoções que - parafraseando Roberto Carlos, são tantas (e diversas) – sejam elas positivas ou negativas.

As emoções positivas liberam no organismo a ocitocina, o “hormônio da felicidade”, que diminui os batimentos cardíacos e faz com que mais oxigênio vá para o cérebro, elevando, ainda, a capacidade da pessoa em confiar, colaborar e relacionar-se com os outros.

Como se não bastasse, a ocitocina ajuda no controle emocional, além de elevar nossa atenção aos fatos positivos que acontecem no cotidiano.

Todavia, o tempo de metabolização do “hormônio da felicidade” no organismo é rápido, enquanto que o do cortisol (o “hormônio do estresse”) é lento; daí a dica de que, para ser feliz, deve-se ter emoções positivas com maior frequência do que as negativas.

A escritora Elsa Punset (1964-) afirma que “qualquer pensamento, qualquer sentimento está moldando o cérebro. Se você sempre tem os mesmos, você terá caminhos sistematizados. É por isso que é tão difícil para as pessoas mudarem. O gerenciamento emocional é uma chave para a liberdade”.

A inteligência emocional opera – para muito além da mera quantificação de conhecimento - no sentido de criar a empatia e de promover nossa confiança, inclusive.

Em tempo, nas palavras do psicólogo Tércio Soares, professor da PUCRS: “o humor reforça laços de amizade. Quando rimos juntos com outras pessoas, isso aumenta o vínculo”. Ao que poderia somar-se a frase de Charles Chaplin (1889-1977): “um dia sem sorrir é um dia jogado fora”!

Seres racionais riem como resposta a algo ou como juízo acerca dessa coisa.

Ainda no minicurso, veremos que o professor da Universidade de Harvard e psicólogo cognitivo e educacional Howard Gardner (1943-) concebe a inteligência e o potencial humanos em diferentes domínios, contrapondo-se às teorias cognitivas tradicionais e fugindo do conceito psicométrico de inteligência em seu livro *Estruturas da mente: a teoria das inteligências múltiplas*, publicado originariamente em 1983, com versão brasileira de 1994 (pela Editora Artmed). Para Gardner, naquilo que se convencionou denominar teoria das inteligências múltiplas, há pelo menos sete dimensões da inteligência, que se desenvolvem de forma relativamente autônoma, quais sejam: inteligência visual/espacial, inteligência musical, inteligência verbal, inteligência lógico-matemática, inteligência interpessoal, inteligência intrapessoal e inteligência corpóreo-cinestésica.

Desde a publicação do citado livro, Gardner propôs duas novas dimensões de inteligência: a inteligência naturalista e a inteligência existencialista.

Infelizmente, o mundo corporativo, em seus processos admissionais, tem privilegiado antigos testes inteligência, os quais só levam em consideração as inteligências verbal e a lógico-matemática.



A arena corporativa é o espaço para o encontro de pessoas com temperamentos díspares, índoles naturais impostas geneticamente e que

precisam ser conhecidas e estudadas quanto à sua natureza, classificação e meios de aperfeiçoamento, em prol de uma convivência com urbanidade e respeito na UAIG, lembrando-se que vivemos vínculos afetivos na organização.

Primeiramente, há que se falar que o temperamento é algo inato à pessoa e pode ser definido como o conjunto de inclinações íntimas que brotam da constituição fisiológica de cada ser humano; ou seja, é a característica dinâmica de cada indivíduo, a qual resulta do predomínio fisiológico de um sistema orgânico (sistema nervoso, sistema sanguíneo...) ou de um humor (bílis, linfa...).

Todavia, um esforço de autoconhecimento sobre o que é inato em cada indivíduo pode, se não transformar totalmente o temperamento, ao menos aparar arestas e reduzir suas estridências ao mínimo necessário à boa convivência no ambiente profissional.

A educação e canalização de qualquer temperamento deve consistir em fomentar suas boas qualidades e em reprimir seus defeitos característicos.

Remontando à classificação clássica de Hipócrates, considerado frequentemente como o "pai da medicina" (apesar de ter desenvolvido tal ciência muito depois de Imhotep, no Egito antigo) e que viveu em de 460 a 377 a.C., há quatro temperamentos fundamentais: sanguíneo, melancólico, colérico e fleumático.

Cabe trazer à lembrança o fato de que nenhum destes temperamentos existe em estado "quimicamente puro".

A realidade<sup>133</sup> é mais complexa do que todas as categorias especulativas.

Com frequência encontramos na prática, reunidos em um só indivíduo, elementos mais díspares<sup>134</sup> (pertencentes aos temperamentos). Isso explica, em boa parte, a diversidade de teorias e classificações entre estudiosos organizacionais que se preocupam com estas coisas.

Contudo, é indubitável que em cada indivíduo predominam certos traços temperamentais que permitem catalogá-lo - com as devidas reservas e precauções - em alguma das quatro espécies tradicionais.

Todavia, o bom relacionamento humano num ambiente de trabalho mutante e plural como a UAIG passa, também, por compreender os temperamentos modais dos auditores internos com os quais convivemos. Cada pessoa é única no planeta; e digna e todo o respeito e consideração!<sup>135</sup>

O diferencial que fará com que cada pessoa consiga ter controle sob suas emoções é indubitavelmente o autoconhecimento; e nisso insistimos!

---

<sup>133</sup> "A realidade não passa do entendimento relativo que o nosso cérebro faz do mundo baseado em onde e como observamos o mundo. E, o mais importante, podemos mudar essa perspectiva a qualquer momento, alterando o modo como vivenciamos o mundo ao nosso redor. (...) a nossa atitude mental e, por sua vez, a nossa experiência do mundo, nunca é fixa, mas muda constantemente em um fluxo contínuo", dito pelo professor Peter Galison, num curso denominado *A revolução de Einstein* (apud ACHOR, 2012, posição *kindle* nº 1110).

<sup>134</sup> "Tudo evolui de uma homogeneidade incoerente e indefinida para uma heterogeneidade coerente e definida" (Herbet Spencer, 1820-1903).

<sup>135</sup> "As pessoas são o centro do Universo; não as coisas!" (Stowe Boyd, 1953-, tecnólogo social).



**Beleza do Sanguíneo** - simpatia, grande coração e vivacidade.

### **Excitabilidade**

A pessoa com temperamento sanguíneo se excita fácil e fortemente por qualquer impressão.

A reação pode ser também imediata e forte, mas a impressão ou duração pode ser curta, todavia.

A lembrança de coisas passadas não provoca tão facilmente novas emoções.

### **Boas qualidades**

O sanguíneo é afável e alegre, simpático e prestativo, dócil e submisso para com seus superiores hierárquicos na organização, sincero e espontâneo (às vezes até à inconveniência).

Diante da injúria, costuma raciocinar às vezes com violência e prorromper em expressões ofensivas; mas esquece rapidamente de tudo, sem guardar rancor das pessoas.

Desconhece a teimosia e a obstinação. Sacrifica-se com desinteresse. Seu entusiasmo é contagioso e arrebatador. Seu bom coração cativa e apaixona, exercendo uma espécie de sedução em torno de si. Possui uma concepção serena da vida, é fundamentalmente otimista, não o arredam as dificuldades, confia sempre no bom êxito. Surpreende-se muito de que os outros se incomodem com uma brincadeira pouco agradável, que lhe parece a coisa mais natural e simpática do mundo. Tem grande sentido prático da vida e é mais inclinado a idealizar do que a criticar.

Dotado de uma exuberante riqueza afetiva, é fácil e ágil para a amizade e se entrega a ela com ardor, às vezes apaixonadamente.

Sua inteligência é viva, rápida, assimila facilmente, mas sem muita profundidade.

É dotado de uma memória feliz e uma imaginação ardente, triunfa facilmente na arte, na poesia e na oratória, mas não poderá alcançar a eminência do sábio.

Os sanguíneos seriam muito frequentemente pessoas superiores se tivessem tanta profundidade como sutileza, tanta tenacidade no trabalho como facilidade nas concepções.

### **Más qualidades**

O temperamento sanguíneo apresenta sérios inconvenientes.

Seus principais defeitos são a superficialidade, a inconstância e a sensualidade.

A primeira – a superficialidade – deve-se principalmente à rapidez de suas concepções. Julga haver compreendido logo qualquer problema que se lhe proponha, quando na realidade o percebeu tão-somente de maneira superficial e incompleta. Daí procedem seus juízos apressados, ligeiros, frequentemente inexatos, quando não inteiramente falsos. É mais amigo da amplitude fácil e brilhante do que da profundidade.

A inconstância do sanguíneo é fruto da pouca duração de suas impressões. Em um instante passa do riso ao pranto, do gozo delirante à tristeza. Arrepende-se pronta e verdadeiramente de seus erros, mas volta a eles na primeira ocasião que se lhe apresenta.

Os sanguíneos são vítimas de impressões de momento, sucumbem facilmente à tentação. São inimigos dos sacrifícios, da abnegação e do esforço duro e contínuo.

São preguiçosos no estudo.

Torna-se-lhes quase impossível refrear a vista, os ouvidos e a língua.

Distraem-se facilmente na leitura.

A sensualidade encontra terreno farto na natureza ardente do sanguíneo.

Deixa-se arrastar facilmente pelos prazeres sensuais da gula e da luxúria.

Faltam-lhe energia e coragem para dominar paixões e vícios.

Por isso, o sanguíneo deverá procurar canalizar a sua exuberante vida afetiva por um meio nobre e elevado.

Mas é preciso que lute tenazmente contra seus defeitos, até tê-los vencido totalmente.

Há de combater sua superficialidade, adquirindo o hábito da reflexão e da ponderação em tudo o que fizer.

Deve aprender a lidar com os problemas examinando-os por todos os lados, prevendo as dificuldades que poderão surgir, dominando o otimismo demasiadamente confiante e irreflexivo.

Contra a sua inconstância, deverá adotar sérias medidas!

Não bastarão os propósitos e resoluções, que violará na primeira ocasião que se lhe apresente, devido à sua inconstância e volubilidade, apesar de sua sinceridade e boa-fé.

Vontade é o desejo organizado, raciocinado. É preciso pôr sua vontade nos planos de vida pessoal e profissional, convenientemente revisados, aprovados por um mentor, de preferência, e no qual esteja tudo previsto e anotado, e que nada se deixe ao arbítrio da sua vontade fraca e caprichosa.

Carl G. Jung (1875-1961), psicólogo humanista, falava que “até você se tornar consciente, o inconsciente irá dirigir sua vida e você vai chamá-lo destino”. Muito provavelmente esse psiquiatra suíço buscou inspiração na frase de Quinto Horácio Flaco (65-8 a.C.), um dos maiores poetas romanos: “controle a sua mente ou ela o controlará”.

Há de pôr-se em mãos de um experiente mentor e obedecer-lhe em tudo.

Deve fugir como da peste a todas as ocasiões perigosas, nas quais sucumbirá facilmente, ao aliar sua sensualidade com sua inconstância.

Deve ter particular cuidado na guarda da vista, recordando-se das suas dolorosas experiências.



**Beleza do Melancólico** - profundidade e delicadeza de sentimentos.

### **Excitabilidade**

Com relação à excitabilidade do melancólico, é débil e difícil ao princípio, mas forte e profunda após impressões repetidas.

O melancólico não esquece facilmente!

### **Boas qualidades**

Os melancólicos têm uma sensibilidade menos viva do que a dos sanguíneos, porém mais profunda.

São naturalmente inclinados à reflexão, à solidão, ao silêncio e à introspecção.

Compadecem-se facilmente das misérias do outro, são benfeitores da humanidade, sabem levar a abnegação até o heroísmo, sobretudo ao lado dos enfermos.

Sua inteligência pode ser aguda e profunda, maturando suas ideias com a reflexão e a calma.

É pensador e gosta do silêncio e da solidão. Pode ser um intelectual seco e egoísta, encerrando-se na sua torre de marfim, ou um contemplativo que se ocupe das coisas transcendentais. Sente atração pela arte e tem aptidão para as ciências.

Seu coração é de uma grande riqueza sentimental. Quando ama, dificilmente se desprende de suas afeições, porque nele as impressões se arraigam com muita profundidade.

Sofre com a frieza ou a ingratidão.

A vontade segue a vicissitude de suas forças físicas: débil e quase nula quando o trabalho o tenha esgotado; forte e generosa quando desfruta de saúde ou quando um raio de alegria ilumina seu espírito. É sóbrio e não sente a desordem passional, que tanto atormenta os sanguíneos.

É o temperamento oposto ao sanguíneo; como o colérico é oposto ao fleumático, conforme veremos adiante.

### **Más qualidades**

O lado desfavorável deste temperamento é a tendência exageradamente inclinada à tristeza e à melancolia. Quando recebem alguma forte impressão, ela lhes penetra profundamente a alma e lhes produz uma ferida sangrante.

Não possuem o coração na mão como o sanguíneo, mas, sim, muito no fundo, e aí saboreiam a sós sua amargura.

Sentem-se inclinados ao pessimismo, ao ver sempre o lado difícil das coisas, ao exagerar as dificuldades. Isto os torna retraídos e tímidos, propensos à desconfiança em suas próprias forças, ao desalento, à indecisão, aos escrúpulos e a certa espécie de melancolia.

#### **BOXE 12 – PESSIMISMO**

“O pessimismo promove a depressão.

O pessimismo produz inércia em vez de atividade diante de obstáculos.

O pessimismo é ruim subjetivamente: triste, para baixo, preocupado, ansioso.

O pessimismo está fadado a se concretizar. Os pessimistas não persistem diante de desafios, portanto é comum fracassarem mesmo quando o sucesso é alcançável.

O pessimismo está ligado a uma saúde física deteriorada.

Os pessimistas são derrotados quando tentam se eleger para cargos públicos. Mesmo quando os pessimistas têm razão e a situação termina mal, eles se sentem pior” (SELIGMAN, *Aprenda a ser otimista*, 2019, p. 150).

São irresolutos por medo de fracassar em suas empresas.

O melancólico “nunca sabe acabar”. É o homem das oportunidades perdidas. Enquanto os demais estão do outro lado do rio, ele está pensando e refletindo, sem se atrever a atravessá-lo.

Sofrem muito e fazem sofrer aos demais sem querê-lo, porque, no fundo, são bons.

Os melancólicos são naturalmente inclinados à reflexão, à solidão, ao silêncio e à vida interior.

É preciso infundir no melancólico um sereno otimismo na vida pessoal e profissional.

Deve-se inspirar-lhe uma suma confiança em si mesmo, ou seja, na amplitude de sua alma para as grandes realizações.

É preciso aproveitar a sua inclinação à reflexão para fazê-lo compreender que não há motivo algum para ser suscetível, desconfiado e retraído.

Se for preciso, deve-se submetê-lo a um regime de repouso.

Acima de tudo, deve-se combater a sua indecisão e covardia, fazendo-o tomar resoluções firmes e lançar-se a grandes empresas com ânimo e otimismo.



**Beleza do Colérico** - atividade inesgotável e tenacidade.

**Excitabilidade**

O colérico se excita pronta e violentamente. Raciocina num instante. Mas a impressão lhe fica na alma por muito tempo.

### **Boas qualidades**

Atividade, entendimento agudo, vontade forte, concentração, constância, generosidade e liberalidade. Eis aí as excelentes qualidades deste temperamento riquíssimo.

Os coléricos são apaixonados e obstinados. Práticos, desembaraçados, são mais inclinados a obrar do que a pensar.

O repouso e a inação repugnam à sua natureza. Sempre estão acariciando o seu espírito com um grande projeto. Apenas acabam de conceber um fim, põem mãos à obra, sem desistir por causa das dificuldades.

Entre eles abundam os chefes, os conquistadores, etc. São homens de governo.

Não são daqueles que deixam para amanhã o que deveriam fazer hoje; antes, preferem fazer hoje o que deveriam deixar para amanhã. Se surgem obstáculos e inconvenientes, esforçam-se para os superar e vencer.

Apesar do seu ímpeto irritadiço, quando conseguem reprimi-lo pela virtude, alcançam uma suavidade e doçura da melhor cepa.

### **Más qualidades**

A tenacidade do seu caráter os faz propensos à dureza, obstinação, insensibilidade, ira e orgulho.

Se lhes opomos resistência ou os contradizemos, tornam-se violentos e cruéis, a menos que a ética profissional modere as suas inclinações.

Vencidos, guardam o ódio no coração até que soe a hora da vingança. São vingativos!

Geralmente são ambiciosos e tendem ao mando e à glória.

São mais pacientes do que o sanguíneo, mas não conhecem tanto a delicadeza de sentimento, compreendem menos a dor das outras pessoas, têm em suas relações um trato menos fino.

Suas paixões fortes e impetuosas sufocam essas afeições doces e esses sacrifícios desinteressados que brotam espontaneamente de um coração sensível.

Sua febre de atividade e seu ardente desejo de conseguir o que se propõem os faz pisotear violentamente tudo o que os impede, e aparecem ante os demais como uns egoístas sem coração.

Tratam os outros com uma soberba que pode chegar à crueldade.

Tudo deve curvar-se diante deles.

O único direito que reconhecem é a satisfação dos seus apetites e a realização de seus desígnios.

Tais homens e mulheres serão de um preço inestimável na organização se souberem dominar-se e governar suas energias.

Com relativa facilidade chegariam aos mais altos cumes dos níveis de consciência.

Nas mãos de coléricos, as obras mais difíceis chegam a feliz termo.

Por isso, quando conseguem processar suas energias, são tenazes e perseverantes nos caminhos da virtude e não cessam em seus empenhos, até alcançar os píncaros mais elevados.

Deve-se aconselhá-los a que sejam donos de si mesmos, que não atuem precipitadamente, que desconfiem de seus primeiros movimentos.

Deve-se levá-los à humildade, a se compadecerem dos mais lentos, a não humilhar nem atropelar a ninguém no local de trabalho, a não deixarem sentir sua violência, sua própria superioridade, a tratarem a todos com suavidade e doçura.

Resta uma última dica para o colérico, nas palavras de Aristóteles (384-322 a.C.): “Qualquer um pode ficar zangado – isto é fácil. Mas zangar-se com a pessoa certa, na intensidade correta, no momento adequado, pelos motivos justos e da maneira mais apropriada – isto não é fácil!”. Muito provavelmente, o poeta trágico grego Eurípedes (480-406 a.C.) inspirou o fundador da escola peripatética ao afirmar, com grande sabedoria: “Agir na cólera é o mesmo que içar vela com tempestade”.



**Beleza do Fleumático** - domínio de si mesmo, prudência e perseverança.

#### **Excitabilidade**

O fleumático não se excita nunca, ou o faz tão só debilmente.

A reação é também débil, quando não chega a faltar por completo.

As impressões recebidas desaparecem logo e não deixam vestígios em sua alma.

### **Boas qualidades**

O fleumático trabalha devagar, mas assiduamente, contanto que não se exija dele um esforço intelectual demasiadamente grande. Não se irrita facilmente por insultos, fracassos ou enfermidades.

Permanece tranquilo, sossegado, discreto e criterioso.

É sóbrio e tem um bom sentido prático da vida.

Não conhece as paixões vivas do sanguíneo, nem as ardentes do colérico. Dir-se-ia que carece por completo de paixões!

Sua linguagem é clara, ordenada, justa e positiva; mais do que brilho, tem energia e atrativo.

O trabalho científico, fruto de uma larga paciência e de investigações conscienciosas, lhe convém melhor do que grandes produções originais.

O coração é bom, mas parece frio. Falta-lhe entusiasmo e espontaneidade, porque sua natureza é indolente e reservada.

É prudente, sensato, reflexivo, obra com segurança, chega aos fins sem violência, porque afasta os obstáculos em lugar de os romper.

Às vezes a sua inteligência é muito clara.

Fisicamente, o fleumático é de rosto amável, de corpo robusto, de andar lento e vagaroso.

Serenidade e calma imperturbáveis lhes são caras.

### **Más qualidades**

Sua calma e lentidão lhe fazem perder boas ocasiões, porque tarda muitíssimo em pôr-se em ação.

Não se interessa nada pelo que se passa fora de si.

Vive para si mesmo, em uma espécie de concentração egoísta.

Não vale para o mando e o governo.

Em casos mais agudos, convertem-se em homens e mulheres desorientados, mortiços e vagos, completamente insensíveis às vozes de ordem que poderiam tirá-los da sua inércia.

Na organização, pode-se tirar muito partido do fleumático, se lhe forem inculcadas convicções profundas e lhe forem exigidos esforços metódicos e constantes em ordem à perfeição.

Lentamente chegará muito longe!

Deve-se sacudi-lo de sua inércia e indolência, empurrando-o às alturas, acender em seu coração apático a labareda de um grande ideal!

Deve-se estimulá-lo ao pleno domínio de si mesmo, excitando-o e pondo em uso suas forças adormecidas; diversamente do colérico, que deve obtê-lo contendo-se e moderando-se.

### **Temperamento ideal**

Por fim, caso quiséssemos estabelecer, em sintética visão de conjunto, as características do temperamento ideal, tomaríamos algo de belo de cada um dos quatro que acabamos de descrever: a) ao sanguíneo, pediríamos sua simpatia, seu grande coração e sua vivacidade; b) ao melancólico, a profundidade e a delicadeza de sentimentos; c) ao colérico, sua atividade inesgotável e sua tenacidade; d) ao fleumático, o domínio de si mesmo, a prudência e a perseverança.

### **Escalada do autoconhecimento**

Conseguir-se pelo esforço sistemático e inteligente este ideal humano, que a natureza não pode conceder a quase ninguém, conduz à difícil escalada do autoconhecimento, na seara do aperfeiçoamento e da melhora do próprio temperamento; sem negligenciar o rude trabalho da formação do caráter, sob bases filosófico-morais, fundamental para o auditor interno governamental.



Ao assistir à vida dos personagens General Maximus Decimus Meridius, no filme *Gladiator* (2000, sob a direção do britânico Ridley Scott), e da dupla Tito Pulo e Lúcio Voreno da série *Roma* (2005 a 2007, transmitida pela HBO/BBC), é possível ver a riqueza emocional dos habitantes da Roma antiga; ou na tradição do historiador francês Fustel de Coulanges (1830-1889), da “cidade antiga”.

Nesses exemplos citados, é possível ver claramente inteligências emocionais em ação, marcadamente nos sentimentos<sup>136</sup> de amizade, empatia, confiança e de gratidão.

### **BOXE 13 – POBREZA EMOCIONAL**

#### **A síndrome crônica da pobreza emocional, por Luís S. Krausz**

(*Gazeta Mercantil* de 14 de julho de 2000)

Estudioso do mundo greco-romano defende a expansão dos sentimentos básicos. “*A vida emocional do homem contemporâneo parece ter ficado restrita ao universo do erotismo e das aventuras amorosas*” (David Konstan).

A grande mobilização em torno de filmes como “Gladiador” – independentemente dos atributos da obra – está aí para comprovar a perenidade e generalidade do interesse pelo mundo greco-romano. Trata-se de um universo que diz respeito a todos nós na medida em que é, juntamente com o da cultura judaico-cristã, um dos determinantes da maneira ocidental de compreender o mundo, a humanidade e a vida. Conhecê-lo é, portanto, conhecer a nós mesmos – segundo o adágio (provérbio) dos filósofos gregos. Se nos países europeus e nos Estados Unidos a educação clássica está facilmente ao alcance dos que frequentam as boas universidades, no Brasil este campo de estudos, que nasceu com a própria ideia de universidade, no Renascimento, trava uma luta árdua pela sobrevivência nas universidades públicas e tem sido totalmente negligenciado pelas universidades privadas (não é o caso da nossa Faculdade). A perda, segundo David Konstan, chefe do Departamento de Letras Clássicas da Brown University e presidente da American Philological Association, é para a sociedade como um todo.

Estudioso do mundo greco-romano, Konstan vem pesquisando, nos últimos anos, o papel e as formas de expressão das emoções no mundo antigo, e considera que o homem moderno vive numa época de empobrecimento emocional coletivo. Para falar sobre a riqueza da vida emocional no mundo clássico – comparada à do homem moderno, que parece uma tediosa monodia (canto a uma só voz, sem acompanhamento) em torno de sexo e erotismo -, Konstan esteve no Brasil durante as três primeiras semanas de junho, proferindo palestras em Campinas, Belo Horizonte e Porto Alegre, e apresentando um curso de pós-graduação em São Paulo. Em entrevista exclusiva, Konstan mostra que as sociedades individualistas de nosso tempo sofrem de uma síndrome crônica de empobrecimento social e emocional e aponta alternativas que estão além do divã psicanalítico.

*Gazeta Mercantil* – O que o homem moderno pode aprender com a maneira dos antigos de lidar com suas emoções?

David Konstan – Recuperar o sentido de unidade entre a razão e a emoção, compreender a complexidade das emoções e perceber que a razão é um elemento central a todas as emoções. Cães não sentem pena nem vergonha, nem sentem raiva como reação a um impulso. As emoções só estão presentes

<sup>136</sup> Sentimentos são sinais biológicos criados para empurrar as pessoas na direção de mudanças positivas (MANSON, 2019, posição *kindle* nº 479).

em seres racionais e disto se depreende que existe uma alternativa para a sua repressão tanto quanto para a sua expressão, que é a compreensão. Também me parece equivocada a ênfase exagerada no amor passionai como a única emoção representativa de nossa espécie. Os gêneros mais elevados da literatura antiga jamais se basearam no amor e não há nenhum equivalente grego para Otelo, nem para Romeu e Julieta. A vida emocional do homem contemporâneo parece ter ficado restrita ao universo do erotismo e das aventuras amorosas. Não há praticamente espaço, por exemplo, para a amizade e espera-se dos homens que sejam capazes de controlar suas emoções. Basta comparar quantos livros se encontram hoje sobre sexo e amor e com quantos há sobre amizade para ver até que ponto nos tornamos obcecados por uma só forma de emoção. Para os antigos, emoções como a raiva, a misericórdia e a inveja eram elementos muito presentes na vida cotidiana. Com os gregos e romanos podemos aprender a expandir a gama de nossas emoções básicas. Nossa consciência das emoções empobreceu-se muito, as emoções se tornaram essencialmente privadas, removidas da esfera pública, algo para se falar com o terapeuta.

Gazeta Mercantil – Onde estava a fronteira entre a ética e as emoções nas civilizações clássicas?

David Konstan – Embora os antigos gregos tivessem uma série de leis religiosas, estas ficavam circunscritas à esfera do ritual. Na vida cotidiana havia menos regras e também, acredito, menos ansiedade com relação ao comportamento sexual. Emoções como a raiva preocupavam os antigos mais do que o desejo sexual e seus apetites dirigiam-se mais a comidas raras e bebidas especiais do que ao sexo. Na medida em que não havia proibições relativas à conduta sexual, vivia-se uma vida em que as emoções tinham um papel inteiramente normal.

Gazeta Mercantil – E qual era o âmbito em que as emoções podiam ser expressas?

David Konstan – Em primeiro lugar, havia uma alta intensidade religiosa na vida diária das sociedades antigas. O ritual era uma maneira imediata de experimentar emoções de modo coletivo. Em nosso tempo, só presenciei algo que julgo possa ser semelhante em dois lugares: nos festivais religiosos de Bali, na Indonésia, e em Sevilha, durante a Semana Santa, quando comunidades inteiras passam uma semana, dia e noite, dedicadas, exclusivamente, à manifestação de uma intensa fé religiosa. Mas, de um modo geral, no mundo moderno, a religião está restrita a esferas limitadas no tempo e no espaço. O próprio templo é um espaço isolado e exclusivo para a experiência religiosa, algo separado da realidade cotidiana. A dimensão do sagrado ficou restrita a esse espaço e com isso a riqueza da vida social acabou reduzida. O homem moderno é atomizado e sofre, com grande frequência, de solidão em meio à multidão. Ora, este era um fenômeno inteiramente desconhecido para os antigos gregos, que sequer têm um nome para designar a solidão. Em nosso mundo tudo parece ter ficado reduzido à esfera privada e a vida social fica cada vez mais limitada à família e ao trabalho. Os espaços

para a vida pública começam a desaparecer e isso me parece uma grande perda ("A praça é do povo como o céu é do condor!", Castro Alves).

Gazeta Mercantil – O teatro nas cidades gregas e, mais tarde, os grandes espetáculos gladiatoriais, eram formas de promover uma catarse (efeito moral e purificador da tragédia clássica, cujas situações dramáticas, de extrema intensidade e violência, traziam à tona os sentimentos de terror e piedade dos espectadores, proporcionando-lhes o alívio, ou purgação, desses sentimentos) coletiva. Qual era o seu papel na organização social?

David Konstan – Os festivais de teatro nas cidades-estado gregas eram acontecimentos que mobilizavam a sociedade como um todo, e toda a população masculina adulta das cidades participava deles – quer na montagem das produções, que mobilizavam mais de mil pessoas, quer como plateia, já que a presença de toda a população masculina adulta era uma obrigação cívica. Neste sentido, o envolvimento emocional com os dramas apresentados era muito intenso e levava-se à cena os problemas e as emoções que afligem o homem comum. Acredito que isso era uma maneira importante de solidificar laços entre as pessoas, que iam além da esfera familiar. Já em Roma, eram os escravos ou profissionais que realizavam, nos anfiteatros, os grandes espetáculos gladiatoriais. O que se via ali era mais parecido com o que acontece nos grandes espetáculos esportivos de nosso tempo, com os partidários deste ou daquele lado se digladiando nas ruas. Acho que foi a primeira forma de entretenimento em massa de que se tem notícia na história.

Gazeta Mercantil – O mal-estar das civilizações modernas muitas vezes é associado ao fato de que as pessoas não sabem lidar com suas emoções. Como era isto no mundo antigo?

David Konstan – Para os antigos gregos e romanos era evidente e indiscutível que as emoções deveriam ser expressas. Eles nem sempre faziam uma distinção entre razão e emoção. Foram os filósofos os primeiros a tentar controlar essas emoções, tratando de conhecer as crenças que levavam o indivíduo a experimentá-las, em determinadas situações. Na medida em que o indivíduo se desse conta de que a morte não era algo perigoso, por exemplo, passaria a deixar de temê-la e era exatamente isto que Sócrates, na "Apologia", e mais tarde Platão, os estoicos (partidários de filósofos gregos e romanos, de 340 a.C. a 80 a.C., que pregavam austeridade de caráter e rigidez moral, além da impassibilidade em face da dor ou do infortúnio) e os epicuristas (partidários da doutrina de Epicuro, filósofo grego que viveu entre 341 a.C. a 270 a.C., os quais identificavam o bem soberano com o prazer encontrado na prática da virtude, na saúde do corpo, na mesa e no amor) enfatizavam. Uma compreensão correta do fenômeno do mundo funcionaria, então, como uma terapia e uma maneira de se libertar das emoções. Os filósofos, portanto, não estavam tão interessados em expressar suas emoções, mas sim em compreendê-las e julgá-las.

Gazeta Mercantil – A irracionalidade assustava os antigos menos do que nos assusta hoje?

David Konstan – Os gregos e os romanos viam as emoções como algo exterior ao indivíduo, e que tomava conta dele, talvez da mesma forma que nós muitas vezes ainda fazemos, quando dizemos que fomos tomados por este ou aquele sentimento. Mas a irracionalidade da emoção era vista pelos antigos como um elemento positivo, na medida em que oferecia ao indivíduo a possibilidade de vislumbrar uma esfera que está além da experiência normal e cotidiana. Para Platão, por exemplo, ver uma pessoa de extraordinária beleza era uma maneira de aproximar-se da beleza divina. Os gregos acreditavam que Eros, o desejo, entrasse nas pessoas pelos olhos. Para um filósofo moderno pode parecer estranha essa valorização tão extrema da beleza humana, mas o que hoje pode nos parecer superficial era considerado quase como uma revelação divina.

Gazeta Mercantil – Como o senhor vê os estudos clássicos no mundo de hoje?

David Konstan – Acredito que os estudiosos brasileiros estão realizando um trabalho que precisa ser feito, que é o de traduzir a literatura da Antiguidade e torná-la acessível à população. Há um bom nível de intercâmbio com o estrangeiro, mas também há a percepção de que os estudos clássicos não estão no topo da agenda cultural e educacional do país.



Você já se perguntou por que o seu cargo na auditoria interna existe?

Hoje, é comum ouvir as novas gerações falando de propósito; só que propósito e trabalho são conexões recentes.

“O principal modo de aquisição de conhecimento especializado não é alguma capacidade prévia e fixa, e sim a dedicação com objetivo” (Robert J. Sternberg, 1949-, professor de psicologia na *Yale University*).

#### **BOXE 14 – TRABALHADORES**

O relatório de 2017 *State of the global workplace*, do Gallup, traz que o número de trabalhadores que reportaram ser altamente envolvidos e entusiasmados com os seus trabalhos foi de apenas 15%. E os outros 85%? Muito

provavelmente se referem a pessoas que não conseguem enxergar o propósito do que fazem na organização!

O engajamento dos funcionários diminuiu globalmente em dois pontos percentuais, de 22% em 2019 para 20% em 2020.

Disponível em: <<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>>. Acesso em 27 out. 2021.

### BOXE 15 – ENXERGAR O CLIENTE

“Pesquisadores de Harvard e da Universidade College London descobriram que quando os cozinheiros de um restaurante podiam enxergar os clientes, preparavam pratos mais saborosos. Além disso, essa pequena intervenção trouxe um aumento de 22,2% na satisfação reportada pelos clientes e reduziu o tempo de espera em 19,2%” (GAZIRI, 2019, p. 88).

Ryan Buell, professor da *Harvard Business School*, afirma que “quando os funcionários enxergam o cliente, sentem-se mais apreciados, entendem que o seu trabalho carrega um significado, ficam mais satisfeitos com os seus trabalhos e aumentam a sua disposição em se esforçar” (GAZIRI, 2019, p. 88).

Disponível em: <<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=50173>>. Acesso em 5 out. 2021.

“O propósito é uma variável que trabalha a motivação interna (ou intrínseca, na linguagem científica) das pessoas” (GAZIRI, 2019, p. 85).

Além disso, o propósito<sup>137</sup> – que é a razão de ser, a razão de fazermos o que fazemos - tem como uma de suas principais funções a construção de valores.

Há três possibilidades de o profissional da auditoria interna governamental encarar seu trabalho, após a desejada aprovação em concurso público, quais sejam: a) como um **emprego**; b) como uma **carreira**; e c) como um **chamado**.

Luiz Gaziri leciona que “aqueles que trabalham meramente em troca de um ganho financeiro são os que têm um **emprego**. Aqueles que fazem por terem como principal objetivo crescer e avançar na hierarquia de uma empresa possuem uma **carreira**. Por outro lado, os que buscam prazer e realização têm um chamado” (GAZIRI, 2019, p. 86).

### BOXE 16 – COMO ENCARAR O TRABALHO?

As pesquisadoras Jane Dutton, da Universidade de Michigan, e Amy Wrzesniewski, da Universidade de Yale, detectaram que pessoas com o mesmo cargo encaram seus trabalhos de forma completamente diferentes, alcançando níveis de motivação e felicidade díspares.

<sup>137</sup> “O segredo do sucesso é a constância do propósito” (Benjamin Disraeli, 1804-1881).

A professora e psicóloga organizacional Amy Wrzesniewski, ao entrevistar faxineiros de um hospital, oportunidade em que foi feita a pergunta “*O que você faz aqui no hospital?*”, obteve a seguinte resposta de um entrevistado: “*Eu curo os pacientes*”, “dizendo que fazia tudo ao seu alcance para ajudar os pacientes a se curarem, e parte disso era garantir que o seu trabalho proporcionasse ambientes limpos e estéreis para que eles pudessem melhorar” (GAZIRI, 2019, p. 86).

Típico do profissional que faz o seu trabalho como se fora um chamado, em vez de um emprego ou uma carreira. “Esse tipo de profissional consegue sentir que o alcance do seu trabalho vai  **muito mais longe do que consegue enxergar no momento**, que o seu trabalho carrega um **significado**” (GAZIRI, 2019, p. 86).

Os demais faxineiros que responderam que seu trabalho se limitava a **limpar**, exatamente como descrito pelo RH como função do seu cargo, eram aqueles que tinham um **emprego**.

Aqueles profissionais do grupo com **chamado**, gostavam do que faziam e enxergavam além do que estava escrito em seus crachás; “são os profissionais que entendem serem capazes de fazer do mundo um lugar melhor por meio dos seus atos, algo simples e factível para qualquer pessoa, bastando querer agir” (GAZIRI, 2019, p. 87).

Disponível em: <[https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/Crafting-a-Job\\_Revisoning-Employees.pdf](https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/Crafting-a-Job_Revisoning-Employees.pdf)>. Acesso em 15 set. 2021.

E você, o que faz em seu trabalho na auditoria interna governamental?

### **BOXE 17 – PROPÓSITO NA VIDA**

Em 2012, a professora de ciências comportamentais e neuropsicóloga Patricia Boyle e equipe de pesquisa do Centro Médico da Universidade Rush “descobriram que ter um propósito diminui substancialmente as chances de desenvolver Alzheimer” (GAZIRI, 2019, p. 90). Essa pesquisa com 246 idosos evidenciou que as pessoas que reportavam ter um propósito na vida apresentavam melhor função cognitiva, apesar dos danos da doença ao cérebro, do que os demais idosos.

Disponível em: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3389510/>>. Acesso em 14 out. 2021.

### **BOXE 18 – DIRECIONAMENTO PARA A VIDA**

Outro estudo conduzido por Patrick Hill (da Universidade Carleton), que durou 14 anos com seis mil pessoas, concluiu em 2014 que “aqueles com um propósito vivem mais” e que “ter um direcionamento para a vida pode ajudar a viver mais, independentemente de quando encontramos esse direcionamento” (GAZIRI, 2019, p. 91).

Disponível em: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4224996/>>. Acesso em 20 set. 2021.

**BOXE 19 – GENES**

Como se não bastasse, resultado de pesquisa das mais significativas, finalizada em 2013 pela professora Barbara L. Fredrickson, do departamento de psicologia da Universidade do Norte da Califórnia, e por Steven W. Cole, da Universidade da Califórnia, demonstrou que ter um propósito muda até mesmo a expressão dos seus genes. “Demonstrou-se que os genes de quem reportava ter um senso profundo de propósito na vida revelavam menor expressão nos níveis de inflamação e maiores níveis de antivírus e anticorpos” (GAZIRI, 2019, p. 91).

Na ocasião, Steven Cole explicitou que sentir-se bem e fazer o bem são interpretados de forma distinta pelo nosso genoma.

Disponível em: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3746929/>>. Acesso em 10 out. 2021.

Daí a importância para o profissional em saber que a forma como encara seu trabalho na Auditoria interna apresenta consequências, ativando ou desativando certos genes, aumentando ou reduzindo chances de adoecer, inclusive!



O psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi (1934-2021) afirmou: “é no pleno envolvimento com cada detalhe de nossa vida, bom ou ruim, que encontramos a felicidade, e não tentando ir diretamente a sua procura” (MIHALY, 2020, p. 12).

Encontrando sentido no trabalho cotidiano, tendemos a ser mais felizes. Alimentamo-nos de sentido!<sup>138</sup>

<sup>138</sup> “O homem sem propósitos é como um barco sem leme – um vira-lata, um nada, um ninguém” (Thomas Carlyle, 1795-1881).

Luiz Felipe Pondé (1959-), professor da PUC-SP, afirma que “encontrar sentido no trabalho parece ser uma equação definitiva”.

#### **BOXE 20 – DINHEIRO**

Uri Gneezy e Aldo Rustichini, artigo mundialmente conhecido intitulado *Pay Enough or Don't Pay ar All*, publicado em agosto de 2000 pela Universidade de Oxford, trouxe interessantes resultados de experimento com estudantes em Israel.

Um grupo de estudantes, que recebeu uma palestra sobre a importância do trabalho que realizariam na vertente da motivação interna (ou seja, foram apresentados ao propósito de sua atividade de ajudar os outros), arrecadaram mais dinheiro durante o *Dia de Doações* do que outro grupo que recebera a promessa de ganhar um percentual do montante a ser arrecadado, tendo como motivador externo o dinheiro.

Daí, os pesquisadores Gneezy e Rustichini observaram que a motivação não poderia resumir-se a uma pilha de dinheiro.

A diferença motivacional entre os dois grupos de estudantes israelenses foi de meridiana clareza, ao ponto de terem afirmado: “se uma pessoa é recompensada (financeiramente) por trabalhar em uma atividade interessante, sua motivação interna diminui” (GAZIRI, 2019, p. 89).

Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/2586896>>. Acesso em 27 out. 2021.

O ser humano investe esforço naquilo em que encontra um motivo: um sentido; porém o entendimento de sentido de nossas vidas é diferente do que já foi outrora.

Fatores comportamentais influenciam práticas e visões sociais de acordo com sua época.

É possível utilizarmos do trabalho como forma de realização, desde que haja um despertar de consciência e uma mudança de comportamento, lembrando que “só há um tempo em que é fundamental despertar. Esse tempo é agora!” (Sidarta Gautama, 563-483 a.C.).



Vamos colocar como pano de fundo de nossa abordagem sobre a 3ª linha o contido no item 5 do Voto do Ministro Relator na Decisão nº 692/1994-TCU-Plenário: “(...) a função do moderno auditor interno é fazer aquilo que a direção gostaria de fazer, se tivesse tempo e soubesse como fazê-lo” (*ipsis litteris*).

Pe. Antônio Vieira (1608-1697) afirmava, com o entendimento que lhe era ímpar e peculiar: “Nós somos o que fazemos. O que não se faz não existe. Portanto, só existimos nos dias em que fazemos. Nos dias em que não fazemos apenas duramos”!

Em conversas com colegas auditores internos, no curso de décadas na Esplanada dos Ministérios em Brasília-DF, verifiquei que os momentos mais marcantes na vida profissional de muitos deles ocorreram quando foram levados ao limite de suas competências no esforço de agregar valor à gestão, numa tentativa espontânea de realizar algo difícil que valesse a pena fazê-lo, em prol do Principal: o contribuinte brasileiro.

Pelo art. 49 da Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021, “a auditoria interna governamental deve adicionar valor e melhorar as operações das organizações para o alcance de seus objetivos, mediante abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gestão de riscos e de controle”.

Diante de tão nobre missão institucional, faz-se necessário bem entender as pessoas que integram as UAIG.

Douglas McGregor (1906-1964), um dos pensadores mais influentes na área das relações humanas e professor de Psicologia em Harvard e no MIT, distinguiu duas teorias sobre a pessoa humana, denominadas de Teoria X e Teoria Y.

Pela Teoria X, as pessoas naturalmente evitam o trabalho e precisam ser controladas, dirigidas e ameaçadas; elas encaram o trabalho como um mal necessário para a sobrevivência. Para McGregor, o “homem médio” também

prefere ser dirigido, pois evita responsabilidades, uma vez que não é ambicioso e tem como objetivo principal a segurança.

Pela Teoria Y, baseada no pressuposto de que as pessoas querem e necessitam trabalhar, o homem naturalmente dedica esforços físico ou mental para o trabalho, como o faz para o descanso ou para o lazer. Uma vez motivado, o homem exercita o autocontrole para atingir os objetivos nos quais está interessado.

McGregor ponderava que as 2 teorias não eram extremos de um *continuum*, mas constituiriam duas configurações diferentes; sendo difícil prever qual a teoria mais eficaz para o gerenciamento em determinada ambiência, haja vista a particularidade de cada caso (a ser levada em conta).

Dito isso, caberia ao chefe executivo de auditoria – distante de pretender-se oferecer uma panaceia fácil de gestão - promover esforços dialógicos com vistas ao desenvolvimento<sup>139</sup> das pessoas da UAIG no intuito de obter, delas, o máximo de envolvimento no apoio da 3ª linha ao cumprimento da missão organizacional.

“Se você não tem paixão por aquilo que faz e não consegue imaginar aquilo que quer ser, não sobreviverá” (C. K. Prahalad, 1941-2010).

#### **BOXE 21 – AUDITORES EM XEQUE**

(Júlio Sérgio Cardozo, Presidente da auditoria Ernst & Young, *Gazeta Mercantil* de 25/02/2002)

“Os contadores são a força policial do capitalismo. Sem contadores, nem acionistas, nem banqueiros, nem credores podem estar seguros com aqueles com quem negociam”. Pincei esse pensamento de um editorial publicado no London Times, em 1992, para refletir sobre a derrocada da Enron e as acusações de fraudes contábeis que a cercam. Diante da dimensão do fato e do gigantismo dos números, nunca se praguejou tanto contra a atuação dos auditores. No cerne dessa questão, o auditor se transformou no maior vilão dessa falência, estimada em US\$ 50 bilhões.

Em meio a esse cenário turvo, a reputação da classe ficou comprometida. A profissão foi alvejada naquilo que há de mais importante em seu patrimônio: a credibilidade. Até que ponto esse julgamento generalizado, um tanto passional e precipitado, pode ser aplicado para toda a categoria? Pelas informações de domínio público, estampadas nas manchetes da imprensa, como resgatar a imagem das diversas empresas de auditoria capacitadas e preparadas para atestar a saúde financeira das organizações? Há um longo e arduo caminho pela frente.

O imbróglio da gigante americana de energia, no entanto, já lançou a semente da desconfiança no dia-a-dia dos auditores, estejam eles onde estiverem, qualquer que seja a empresa. E, convicto, digo que forjar balanços

<sup>139</sup> “Todo crescimento depende da atividade. Não existe desenvolvimento físico ou intelectual sem esforço, e esforço quer dizer trabalho” (Calvin Coolidge, 1872-1933, 30º presidente dos EUA).

e turbinar resultados não é da rotina das auditorias. O colapso da Enron é uma exceção que foge à regra.

Tenho o dever de tentar evitar que se coloque em xeque a atuação dos auditores, hoje em dia crucificados e posicionados na linha de fogo das críticas. Vou ainda mais fundo: as auditorias independentes são a garantia límpida e democrática de que casos como este não aconteçam frequentemente. Por que não listar os exemplos dos auditores que, através de uma atuação racional e implacável, evitaram fraudes e acordos obscuros? Porque é da índole dos auditores a não divulgação de seus méritos. O saldo é positivo, apesar da campanha difamatória e insistente. Não é razoável nem justo desprestigiar, discriminar e penalizar toda uma atividade necessária e vital para a saúde das empresas, devido a um problema localizado e peculiar.

Desde o dia em que a bancarrota da Enron lançou os holofotes em cima das auditorias, centenas de propostas aquecem e inundam os debates acadêmicos e empresariais. Analistas expõem sua indignação com várias sugestões. Fala-se de tudo, desde uma nova regulamentação do sistema para melhorar a qualidade dos procedimentos até o impedimento da prestação de consultoria a clientes de auditoria, passando pela implementação do rodízio obrigatório de empresas, entre outras.

Todas essas ideias coexistem, complementam entre si e podem nortear a relação que se queira atingir no futuro. Se existem problemas, é saudável discuti-los com as partes envolvidas. No entanto, acredito que as normas de auditoria não necessitam de aperfeiçoamento, porque são adequadas e suficientemente poderosas para salvaguardar informações fidedignas. As falhas caminham em outra direção.

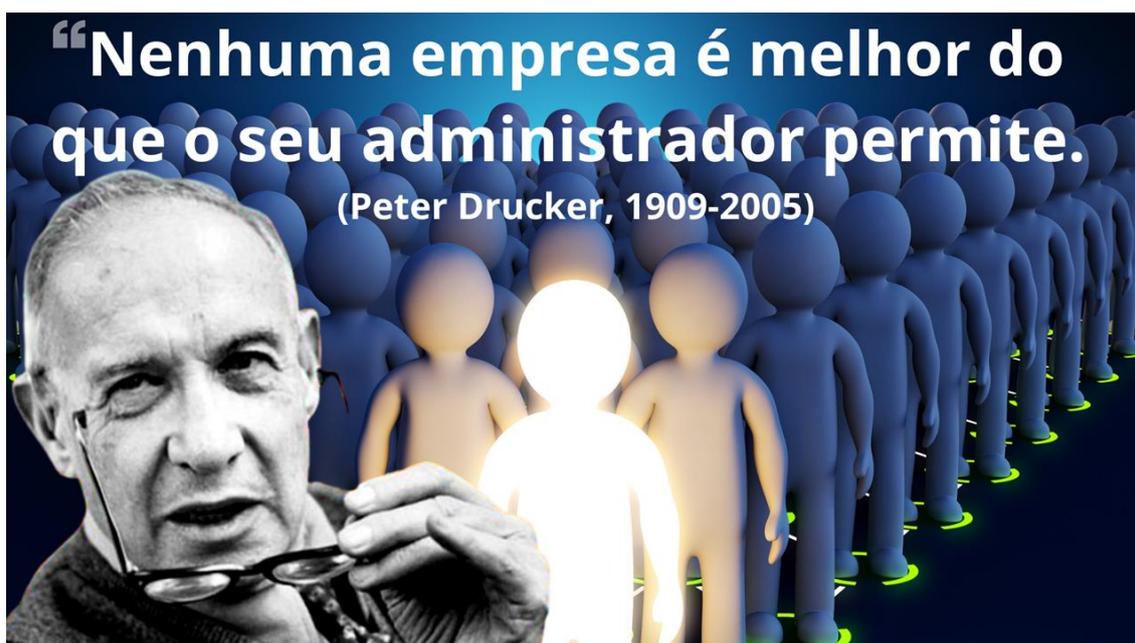
O que se disse até aqui é que as regras contábeis necessitam de transformações radicais e imediatas. É nesse ponto que o sistema está sujeito a modificações profundas para sair fortalecido desse abalo em suas estruturas. Esse, com certeza, é o desafio a ser superado. Na verdade, a questão passa pela modernidade. A contabilidade, corroída pelo célere processo de desenvolvimento dos negócios, tornou-se incapaz de acompanhar e traduzir o ritmo das corporações. Mostrou-se vagarosa, perdeu a capacidade de refletir as mudanças no ambiente empresarial, em que políticas adotadas pelos executivos carecem de uma divulgação mais adequada.

A atividade contábil não se atualizou nas mais variadas formas de fazer e conduzir os negócios. Por isso, exige-se a perfeita sintonia do complexo e ágil mundo corporativo com as práticas contábeis. Os casos mais famosos de quebra de empresas servem de prova da dificuldade encontrada pela contabilidade para atuar como ciência da informação, orientando, prevenindo e informando suficientemente todos aqueles que dela se servem em seu processo de tomada de decisão. O *Financial Accounting Standards Board* (Fasb), órgão que estabelece as regras do setor, começa a ser cobrado com mais insistência. As empresas estão ávidas por mudanças e julgo ser este o momento ideal para levantar bandeiras, reivindicar e exigir a revisão das normas contábeis.

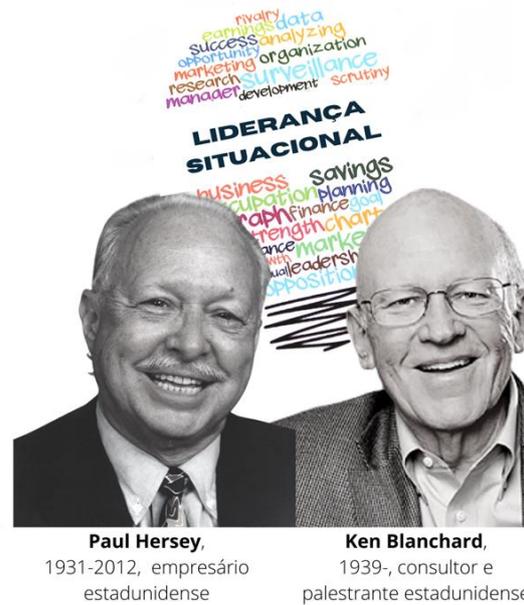
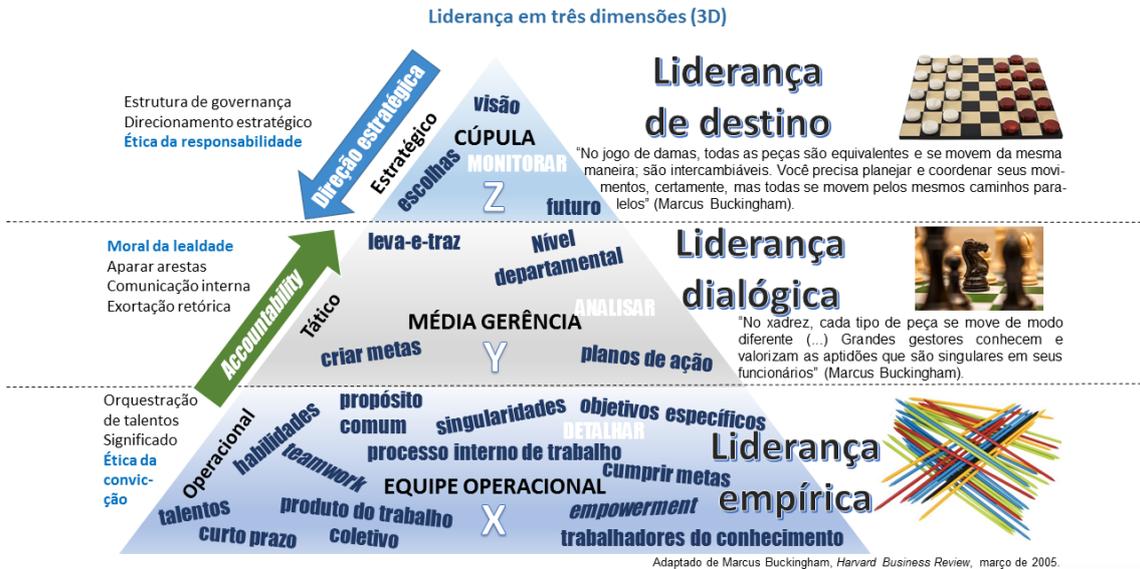
Um grande mutirão deve ser feito para modernizar os critérios de preparação de relatórios financeiros – aqueles divulgados ao público. Esses precisam ser mais transparentes e mais inteligíveis. E nesse aspecto creio, firmemente, que a palavra de ordem seja: abaixo à flexibilidade, pois é por esse caminho de excesso de flexibilização que trafegam as transações obscuras ou complexas demais, escapando ao conhecimento dos usuários interessados naqueles relatórios informativos.

Não acredito, de outro lado, que a contabilidade, em sua essência pura, não seja capaz de traduzir o que ocorre nas corporações, até mesmo naquelas mais complexas. Porém, advogo ser imperativa a reformulação de certos conceitos básicos, tais como, entre outros, o custo como base de valor, provavelmente irrealístico nos dias de hoje. O conceito de prudência ou conservadorismo deve ser rigorosamente sustentado por abordagens probabilísticas e lógica preditiva. Em assim o fazendo, a contabilidade cumprirá o seu papel fundamental e insubstituível de informar correta e suficientemente aos investidores, credores e, principalmente, aos acionistas minoritários, normalmente os mais prejudicados na cadeia.

Igualmente, acredito que, com ética, transparência e determinação, como aliás caracteriza a classe, os auditores se cerquem de condições para desempenhar sua missão com independência. A questão não é corporativa, e sim de justiça. Eles são os guardiões do capitalismo, que só funciona respaldado no trabalho das auditorias. Com o setor enfrentando essa crise de credibilidade e revirado do avesso, mudanças seriam mais que bem-vindas para restaurar a confiança na profissão.



Gosto muito da definição de Henry Kissinger (1923-), diplomata e ex-Secretário de Estado dos EUA, sobre liderança: “líder é alguém que leva as pessoas aonde elas não iriam sozinhas”.



Certa ocasião, durante uma palestra presencial que proferia em Brasília, fui indagado sobre se a liderança só existiria na cúpula organizacional?

Diante disso, gravei um vídeo<sup>140</sup> sobre o assunto, ao tempo em que, de forma autoral, integrei o tridimensionalismo da liderança de Marcus Buckingham com a liderança situacional de Paulo Hersey e de Ken Blanchard.

Essa abordagem dinâmica, e não estática, é interessante para explicitar o caminho da elevação de capacidades da UAIG.

Bom proveito e passe adiante!

<sup>140</sup> Disponível em: < [https://www.youtube.com/watch?v=X\\_vbA4LZwfk&t=43s](https://www.youtube.com/watch?v=X_vbA4LZwfk&t=43s)>. Acesso em 10 out. 2021.



É clássico o conceito de cultura dado pelo antropólogo britânico Edward Burnett Tylor (1832-1917), qual seja: “Cultura é aquele todo complexo que compreende o saber, a crença, a arte, a moral, o direito, o costume e quaisquer outras qualidades e hábitos adquiridos pelo homem na sociedade”.

Quanto aos aspectos multiformes das morais (religiosa<sup>141</sup>; familiar; social; profissional e organizacional), elas disciplinam os deveres da pessoa perante, respectivamente, ao Criador, a si mesmo, à sociedade, ao grupo profissional e aos colegas da organização a que pertença.

“Cultura organizacional” é um conceito criado por Edgar H. Schein (nascido em 1928, e criador das âncoras de carreira), na década de 1970, o qual é autoridade mundial em psicologia organizacional, o “pai do desenvolvimento organizacional”.

Professor Kaio Serrate (docente do curso "Liderança para transformação digital e gestão de futuro", da ENAP), afirma que “cultura é o código-fonte, o alicerce. É ela que molda nossa realidade atual e futura”. O professor Serrate define: “... uma **cultura organizacional** é a cultura, em seu sentido antropológico, existente em uma organização e composta por práticas, símbolos, hábitos, comportamentos, valores éticos e morais, além de princípios, crenças, cerimônias, políticas internas e externas, sistemas, jargão e clima organizacional. A cultura influencia todos os membros dessa organização como diretrizes e premissas para guiar seus comportamentos e mentalidades. Cultura pode ser definida como um modelo de suposições básicas que os grupos inventam, descobrem ou desenvolvem com a experiência para enfrentar seus problemas” (SERRATE, 2018, posição *kindle* nº 78).

O nível de adaptação da pessoa à cultura organizacional é determinante para predizer quem ficará, pela via da superação, e quem irá embora.

---

<sup>141</sup> Patrícia Almeida Ashley afirma haver “predisposição humana para a religião, já comprovada por geneticistas” (2002, p. 23).

Os padrões de conduta do mundo organizacional acabam por refletir-se, também, nas searas subjetivas do prazer e da felicidade. Daí a importância em perceber-se o nível de alinhamento entre os estilos pessoais e a cultura da empresa.

Para que cada profissional possa liberar todo o seu potencial, importa a criação de todo um clima interno – a que se denomina de “cultura aspiracional” – num ambiente certo e capaz de fomentar, a partir de um adequado esforço de comunicação, o estado de espírito nos profissionais mais aderente às mudanças que forem necessárias.

Peter Drucker, pai da moderna administração (1909-2005), afirmava que “a cultura come a estratégia<sup>142</sup> no café da manhã”.

Como externalidade da globalização, vive-se nas organizações atuais um alto grau de diversidade cultural, interna e externamente; dificultando-se os esforços de promoção de consenso sobre os seus pilares culturais básicos e do alinhamento e integração entre objetivos pessoais e organizacionais. E isso é importante para a sustentabilidade e a longevidade empresariais.

Existem ainda as subculturas, as quais são capazes de explicar o desempenho mais alto ou mais baixo no grupo.

### **Modelos mentais (crença, paradigma, mentalidade, *mindset*...) - o caso do RMS Titanic às 23:40h do dia 14 de abril de 1912 -**

Thomas Andrews

WHITE STAR LINE

OLYMPIC & TITANIC

Edward J. Smith (1850-1912)

"Mas em toda a minha experiência nunca estive em nenhum acidente... de qualquer tipo digno de menção. Só vi uma única embarcação em perigo em todos os meus anos no mar. Nunca vi um naufrágio nem nunca naufraguei, tampouco enfrentei qualquer contratempo que ameaçasse terminar em qualquer tipo de desastre" (Edward J. Smith, 1907, capitão, RMS Titanic).

Só conhece o valor da âncora quem passa pela tempestade

Os grandes navegadores devem sua reputação aos temporais e tempestades (Epicuro, 341 a.C.-270 a.C.)

"Nem Deus pode afundar o Titanic!"

"O Titanic é quase tão perfeito quanto o cérebro humano poderia fazê-lo" (Thomas Andrews, 1873-1912, engenheiro naval).

O que acreditamos pode determinar os nossos esforços e as nossas ações.

Jean Jaques Rosseau (1712-1778; filósofo iluminista) afirmava que "o que se deve fazer depende muito do que se deve crer e, em tudo o que não depende das primeiras necessidades da natureza, nossas opiniões são a regra de nossas ações".

<sup>142</sup> Na seara da governança para resultados, sob a égide da eficácia, estratégia envolve esforço analítico no desejar e no escolher qual monte escalar; sendo cruciais, no âmbito decisório próprio das instâncias de governança, tanto a escolha *ex ante* do que fazer quanto aquela do evitar fazê-lo.

Carol S. Dweck, professora na Universidade Stanford, leciona que habilidade e talento não são suficientes, e que o *mindset* (crença) tem impacto fundamental sobre o sucesso, caracterizado pelo alcance dos objetivos pessoais e profissionais, nas escolhas da vida e consequências delas decorrentes.

*Mindset*, mentalidade em português, é a forma como são enfrentadas as situações e adversidades do cotidiano; segundo a docente de Stanford, há que se começar com a distinção entre *mindset* fixo e de crescimento, mentalidades que todos nós possuímos em certa medida, havendo a predominância de uma delas, contudo.

Para Dweck, (i) ***mindset* fixo** seria uma forma estática do pensar referenciada pelo talento progresso, arredia a desafios ou novidades e com exígua resistência diante de dificuldades e limitações; enquanto que o (ii) ***mindset* de crescimento**, focado no aprendizado por seu turno, seria a maneira de interpretar o mundo de forma desafiadora e estimulante, numa jornada de gosto pelo desafio, confiança no esforço e de aprendizado a partir de tentativa-erro e, até mesmo, do processamento individual de possíveis e oportunas críticas construtivas.

Peter Cabonara afirmou: “o que as pessoas sabem é menos importante do que o que são. Contratar ... não é encontrar as pessoas com a experiência certa. É encontrar as pessoas com a mentalidade certa” (*apud* GRUBB, 2018, p. 103); haja vista o desafio em mudar-se uma mentalidadei fixa (crença pessoal) e os rígidos pensamentos dela decorrentes, inclusive.

No tocante a autopiedade/vitimização, a mentalidade do “não dou conta”, do “não posso”<sup>143</sup>... tem sido problemática em UAIG. Eleanor Roosevelt (1884-1962) afirmava: “você precisa fazer aquilo que pensa que não é capaz de fazê-lo!”

Em gestão do saber, a frequência imanente do conectar-se com os objetos está atrelada a interferências de mentalidade e a percepções díspares entre as pessoas, na dependência do que cada sujeito cognoscente espera ver, inclusive.

Peter Senge (1947-), professor do MIT, afirma que “as organizações funcionam do jeito que funcionam por causa da maneira pela qual trabalhamos, pensamos e interagimos; as mudanças exigidas não são apenas nas organizações, mas em nós também”.

Daniel Kahneman (1934-), teórico israelense da economia comportamental e Nobel de Economia de 2002, leciona: “o que você vê é tudo o que há”; talvez fazendo uma releitura de Carl G. Jung (1875-1961), quando afirmou que “tudo depende de como vemos as coisas e não de como elas são”.

Quando à difícil mudança de paradigmas, John Maynar Keynes (1883-1946, o “pai da macroeconomia”) asseverava: “a dificuldade não está nas novas ideias, mas em escapar das velhas”.

---

<sup>143</sup> “A filosofia do ‘não posso’ tem sido a causa principal de muitas ruínas. A confiança é a chave mágica que abre as portas do êxito e da felicidade” (Orison Swett Marden, 1848-1924, escritor estadunidense e fundador da revista *Success*, em 1897).



Danah Zohar, 1945-, afirma que, “na gestão, precisamos de pessoas que consigam colocar os valores<sup>144</sup> fundamentais e os objetivos mais profundos acima da mera procura do lucro a curto prazo”.

Sócrates (469-399 a.C.) ensinava que “a maneira mais fácil de mais segura de vivermos honradamente consiste em sermos, na realidade, o que parecemos ser”.

Para Aristóteles (384-322 a.C.), aluno de Platão e professor de Alexandre, “o Grande”, a ética das virtudes é uma ética teleológica, na medida em que busca atingir um fim e esse fim é o bem.

Para o filósofo grego, a vida boa é uma vida feliz e virtuosa e, para atingi-la, faz-se necessário dominar e vivenciar determinadas virtudes, quais sejam: a justiça; a prudência, no sentido da capacidade de discernir; a fortaleza, no sentido de coragem; e a temperança.

Bob Marley (1945-1981), numa vertente um pouco desconhecida para o público, explicitou com sabedoria: “a grandeza de um homem não está na quantidade de riqueza que ele adquire, mas em sua integridade e habilidade de afetar positivamente as pessoas ao redor”.

Além das virtudes aristotélicas, precisamos de amizades, pois não há felicidade quando ela não é compartilhada. A *pólis* virtuosa e ideal para Aristóteles (384-322 a.C.) era o lugar propício à amizade; o filósofo grego distinguia três espécies de amizade, aplicáveis também às conversações, quais sejam: a) de utilidade – envolvendo uma tarefa compartilhada; b) de prazer – conduzindo ao descanso; e c) de virtude – indicando vínculo entre as pessoas que admiram e valorizam o que encontram umas nas outras, sendo a mais excelsa e devendo ser estimulada, não somente entre os indivíduos, mas entre eles e o Estado, na medida em que o cidadão é um amigo do Estado.

---

<sup>144</sup> Valores do Serviço Público: engajamento; integridade; imparcialidade; gentileza; justiça; profissionalismo e vocação pública.

### Quais os teus valores?

No artigo *Gestão de si mesmo* (na *Harvard Business Review* de jan./1999), Peter Drucker (1909-2005), conhecido como o “Pai administração moderna”, abordou o “teste do espelho”.

Drucker lembrou que um respeitado embaixador da Alemanha em Londres, no início do séc. XX, abruptamente pediu demissão, em 1906, em vez de presidir um jantar oferecido pelo corpo diplomático a Eduardo VII (1841-1910), o qual ocupava o trono britânico fazia cinco anos.

Drucker afirmou que o “rei era um mulherengo notório e deixou claro o tipo de jantar que queria” (*Sic*)!

Comenta-se que o embaixador teria dito: “Eu me recuso a ver um cafetão no espelho ao me barbear pela manhã”!

Oscar Wilde (1854-1900), escritor e poeta irlandês, manifestou-se certa ocasião: “chamamos de ética o conjunto de coisas que as pessoas fazem quando todos estão olhando. O conjunto de coisas que as pessoas fazem quando ninguém está olhando chamamos de caráter”.

### Que tipo de pessoa queres ver no espelho pela manhã?

Num contexto organizacional, em que pese a possível reformulação dos valores fundamentais da organização, Peter Drucker afirmou “trabalhar numa organização cujo sistema de valores é inaceitável ou incompatível com o seu o leva a um péssimo desempenho e à frustração”.

Ser ético nada mais é do que agir direito, proceder bem, sem prejudicar os outros. “É ser altruísta, é estar tranquilo com a consciência pessoal”, afirma o professor da USP Robert Henry Srour.

### E quanto ao legado que pretendemos deixar para futuras gerações de auditores internos?

Em termos de realização – na vertente da sublimação, para a psicanálise - é necessário ter o sentido precioso de que a minha atividade profissional contribui para outras pessoas, dentro e fora da organização, contribui para a nação; pelo exercício profissional, é possível deixar um legado!

O personagem General Maximus Decimus Meridius, no filme *Gladiador* (2000), falou que “o que fazemos em vida ecoa na eternidade!”

Cabe trazer à lembrança que a **cultura organizacional** é composta pelo tripé crenças, valores e comportamentos.

No tocante à crença, também chamada de paradigma, mentalidade ou *mindset*, John Stuart Mill (1806-1873, economista britânico) afirmava: “uma pessoa com crença tem poder social igual a 99 que só têm interesses”. Por outro lado, “as nossas crenças podem afetar nossa capacidade” (ACHOR, 2012, posição *kindle* nº 1279).

Stephen Covey (1932-2012, escritor estadunidense) lecionava: “e você deseja pequenas mudanças, trabalhe seus comportamentos; se você deseja mudanças realmente significativas, trabalhe seus paradigmas”.

Em termos institucionais, “os valores/princípios e a missão da empresa precisam ser duradouros e consistentes com o cotidiano da empresa, o que requer muita atenção, dedicação e comprometimento” (ASLEY, 2002, p. 41).



A pesquisadora Patrícia Almeida Ashley (2002, p. 40 e 41), da UFF, defende, com um viés funcionalista<sup>145</sup>, um posicionamento estratégico das organizações “em termos de seus valores/princípios (critérios inegociáveis de conduta), missão (razão de ser da empresa) e visão de longo prazo (qual é a imagem para o futuro dessa empresa), os quais irão embasar as decisões e operações de seus negócios, expressas na conduta das pessoas que trabalham para essa empresa”.

O Ex-presidente da ABRH Brasil, o administrador Ralph A. Chelotti, deu o seguinte tom à sua profícua gestão (2006 a 2009) à frente da mais importante representação nacional da área de RH no país, qual seja: “Atitude, com equilíbrio, muda tudo!”

E, nesse particular, devemos lembrar do equilíbrio vivencial naqueles quatro pilares existenciais concebidos por Paul J. Meyer (1928-2009) – em sua “roda da vida” – quais sejam: qualidade de vida, profissional, pessoal e relacionamentos.

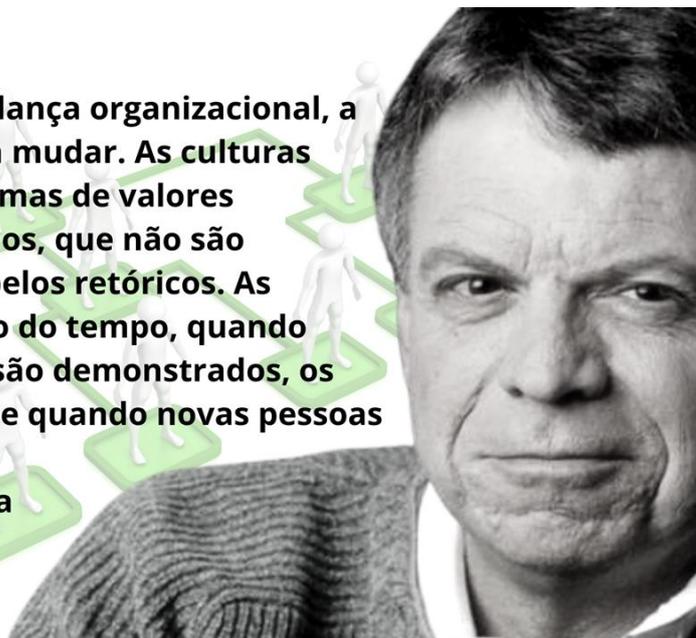
E sobre equilíbrio, gosto muito da frase de Içami Tiba (1941-2015), palestrante e médico psiquiatra paulista, o qual afirmava que “a felicidade é saber usufruir muito bem o que se tem, sem ficar sofrendo pelo que não se tem; é a boa autoestima que permite viver com esse feliz equilíbrio”.

---

<sup>145</sup> Funcionalmente, na medida em que opera para o cumprimento, com eficiência, de fins utilitários.

“Desapegar-se (*vairagya*, em sânscrito) é desfrutar as coisas sabendo que são transitórias e assumir um estilo de vida baseado na independência emocional (não posse)” (RISO, 2015, posição *kindle* nº 213).

**“Em qualquer grande mudança organizacional, a cultura é a última coisa a mudar. As culturas organizacionais são sistemas de valores profundamente enraizados, que não são suscetíveis de simples apelos retóricos. As culturas mudam ao longo do tempo, quando novos comportamentos são demonstrados, os sucessos são apontados, e quando novas pessoas e ideias estão no quadro.  
(John Kotter, professor da Harvard Business School)**



**“Por mais influência que a cultura organizacional tenha na conformação das práticas gerenciais e no comportamento do funcionário, a cultura nacional é predominante”.**

(Stephen P. Robbins, professor na Universidade de San Diego, autor mais vendido, no mundo, na área de gestão e comportamento organizacionais)



Pesquisas têm sugerido que a cultura nacional produz um impacto maior sobre os funcionários do que a cultura de sua organização<sup>146</sup>.

“Toda sociedade funciona de acordo com princípios, valores e tradições culturais específicos, que determinam os pensamentos e comportamentos de indivíduos, grupos ou instituições, entre os quais se incluem, necessariamente, as organizações e o mundo dos negócios em geral” (ASHLEY, 2002, p. 55).

“Precisamos nos dar conta de que o impacto e as consequências reais de cada uma de nossas escolhas e ações – até mesmo de nossos pensamentos –

<sup>146</sup> ADLER, N. J. *International dimensions of organizational behavior*. 2ª ed. Boston: PWS-Kent, 1991, p. 58-60.

são monumentais, porque cada pensamento, escolha e ação estão determinando em quem estamos nos tornando, o que por fim determinará a qualidade de nossas vidas” (ELROD, posição *kindle* nº 967).

A dupla moral brasileira está atrelada a raízes históricas e bifurca-se, a exemplo de outras nações latino-americanas, na **moral da integridade**, como discurso oficial que perpassa todos os agentes sociais, e a **moral do oportunismo**, como discurso oficioso que permeia a sociedade como um todo.

Estas duas morais, contraditórias, coexistem no cotidiano, num jogo de faz-de-conta, numa tessitura de pantomimas e cumplicidades. Uma dissociação entre o discurso e a prática, o enunciado e o vivido, o país legal e o país real, os códigos formalizados de conduta e os expedientes do dia-a-dia.

Patrícia Almeida Ashley (2002, p. 59) faz referência à moral do oportunismo – conhecida no Brasil como “lei de Gerson”<sup>147</sup> – a qual se refere a “um discurso não oficial, mas oficioso, segundo o qual seria desejável e até legítimo que cada indivíduo procurasse assegurar seus interesses em detrimento das leis e dos interesses dos colegas, dos outros funcionários e da própria empresa”.

Vive-se uma contradição entre fórmulas edificantes do “homem de bem” e a complacência em relação aos jeitinhos, favoritismos, subornos, quebra-galhos, pistolões, tramoias, infidelidades e malandragens; de modo a romper a integridade do homem autorizado a viver, no mundo político-social, normas diversas daquelas que, em casa, ensina aos próprios filhos.

## BOXE 22 – O BRASILEIRO

### Paradoxo do brasileiro (de Eduardo Gianetti da Fonseca)

“Cada um de nós isoladamente tem o sentimento e a crença sincera de estar muito acima de tudo isso que aí está. Ninguém aceita, ninguém aguenta mais, nenhum de nós pactua com o mar de lama, o deboche e a vergonha da nossa vida pública e comunitária. O problema é que, ao mesmo tempo, o resultado final de todos nós é exatamente isto que aí está!”

Fonte: *apud* TORO A., José Bernardo & WERNECK, Nísia Maria Duarte. Mobilização social – um modo de construir a democracia e a participação. Brasília: Ed. MMA, 1997, p. 15.

## BOXE 23 – RAÍZES HISTÓRICAS

Traços culturais têm raízes históricas. Raymundo Faoro<sup>148</sup> (1925-2003), em seu livro *Os donos do poder*, escreveu sobre a monarquia brasileira: “essa monarquia, acostumando o povo a servir, habituando-o à inércia de quem

<sup>147</sup> Deve-se “levar vantagem em tudo”; relativamente a uma gravação de comercial de marca de cigarro Vila Rica, contando com a participação do jogador de futebol Gerson de O. Nunes (1941-), que atuava como meio-campista na seleção brasileira de 1970. “A Lei de Gerson funcionou como mais um elemento na definição da identidade nacional e o símbolo mais explícito da nossa ética ou falta de ética” (Maria Izilda Matos, historiadora).

<sup>148</sup> Raymundo Faoro (Vacaria-RS, 1925-2003), membro da Academia Brasileira de Letras, foi autor da obra *Os donos do poder* (1958).

espera tudo de cima, obliterou o sentimento instintivo de liberdade, quebrou a energia das vontades, adormeceu a iniciativa (...) Tudo é tarefa do governo, tutelando os indivíduos, eternamente menores, incapazes ou provocadores de catástrofes, se entregues a si mesmos”<sup>149</sup>.

### BOXE 24 – O ENIGMA BRASILEIRO

(texto de João Ubaldo Ribeiro, publicado em *O Estado de S. Paulo*, 02/05/1993)

“Povo heroico oficialmente, como está no Hino Nacional, ouvimos sempre as mais arroubadas alusões à nossa bondade, nossa fortaleza, nosso espírito de solidariedade, nossa grandeza. O povo é generoso, o povo luta com honestidade e afincado por uma sobrevivência cada vez mais difícil, grande povo. Quem não presta são os dirigentes, essa corja de larápios aproveitadores e mentirosos, na qual ninguém é exceção. Não passa dia sem que cidadãos indignados bradem isto retumbantemente, em cartas à redação e conversas de bar. (...) O dono do laboratório que, em lugar de antibiótico, botou talco dentro da cápsula e, pesarosíssimo, lê que alguns fregueses morreram de septicemia, também está revoltado. Se não fosse a burocracia e os preços absurdos da matéria-prima, claro que ele não teria feito isso, foi uma contingência, forçada pela corrupção dos políticos. Da mesma forma o pobre do empacotador de feijão que, por causa da má qualidade das balanças e máquinas nacionais (o funcionário encarregado da guia de importação só a solta se lhe molharem a mão, é uma vergonha, até porque ele não leva em conta os brindes que vem recebendo todos esses anos), vende 800 gramas piamente convicto de que está vendendo um quilo; o que fabrica mortadela com 90% de amido e 10% de sebo; o que desconta do trabalhador o que este consome na “cooperativa” da fazenda e assim sempre fica devendo, e assim prossegue a vida. No tráfego, enquanto atravessa a rua uma velhinha atemorizada com uma criança ao lado, o motorista, típico homem do povo, é obrigado a parar por causa do guarda, não resiste e, na hora em que a velha está na frente do ônibus, dá uma acelerada em ponto morto, somente para avivar um pouco o ambiente e ver se o sistema cardiovascular da conterrânea está funcionando bem. No restaurante, o garçom, típico homem do povo, calcula que sete vezes cinco são 82 e, quando o contestamos, somos obrigados a adotar um discurso elitista, em que o fato de sabermos aritmética elementar avulta como mais um símbolo de privilégio e opressão”

Fonte: *apud* **SROUR**, Robert Henry. *Ética empresarial – posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000, p. 149 e 150.

<sup>149</sup> *Apud* TORO A., José Bernardo & WERNECK, Nísia Maria Duarte. **Mobilização social: um modo de construir a democracia e a participação**. Brasília: MIMARHAL, ABEAS e UNICEF, 1997, p. 39.



Para Maslow, o homem é um animal carente ou, na linguagem aristotélica, contingente. Antes mesmo de satisfazer a uma necessidade, outra já lhe aparece.

Na Pirâmide das necessidades de Maslow, a motivação está ligada às necessidades do ser humano, as quais se apresentam de forma hierárquica das mais importantes às menos importantes, a saber: fisiológicas, de segurança, de integração (“pertencer a”), de estima (status), de autorrealização.

As necessidades de nível mais baixo de um ser humano precisam ser satisfeitas antes das de nível mais alto. Há uma subida a escalar, em termos de hierarquia de necessidades, para que o ser humano atinja sua autorrealização.

Chris Argyris (1923-2013), professor emérito da *Harvard Business School* conhecido como cofundador do desenvolvimento organizacional, aponta a autorrealização como tendência básica e natural do ser humano (CASTRO, 2009, p. 140); e o papel dos administradores consiste em orientar os profissionais a harmonizar suas necessidades com as da organização.

Não raras vezes, cobranças e prazos e monitoramento das entregas, sob a égide da eficácia, chegam na contramão dos interesses da pessoa, em detrimento das expectativas futuras do profissional, inclusive. Para não se falar nas situações em que a chefia imediata é inábil<sup>150</sup> em fazer as cobranças, distante ano-luz de qualquer afeto; o filósofo inglês Roger V. Scruton (1944-2020) lecionava que trabalho penoso significava “desenvolver uma tarefa ingrata para uma pessoa desprezível” (*Sic!*)

“Muito do que denominamos administração consiste em dificultar o trabalho para as pessoas” (Peter Drucker, 1909-2005, o maior pensador e escritor sobre gestão de todos os tempos).

<sup>150</sup> “Capacite bem os seus funcionários para que eles possam partir. Trate-os bem para que prefiram ficar” (Richard Branson, 1950-, escritor e empresário britânico, fundador do Grupo Virgin).

Embora haja uma suposição de que o estresse e a pressão levem os auditores internos a realizar mais, melhor e mais rapidamente, as UAIG que seguem essas práticas não reconhecem os custos ocultos incorridos.

Elizabeth Stamatina "Tina" Fey (1970-), argumentista estadunidense, traz um alerta bastante heterodoxo, mas que merece nossa reflexão, conforme segue: “na maioria dos casos, ser um bom chefe significa contratar pessoas talentosas e, em seguida, sair do seu caminho” (*Sic*). Ao que Steve Jobs (1955-2011) adiciona: “não faz sentido contratar pessoas inteligentes e depois dizer-lhes o que fazer; contratamos pessoas inteligentes para que possam nos dizer o que fazer”.

Nessas situações conflitivas, o “pai da administração moderna”, Peter Drucker (1909-2005), traz luzes na medida em que alertou no sentido de que “trabalhar numa organização cujo sistema de valores é inaceitável ou incompatível com o seu leva a um péssimo desempenho e à frustração”!

Em situações normais de temperatura e pressão, quanto mais importante é a necessidade para o homem ou a mulher da auditoria interna, maior a motivação para atingi-la.

E “compreender as necessidades humanas é meio caminho andado para satisfazê-las” (Adlai Stevenson II, 1900-1965, embaixador dos EUA nas Nações Unidas).

Todavia, a ponderação das necessidades pode variar em ambiências de grande conflito, por exemplo. Um carreirismo acerbado caracterizado pelo desejo de ascensão no trabalho a qualquer preço (necessidade de estima e conquista de *status*) pode sobrepor-se à necessidade de segurança.

Sigmund Freud (1856-1939), médico neurologista e psiquiatra criador da Psicanálise, lecionava que os comportamentos das pessoas são motivados por forças psicológicas inconscientes; para Freud, o estímulo e a motivação dele decorrente deveriam ser compreendidos a luz do sistema psíquico, num nível mais profundo.

Digno de registro o fato de as teorias aplicáveis às organizações estarem alicerçadas no atingimento dos objetivos propostos. Teorias surgem, sendo eclipsadas logo depois por outras, não raro retornando – atualizadas, rebatizadas, ou não – e passando a uma coexistência em que se alternam na prevalência.

David McClelland (1917-1998), psicólogo norte-americano, lecionava, por seu turno, sobre as fontes da motivação em relação a três espécies de necessidades: a) realização; b) associação (afiliação); e c) poder.

Outra leitura necessária é a de que se encaramos o desejo apenas como uma falta, nos restaria a infelicidade!

Eis a complexidade da felicidade para o ser humano: no final das contas alguém é feliz e não necessariamente pela capacidade de estabelecer boas relações.

Outro assunto se refere aos rendimentos. O Economista Richard Easterlin (1926-), professor da Universidade do Sul da Califórnia, leciona que “rendimentos elevados têm correlação com felicidade, mas, a longo prazo, não existe correlação entre o aumento do rendimento e o aumento da felicidade. A essa conclusão, a ciência denomina de “Paradoxo de Easterlin”.



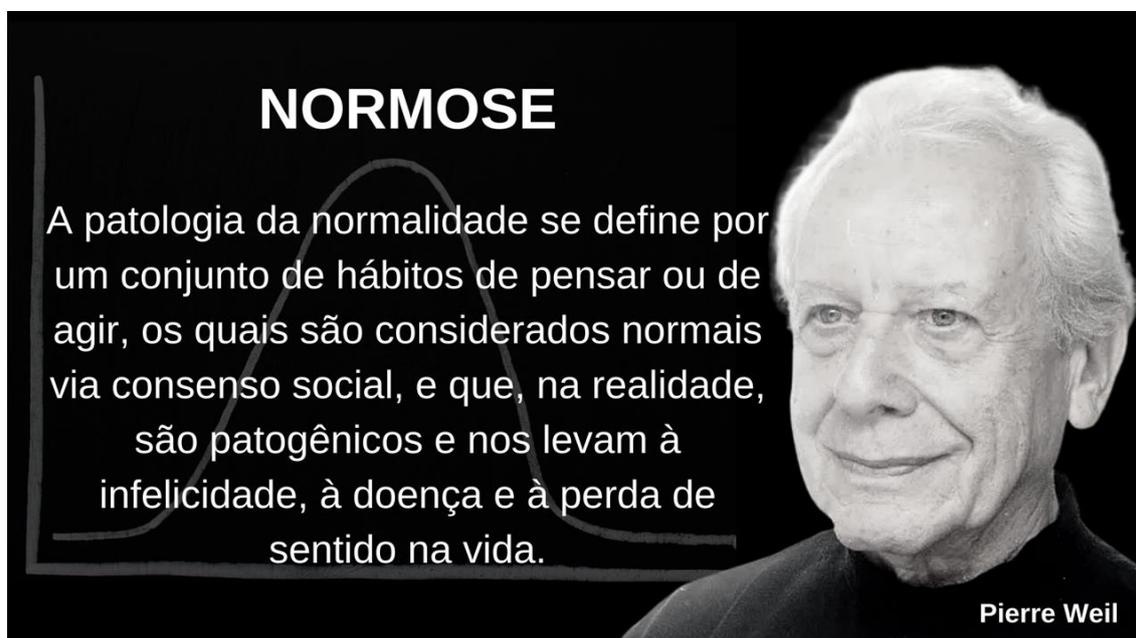
Frederick Irving Herzberg (1923-2000), autor da *Teoria dos dois fatores* que aborda a situação de motivação e da satisfação das pessoas, analisa a motivação ponderando os fatores de insatisfação e de satisfação. Para ele, a motivação não ocorre pela simples ausência dos fatores de insatisfação, haja vista ser fundamental, também, a presença de fatores de satisfação.

Esses fatores, porém, alternam-se em prevalência, ou seja, se o indivíduo não se mostra insatisfeito, é sinal de que os fatores de satisfação estão presentes em maior grau.

Na seara motivacional, há que distinguir-se fatores intrínsecos (motivacionais) e fatores extrínsecos (ou higiênicos) ao indivíduo. Se o auditor interno vislumbra um horizonte de crescimento e progresso a partir de atividades desafiadoras e estimulantes no trabalho da 3ª linha, para atingir a autorrealização, estamos diante de um fator intrínseco de satisfação. Já em termos de fatores extrínsecos, pode-se citar as condições físicas do local de trabalho ou do próprio Órgão governamental ou Entidade Pública a que pertença o profissional, o modo como se desenvolvem as relações do trabalho e no local de trabalho, etc. Pela ótica dos fatores extrínsecos (ou higiênicos) uma possível - e lamentável! - insatisfação no cargo de auditor interno poderia ser função do ambiente, bem como da supervisão, dos colegas ou do contexto geral do cargo de auditor interno governamental.

Quanto às motivações intrínsecas, fundamentais para a construção de sentido naquilo que se trabalha, é imperiosa a sensação de liberdade.

A autonomia do auditor interno é parte integrante da sensação de felicidade, na medida em que auxilia na criação de um engajamento mais genuíno na busca de sentido para o agregar valor à organização pública.



Esse conceito de uma obsessão doentia por ser normal – a normose – foi resultante do trabalho simultâneo do Psicólogo e Antropólogo brasileiro Roberto Crema e pelo Filósofo, Psicólogo e Teólogo francês Jean-Ives Leloup, na década de 1980; a perplexidade de Pierre Weil (1924-2008, Doutor em Psicologia pela Universidade de Paris) houve por aproximá-los e os três, juntos, organizaram um simpósio sobre o tema em Brasília-DF. Deste encontro, nasceu uma parceria e o livro *Normose: A patologia da normalidade*, publicado pela Editora Vozes.

Shawn Achor (1978-), pesquisador estadunidense da felicidade, adverte que “a abordagem típica para compreender o comportamento humano sempre foi analisar o comportamento ou o resultado médio. (...) essa abordagem equivocada criou o que chamo de ‘culto da média’ nas ciências comportamentais. Se alguém fizer uma pergunta do tipo ‘Em quanto tempo uma criança consegue aprender a ler em uma sala de aula?’, a ciência muda essa pergunta para ‘Em quanto tempo, em média, uma criança consegue aprender a ler em uma sala de aula?’. Com isso ignoramos as crianças que aprendem a ler mais rapidamente ou mais lentamente e adaptamos as aulas tendo em vista a criança ‘mediana’. Esse é o primeiro erro cometido pela psicologia tradicional” (ACHOR, 2012, posição kindle nº 209).



Alexis de Tocqueville (1805-1859, pensador político francês) e John Stuart Mill (1806-1873, filósofo de língua inglesa mais influente do século XIX) alertaram para a “tirania da maioria”, asseverando que a maioria pode estar errada; ao que Roger V. Scruton (1944-2020), filósofo e professor da Universidade de Oxford, acrescentou: “há alguém mais importante do que a maioria, especificamente, o indivíduo que dela discorda”.

Uniformidade é morte! É muito importante o caráter multidisciplinar de uma UAIG; precisamos de pessoas diferentes que acrescentem algo à equipe.

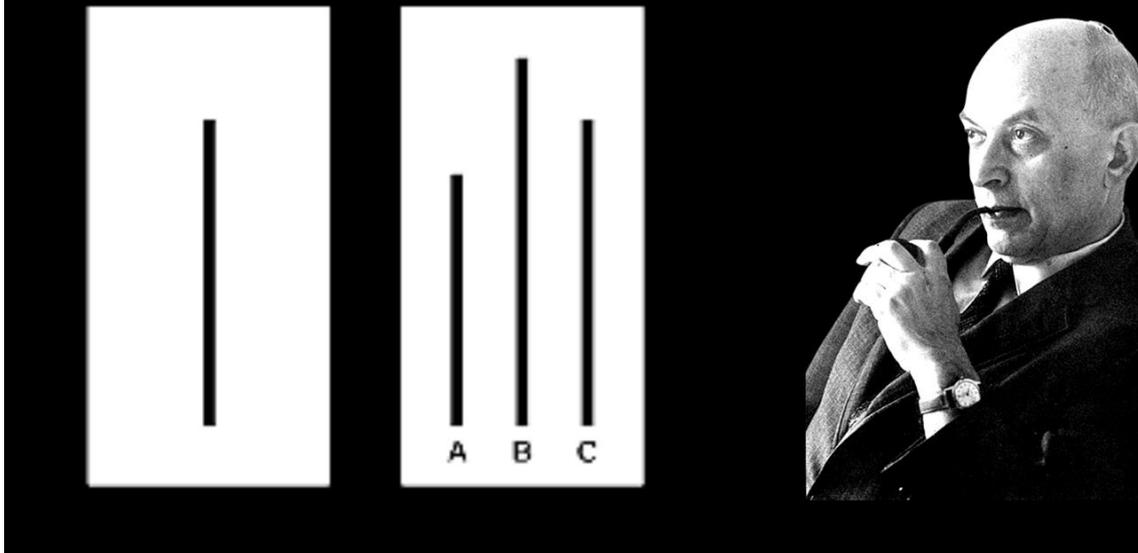
“Não deixe que os medos, inseguranças e crenças limitantes dos outros limitem o que é possível para você” (Hal Elrod, em *O milagre da manhã*).

“Ser é ser percebido” (George Berkeley, filósofo irlandês que viveu de 1685 a 1753).

Pela limitação em estudar apenas a média, permaneceremos meramente medianos, encaixados no padrão. “Ser normal é a meta dos fracassados” (Carl G. Jung, 1875-1961, psicólogo humanista).

“Não é só o homem, as organizações também são frutos do meio” (Ozires Silva, engenheiro aeronáutico militar).

## Experimento de conformidade de Solomon Asch, 1951



A pressão da maioria (dos colegas, por exemplo) pode colaborar para a mudança de opinião e até de percepção!

Solomon Asch (1907-1996) indagou: a) até que ponto as forças sociais alteram a opinião pessoal? 2) Qual aspecto da influência do grupo é mais importante - o tamanho da maioria ou da unanimidade de opinião?

O experimento foi conduzido usando 123 participantes do sexo masculino, os quais foram informados de que seriam parte de um experimento em julgamento visual.

Cada sujeito foi colocado em um grupo com 5 a 7 atores (pessoas que conheciam os verdadeiros objetivos do experimento, mas foram apresentados como participantes ao ingênuo participante "real").

Ao grupo foi mostrado um cartão com uma linha-padrão, a semelhança de um palito de fósforo, seguido por outro cartão com três linhas de tamanhos diferentes, sendo uma delas semelhante àquela 1ª linha-padrão, solitária, que havia sido mostrada anteriormente.

Os participantes foram convidados a dizer qual linha correspondia ao comprimento da linha-padrão do primeiro cartão.

O participante "real" respondeu por último ou em penúltimo lugar. Nos dois primeiros ensaios, o sujeito se sentia à vontade no experimento, pois ele e os outros "participantes" deram a resposta óbvia e correta, ou seja: a linha "C" corresponde, em comprimento, à 1ª linha-padrão apresentada.

No entanto, após o quarto julgamento, todos os atores respondentes começaram a dar respostas claramente erradas, de modo que em 12 das 18 rodadas experimentais todos deram uma resposta errada: linha "A" ou linha "B".

Em face dos 12 julgamentos em que os atores respondentes deram respostas incorretas, o participante poderia, simplesmente, ignorar a maioria e seguir com seus próprios sentidos ou, curiosamente, poderia ir junto com a maioria e ignorar o fato claramente óbvio.

O objetivo era ver se o participante real mudaria sua resposta e responderia da mesma maneira que os atores respondentes ou se seguiria o que seus olhos lhe diziam claramente: a linha “C”.

Solomon Asch descobriu que cerca de 25% de todos os indivíduos resistem, com sucesso, a essa forma de pressão social; enquanto o restante tende a conformar-se à opinião, claramente incorreta, da maioria.

Asch sugeriu que esse procedimento criou uma dúvida na mente dos participantes sobre a resposta aparentemente óbvia; os participantes relataram que a linha correta, mas rejeitada, era quase, mas não totalmente, igual à linha-padrão.

Daí, a famosa definição de Solomon Asch: “A conformidade é o processo por meio do qual os membros de um grupo social mudam seus pensamentos, decisões e comportamentos para estar de acordo com a opinião da maioria”.

## 7. COMPORTAMENTO E CONVIVÊNCIA

### Apresentação do módulo 7

A necessária elevação da autoestima e dos níveis de consciência pessoal e organizacional não se dá numa dinâmica de linearidade existencial, até mesmo porque nem todos fazem as mesmas coisas pelos mesmos motivos; todavia, a literatura é uníssona na defesa de que o gerenciamento de si mesmo – a autonomia no cuidar de si – é importante para boas relações sociais.



**NEURÔNIOS-EPELHO**

“Nosso cérebro espelha o estado de outras pessoas. Compreender o que elas sentem torna-se então uma questão de compreender o que você sente agora, no lugar delas. A neurociência descobriu a 'empatia'.”  
(Roman Krznaric, filósofo australiano, em *O poder da empatia*)

O diagrama mostra dois cabeças humanas em perfil, com raios de luz conectando os cérebros, simbolizando a conexão neural. À direita, há um retrato em preto e branco de Roman Krznaric, um homem com óculos e barba.

No campo da neurociência - em decorrência de pesquisas realizadas por neurocientistas e pesquisadores da Universidade de Parma, na Itália - um neurônio-espelho está ligado à visão e ao movimento, e permite o aprendizado por imitação, já que é acionado quando é necessário observar ou reproduzir o comportamento de outros seres da mesma espécie.

Para além de um processo puramente cognitivo, quando observamos uma pessoa realizando um ato de gentileza na Auditoria interna, por exemplo,

oferecer uma orquídea para uma colega que está aniversariando, imediatamente compreendemos essa atitude. Da mesma forma, se presenciamos um ato de agressividade por um colega emocionalmente imaturo, identificamos a expressão de raiva instantaneamente. No tocante ao primeiro caso, da flor, sentimos prazer e nosso comportamento é de aproximação; no segundo, sentimos desprazer e nossa atitude é de aversão.

Essa capacidade de compreensão imediata da experiência emocional do outro porque identificamos a mesma experiência em nós mesmos é uma característica altamente adaptativa ligada à sobrevivência da espécie no planeta. É como se fosse um processo de ressonância.

Compreendemos a ação do outro de modo automático como se ele fosse em nós mesmos.

Luiz Gaziri fala que “ao assistir a um jogo de futebol, por exemplo, você não usa somente a sua área visual para acompanhar o que acontece no campo: as áreas do seu cérebro relacionadas com os movimentos de corrida, chutes, dribles e cabeçadas estão todas ativadas, como se fosse você lá no gramado” (GAZIRI, 2019, p. 139).

Esses neurônios da imitação – descobertos, por um acaso (ao observarem um macaco olhando uma pessoa levar um sorvete à boca), no Laboratório da Universidade de Parma, em 1991 – carregam fundamental função na seara do compartilhamento das emoções, sendo grandes responsáveis pela empatia das pessoas, na medida em que nos colocam momentaneamente na pele do outro, melhorando os nossos relacionamentos.

“Os nossos sentimentos se espalham para outras pessoas” (GAZIRI, 2019, p. 140); logo “uma mudança no seu comportamento tem o poder de fazer com que o comportamento dos outros também mude” (GAZIRI, 2019, p. 141).

#### **BOXE 25 – NEURÔNIO-ESPELHO**

“A descoberta dos neurônios-espelho representa para os estudos da mente o que o DNA representou para a biologia” (frase do neurocientista indiano V. S. Ramachandram, diretor do Centro do Cérebro e da Cognição da Universidade da Califórnia, em San Diego).

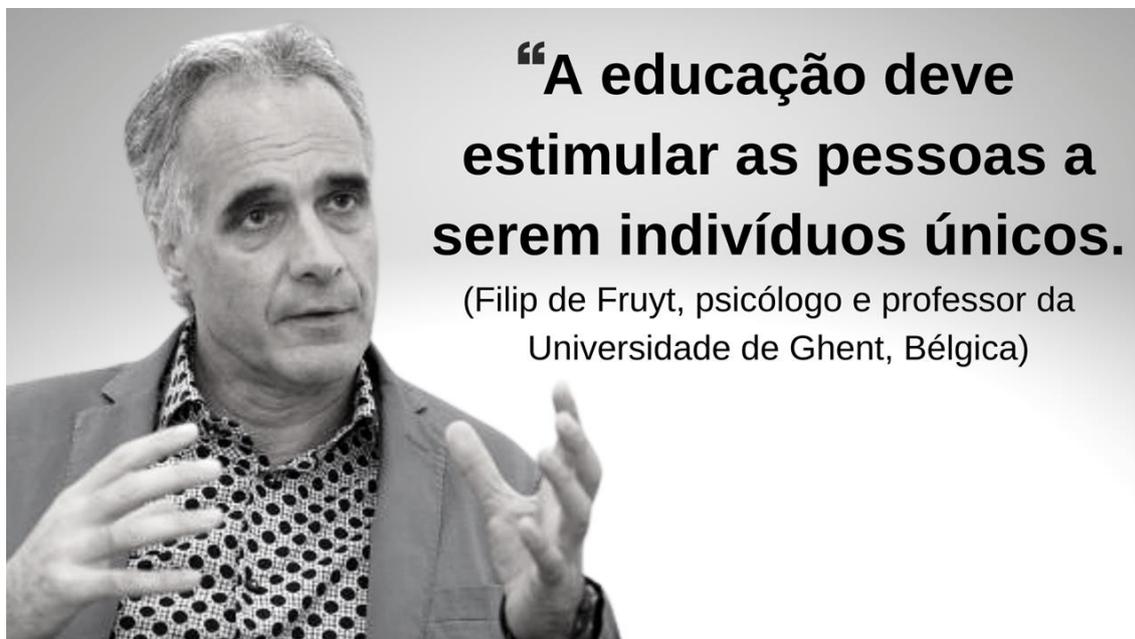
Disponível em: <<https://academic.oup.com/brain/article/119/2/593/382476>>. Acesso em 8 out. 2021.

#### **BOXE 26 – FELICIDADE CONTAGIOSA**

“Esse efeito contagioso produzido pelos neurônios-espelho do cérebro tem muitas implicações. Em um estudo recente, pesquisadores acompanharam 4.739 indivíduos, em seus relacionamentos uns com os outros e seus níveis de felicidade ao longo de vinte anos. Eles descobriram que, quando um indivíduo fica feliz, um amigo que mora no raio de 1,5 quilômetro tinha uma chance aumentada em 25% de ficar feliz. A parte mais surpreendente da descoberta foi que até mesmo um amigo do amigo (com dois graus de separação) tinha aumento de 10% na chance de ficar feliz, e até os amigos desse amigo (com três graus de separação) tinham um aumento de 6% de chance. Se sua positividade pode causar impacto em uma pessoa com três graus de separação de você, imagine o quanto afeta as pessoas ou seu redor,

principalmente se você estiver em posição de liderança ou de influência” (CHAMINE, 2013, p. 201).

Fonte: James H. Fowler e Nicholas A. Christakis, “Dynamic Spread of Happiness in a Large Social Network: Longitudinal Analysis Over 20 Years in the Framingham Heart Study”, *British Medical Journal* 337, nº a2338 (2008): 1-9.



Às vezes, importa livrarmo-nos dos apegos e dependências que nos impedem de sermos nós mesmos, sem anestesia, sem desculpas. Ao final do livro de S. Lowe (LOWE, 2015, p. 198) há umas importantes palavras: “seja original e seja você mesmo”!

E cada profissional auditor interno é importante e único!

Para nossa reflexão, importa trazer Simone Weil (1909-1943), filósofa francesa, a qual afirmara: “Eu posso, portanto eu sou!”

Clarice Lispector, escritora e jornalista brasileira (nascida na Ucrânia) e que viveu de 1920 a 1977, afirmava: “Depois que aprendi a pensar por mim mesma, nunca mais pensei igual aos outros”.

O pensamento humano é múltiplo e deve ser valorizado como tal, sem que seja direcionado a determinada linearidade. Não podemos aceitar algo (ou alguém) que nos roube a capacidade de pensar e de sentir o que bem entendermos.

Hipátia de Alexandria (370-415 d.C.), matemática e filósofa egípcia, expoente intelectual da escola platônica em Alexandria, afirmava: “reserve o seu direito de pensar, mesmo pensar errado é melhor do que não pensar”.

Viktor Frankl (1905-1997), lecionava que o homem, ao contrário dos animais, não é informado por seus impulsos e instintos sobre o que tem que fazer. Mas o homem moderno, ao contrário dos homens de épocas passadas, é o único que não possui tradições que lhe digam o que deveria fazer. De modo que, agora, ele está perdido. Não sabendo o que tem de fazer nem o que deveria,

acontece com frequência que ele não sabe mais o que realmente quer fazer. O resultado é que ele apenas deseja fazer o que os outros estão fazendo – conformismo – ou ele simplesmente faz o que os outros lhe dizem que faça – totalitarismo.

E na Unidade de auditoria interna, cada profissional é único, para além da mera multidisciplinaridade.

E juntos, somos mais! (desde que seja previamente formatado um propósito significativo comum a perseguir)

Ou, nas palavras de Stephen Covey (1932-2012): “a interdependência é o paradigma do nós: nós podemos fazer isso. Nós podemos cooperar. Nós vamos unir nossos talentos e habilidades para, juntos, criarmos algo maior”!

Peter Drucker, no *paper Gestão de si mesmo* (HBR, edição de janeiro de 1999) leciona: “(...) nosso jeito de desempenhar o trabalho é único. É uma questão de personalidade (...) que se forma muito antes do início da vida profissional. E o modo de agir é característico de cada indivíduo, assim como seus pontos fortes e fracos”.

E – no linguajar no interior do país - o ilustre escritor mineiro Guimarães Rosa (1908-1967) asseverou: “É junto dos bão que a gente fica mió”!

Veja que a colaboração pode ser um dos ativos mais importantes da Unidade de auditoria interna; mas algumas organizações encontram dificuldades em implantá-la e tornar essa ideia funcional porque fomos educados para competir individualmente e de forma isolada. Isso é bem visível quando se observa as características modais da geração Y (os denominados *millennials*), nascidos entre 1980 a 1995.

Nesse diapasão, a metodologia internacional de evolução de capacidades em auditoria interna – IA-CM – tem ajudado na descoberta do rumo a seguir, na medida em que desafia todo o corpo funcional da 3ª linha ao alcance da excelência de seus processos internos de trabalho, de modo a afetar positivamente as unidades organizacionais e as pessoas ao redor.



Diante da carência de sonhos; a partir da sincera busca de autoconhecimento e no cultivo de relações que nos levem à reflexão e ao consequente desenvolvimento pessoal, resta-nos o caminho da escalada de níveis de consciência pessoal e organizacional.

### BOXE 27 – O NAVIO DE TESEU

“O paradoxo do Navio de Teseu (...) descreveu como Teseu (o rei fundador de Atenas) retornou de uma longa viagem pelo mar. Ao longo de todo o percurso, todas as velhas e desgastadas placas de madeira que formavam o navio forma sendo arrancadas e substituídas por placas de madeira novas e fortes. As placas velhas de madeira eram jogadas ao mar. Quando Teseu e sua tripulação finalmente retornaram da viagem, cada placa de madeira do navio havia sido trocada e descartada. Isso leva às seguintes perguntas: o navio em que eles retornaram era o mesmo em que partiram, apesar de agora as placas de madeira serem completamente diferentes? E se o navio ainda tiver uma placa de madeira original em sua estrutura? E se houver duas placas de madeira original em sua estrutura? Isso mudaria a resposta de alguém?” (KLEINMAN, 2014, posição *kindle* nº 484).

Pelo paradoxo clássico apresentado por Plutarco, filósofo grego seguidor de Platão, o “Navio de Teseu” trata, na verdade, sobre identidade e o que nos torna na pessoa que somos. Partes de nós mudam com o passar dos anos, porém consideramos ser a mesma pessoa, mesmo assim.

Albert Einstein (1879-1955) afirmava: “nenhum problema pode ser resolvido pelo mesmo nível de consciência que o gerou”.

Nossa realização profissional raramente excederá nosso nível de desenvolvimento pessoal, porque sucesso na carreira é algo que atraímos pela pessoa que nos tornamos!

Como profissionais do saber, na UAIG, é preciso que estejam predispostos a uma atitude mental em desenvolvimento, acreditando na possibilidade da elevação no nível de consciência pessoal e na possibilidade

incremental de aperfeiçoar nossas qualidades por meio de empenho e da experiência, de forma a ampliar nossas habilidades.

Muitas coisas estão se deteriorando.

Laszlo Nagy (1921-2009), ex-Secretário-Geral da Organização Mundial do Movimento Escoteiro, afirmou: “a principal necessidade de nossa época é redescobrir a estrada que perdemos, ou abandonamos, e restabelecer valores que substituímos pelo “cada-um-por-si” na perseguição de objetivos egoísticos”.

De tanto vivenciar essas situações, pessoas acabam por ter reações patológicas, em vez de reações normais.

3 sintomas das reações patológicas: i) *stress* – sobressalto contínuo do indivíduo, que está sempre em busca de algo; ii) insônia – ansiedade cria dificuldades em descansar; iii) dependência - o indivíduo cria vínculos com facilitadores de seus desejos.

Hoje, o que mais se vê é gente deprimida, como se fosse uma epidemia de infelicidade; e não se pode esquecer que a depressão é uma doença da família das psicoses, próxima da esquizofrenia e da paranoia. “A depressão profunda é dez vezes mais corriqueira hoje do que há cinquenta anos. Atinge duas vezes mais mulheres do que homens, e agora ocorre uma década antes na vida do indivíduo do que na geração anterior” (SELIGMAN, *Aprenda a ser otimista*, 2019, p. 31).

“Em 2004, por exemplo, um levantamento do *Harvard Crimson* revelou que nada menos que quatro de cada cinco alunos de Harvard sofrem de depressão pelo menos uma vez durante o ano letivo e aproximadamente metade de todos os alunos sobre de uma depressão tão debilitante que não consegue exercer suas atividades” (ACHOR, 2012, posição *kindle* nº 176).

No ambiente de trabalho, a depressão: a) é agravada pelo desemprego; b) é a 3ª causa de afastamento (as primeiras são LER ou dores musculares, as quais podem ser manifestações secundárias de depressão, inclusive); c) atinge cerca de 20% das pessoas, sendo mais vulneráveis as mulheres.

Uma questão importante a ser colocada é a de que “quanto melhor é um homem, menos maldade vê nos outros”, a estas palavras de Marco Túlio Cícero (106-43 a.C.), orador e político romano, soma-se o pensamento de Carl G. Jung (1875-1961): “pensar é difícil. Por isso a maioria das pessoas prefere julgar”.

#### **BOXE 28 – SENSO ÉTICO**

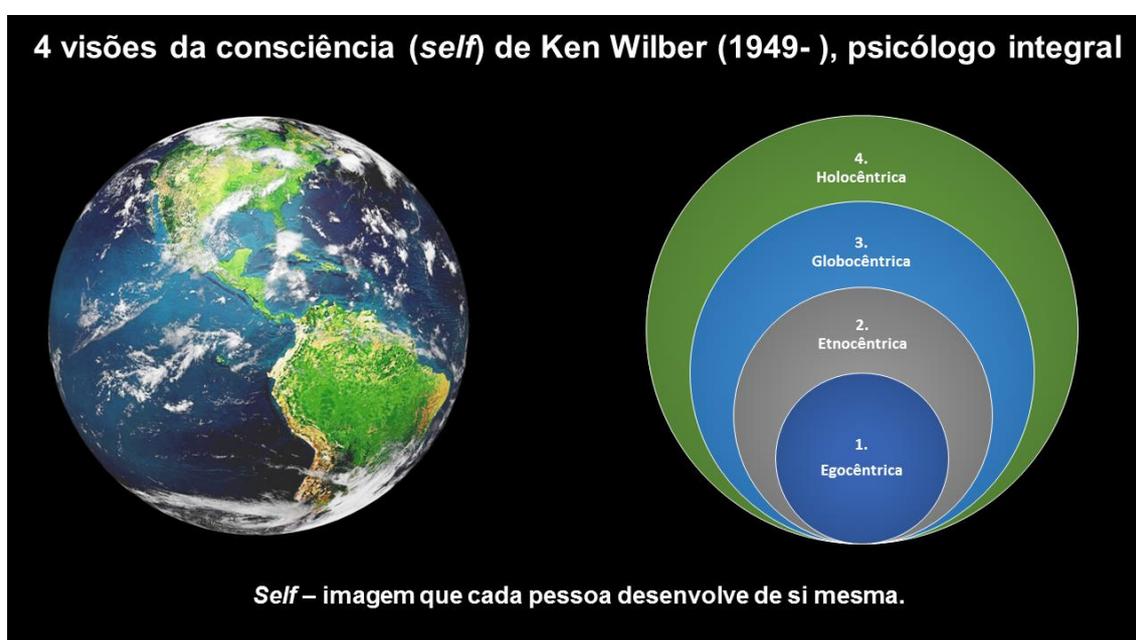
O desenvolvimento do senso ético, na dinâmica da convivência social, depende de sete aprendizagens básicas, segundo José Bernardo Toro (1993), filósofo colombiano, quais sejam:

- a) aprender a não agredir o semelhante;
- b) aprender a comunicar-se (autoafirmação pessoal);
- c) aprender a interagir (relação social);
- d) aprender a decidir em grupo (base da política);
- e) aprender a cuidar de si (saúde);
- f) aprender a cuidar do entorno (sobrevivência);
- g) aprender a valorizar o saber social (evolução social e cultural).

Fonte: TORO A., José Bernado & WERNECK, Nísia Maria Duarte. *Mobilização social: um modo de construir a democracia e a participação*. Brasília: MMARHAL, ABEAS e UNICEF, 1997, 104 p.

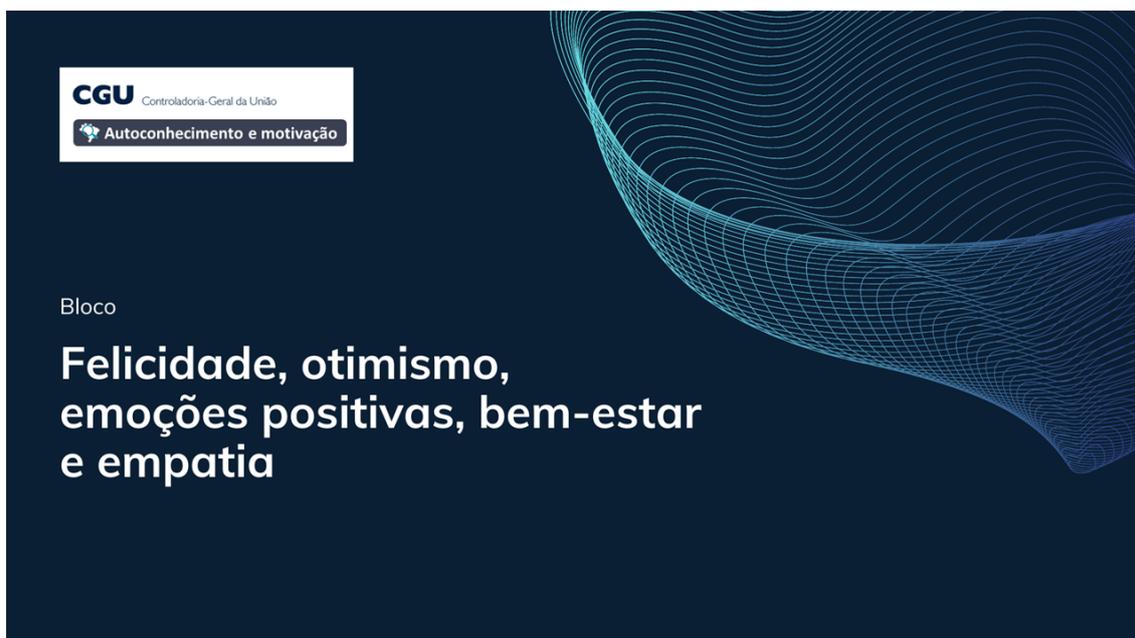
Seguem três perguntas, ensinadas pelo poeta português Fernando Pessoa (1888-1935), para auxiliar-nos na elevação dos níveis de consciência: a) que fiz eu da vida?; b) que fiz eu do que queria fazer da vida?; e c) que fiz eu do que podia haver feito da vida?

Espero, de coração, que você não a faça esses três questionamentos a si próprio somente após aposentado! Lembre-se da lição do líder espiritual do Tibete Dalai Lama: “só existem dois dias do ano em que você não pode fazer nada: um se chama ontem e outro amanhã”.



“Se há honestidade no coração, há beleza no caráter. Se há beleza no caráter, há harmonia no lar. Se há harmonia no lar, há ordem na nação. Se há ordem na nação, há paz no mundo” (Confúcio, 551-479 a.C.).

A psicóloga gaúcha Néa Tauil fala que “o corpo é um só, mas nossa psiquê tem vários ‘eus’: o mental, o emocional, o profissional, o sexual, o espiritual ... Mas nossa cultura segmenta, prioriza uns aspectos, ignora outros, não nos educa para vermos e amarmos a nós mesmos de forma integral”.



Toda pessoa quer ser feliz. Essa é uma afirmação que acompanha toda a história da filosofia.

Sendo a felicidade um fenômeno complexo, distante de apenas uma única perspectiva, ela é um tema multidisciplinar e pode ser abordado por diversos pontos de vista e olhares díspares; às vezes, cedemos à tentação de acreditar em mitos e em histórias corporativas simplistas que as organizações narram a si mesmas e aos *stakeholders* sobre mudanças atitudinais de colaboradores, algumas difundidas levemente nas redes sociais, ao arremedo da Academia.

É do jornalista americano H. L. Mencken a frase “de que para todo problema complexo há uma solução simples, clara e errada”; a felicidade tem relação a muitas áreas de nossas vidas. Em um conceito atual, a felicidade tem sido atrelada a relações profissionais e pessoais.

Nossas experiências pessoais também são determinantes para conceituar o que, de fato, considera-se felicidade.

Nossas interações com a sociedade e os espaços existenciais que vivemos e circulamos são fundamentais para que entendamos o porquê da busca desse sentimento ou estado de espírito: a felicidade.

Felicidade não é só uma questão teórica, é, antes de mais nada, algo que se relaciona com a nossa vida.

Este “velho tema” sempre foi objeto de questionamentos por parte da filosofia; todavia, uma situação é inconteste, não há linearidade em nossas vidas. Daí, não ser possível estabelecer-se conceitos precisos e momentos definidos no espaço e no tempo para que a felicidade chegue até nós.

A constante inquietação na busca da felicidade se nos apresenta como uma questão que nem o mais sábio de todos os filósofos possa responder.

Num aspecto, todavia, estudiosos da Psicologia positiva têm concordado: um senso de propósito na vida é capaz de gerar a duradoura e almejada **felicidade eudaimônica**, embora o momento nem sempre seja prazeroso. Para

Aristóteles (384-322 a.C.), *eudaimonia* não significava necessariamente “felicidade”, mas sim “prosperidade humana”.

Quando você integra uma equipe de auditoria de natureza operacional, com foco em desempenho, você faz parte de um trabalho de grande envergadura cuja conclusão trará aperfeiçoamentos à gestão, com benefícios para outras pessoas, embora esteja cansado e o trabalho, em si, seja demorado, é capaz de trabalhar exaustivamente após o horário normal do expediente e ainda encontrar forças, na manhã seguinte, para acordar às 6 horas da manhã.

Então, é fundamental que cada um de nós procuremos, hoje mesmo, encontrar o propósito na vida e na auditoria interna governamental. Nossa motivação, felicidade e saúde agradecem!

“Existem indícios convincentes de que os estados psicológicos realmente afetam a saúde. Depressão, luto, pessimismo: tudo isso piora a saúde tanto a curto como a longo prazo” (SELIGMAN, *Aprenda a ser otimista*, 2019, p. 229).

#### **BOXE 29 – IMUNIDADE**

“(…) E já não é um completo enigma como isso acontece. Há uma sequência plausível de eventos que começa com eventos negativos e termina em saúde debilitada.

A sequência começa com uma série específica de eventos negativos – perda, fracasso, derrota –, acontecimentos que nos causam a sensação de desamparo. (...) todo mundo reage a esses acontecimentos com pelo menos um desamparo temporário, e quem tem um estilo explicativo pessimista fica deprimido. A depressão produz diminuição nos níveis de catecolamina e aumento da secreção de endorfina. Os altos níveis de endorfina podem reduzir a atividade do sistema imunológico. O corpo é a todo momento exposto a patógenos (agentes de doenças) normalmente contidos pelo sistema imunológico. Quando o sistema imunológico é parcialmente desligado pelo elo catecolamina-endorfina, esses patógenos podem sair do controle. A doença, às vezes do tipo que põe a vida em risco, se torna mais provável.

Cada elo da sequência perda-pessimismo-depressão-desgaste da catecolamina-redução da secreção de endorfina-supressão da imunidade-doença é testável, e já temos indícios de como cada um deles funciona. Essa sequência de acontecimentos não envolve nenhum espírito nem processos enigmáticos, imensuráveis. Ademais, se essa é de fato a sequência, terapia e prevenção podem agir em cada elo” (SELIGMAN, *Aprenda a ser otimista*, 2019, p. 229).

Já falamos que “só há um tempo em que é fundamental despertar. Esse tempo é agora!” (Sidarta Gautama, 563-483 a.C.) Pense nisso!

Não se pode olvidar a importância do cultivo de pensamentos positivos. Nesse diapasão, Norman Vicent Peale (1898-1993, escritor estadunidense) afirmou que “o pensamento positivo pode vir naturalmente para alguns, mas também pode ser aprendido e cultivado; predisponha o seu cérebro com pensamentos positivos e você mudará o seu mundo!



A dinâmica de elevação de níveis de consciência nos permitem, também, a sermos gentis para conosco e cuidarmos de nós próprios, naquilo que se denomina de **autoestima**.

Um traço comum dos profissionais bem-sucedidos é de que são pessoas que acreditam em si mesmas e naquilo que realizam.

É preciso abordar a questão da neurose, caracterizada por frustrações decorrentes de nossos idealismos e incapacidades de atingi-los. Muitos desejam ser mais nobres do que se lhes é possível. Psicanalistas trabalham no sentido de que as pessoas reduzam essas perspectivas e desconstruam a vergonha de ser quem realmente são: únicas no planeta, por sinal! E aí a beleza no conviver com cada colega no trabalho, na dinâmica do convívio e do aprender a escutar, principalmente.

Parafraseando o psicólogo humanista suíço Carl G. Jung, 1875-1961, podemos afirmar: conheça todas as teorias, domine toda as técnicas de auditoria interna, “mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana”!

O cuidar de si não implica, todavia, em dizer um não narcisístico para o mundo! Em cada um cuidar do seu próprio umbigo. Não é interessante o entorpecimento e a inacessibilidade; perigosos se nos apresentam, também, o fato de não ser afetado pelo que vem do outro ou, pior, de ser intolerante com a diferença. O poeta gaúcho Mário Quintana (1906-1994) escreveu que “a indiferença é a maneira mais polida de desprezar alguém”.

“Não há tempo, tão curta é a vida para discussões banais, desculpas, amarguras, tirar satisfações ... Só há tempo para amar e, mesmo para isso, é só um instante!” (Mark Twain, escritor norte-americano, 1835-1910). Ao que poderíamos acrescentar, novamente nas palavras do saudoso poeta gaúcho, “a arte de viver é simplesmente a arte de conviver, mas como é difícil!”

Conviver e construir relacionamentos necessita de generosidade!

Aristóteles, que viveu de 384 a 322 a.C., declarou: “qualquer um pode ficar zangado – isto é fácil. Mas zangar-se com a pessoa certa, na intensidade correta, no momento adequado, pelos motivos justos e da maneira mais apropriada – isto não é fácil”!

Eurípedes, poeta grego que viveu de 480 a 406 a.C., disse com grande dose de sabedoria: “agir na cólera é o mesmo que içar vela com tempestade”.



Após ter vencido a etapa de um difícil concurso público, vem a responsabilidade do trabalhador do conhecimento que, precisa ser seu próprio CEO na dinâmica do autogerenciamento, poderíamos assim falar. Por mais que nossa UAIG procure incentivar-nos à educação continuada, precisamos responsabilizarmo-nos pela escalada de nossas competências e capacidades.

Sobre o trabalhador do conhecimento, Robert E. Kelley (1993, p. 17-18), professor na *Carnegie Mellon University*, o qual estudou por sete anos a importância dos seguidores para qualquer organização – uma espécie de outro lado da liderança – que são as “pessoas que sabem como agir sem que lhes seja dito como (...) agem com inteligência, independência, coragem e um forte senso de ética”. Para Kelley, “os seguidores são tão importantes quanto os líderes e, algumas vezes, até mais”, principalmente quando se trata da organização intensiva em conhecimento, a exemplo da UAIG, afirmando ainda que “os seguidores mantêm o líder no poder”, podendo retirar-lhe esse poder pela falta de adesão.

Mark Manson<sup>151</sup>, escritor norte-americano, advoga que “a felicidade está em resolver problemas. Repare que a palavra-chave é ‘resolver’. Se você evita os problemas ou acha que não tem nenhum, está no caminho da infelicidade. Se

---

<sup>151</sup> MANSON, Mark. A sutil arte de ligar o f\*\*\*. (Sic): uma estratégia inusitada para uma vida melhor. – 1. ed. – Rio de Janeiro: Intrínseca, 2019 (edição digital).

acha que não consegue resolver seus problemas, estará no mesmo caminho. O segredo está em resolver os problemas e não em não ter problemas”.

Hoje, enfrenta-se uma espécie de “epidemia de cegueira psicológica” ou de “preguiça intelectual”, na palavras do escritor Mark Manson (1984; colaborador da BBC, CNN, *Business Insider*, *Time* ...), muitas pessoas não querem ter problemas, principalmente entre os *millennials*, esquecendo-se que é normal que as coisas saiam errado às vezes.

E a auditoria interna existe para agregar valor à gestão, a auxiliar gestores na resolução de problemas, diante das impropriedades e/ou irregularidades, inclusive. Logo, pode-se afirmar – sem sombra de dúvidas! – é um lugar no qual podemos encontrar nossa realização!

E, nas palavras do saudoso baiano Raul Seixas (1945-1989) sobre relacionamentos, “sonho que se sonha junto é realidade”.

Daí a importância, também, de alicerçar o trabalho na base a confiança! Peter Drucker lecionava “o fato de haver confiança entre as pessoas não significa necessariamente que elas gostam umas das outras, apenas que se entendem”

Em outra vertente, Carl G. Jung, fundador psicologia analítica que viveu de 1875 a 1961, afirmava que “o livre-arbítrio é a capacidade de fazer com alegria aquilo que eu devo fazer”.

E com humor, também, pois ele reforça laços de companheirismo e amizade, haja vista nossos instintos humanos de associação e de interação. O Psicólogo Tércio Soares, da PUCRS, leciona que “quando rimos juntos com outras pessoas, isso aumenta o vínculo”.

Maurice Vanderpol, ex-presidente da *Boston Psychoanalytic Society and Institute*, ao analisar vítimas do holocausto, descobriu que muitos dos sobreviventes saudáveis dos campos de concentração tinham senso de humor, o qual fornecera um senso de perspectiva crítico.

Charles Chaplin, PhD em humor e que viveu de 1889-1977, falava que “um dia sem sorrir é um dia jogado fora”. Pense nisso!

E em termos de educação nos relacionamentos interpessoais?

Segundo William Shakespeare (1564-1616): “a cerimoniosa cortesia é o molho de cada prato, é o encanto do encontro que, sem cordialidades, ficaria insosso”. Importa tratarmos todos e todas, na Auditoria interna, de forma gentil.

E se por ventura fostes enganado por alguém no ambiente de trabalho, não significa que sejas tolo, apenas confiastes no colega mais do que ele merecia! E lembre-se – na sabedoria do Frei Antônio de Guevara, 1480-1545 – “as amizades que se fundam a partir do interesse, por interesse terminam”.

Buscando apoio no “pai da administração moderna”, Drucker afirmava “os desafios de gerenciar a si mesmo podem parecer óbvios, até elementares, e as respostas talvez pareçam autoexplicativas a ponto de soarem ingênuas. Mas gerenciar a si mesmo exige que a pessoa faça coisas novas e sem precedentes

(...) para profissionais do conhecimento, que precisam administrar a própria carreira”.



Minha mãe, Helena Beatriz, sempre gostou muito de Vicente de Carvalho (“O Poeta do Mar”, 1866-1924, natural de Santos-SP). Além de poeta e contista, ele foi advogado, juiz de direito, político, abolicionista, fazendeiro, deputado. Ele foi o segundo ocupante da cadeira 29 da Academia Brasileira de Letras.

O segredo da felicidade é o hoje, o aqui e o agora!

### **BOXE 30 – FELICIDADE ADIADA**

#### **Velho Tema**

(Vicente de Carvalho)

Só a leve esperança, em toda a vida,  
Disfarça a pena de viver, mais nada;  
Nem é mais a existência, resumida,  
Que uma grande esperança malograda.

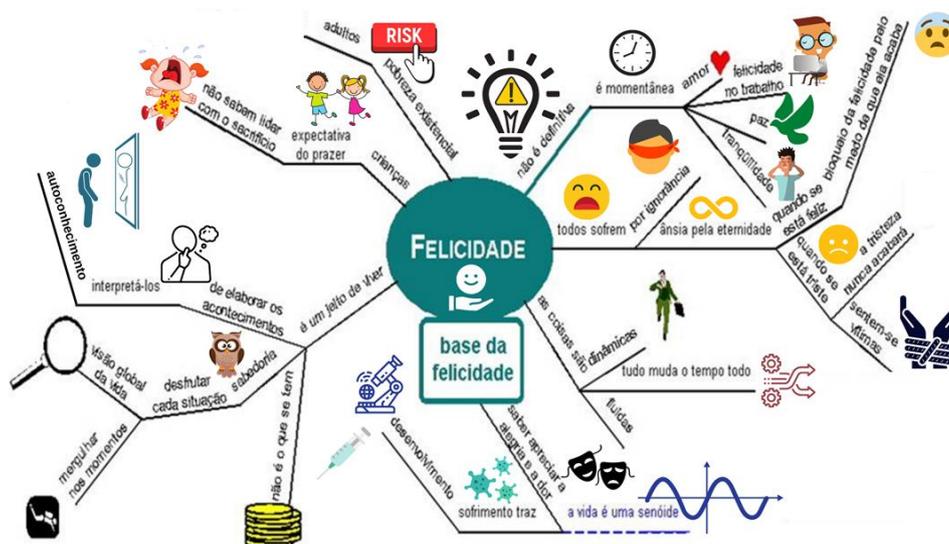
O eterno sonho da alma desterrada  
Sonho que a traz ansiosa e embevecida,  
É uma hora feliz, sempre adiada  
E que não chega nunca em toda a vida.

Essa felicidade que supomos,  
Árvore milagrosa que sonhamos  
Toda arreada de dourados pomos,

Existe, sim: mas nós não a alcançamos  
Porque está sempre apenas onde a pomos  
E nunca a pomos onde nós estamos.

Publicado no livro *Poemas e Canções* (1908).

In: **CARVALHO**, Vicente de. *Poemas e canções*. 17.ed. São Paulo: Saraiva, 196.



Fonte: SHINYASHIKI, Roberto. *O sucesso é ser feliz*. 50ª ed. São Paulo: Editora Gente, 1997, ps. 31-38.

Primeiramente, há que se mencionar que uma vida bem vivida é uma criação individual que, necessariamente, passa por um profundo mergulho nas águas profundas do autoconhecimento, distante ano-luz de receitas prontas e acabadas da motivação e da felicidade. “Nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões” (BERGAMINI, 2018).

O filósofo grego Aristóteles (384-322 a.C.) lecionava que, mais do que qualquer outra coisa, homens e mulheres querem a felicidade. E seu professor Platão (428-348 a.C.) defendia que “o homem que faz com que tudo o que leva à felicidade dependa de si mesmo e não dos outros adotou o melhor plano para uma vida feliz”.

Tratando da vida boa, não há promessa de atalhos fáceis para romper com a ansiedade e o tédio; todavia, o médico Roberto Shinyashiki (1952-) traz algumas observações interessantes sobre a temática da felicidade, como estímulos à nossa reflexão e, quiçá, gatilhos para a transição da teoria à sonhada prática.

Diante de situações de mal-estar onipresente, há que se buscar qualidade e equilíbrio de vida, como se fora um estilo de vida.

Diante da pergunta: a felicidade vem antes do sucesso ou o sucesso vem antes da felicidade? Shawn Achor afirma que você não precisa ter sucesso para ser feliz, mas precisa ser feliz para ter sucesso; “felicidade leva ao sucesso e à realização, e não o contrário” (ACHOR, 2012, posição *kindle* nº 675).

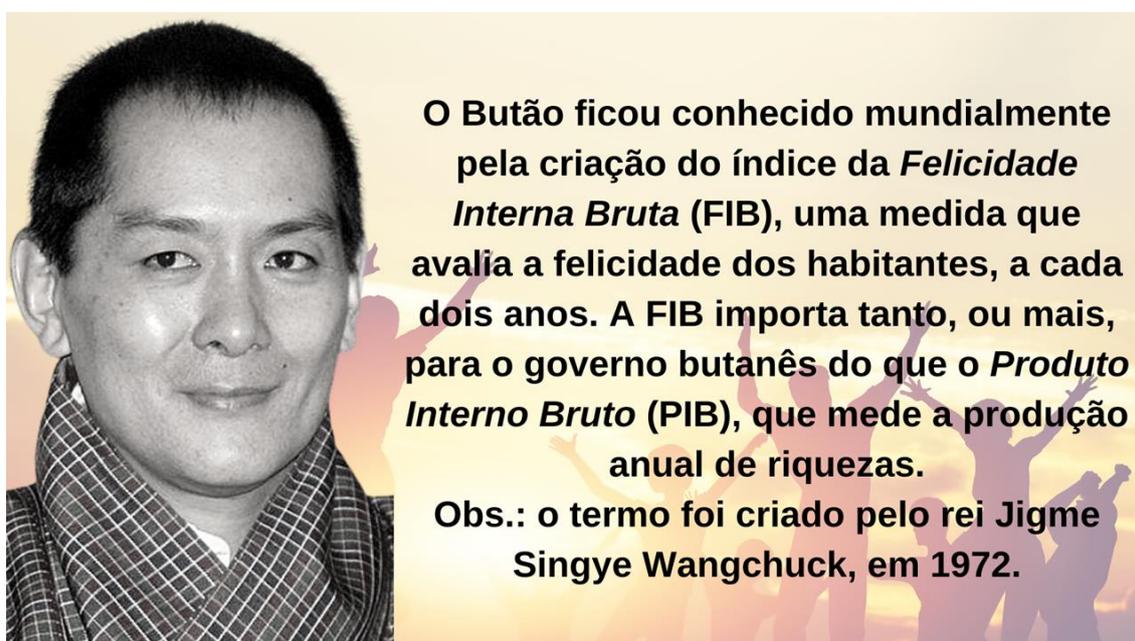
A felicidade não está no fim da jornada, mas em cada curva do caminho que percorremos para encontrá-la.

Daí a pergunta de superlativa importância: em que momento estamos mais felizes?

Fernando Pessoa, poeta e filósofo português que viveu de 1888 a 1935, falava que “o valor das coisas não está no tempo em que duram, mas na intensidade com que acontecem. Por isso existem momentos inesquecíveis, coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis”.

“Sem sofrimento, não há felicidade” (Rafael Nadal, tenista espanhol denominado “o rei do saibro”).

Por oportuno, além de liberar substâncias químicas indutoras do prazer – as endorfinas – a atividade física pode melhorar o humor e nosso desempenho no trabalho. A “atividade física não apenas é um estimulante de humor incrivelmente poderoso como também tem ação duradoura (...) se mantenha em movimento” (ACHOR, 2012, posição *kindle* nº 903).



A pedido do Butão (país asiático na Cordilheira do Himalaia, entre a Índia e a China), o *Dia da Felicidade* foi aprovado pelo Plenário da ONU, por consenso, no sentido de que a felicidade é um “objetivo humano fundamental”.

O 1º *Dia Internacional da Felicidade* se deu em 20 de março de 2012.

É importante que a felicidade e o bem-estar guiem “os objetivos das políticas públicas” que os países desenvolvem.

Reconhece “a necessidade de se aplicar um enfoque mais inclusivo, equitativo e equilibrado ao crescimento econômico, algo que promova o desenvolvimento sustentável, a erradicação da pobreza, a felicidade e o bem-estar de todos os povos”.

Pesquisas no campo da psicologia positiva têm evidenciado que elevações do PIB *per capita* não aumentam a felicidade ou a satisfação com a vida nacional; por outra vertente, a pobreza gera infelicidade e insatisfação.

### **BOXE 31 – BUSCA DA FELICIDADE**

Você sabia que a *busca da felicidade* possui lugar de destaque na Declaração de Independência dos Estados Unidos da América, de 4 de julho de 1776?

“Consideramos estas verdades como autoevidentes, que todos os homens são criados iguais, que são dotados pelo Criador de certos direitos inalienáveis, que entre estes são vida, liberdade e busca da felicidade”.



Em decorrência de um pontapé inicial da *William T. Grant Foundation*, em meados dos anos 1930, há o estudo de Harvard mais longo sobre desenvolvimento adulto e felicidade, investigando várias gerações em diversos momentos de suas vidas e procurando encontrar os fatores que podem nos levar a desenvolver a melhor saúde física e mental quando atingirmos idades avançadas.

- Pesquisa realizada em Harvard por 75 anos, sob os cuidados do Dr. Robert Waldinger, psiquiatra americano e professor da Harvard Medical School.
- Têm sido entrevistadas e monitoradas mais de 600 pessoas divididas em dois grupos: ex-estudantes de Harvard e moradores das cidades vizinhas a Boston, onde fica a Universidade. Junto das pessoas selecionadas são monitoradas também suas famílias, mediante entrevistas de dois em dois anos, exames médicos, e monitoramento de experiências de interação com outras pessoas.
- O *Grant Study*<sup>152</sup> é um estudo longitudinal sobre a felicidade de adultos, baseado em Harvard, e que continua em andamento desde 1938.

Seguinte **conclusão** sobre felicidade e longevidade:

- **As boas relações nos mantêm mais felizes e mais saudáveis.**

<sup>152</sup> Vale a pena ler **SELIGMAN**, *Aprenda a ser otimista*, 2019, p. 226 a 229.

### Surpreendentes lições aprendidas

- Uma boa vida se constrói com boas relações.
- Relações sociais são boas para nós.
- Solidão mata.
- Com a família, os amigos, a comunidade ... pessoas são mais felizes, fisicamente mais saudáveis e vivem mais.
- Solidão traz infelicidade e diminuição do funcionamento cerebral.
- Mais de 20% dos norte-americanos se sentem sós.
- O que vale é a qualidade de nossas relações íntimas.
- Viver no meio de conflitos é muito ruim para a saúde.
- Viver no meio de boas e calorosas relações é protetor.
- Desde a idade de 50 anos é preciso viver boas relações para que, aos 80 anos, sejamos mais felizes.
- Relações estreitas nos protegem de algumas dificuldades ao envelhecer.
- As boas relações, para além de proteger o corpo, protegem o cérebro.
- Saber que pode contar com o outro preserva a memória.
- As boas relações íntimas são boas para a saúde e o bem-estar.
- Após a aposentadoria, é preciso substituir colegas de trabalho por companheiros do ócio.
- É importante apoiar-se nas relações com a família, com os amigos e com a comunidade.
- As possibilidades de ter momentos de felicidade são ilimitadas.
- Substituir o tempo de tela com pessoas.
- Animar uma relação adormecida (longos passeios, saídas à noite...).
- Entrar em contato com um membro da família que não se vê faz tempo.
- Contendas familiares têm um efeito terrível na pessoa que guarda rancores.
- *“Não há tempo, tão breve é a vida para discussões, desculpas, amarguras, prestação de contas. Só há tempo para amar e, mesmo assim, é só um instante”* (Mark Twain, 1835-1910, escritor norte-americano ao fazer uma retrospectiva de sua vida há mais de cem anos).

Resta, fazermo-nos a seguinte **pergunta**:

**Em que priorizamos nosso tempo (trabalho; família; religião; lazer; finanças; etc.)?**

- Narcisismo é um não que você diz para o mundo; não ser afetado pelo que vem do outro. O indivíduo sempre consegue perceber a intolerância que sofre, mas não a que causa (sempre vista como uma opinião); a tolerância é sempre vista como um ato próprio e não de outrem.
- *Fear for missing out* (FoMO, expressão cunhada em 2000 pelo estrategista de *marketing* estadunidense Dan Herman) – o “medo de estar perdendo algo”. Refere-se a um sentimento ou percepção de que outras pessoas estão se divertindo mais, vivendo uma vida melhor ou experimentando coisas melhores. Sentimento de inveja que afeta a autoestima. O FoMO é definido como um desejo de estar permanentemente conectado com o que os outros estão fazendo.

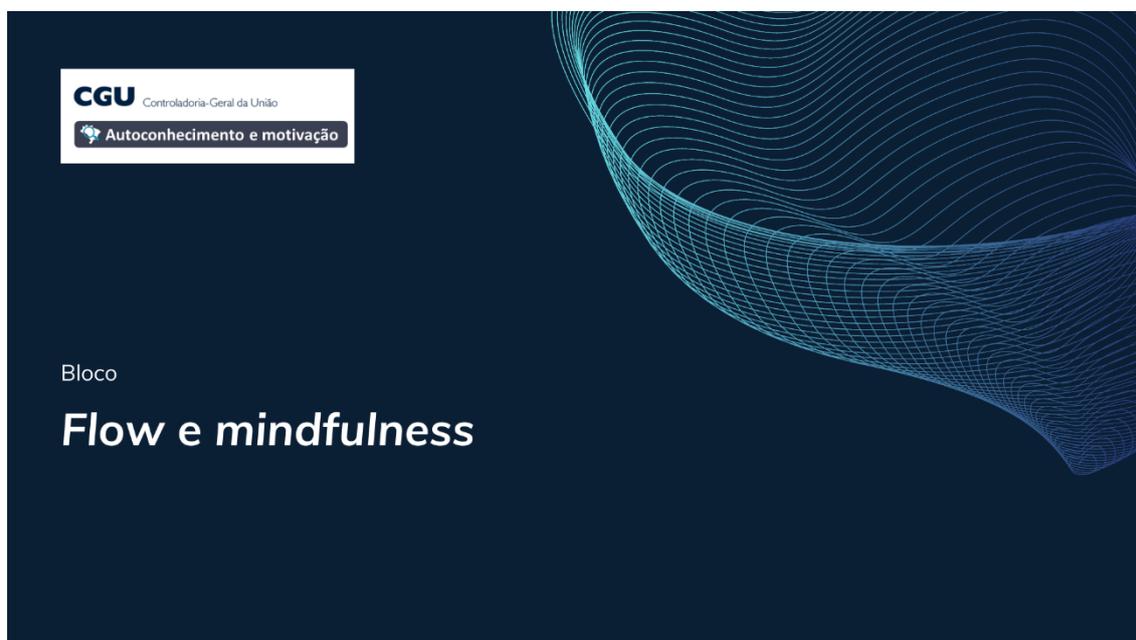
Fonte:

[https://www.ted.com/talks/robert\\_waldinger\\_what\\_makes\\_a\\_good\\_life\\_lessons\\_from\\_the\\_longest\\_study\\_on\\_happiness?language=pt](https://www.ted.com/talks/robert_waldinger_what_makes_a_good_life_lessons_from_the_longest_study_on_happiness?language=pt) < Acesso em 10 out. 2021.

## 8. ATENÇÃO, FOCO E CONCENTRAÇÃO

### Apresentação do módulo 8

Com técnicas psicológicas que estimulem a maior atenção, foco e concentração é possível viver na UAIG experiências arrebatadoras e de verdadeiro êxtase, em prol da satisfação no trabalho e da criatividade, inclusive.



Este bloco do minicurso de autoconhecimento e motivação para profissionais da Auditoria interna governamental abordará as temáticas da atenção plena, do foco e da concentração no ambiente laboral.



No tocante ao *mindfulness*, também conhecido como a psicologia da atenção plena, o psicólogo trabalha a disciplina da mente com o objetivo de aumentar o foco.

A atenção plena tem sua origem no conceito budista de *sati* (consciência como faculdade espiritual ou psicológica) e se relaciona com a memória, ou com manutenção de algo na mente, podendo referir-se a processos cognitivos ativos ou até mesmo à observação passiva.

Aspecto importante é o aqui e o agora, ou seja, a meticulosa atenção no momento presente<sup>153</sup>.

*Mindfulness* (ou atenção plena) é a prática de se estar, no momento presente, da maneira mais consciente possível, focando nossa atenção em cada movimento, situação, respiração... Por isso, importa deixar de lado distrações, pensamentos externos e sentimentos anteriores para, intencionalmente, sentir, ouvir, viver plenamente a situação presente.

Faz-se necessária dedicação e autorregulação por parte de cada pessoa até mesmo por ser um exercício intencional, no intuito de alcançar-se os resultados desejados.

Pode-se dizer que as técnicas de *mindfulness* são basicamente atividades que conectam ação e pensamento.

Há uma relação comum entre atenção plena (*mindfulness*), *flow* e meditação<sup>154</sup>: um determinado grau de foco.

E esse foco deve ser compreendido de forma multifuncional, bifurcando-se em concentração e codificação, isto é, a consciência do contexto.

---

<sup>153</sup> “Muitas pessoas perdem as pequenas alegrias enquanto aguardam a grande felicidade” (Pearl S. Buck, 1892-1973, escritora, Nobel de Literatura de 1938).

<sup>154</sup> “Os neurocientistas descobriram que monges que passam anos meditando apresentam um maior crescimento do córtex pré-frontal esquerdo, a principal parte do cérebro responsável pelo sentimento de felicidade” (ACHOR, 2012, posição *kindle* nº 855).



**Quem, da geração X (nascidos entre 1965 a 1979), já passou horas jogando *War* num grupo de 6 amigos?**

O *Flow* implica no foco profundo e numa experiência de ação sem esforços, envolvendo uma atividade gratificante e com objetivo determinado; num “intenso envolvimento experiencial de momento a momento de uma atividade que pode ser tanto física como mental. A atenção está toda focada na atividade em questão e a pessoa está em sua plena capacidade” (CSIKSZENTMIHALY, 2008).

O Professor de Psicologia e Gestão Mihaly Csikszentmihalyi (1934-2021), da *Claremont Graduate University*, desde a tenra idade (a partir dos 7 anos de idade), percebera quão poucas pessoas, naqueles tempos de guerra na Europa, tinham a capacidade de resistir às tragédias da guerra, de levar uma vida minimamente normal, contente, satisfeita, feliz, quando seus trabalhos, moradias e segurança foram destruídos pela guerra.

Diante do interesse do jovem adolescente em entender o que efetivamente contribuiria para que uma vida valesse a pena ser vivida, ele buscou respostas à esta questão na Filosofia, na arte e na religião, entre outras searas até que, finalmente, após conhecer Carl G. Jung, encontrou a Psicologia como um possível caminho para tentar encontrar as raízes da felicidade.

Ele constatou que a falta de recursos materiais básicos contribui para a infelicidade; o aumento de recursos materiais, a partir de certo patamar, não eleva a felicidade. Então, o prof. Mihaly passou a indagar-se sobre onde, em nossa vida cotidiana, sentimo-nos realmente felizes.

Em 40 anos de estudo, ele focou em pessoas criativas (artistas, cientistas...) tentando descobrir o que faziam para sentir que valia a pena viver suas vidas. E as pessoas pesquisadas explicitavam que davam significado e valor a suas próprias vidas.

Alguns compositores, por exemplo, afirmaram estar como em um estado de êxtase, de mergulho em uma realidade alternativa, distante de sua vida cotidiana.

Muito do que os arqueólogos descobriram de civilizações antigas (egípcios, maias, astecas...) são momentos de êxtase. Na cidade antiga, as pessoas iam ao anfiteatro grego para experimentar a vida de uma forma mais concentrada, mais ordenada; ou seja, para vivenciar uma realidade diferente daquela cotidiana.

Momento de êxtase, então, é adentrar essa realidade diferente, numa experiência tão intensa que a pessoa sente quase como se ela própria não existisse. “Extasiar-se é entrar em uma realidade alternativa” (Mihaly Csikszentmihalyi).

Nosso sistema nervoso é incapaz de processar mais de 110 bits de informação por segundo. E, para assistir a este minicurso, são exigidos 60 bits por segundo. É por essa razão que não se pode ouvir mais de duas pessoas concomitantemente.

Compor uma música, por exemplo, é uma espécie de processo completamente arrebatador, no qual não há sobra de atenção suficiente para monitorar como seu corpo se sente, ou pensar nos problemas em casa. Não sente fome ou sede; o corpo humano desaparece, a identidade desaparece de sua consciência, porque a pessoa não tem atenção suficiente, assim como nenhum de nós a teria!

Certa feita, um compositor disse sobre sua criação musical automática e espontânea: “quando se está fazendo algo muito bem que requer muita concentração e ao mesmo tempo percebe que está vivo, então a existência é temporariamente suspensa. Parece que as mãos se movem sozinhas”.

E isso acontece àqueles que têm um treino de fôlego ou desenvolveu a técnica; numa espécie de obviedade no estudo da criatividade. A música flui, espontaneamente!

A esse tipo de experiência e após estudos iniciados na Universidade de Chicago, o prof. Mihaly Csikszentmihalyi denominou de “experiência de *flow*”.

*Flow*, para Mihaly, seria o “estado em que a pessoa fica tão envolvida numa atividade que nada mais parece importar, em que a experiência em si é tão apreciada que nos entregamos a ela mesmo a um alto preço, pela mera satisfação de vivê-la” (MIHALY, 2020, p. 14).

O *flow* cotém foco profundo e experiência de ação sem esforço, ao tempo em que abrange uma atividade gratificante e com determinado objetivo.

Na concentração – em *flow* – há consciência do presente e do ambiente, apenas na medida em que se relacionem com o objetivo predefinido.

Ao entrevistar um poeta, ele descreve a ausência de esforço e o sentimento espontâneo que se vivencia num estado de êxtase.

Daí a importância para o auditor interno em unir paixão em se fazer o melhor e *flow* enquanto se está trabalhando. Do filósofo holandês Baruch Spinoza (1632-1677) vem a lição de que a paixão, sem razão, é cega e a razão, sem paixão, é morta!

Veja o propósito da Sony, concebido por Masaru Ibuka (1908-1997), mesmo sem ter algo pronto, mas apenas uma ideia: “criar um lugar de trabalho para que os engenheiros pudessem sentir a alegria da inovação tecnológica, atentos à sua missão para a sociedade, e trabalhar com a paixão no coração”.

Independente de cultura e do nível de educação, existem 7 condições para as pessoas estarem em *flow*:

1. Completamente envolvido no que se está fazendo: com foco e concentração
2. Um sentimento de êxtase, de estar fora da realidade do dia a dia
3. Uma maior clareza interna, sabendo o que deve ser feito e quão bem estamos fazendo o que deve ser feito. Temos feedback imediato
4. Saber que a atividade é possível, que nossas habilidades são adequadas para a tarefa
5. Um sentimento de serenidade, sem preocupações e um sentimento de estar crescendo além dos limites do ego
6. Uma ideia de estar além da dimensão temporal, totalmente focado no momento presente. As horas parecem passar como se fossem minutos
7. Motivação intrínseca, seja qual for o elemento que produz o *flow* é a nossa própria recompensa

E quando essas condições estão presentes, o que você fizer na UAIG será valioso por si mesmo.

E como colocarmos cada vez mais, em nosso cotidiano, nesse estado de *flow*? Muitos de vocês sabem facilmente fazê-lo, porém, infelizmente, outros desconhecem como.

Importa repisar que o estado de *flow* se dá em condições específicas (saber o que fazer/aonde ir; como fazer; *feedbacks*; desafios; boa habilidade; e sem distrações) e difere do *mindfulness*.

Lembre-se, as oportunidades que permitem atingir o *flow* são maravilhosas: sem elas, a vida seria chata, sem sentido ou cheia de ansiedade!



Será que para se produzir riqueza tem que se produzir estresse?

Um grupo de pesquisa da Universidade de Stanford, sob a liderança do prof. Eyal Ophir, evidenciou (em artigo acadêmico de 2009 denominado *Cognitive Control in Media Multitaskers*) que as pessoas que fazem muitas tarefas ao mesmo tempo regularmente, com acesso a “várias fontes de informação eletrônica não prestam atenção, não controlam a memória e nem mudam de uma tarefa à outra tão bem quanto os que preferem executar uma tarefa de cada vez” (CHAMINE, 2013, p. 137).

“Ficávamos procurando aquilo em que eram melhores, mas não encontramos”, disse Eyal Ophir, “(...) eles adoram uma irrelevância”.

É importante uma visão crítica sobre a glamorização da capacidade de executar multitarefas, porque isso traz estresse, sem ganhos de produtividade; ironicamente, acabamos por sacrificar a felicidade pelo sucesso.

É possível que pessoas produzam riqueza sem viverem sob pressão?

O sono é uma das variáveis de superlativa importância e das mais subestimadas no tocante à saúde mental.

E, com o teletrabalho como externalidade da pandemia de 2020-2021, foram acentuadas as diferenças quanto a trabalhadores do conhecimento (o *knowledge worker*, de Peter Drucker) e os trabalhadores braçais, ou seja, aqueles que se encontram nas linhas de montagem fabris. Para os profissionais da 3ª linha, desde então, elevou-se a intercessão dentre vida pessoal e vida profissional; dificultando, por consequência, estabelecer-se distinções claras entre a jornada de trabalho e o tempo de lazer. Até mesmo o tempo de descanso tem se prestado como insumo para o trabalho.

Os profissionais da denominada geração X (nascidos entre 1965 e 1979), os quais tradicionalmente valorizavam o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, enfrentaram dificuldades adaptativas às novas contingências pandêmicas;

diversamente dos *millennials* (nascidos entre 1980 a 1995), os quais gostam mais do trabalho remoto.



Nosso trabalho é a nossa existência fora de casa. É o valor social para além de onde todo mundo acha a gente lindo. É a identidade do indivíduo fora de seu núcleo familiar. O sentido precioso do meu trabalho é o quanto ele contribui para outras pessoas – eu deixo um legado na auditoria interna governamental na medida em que agrego valor à gestão.

É sublime encontrar realização no trabalho, principalmente na satisfação de encontrar um meio de tornar os que nos cercam um pouco mais felizes.

Hoje, independente de contextos que a provoquem e em que pese ter se agravado com pandemia de COVID 19, a ansiedade excessiva e persistente é o transtorno dos nossos tempos<sup>155</sup>.

Nessa ambiência, a depressão pode advir da pressão do trabalho, sendo imperioso refletir sobre o porquê de as coisas, às vezes, parecerem estar se deteriorando.

“Há 50 anos, a idade média para começar uma depressão era de 29,5 anos de idade. Hoje, ela é quase exatamente a metade disso: 14,5 anos de idade” (ACHOR, 2012, posição *kindle* nº 182).

Frustrações (neuroses) nascem da incapacidade de atingir os idealismos. Nesse sentido, é necessário fugir da frustrante roda-viva das expectativas crescentes. Muitas pessoas ficam tão obcecadas com o que querem alcançar na sociedade do hiperconsumo que deixam de extrair prazer dos momentos, ao longo do caminho.

A infelicidade tem relação com o não cumprimento de desejos.

---

<sup>155</sup> “Se não criarmos ligações obsessivas e ansiosas, seremos emocionalmente independentes” (RISO, 2015, posição *kindle* nº 213).

O poeta português Fernando Pessoa (1888-1935) dizia: “se alguém pensasse na vida, morria de pensamento. Por isso a vida vivida é essa coisa esquecida entre um momento e um momento”.

Essas pessoas deveriam reduzir essas expectativas e desconstruir a vergonha de ser quem são e, assim, melhorar sua qualidade de vida.

Lord Byron (1788-1824), poeta britânico e uma das figuras mais influentes do romantismo, asseverava que “a vida é como o vinho: se a quisermos apreciar bem, não devemos bebê-la até a última gota”.

Sob uma ótica estritamente econômico-mercantil, a criação de necessidades é boa para os negócios privados. Todavia, olhando para o ser humano, ao criar muitas necessidades (potencializadas pelas redes sociais, nas quais o pinoquismo<sup>156</sup> é a regra), faz mal para sua saúde mental, visto que agarra-se demais às superficialidades e ao que é falso, “dedicando a vida à meta de alcançar uma miragem de felicidade e satisfação. O segredo para uma vida melhor não é precisar de mais coisas; é se importar com menos, e apenas com o que é verdadeiro, imediato e importante”<sup>157</sup>.

O médico psiquiatra paulista Içami Tiba (1941-2015), afirmou “o grande drama é que o consumista nunca é feliz, pois desvaloriza o que tem para sofrer com o que ainda não tem”.

A professora Patrícia Almeida Ashley (2002, p. 32), da Universidade Federal Fluminense, traz estatísticas que levam à reflexão: “(...) com relação à cultura do consumerismo<sup>158</sup>, o maior destaque é os Estados Unidos, que, com 6% da população mundial, consomem 30% de todos os recursos produzidos no mundo. Da mesma forma, 20% da população mundial consome mais de 70% de todos os recursos materiais e apropria-se de mais de 80% da renda total”.

Isso, respeitosamente, parece-nos ser uma razão para a necessária redução de apetites no hemisfério norte do continente!

---

<sup>156</sup> Acabei de inventar o neologismo. Vale lembrar que “um jeito confiável de fazer as pessoas acreditarem em falsidades é a repetição frequente, pois a familiaridade não é facilmente distinguível da verdade” (KAHNEMAN, 2012, posição *kindle* nº 1296).

<sup>157</sup> MANSON, Mark. A sutil arte de ligar o f\*\*\*-\*\* (Sic): uma estratégia inusitada para uma vida melhor. – 1. ed. – Rio de Janeiro: Intrínseca, 2019, posição *kindle* nº 134.

<sup>158</sup> “O consumerismo pode ser visto como um credo econômico e social que encoraja as pessoas a aspirarem ao consumo, independentemente das consequências” (ASHLEY, 2002, p. 32).



Em que pese o discurso da colaboração entre colegas de trabalho ser uma das mais populares retóricas corporativas nos últimos anos, fomos criados na ideia de que devemos competir individualmente e isoladamente.

Henry Mintzberg (1939-), acadêmico e escritor, afirma: “existe toda essa euforia detestável em ser um guru ... nunca senti a concorrência por um minuto sequer. Há duas formas de competir: colocando-se adiante da concorrência ou simplesmente não competindo. Preocupo-me em fazer as coisas bem feitas, e não em fazê-las melhor, o que considero um padrão baixo”.

Esse é um grande desafio para a vida em comum na auditoria interna governamental e no mundo contemporâneo.

“O dinheiro faz homens ricos, o conhecimento faz homens sábios e a humildade faz grandes homens” (Mahatma Gandhi, 1869-1948).

E Albert Einstein (1879-1955) reforça: “o valor do homem é determinado, em primeira linha, pelo grau e pelo sentido em que se libertou do seu ego”.

“Tudo vale a pena se a alma não é pequena” (Fernando Pessoa, 1888-1935).

### **Como trabalhar as pessoas para que se predisponham à colaboração?**

É preciso que reaprendamos a exercitar perspectivas diferentes daquelas nas quais fomos criados, tudo pela busca da felicidade num mundo digitalizado e acelerado!

Os psicólogos organizacionais do RH precisam trabalhar com carinho o assunto quanto à geração Y (os denominados *millenials*), nascidos entre 1980 e 1995, acerca dos quais a literatura técnica afirma terem maior ambição pelo sucesso, com uma carga de egoísmo e atitude modal de extrema competição entre pares.



O professor Zeca de Mello, das Fundações Dom Cabral e Getúlio Vargas, afirma que “estar sempre ocupado, hiper acelerado mesmo sem estar fazendo nada é uma condição nossa, hoje. Tudo e todos estão competindo pela nossa atenção”.

O homem e a mulher são muito comparativos e isso tem afetado sobremaneira nossa felicidade. Nas redes sociais, estamos constantemente nos comparando, negativamente!

A expressão FoMO ou “*Fear of Missing Out*” (medo de estar perdendo algo ou de ficar de fora) foi utilizada pela primeira vez em 2000 pelo estrategista de *marketing* norte-americano Dan Herman, PhD. Posteriormente, os pesquisadores de Harvard e Oxford, Patrick McGinnis e Andrew Przybylski, respectivamente, definiram o FoMO como um desejo de estar permanentemente conectado com o que as outras pessoas estão fazendo.

**Sintomas:** ir a eventos e, no local, não tirar os olhos do celular. Pessoas com FoMO ficam mais distraídas, seja ao conversar pessoalmente com alguém em casa, durante as aulas e em reuniões. Ou, ainda pior, enquanto dirige para não perder nenhuma novidade e registrar stories e snaps no volante do automóvel.

**Quem atinge?** O vício em redes sociais não é apenas problema exclusivo de adolescentes. Segundo estudos realizados nos EUA e no Reino Unido, as principais vítimas do FoMO são jovens e adultos de 18 a 34 anos.

**Existe algum estudo sobre o pior App, em se tratando de doença mental?** Sim, o estudo “Status of Mind” (maio de 2017), o Instagram é o mais prejudicial para a saúde mental, pois que provoca ansiedade, depressão, má qualidade do sono e insatisfação com o próprio corpo – alguns dos sintomas do caráter viciante do FoMo.



Empatia, à guisa de antídoto para a intolerância, é a capacidade de perceber o mundo sob o ponto de vista do outro, com certo grau de neutralidade quanto às circunstâncias; diferenciando-se da compaixão, quando somos capazes de nos identificar com o sofrimento de outro ser humano.

O australiano Roman Krznaric, historiador da cultura, filósofo e membro fundador da *School of Life*, em Londres, e um dos principais filósofos da Grã-Bretanha, afirma que “empatia é a capacidade mais importante que o ser humano pode desenvolver, porque permite entender e ver o mundo pelos olhos do outro”.

Para o filósofo australiano, “empatizar é uma forma de viajar, em que você se coloca no lugar de outra pessoa e vê o mundo através da perspectiva dela. É uma viagem de aventura, muito mais desafiadora do que fazer um *bungee jumping* ou um *trekking* sozinho pelo deserto” (Roman Krznaric).

A empatia está associada à nossa curiosidade, ao instinto humano de associação e à imaginação, haja vista imaginarmos-nos no lugar de outrem, para além de uma identificação, apenas. A partir da dureza da experiência empática, é possível que nossos horizontes se abram pela percepção do que seja experimentar a trajetória de outra pessoa, independentemente de quem seja, em termos de compreender o sentimento ou a reação da outra pessoa.

Numa frase: a compreensão empática do próximo é calçar o sapato alheio para perceber onde o calo do outro aperta.

Pela empatia, enfrenta-se melhor as mudanças, conhecemos melhor a nós mesmos, cria-se relações mais verdadeiras e são estabelecidas conversas e negociações mais proveitosas.

Nesse momento, vale a dica de Carl G. Jung (1875-1961, fundador da psicologia analítica): “conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana”.

Você já pensou na importância de humanizar nossa imaginação?

Uma prática interessante seria a de pensar nas pessoas das quais dependemos e raramente pensamos (garis, lixeiros, faxineiros, seguranças, frentistas, garçons, cobradores de ônibus, padeiros, etc.), diante de uma “invisibilidade social”.

Como melhoraríamos, como seres humanos, com a prática de conversar; interessando-nos pelas vulnerabilidades alheias e tendo curiosidade pelo outro.

Aí, poderíamos colocar o gestor público na condição de cliente da auditoria interna.

Veja o exemplo a seguir.

### BOXE 32 – INCLUSÃO

Você sabia que, “em 1979, a *designer* de produtos Patrícia Moore sugeriu em uma reunião que desenvolvessem uma porta de geladeira que pudesse ser aberta facilmente por pessoas com artrite. Após ter a ideia rejeitada – e desdenhada – pelos colegas e chefia, ela — que na época tinha vinte e poucos anos e era uma das poucas mulheres de uma das maiores agências de publicidades americanas — decidiu fazer um experimento sobre empatia. Vestiu-se como uma mulher de 85 anos para entender melhor como poderia ajudar essas pessoas. Não apenas usou roupas e maquiagem como também óculos que borrravam sua visão, tampões nos ouvidos para que não pudesse ouvir direito, além de sapatos desnivelados que exigiam que ela usasse uma bengala.



Em cerca de quatro anos, ela visitou mais de 100 cidades na América do Norte e descobriu diversos obstáculos. Com base nessas experiências, Patrícia foi capaz de projetar uma série de produtos inovadores, como descascadores de batatas, outros utensílios de cozinha e até... portas de geladeiras. Hoje, ela é considerada a fundadora do *design* ‘inclusivo’, com produtos projetados para facilitar a vida de pessoas com todos os tipos de deficiência. Atualmente, aos 60 anos, ela trabalha com planejamento de centros de reabilitação para soldados americanos que retornam das guerras com lesões”.

Disponível em: <<http://ovelhamag.com/uma-geladeira-e-a-importancia-da-empatia/>>. Acesso em 10 out. 2021.

Ao que se somaria – agora numa vertente mais mercantil – a lição de Henry Ford (1863-1947, fundador da Ford Motor Company), qual seja: “se há algum segredo de sucesso, ele consiste na habilidade de apreender o ponto de vista da outra pessoa e ver as coisas tão bem pelo ângulo dela como pelo seu”.

Vimos que – diante da superlativa distração ocasionada pela FoMO, inclusive – as pessoas têm deixado de conversar pessoalmente com alguém em casa, durante as aulas, no ambiente laboral, etc. Essa é uma triste característica da sociedade contemporânea, marcada pela falta de tempo ou de disposição para ouvir o que o outro tem a dizer e, também, de respeitar suas opiniões sem afrontá-las com nossos modelos mentais, naquilo de Raul Seixas (1945-1989), cantor e compositor baiano, denominou de “velha opinião formada sobre tudo”, em sua *Metamorfose ambulante*.

Há uma espécie de condicionamento a contra-argumentar e impor e fazer prevalecer nossas opiniões de forma a não darmos a oportunidade de escutar e compreender o que está sendo dito pela outra pessoa.

O poeta mineiro Carlos Drummond de Andrade (1902-1987) afirmava: “dialogar é dizer o que pensamos e suportar o que os outros pensam”.

Rubem Alves (1933-2014, teólogo, educador, tradutor, psicanalista e escritor mineiro) lecionava: “nossa incapacidade de ouvir é a manifestação mais constante e sutil da nossa arrogância e vaidade. No fundo, somos os mais bonitos...”

Estamos cada vez menos dispostos a ouvir nossos interlocutores, suas opiniões, sentimentos, críticas e ideias; e, na esteira do escritor britânico Ken Follett, no livro *Queda de Gigantes*, da trilogia *O Século*, “saber escutar pessoas inteligentes que discordam das suas opiniões é um talento raro”.

### **BOXE 33 – OUVIR**

O difícil facilitário do verbo ouvir

(Artur da Távola, 1936-2008)

Um dos maiores problemas de comunicação, tanto a de massas como a interpessoal, é o de como o receptor, ou seja, o outro, ouve o que o emissor, ou seja, a pessoa, falou.

Numa mesma cena de telenovela, notícia de telejornal ou num simples papo ou discussão, observo que a mesma frase permite diferentes níveis de entendimento.

Na conversação dá-se o mesmo. Raras, raríssimas, são as pessoas que procuram ouvir exatamente o que a outra está dizendo.

Diante desse quadro, venho desenvolvendo uma série de observações e, como ando bastante entusiasmado com a formulação delas, divido-as como o competente leitorado que, por certo, me ajudará, passando-me as pesquisas que tenha a respeito.

Observe que:

1) em geral, o receptor não ouve o que o outro fala: ele ouve o que o outro não está dizendo.

2) o receptor não ouve o que o outro fala: ele ouve o que quer ouvir.

3) o receptor não ouve o que o outro fala: ele ouve o que já escutara antes e coloca o que o outro está falando naquilo que se acostumou a ouvir.

4) o receptor não ouve o que o outro fala. Ele ouve o que imagina que o outro ia falar.

5) Numa discussão, em geral, os discutidores não ouvem o que o outro está falando. Eles ouvem quase que só o que estão pensando para dizer em seguida.

6) O receptor não ouve o que o outro fala. Ouve o que gostaria ou de ouvir ou que o outro dissesse.

7) A pessoa não ouve o que a outra fala. Ela apenas ouve o que está sentindo.

8) A pessoa não ouve o que a outra fala. Ela ouve o que já pensava a respeito daquilo que a outra está falando.

9) A pessoa não ouve o que a outra está falando. Ela retira da fala da outra apenas as partes que tenham a ver com ela e a emocionam, agradem ou molestem.

10) A pessoa não ouve o que a outra está falando. Ouve o que confirme ou rejeite o seu próprio pensamento. Vale dizer, ela transforma o que a outra está falando em objeto de concordância ou discordância.

11) A pessoa não ouve o que a outra está falando: ouve o que possa se adaptar ao impulso de amor, raiva ou ódio que já sentia pela outra.

12) A pessoa não ouve o que a outra fala. Ouve da fala dela apenas aqueles pontos que possam fazer sentido para as ideias e pontos de vistas que, no momento, a estejam influenciando ou tocando mais diretamente.

Esses doze pontos mostram como é raro e difícil conversar. Como é raro e difícil se comunicar! O que há, em geral, ou são monólogos simultâneos trocados à guisa de conversa, ou são monólogos paralelos, à guisa de diálogo. O próprio diálogo pode haver sem que, necessariamente haja comunicação. Pode haver até um conhecimento a dois, sem que, necessariamente, haja comunicação. Esta só se dá quando ambos os polos ouvem-se, não, é claro, no sentido material de “escutar”, mas no sentido de procurar compreender, em sua extensão e profundidade, o que o outro está dizendo.

Ouvir, portanto, é muito raro. É necessário limpar a mente de todos os ruídos e interferências do próprio pensamento durante a fala alheia.

Ouvir implica numa entrega ao outro, numa diluição nele. Daí a dificuldade de as pessoas inteligentes efetivamente ouvirem. A sua inteligência em funcionamento permanente, o seu hábito de pensar, avaliar, julgar e analisar tudo interfere como ruído na plena recepção daquilo que o outro está falando.

Não é só a inteligência a atrapalhar a plena audiência. Outros elementos perturbam o ato de ouvir. Um deles é o mecanismo de defesa. Há pessoas que se defendem de ouvir o que as outras estão dizendo, por verdadeiro pavor

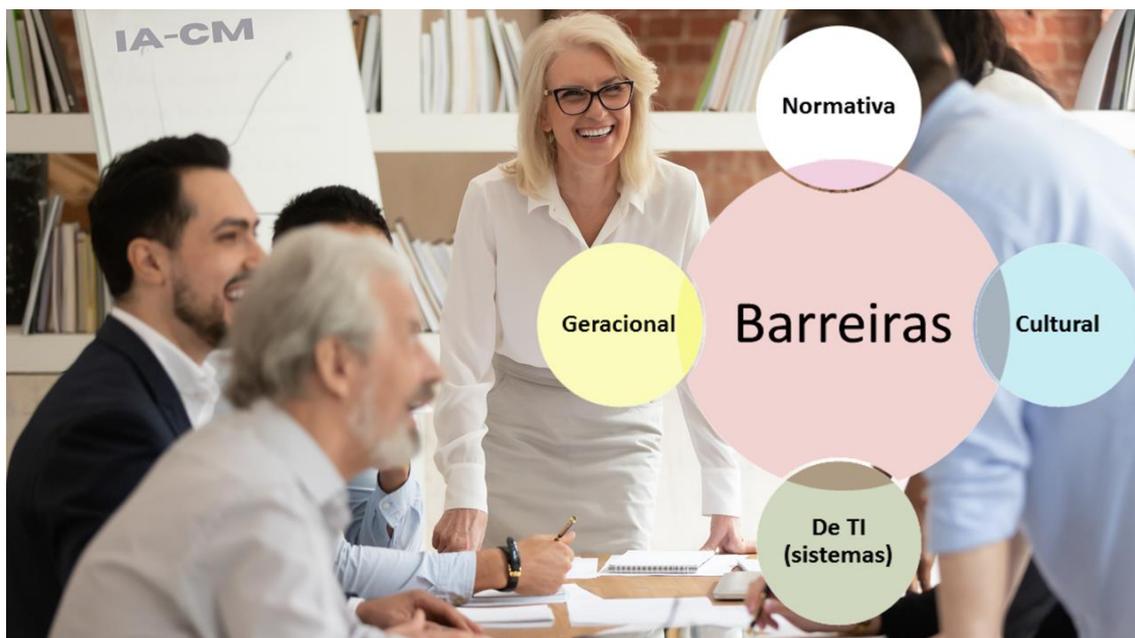


Nome: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_ Tel. (\_\_\_\_) \_\_\_\_\_  
 Dia e mês do aniversário: \_\_\_\_/\_\_\_\_ Profissão: \_\_\_\_\_

Quais são as <b>DORES</b> ?	Quais são as <b>NECESSIDADES</b> ?

Anne Frank (1929-1945), adolescente alemã de origem judaica, vítima do holocausto, disse: “os mortos recebem mais flores do que os vivos, porque o remorso é mais forte do que a gratidão”.

Ainda há tempo!





Grande Depressão (1929-1933) e 2ª Guerra Mundial (1939-1945); fome; cansaço; depressão; + conservadores (costumes); ascensão de regimes totalitários (Era Vargas, 1930-1945); pós-*Belle Époque* (1871-1914); pós Tratado de Versalhes (1919) e Semana de Arte Moderna (1922); Tempos Modernos (C. Chaplin, 1936); cristianismo católico; referências europeias (francês); Esperanto

Curiosidades: entre 1929 e 1932, o PIB mundial caiu em cerca de 15%; *New Deal* (1933, Presidente Roosevelt); Keynesianismo (1936); rádio.





rapidamente, possuem referências culturais e artísticas emergentes e, até mesmo nas relações interpessoais, apresentam a mesma volatilidade. Os novos *millennials* são cada vez mais próximos tecnologicamente e mais afastados socialmente.

Mundo tecnológico com prosperidade econômica (facilidade material); época pós-utópica; ateísmo; globalização; ambição pelo sucesso (investem em fundos e ações); egoísmo, um pouco mais vaidosos, individualismo<sup>161</sup> e interesses pessoais; não gostam de trabalho em equipe plurigeracional; não escutam os colegas; extrema competição; dinamismo; gosto por desafios; muita comunicação (internet e redes sociais); pressionam governos via mídias sociais; gostam de teletrabalho; politicamente correto; conhecimento superficial (velocidade das mudanças); + preguiçosos que a geração anterior; grande urbanização; grande quantidade de brinquedos e de eletrodomésticos (descartáveis e atualizáveis); baixa durabilidade e efemeridade dos produtos; materialismo; ávidos por inovações; meio ambiente/natureza; demoram ritos de passagem para a idade adulta; vivem mais com os pais; + sensíveis; depressão (suicídios); pouco aptos a admoestações morais e a receber *feedback*; preferem experiência em diversas empresas (profissionais com menos lealdade/comprometimento com a empresa); concurseiros; aprendem com vídeos (+ visuais); menor participação em associações/sindicatos; não almejam ocupar a média gerência.

Curiosidades: lançamento do MS-Excel (1987); 1ª rede de telefonia celular no Brasil (1990); criação da Secretaria Federal de Controle Interno-SFC/MF (1994); CD, DVC e BD (*Blu-ray Disc*); videogames; Plano Real (1994).

Um aspecto que une as duas subgerações de *millennials* foi a crise econômica de 2008, da bolha imobiliária, denominada de crise do *subprime*. Os efeitos para os dois subgrupos foram diferentes: os velhos Y, por já estarem no mercado de trabalho naquela ocasião, perderam seus empregos e tiveram que buscar alternativas contingenciais; já os novos Y ainda estavam estudando e se dirigiram para o mercado de trabalho quando a economia mundial já estava se recuperando.

A geração Y continua privilegiando bons salários como principal meta. Possuem maior perfil empreendedor e são mais flexíveis. Não estão dispostos a sacrificar-se pelo trabalho, ao tempo em que se sujeitam a trabalhos fora de sua área de formação original. Na maioria, as pessoas Y têm formação universitária, são ambiciosos e buscam estar atentos a novas possibilidades de construir um planeta mais sustentável.

---

<sup>161</sup> A dificuldade em partilhar-se conhecimentos na UAIG dificulta a elevação de níveis de maturidade qual nó górdio da qualidade a ser desatado pelo chefe executivo de auditoria – sob abordagem culturalista da gestão – a partir de novos significados, crenças e valores, numa ascendente de níveis de consciência, catalisada por inspirador *tone at the top*.



Equilíbrio (menos idealismo); planejamento; imediatismo; inteligência prática (solução de problemas do mundo real); inteligência imagética; inovação; criatividade; baixa socialização; sucesso como algo mais complicado de alcançar-se (sonho realizado é sonho superado); não acreditam no sistema (desviam-se de normas e regras para criar suas próprias soluções e caminhos); querem explicação de tudo; agora fobia (internet e realidade virtual); já e agora!; tudo junto e no mesmo tempo!; não reconhecem hierarquia/antiguidade; desde a infância, não conheceram limites (pelos pais); desacato a professores (agressividade, às vezes); estagiário; terceirizado/quarteirizado

Curiosidades: clonagem da ovelha Dolly (1996-2003); iPod (2001-2014); não conheceram Ayrton Senna (1960-1994); Netflix (1997); atentado no WTC (11/09/2001); Wikipédia (2001); YouTube (2005); Spotify (2008).

Geração	Nasceu	Características modais (que convivem na mesma arena corporativa)	Curiosidades
<b>Geração silenciosa</b>	1925 a 1945	Grande Depressão (1929-1933) e 2ª Guerra Mundial (1939-1945); fome; cansaço; depressão; + conservadores (costumes); ascensão de regimes totalitários (Era Vargas, 1930-1945); pós-Belle Époque (1871-1914); pós Tratado de Versalhes (1919) e Semana de Arte Moderna (1922); Tempos Modernos (C. Chaplin, 1936); cristianismo católico; referências europeias (francês); Esperanto	Entre 1929 e 1932, o PIB mundial caiu em cerca de 15%; <i>New Deal</i> (1933, Presidente Roosevelt); Keynesianismo (1936); rádio
<b>Baby Boomers BB</b> Homem Corporativo	1946 a 1964	Nascimento do rock (anos 1940), direitos civis (feminismo e racismo), liberais (economia), paz e amor; sair de casa para morar só; leitura; ideais de liberdade; cristianismo (católico, protestante e kardecista); ascensão da TV (alteração do comportamento); festivais de música (crítica política); associativismo/sindicalismo; lealdade/comprometimento para com a organização empregadora; vida pessoal subordinada à organização	Explosão de bebês do pós 2ª Guerra Mundial (1939-1945); disco de vinil ( <i>long play</i> -LP)
<b>Geração X</b> Adaptável (Geração Camaleão)	1965 a 1979	Transição para o novo mundo tecnológico; ruptura com as gerações anteriores; <u>responsabilidade pessoal</u> : ativos; <u>felizes</u> : trabalhadores (vestir a camisa da empresa); <u>equilíbrio entre trabalho e vida pessoal</u> : casa e começa a carreira imediatamente; tendências empreendedoras; amor pela cultura USA (inglês); busca pelos seus direitos; poucos filhos; busca por produtos de qualidade; quebrou, manda consertar; inteligência intrapessoal; <u>repassam conhecimento</u> ; pai e mãe trabalham fora, vídeos, datilografia, chamados de "ultrapassados" e "lentos" pelas gerações Y e Z; cidadania; gerentes pulam de um emprego para o outro; <u>caminho a percorrer na carreira</u>	1ª transmissão de TV em cores no Brasil (Copa do México em 1970); Guerra Fria (1945-1991); AIDS (1981); crack (1984); LP, fita cassete e videocassete; <i>fliperamas (pinball)</i>
<b>Geração Y</b> <i>Millennials</i> ("Geração Peter Pan")	1980 a 1995	Mundo tecnológico com prosperidade econômica (facilidade material), época pós-utópica, ateísmo; globalização; <u>ambição pelo sucesso</u> (investem em fundos e ações); <u>egoísmo</u> , um pouco mais vaidosos; <u>individualismo</u> e interesses pessoais; <u>não gostam de trabalho em equipe plurigeracional</u> ; não escutam os colegas; <u>extrema competição</u> ; <u>dinamismo</u> ; gosto por desafios; muita comunicação (internet e redes sociais); pressionam governos via mídias sociais; <u>gostam de teletrabalho</u> ; <u>politicamente correto</u> : conhecimento superficial (velocidade das mudanças); + preguiçosos que a geração anterior; grande urbanização; grande quantidade de brinquedos e de eletrodomésticos (descartáveis e atualizáveis); baixa durabilidade e efemeridade dos produtos; <u>materialismo</u> ; ávidos por inovações; <u>meio ambiente/natureza</u> : demoram ritos de passagem para a idade adulta; vivem mais com os pais; + <u>sensíveis</u> : depressão (suicídios); <u>pouco aptos a admoestações morais e a receber feedback</u> ; preferem <u>experiência em diversas empresas</u> (profissionais com <u>menos lealdade/comprometimento com a empresa</u> ); concurrem; aprendem com vídeos (+ visuais); menor participação em associações/sindicatos; não almejam ocupar a média gerência	Lançamento do MS-Excel (1987); 1ª rede de telefonia celular no Brasil (1990); criação da Secretaria Federal de Controle Interno-SFC/MF (1994); CD, DVD e BD ( <i>Blu-ray Disc</i> ) (1996); Plano Real (1994)
<b>Geração Z</b> <i>Centennials</i> (Nativos digitais)	1996 a 2009	Equilíbrio (menos idealismo); planejamento; imediatismo; <u>inteligência prática (solução de problemas do mundo real)</u> ; inteligência imagética; inovação; criatividade; <u>baixa socialização</u> ; sucesso como algo mais complicado de alcançar-se (sonho realizado é sonho superado); <u>não acreditam no sistema (desviam-se de normas e regras para criar suas próprias soluções e caminhos)</u> ; <u>querem explicação de tudo</u> ; <u>agora fobia</u> (internet e realidade virtual); <u>já e agora!; tudo junto e no mesmo tempo!</u> ; <u>não reconhecem hierarquia/antiguidade</u> ; desde a infância, <u>não conheceram limites</u> (pelos pais); desacato a professores (agressividade, às vezes); estagiário; terceirizado/quarteirizado	Clonagem da ovelha Dolly (1996-2003); iPod (2001-2014); não conheceram Ayrton Senna (1960-1994); Netflix (1997); atentado no WTC (11/09/2001); Wikipédia (2001); YouTube (2005); Spotify (2008)
<b>Geração Alpha (α)</b> (Mark McCrindle, Austrália)	2010 até hoje iPad (2010)	Muito mais independentes e com um potencial muito maior de resolver problemas do que seus pais e avós; estímulos superlativos (nasceram imersos em toda essa tecnologia e com as facilidades de obter informação via <u>tablets</u> e telas); multi-screen e multi-tarefas; pais ainda tendo autoridade, no entanto existe mais diálogo; mudança educacional (até então focados no conteúdo didático) para um ensino mais customizado e voltado para o que a criança gosta; 2,5 milhões de Gen Alphas nascendo (em todo o mundo) a cada semana; verão o séc. XXI	<u>Tablets</u> ; App; Astrobiologia e procura por exoplanetas; alteração de DNA e cura de doenças genéticas (viverão 120 anos); robotização da força de trabalho (I.A.); bio-impressão; COVID



O bom senso aliado à tecnologia de um mundo digitalizado e acelerado, sob a égide do conceito de humanidade, podem auxiliar na criação de um ambiente organizacional que propicie maior isonomia etária – ou seja, tratar os iguais, na medida de suas desigualdades axiológicas e de motivações – rumo a uma interação mais segura, equânime e justa para os profissionais auditores internos que compartilham esse ambiente.

**Vivemos numa geração de pessoas emocionalmente fracas. Tudo tem que ser abafado porque é ofensivo, inclusive a verdade**  
 (Keanu Reeves, 1964-)

**CONFLITO GERACIONAL NAS REDES SOCIAIS**

**ATENÇÃO GERAÇÃO “MIMIMI”!**  
**NO MUNDO REAL:**

- Não existe troféu de participação
- Nem todo mundo vence
- Gritar não te faz estar certo
- Ninguém te deve nada
- Chorar não resolve problemas
- Nada é de graça
- Pessoas dizem coisas que você não gosta
- Você não é especial

**BOA TARDE! A GENTE NÃO COME OVOS, CARNE, PEIXE, DERIVADOS DE LEITE NEM GLÚTEN. O QUE VOCÊ RECOMENDARIA?**  
**UM TAXI.**

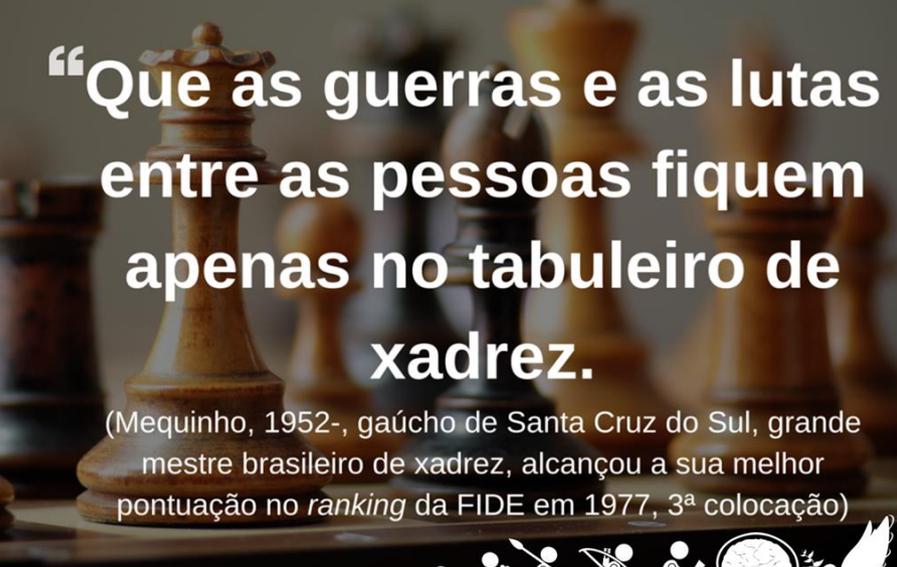
**Nunca existiu uma geração tão chata como a atual.**

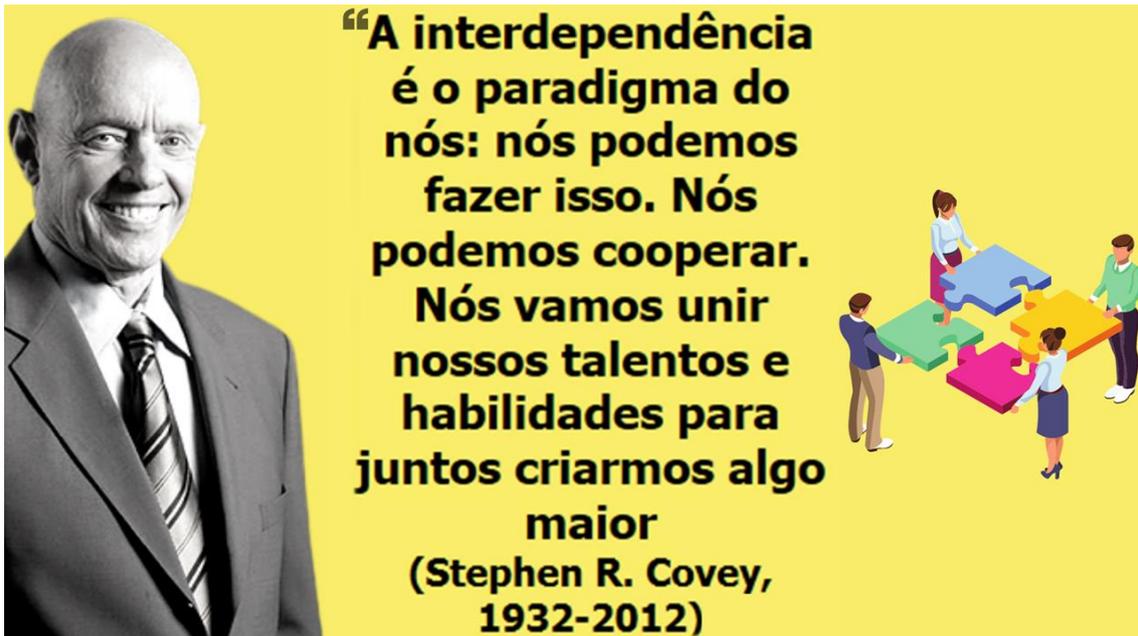


**“A raça humana deve refletir mais sobre conflitos.”**  
(Robert McNamara, 1916-2009)

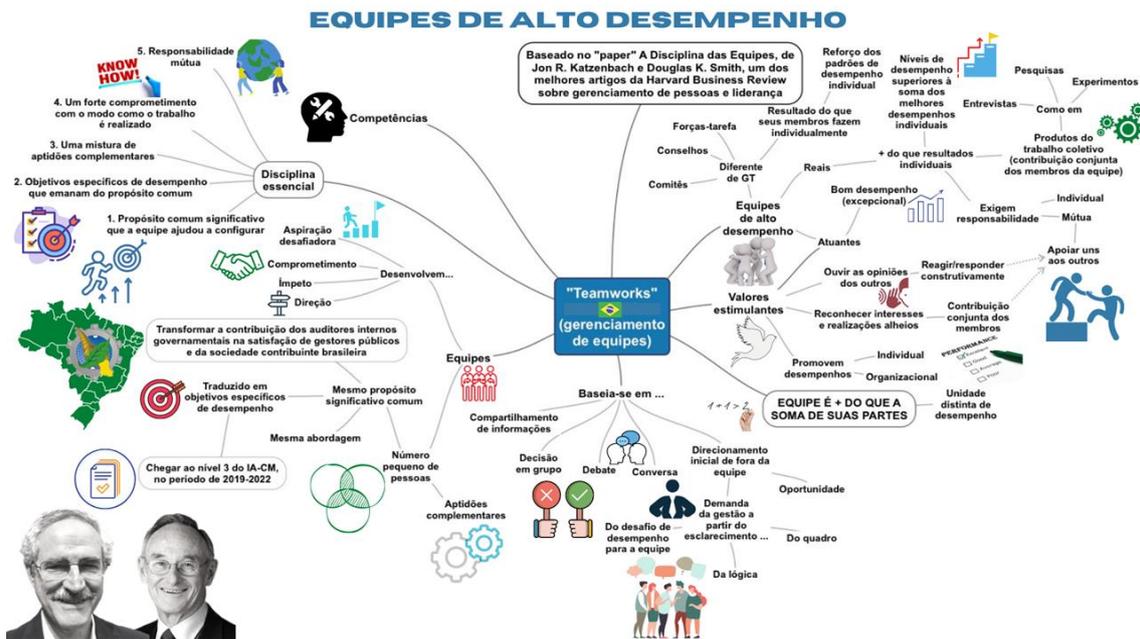


**“Que as guerras e as lutas entre as pessoas fiquem apenas no tabuleiro de xadrez.”**  
(Mequinho, 1952-, gaúcho de Santa Cruz do Sul, grande mestre brasileiro de xadrez, alcançou a sua melhor pontuação no ranking da FIDE em 1977, 3ª colocação)





“Todo homem que encontro é superior a mim em alguma coisa. E, nesse particular, eu aprendo dele” (Ralph Waldo Emerson, 1803-1882).



## **MAU-CARATISMO**



São tantas as questões a serem abordadas acerca da positividade, porém é preciso abordar o mau-caratismo, o qual tem sua origem no orgulho e no egoísmo, que seriam opostos, respectivamente, à humildade e à generosidade<sup>162</sup>.

Na tradição judaica do Velho Testamento, encontramos no 1º capítulo de Eclesiastes, versículo 2: “Vaidade das vaidades, tudo é vaidade!” Diante dessa máxima atribuída a Salomão, resta uma dica que vi minha primeira chefe imediata no serviço público (no 9º andar do Bloco “B” da Esplanada dos Ministérios, o MIC à época), em 1985, falar a uma turma de treinandos de redação oficial: “quem se autoelogia tem carência do elogio alheio!”<sup>163</sup>

Todavia, não se pode esquecer que em unidades de auditoria interna governamental (UAIG), é provável que algumas poucas relações de “amizade e coleguismo” se fundam a partir de mero interesse e, por causa desse interesse, mais cedo ou mais tarde, terminem.

Com as redes sociais e os “cyber-castelos inexpugnáveis”, o ideal aristotélico da amizade está cada vez mais raro.

Não é saudosismo de profissional em fim de carreira mas, antigamente, o contato dialógico amistoso entre pessoas se dava na presença umas das outras, visando compreender os sinais verbais e corporais sutis pelos quais os interlocutores testemunhavam seu caráter, emoções e intenções, inclusive; o que colaborava para a construção de afeições e confiança. A atenção se voltava para o rosto, às palavras e aos gestos.

---

<sup>162</sup> O altruísmo – a generosidade voltada tanto a amigos quanto a estranhos – reduz o estresse e contribui para uma melhor saúde mental (ACHOR, 2012, posição *kindle* nº 867).

<sup>163</sup> A 2ª dica da sábia srª Aurélio Oliveira dos Santos, Técnico em Assuntos Educacionais do então MIC e minha chefe imediata na ocasião, foi: “quem não lê o Diário Oficial da União, está nu!” Acho que aí está a gênese do *Ementário de Gestão Pública* <<https://ementario.info/>>, que criei em 14/05/2005 e administrei até 2017 (hoje está sob a curadoria do auditor Bruno Affonso, da UFF).

É importante trazer a lição de Daniel Kahneman (1934-), professor da Universidade de Princeton e Nobel de Economia de 2002, o qual afirmou: “(...) a ideia de dinheiro<sup>164</sup> evoca individualismo<sup>165</sup>: uma relutância a se envolver com outros, a depender de outros ou a aceitar pedidos dos outros” (KAHNEMAN, 2012, posição *kindle* nº 1158).

### **BOXE 34 – VÍCIO PSICOLÓGICO**

“Pessoas realizadas são livres; pessoas apegadas são escravas de suas necessidades. Não importa a fonte do apego, seja fama, poder, beleza, autoridade, aprovação social, internet, (...) o vício psicológico tornará sua vida cada dia mais insalubre: você vai se ajoelhar diante dele, cultuá-lo e viver sempre no limite por medo de perdê-lo. Criar uma relação de dependência significa entregar a alma em troca de prazer, segurança ou uma duvidosa sensação de autorrealização” (RISO, 2015, posição *kindle* nº 23).

Lama Yeshe, mestre do Budismo tibetano, afirma que “todos os problemas do mundo se originam no apego”. É importante usufruir do dinheiro ganhando coisas (shows musicais, jantares com os amigos...), tendo experiências, naquilo que se denomina “despesa social”, e não simplesmente comprando coisas, efêmeras muitas vezes. Então a máxima de que o dinheiro compra a felicidade, mas isso é relativo (ACHOR, 2012, posição *kindle* nº 908).

Oscar Wilde (1854-1900, dramaturgo irlandês) definia o cínico como o “homem que sabe o preço de tudo, mas não sabe o valor de nada”.

“Se conseguistes enganar uma pessoa, isso não significa que ela seja tola, isso significa que ela confiou em você mais do que você merecia” (Charles Bukowski, 1920-1994).

Em circunstâncias de mau-caratismo, fica difícil a convivência! E desentendimentos na UAIG não compensam. Elon Musk, CEO da Tesla Motors, adverte que “a vida é curta demais para desentendimentos de longo prazo”.

Mark Twain (1835-1910, escritor estadunidense) dizia: “não há tempo, tão curta é a vida para discussões banais, desculpas, amarguras, tirar satisfações ... Só há tempo para amar e, mesmo para isso, é só um instante”!

Uma advertência é necessária. Há um provérbio chinês que diz: “as más companhias são como um mercado de peixe; acabamos por nos acostumar ao mau cheiro!”. Na tradição judaico-cristã, a Bíblia contém alerta de Paulo de Tarso, o apóstolo dos gentios, “más companhias corrompem bons costumes” (1Cor 15,33).

---

<sup>164</sup> O pesquisador espanhol da sociedade da informação Manuel Castells (CASTELLS, 2002, p. 201) afirma que “o conceito de lucro (...) sempre foi uma versão nobre de um instinto humano mais profundo e mais fundamental: a ganância”.

<sup>165</sup> “(...) uma sociedade que exalta o indivíduo como a nossa será repleta de depressão. E à medida que fica claro que o individualismo gera um aumento de dez vezes na depressão, o individualismo vai se tornando cada vez menos atraente” (SELIGMAN, Aprenda a ser otimista, 2019, p. 338).

Na iniciativa privada, em maior possibilidade, recomenda-se a receita de Peter Schutz, 1930-2017, ex-CEO da Porsche: “contrate o caráter; treine as habilidades!” Na administração pública, sob o império constitucional do concurso público, isso é mais difícil!

“As pessoas às vezes machucam as outras pelo simples fato de estarem machucadas” (Charles Chaplin, 1889-1977).

Outro assunto comum nas organizações: “Por que damos ouvidos a fofocas? Porque é muito mais fácil, além de ser muito mais prazeroso identificar e classificar os erros dos outros do que reconhecer nossos próprios erros” (KAHNEMAN, 2012, posição *kindle* nº 53).

Por último, uma das palavras em português que mais gosto: perdão.

### **BOXE 35 – MÁSCARAS**

“(…) A um príncipe, portanto, não é necessário ter de fato todas as qualidades (...), mas é indispensável parecer tê-las<sup>166</sup>. Aliás, ousarei dizer que, se as tiver e utilizar sempre, serão danosas, enquanto, se parecer tê-las, serão úteis. Assim, deves parecer clemente, fiel, humano, íntegro, religioso – e sê-lo, mas com a condição de estares com o ânimo disposto a, quando necessário, não o seres, de modo que possas e saibas como tornar-te o contrário. É preciso entender que um príncipe, sobretudo um príncipe novo, não pode observar todas aquelas coisas pelas quais os homens são considerados bons, sendo-lhe frequentemente necessário, para manter o poder, agir contra a fé, contra a caridade, contra a humanidade e contra a religião. Precisa, portanto, ter o espírito preparado para voltar-se para onde lhe ordenarem os ventos da fortuna e as variações das coisas e, como disse acima, não se afastar do bem, mas saber entrar no mal, se necessário” (MAQUIAVEL, Nicolau. *O príncipe*; tradução Maria Júlia Goldwasser. 2.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Martins Fontes, 1996, p. 85).

### **BOXE 36 – OS DEZ MANDAMENTOS DE MAQUIAVEL**

(fonte: Almanaque Abril 1996, in “Correio Braziliense” de 22/11/1999)

1. Zele apenas por seus interesses.
2. Não honre a ninguém além de você mesmo.
3. Faça o mal, mas finja fazer o bem.
4. Cobice e procure obter tudo o que puder.
5. Seja miserável.
6. Seja brutal.
7. Engane o próximo, toda vez que puder.
8. Mate os inimigos e, se for necessário, os amigos.
9. Use a força em vez da bondade, ao tratar com o próximo.
10. Faça o mal de uma só vez e o bem, aos pouquinhos.

### **BOXE 37 – NATUREZA BOA OU MÁ DA CONDUTA HUMANA**

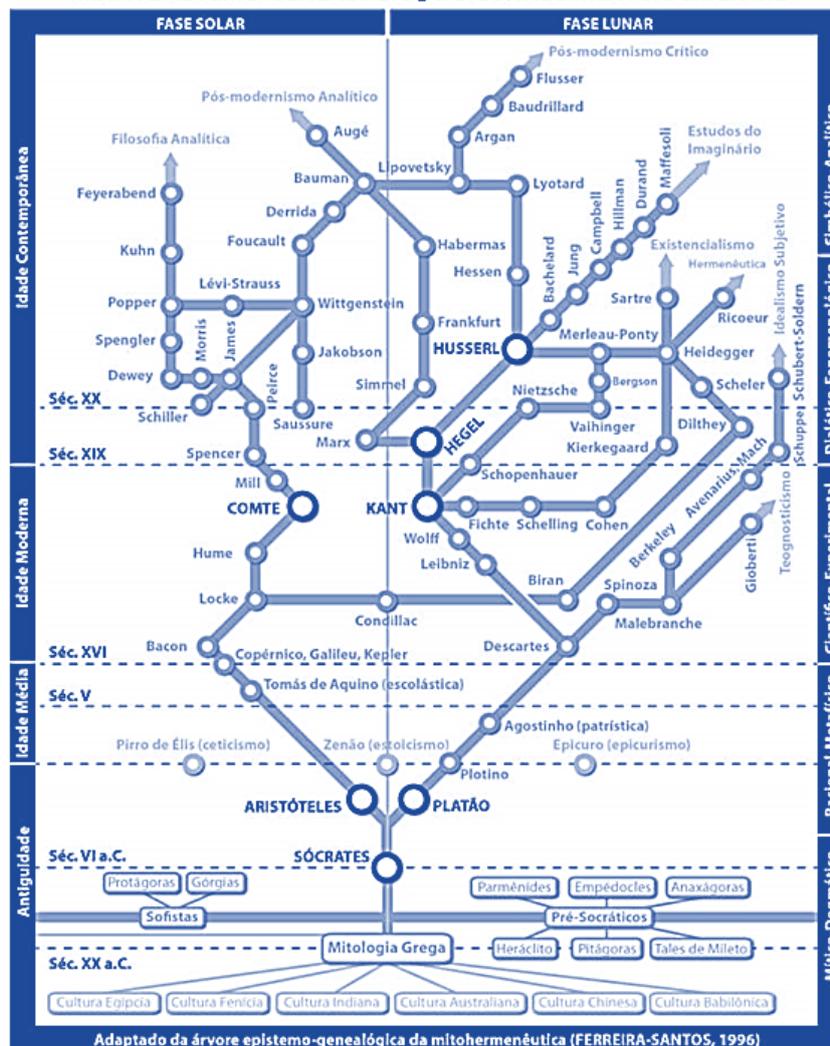
Buscando na filosofia o eixo primeiro de sustentação para explicar as questões sobre a conduta humana e os dilemas que lhe são inerentes, faz-se necessária uma visão histórico-evolutiva do pensamento sobre a boa ou a má conduta, a

<sup>166</sup> “A maneira mais fácil e segura de vivermos honradamente consiste em sermos, na realidade, o que parecemos ser” (Sócrates, 469-399 a.C.).

impactar, também, sobre a mutante percepção sobre mau-caratismo, inclusive.

Após rápida visão histórica sobre o pensamento filosófico (ver mapa epistemo-genealógico do conhecimento ocidental), percebe-se que, desde os mais remotos tempos, houve conflitos morais (o que deve; o que pode; o que é certo de ser feito e tudo o que lhe contraria) no seio das diversas sociedades; impondo-se estudos dessas situações para equacionar tais dicotomias.

**MAPA EPISTEMO-GENEALÓGICO DO CONHECIMENTO OCIDENTAL**



A filosofia moral, ao analisar esses comportamentos, procura explicá-los, servindo de base para entender o comportamento social do passado e apresentar outros novos que, seguidos pela maioria, possam tornar-se aceitos.

➤ **Sócrates (Grécia, 469 a 399 a.C.)**

Sócrates defendia a prática dialógica para a definição do bem e inicia o foco sobre o problema da ética. Sua grande preocupação era com a moral, era descobrir o que era justo, verdadeiro e bom. Para Sócrates, a virtude surge do conhecimento e a educação faz com que as pessoas sejam ou ajam de acordo com a moral.

Sócrates apregoava ser a moral uma expressão da sabedoria. Se fosse possível ensinar aos homens seus verdadeiros interesses e fazê-los ver as remotas conseqüências de seus atos, induzindo-os à crítica e ao autocontrole de seus desejos, seria viável constituir, para os educados, um padrão de moralidade análoga à imposta aos não-educados por efeitos das sanções sobrenaturais e das sanções humanas (polícia).

➤ **Platão (Grécia, 428 ou 429 a 354 ou 347 a.C.)**

O mal não existe por si só, é apenas o reflexo imperfeito do real, ou seja, do bem (o elemento essencial da realidade). Platão vê na moral a eficaz harmonia do todo (ação harmoniosa). Para Platão, toda meditação filosófica deveria buscar o conhecimento do “sumo bem”, conhecimento este que se supõe suficiente para a implantação da justiça entre os estados e entre os homens. Platão dá posições antagônicas para corpo e alma: a alma é eterna, pura, sábia, ao passo que o corpo é mortal, impuro, degradante. O corpo é uma verdadeira prisão que impede a ascensão da alma ao plano ideal perfeito.

➤ **Aristóteles (Grécia, 384 a 322 a.C.)**

A felicidade, resultante da razão, é a finalidade da vida. Aristóteles se dedica às virtudes, ou seja, a justiça, a caridade e a generosidade, tidas como propensas a provocar um sentimento de realização pessoal naquele que age, quanto beneficiar a sociedade em que a pessoa vive. A ética aristotélica é qualificada como “naturalista” por valorizar a harmonia entre a moralidade e a natureza humana, concebendo a humanidade como integrante da ordem natural do mundo. No aristotelismo, há necessidade de conhecer mais completamente a felicidade e os meios capazes de assegurá-la.

É possível localizar tais meios a partir da indagação sobre o que distingue o ser humano dos animais. A plenitude dessa qualidade discriminatória, que é a capacidade de pensar, seria o caminho de condução à felicidade.

➤ **Nicolau Maquiavel (Itália, 1469-1527)**

Afirmou que o governante não está submetido a questões ético-morais. Para ele, “o desejo de conquistar é coisa verdadeiramente natural e ordinária e os homens que podem fazê-lo serão sempre louvados e não censurados”.

➤ **Thomas Hobbes (Inglaterra, 1588-1679)**

No *Leviatã* (1651), Hobbes afirmou serem os homens maus (“O homem é o lobo do próprio homem”) e necessitarem de um Estado forte que os reprima.

➤ **Baruch Spinoza (Holanda, 1632-1677)**

Numa visão utilitarista, as necessidades e interesses do homem determinam o que sejam o bem e o mal. Spinoza reconcilia, com sua ética, as vertentes de pensamento de: a) Jesus e Buda, com a igualdade dos homens, a virtude identificada ao amor e o bem contraposto ao mal; b) Maquiavel e Nietzsche, com a desigualdade dos homens e a virtude como expressão do poder; e c) Sócrates, Platão e Aristóteles, da virtude identificada com o saber, este como uma espécie de arremate da cultura.

O objetivo da conduta é a felicidade, que reside na presença do prazer e na ausência da dor. O egoísmo é o corolário necessário do instinto de conservação: ninguém abdica do que é bom, salvo se pretende, com essa renúncia, alcançar bem maior. O homem precisa amar a si mesmo, desejando tudo que possa conduzi-lo a um maior estado de perfeição, para o fim de preservar-se na realização de seu ser.

A ética spinoziana se assenta sobre o que considera o natural e justificável egoísmo (que difere de uma natural manifestação da perversidade humana, ou do altruísmo como símbolo da bondade natural do homem). Todas as virtudes são formas de habilidade e poder, situando-se a virtude consciente como um esforço para ocultar ou corrigir um vício secreto. Os apetites ostentam dupla versão: serão virtudes ou vícios segundo originários de ideias adequadas ou inadequadas.

➤ **Jean-Jacques Rousseau (França, 1712-1778)**

No *Contrato Social* (1762), atribuiu o mal ético aos desajustamentos sociais, afirmando serem os homens bons por natureza, apesar de corrompidos pelas instituições. Dele a afirmação de que “o homem nasce livre e por toda a parte está acorrentado”.

➤ **Immanuel Kant (Alemanha, 1724-1804)**

Afirmou que a moralidade de um ato não deve ser julgada por suas consequências, mas apenas por sua motivação ética. Kant dizia que a única coisa que se pode afirmar ser boa em si mesma, e não apenas boa como meio ou instrumento, é a boa vontade ou boa intenção, aquela que se põe livremente de acordo com o dever. O conhecimento do dever, segundo Kant, é consequência da percepção, pelo sujeito, de que ele é um ser racional e que, portanto, está obrigado a obedecer ao que o filósofo alemão chamou de imperativo categórico: “proceda em todas as suas ações de modo que a norma de seu proceder possa tornar-se uma lei universal”.

➤ **George Wilhelm Friedrich Hegel (Alemanha, 1770-1831)**

Para o “pai da dialética espiritualista”, o homem deveria disciplinar a vontade natural descontrolada, levá-la a obedecer a um princípio universal e facilitar uma liberdade subjetiva. No pensamento hegeliano é forte a noção de que tudo é interligado, nada é desconexo. Daí o porquê de haver dito: “a verdade é o todo”.

➤ **Jeremy Bentham (Inglaterra, 1748-1832) e John Stuart Mill (Inglaterra, 1806-1873)**

Em vertente utilitarista, uma ação é considerada boa quando promove o bem ou felicidade ao máximo de pessoas possível.

➤ **Herbert Spencer (Inglaterra, 1820-1903)**

Em sua ética evolutiva, afirmou ser a moral resultante de certos hábitos adquiridos pela humanidade, ao longo de sua evolução. Afirmou que “tudo evolui de uma homogeneidade incoerente e indefinida para uma heterogeneidade coerente e definida”.

Com seu “darwinismo social”, Spencer causou enorme impacto nas ideias do séc. XIX, tendo cunhado, antes mesmo de Charles Darwin (1809-1882), a expressão “sobrevivência dos mais aptos”.

Spencer advoga um código moral baseado na seleção natural e na luta pela vida. A conduta será boa ou má na medida de sua adaptação aos fins da vida, conceituando-se como melhor conduta a que leva à maior extensão, amplitude e plenitude da vida. Conduta moral é a que assegura ao homem a maior integração, conformidade e coerência no meio da heterogeneidade de fins, revelando maior capacidade de adaptação.

➤ **Nietzsche (Alemanha, 1844-1900)**

Discorre sobre a moralidade do super-homem. Se o mal não fosse bem, já teria desaparecido. O desenvolvimento é uma quase criminoso violação de precedentes e da ordem. A ética última é expressão biológica: as coisas devem ser julgadas segundo o que representam para a vida. A moralidade se assenta na força, sem consideração para com a bondade. Para Nietzsche, moral é o desassombro e a valentia dos fortes.

➤ **Piotr Aleksevich Kropotkin (Rússia, 1842-1921)**

Afirmou que a sobrevivência das espécies depende da ajuda mútua e que os seres humanos obtiveram a primazia entre os animais em razão de sua capacidade de associação e de cooperação. Disse que “a ajuda mútua é um princípio igualmente vital na natureza”.

➤ **Sigmund Freud (Áustria, 1856-1939)**

Para Freud, o problema do bem e do mal se deve à luta do “eu instintivo” para satisfazer todos os seus desejos e a necessidade do “eu social” de controlá-los ou reprimi-los.

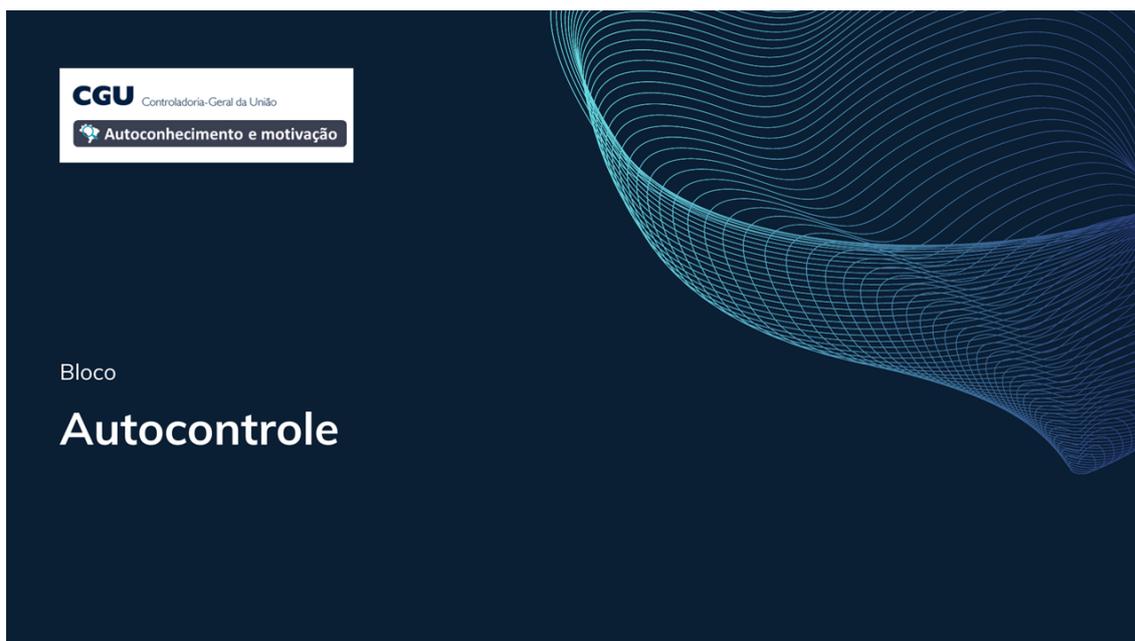
➤ **Bertrand Russel (Inglaterra, 1872-1970)**

Afirmou que os juízos morais expressam desejos individuais ou hábitos aceitos. Segundo Russel, seres humanos completos são os que participam plenamente da vida social e expressam tudo o que faz parte de sua natureza.

➤ **Miguel Reale (Brasil, 1910-2006)**

Sendo culturalista, recusou a redução do homem tanto à pura subjetividade, quanto à realidade objetiva da natureza; afirmando que o homem erigiu sobre a natureza o mundo histórico da cultura. Assim, a tarefa do filósofo consistiria em apreender o sentido autêntico da pessoa humana na cultura, sem dissolvê-la na psicologia individual ou no determinismo natural.

Fonte: Exame de Suficiência em Contabilidade, equipe de professores da UnB, Ed. Atlas, 1.ª ed., 2001, p. 297.



Sêneca, filósofo latino que viveu de 4 a.C.-65 d.C. afirmou: “homem poderoso é o que tem poder sobre si mesmo”.

O psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi (1934-2021) lecionou: “quem aprende a controlar sua experiência interior é capaz de determinar a qualidade de sua existência, que é o mais perto que podemos chegar de ser felizes” (MIHALY, 2020, p. 12).

E a conquista do controle de sua própria vida pode ser penosa!

Daniel Goleman (1946-), renomado escritor e psicólogo estadunidense advoga que: “pessoas motivadas continuam otimistas quando não vão bem. Nesses casos, o autocontrole se associa à motivação para superar a frustração e a tristeza decorrentes de um revés ou fracasso”.

O gaúcho Érico Veríssimo (1905-1975), um dos escritores brasileiros mais populares do século XX, ensina: “a vida começa todos os dias”! No mesmo diapasão operam as reflexões do pastor e palestrante norte-americano Robert H. Schuller (1926-2015): “tempos difíceis nunca duram, mas pessoas resistentes sim”!

Um lado pouco conhecido de Bruce Lee (1940-1973, notabilizado por ser artista marcial, ator, diretor e instrutor de artes marciais) é de que ele era filósofo;

dele a advertência: “esperar que a vida te trate bem porque es uma boa pessoa, é como esperar que um tigre não te ataque porque es vegetariano”.

Em meados da década de 1980, quando entrei no serviço público federal, após meu primeiro concurso público para o então Ministério da Indústria e Comércio (MIC), no departamento de pessoal (DP) havia uma gravura de um brejo que continha um pássaro tentando desesperadamente engolir um inconformado batráquio que, a partir do uso de um inusitado controle interno atenuador (na esteira da técnica *bow-tie*, da ISO 31010), estrangulava o pescoço da ave; na gravura, existia as expressões: “Desistir? Jamais!” Veja figura a seguir. Saudades do 9º andar do Bloco “B” da Esplanada dos Ministérios!



Caroline Wozniacki (1990-), ex-tenista profissional dinamarquesa que, entre os anos 2010 e 2011, ocupou a 1ª posição no ranking mundial da WTA, inspira-nos, no mesmo tom do brejo: “eu nunca desisto. Não importa qual seja o placar!”

Muitas pessoas têm o hábito de acreditar que o destino está predeterminado por causas externas, a determinar o que vemos, como nos sentimos e o que fazemos - tais como: aparência física, temperamento, altura, inteligência... Não nos facultaram escolher nossos pais nem o local ou o momento histórico de nosso nascimento; e não está em nosso poder decidir se haverá guerra ou depressão econômica.

O escritor estadunidense Mark Twain (1835-1910) afirmou, em certa ocasião: “a gente não se liberta de um hábito atirando-o pela janela: é preciso fazê-lo descer a escada, degrau por degrau”.

Quando nós, em algumas vezes na vida, nos sentimos no controle de nossas próprias ações, como senhores do próprio destino, há uma grande sensação de júbilo, “um senso profundo de fruição longamente acalentado que se torna em nossa memória um ponto de referência sobre como a vida deveria ser”, naquilo que Mihaly denominou de “experiência ótima”. E esses eventos não ocorrem apenas em condições externas favoráveis.

“Sobreviventes de campos de concentração e pessoas que correram risco de vida muitas vezes se recordam de que em meio a sua provação tiveram epifanias extraordinariamente ricas diante de acontecimentos tão simples, como escutar o canto de um pássaro na floresta, terminar uma tarefa difícil ou compartilhar um pedaço de pão” (MIHALY, 2020, p. 13).

Ser partícipe do processo de construção do conteúdo da vida é o mais perto do que se entende por felicidade do que qualquer outra coisa que sejamos capazes de imaginar.



## Resiliência

Há pessoas inflexíveis, as quais não se curvam a nenhuma outra posição ou composição; flexíveis, que aceitam atuar fora de suas zonas de conforto durante certo tempo, retornando a sua maneira original ao término de X tempo; e as que se moldam, com certa facilidade, a diversos ambientes e situações que a vida lhes oferece. Essas pessoas, com tais características dúcteis, são denominadas de resilientes.

Você já deve ter ouvido falar em pessoas sobreviventes por excelência, que resistiram bravamente em um ambiente muitas vezes hostil ao talento.

A história está repleta de exemplos.

E resiliência emocional é algo que se descobre que se tem apenas após passar por alguma experiência difícil. Na psicologia, a resiliência é a capacidade de a pessoa enfrentar problemas, superar dificuldades ou resistir a pressões em situações adversas, sem que entre em surto psicológico.

O professor Martin Seligman leciona que “a resiliência pode ser ensinada (...) esse foi o principal impulso da educação positiva, e descobrimos que a depressão, a ansiedade e os problemas de conduta poderiam ser reduzidos entre crianças e adolescentes por meio do treinamento em resiliência” (SELIGMAN, *Florescer*, 2019, p. 144).

### **BOXE 38 – RESOLVER PROBLEMAS**

“A felicidade está em resolver problemas. Repare que a palavra-chave é ‘resolver’. Se você evita os problemas<sup>167</sup> ou acha que não tem nenhum, está

<sup>167</sup> Difícil para um instrutor de gestão de riscos escrever isso! A propósito, veja a íntegra de nosso Curso de Gestão de Riscos e Controles Internos, disponível em <

no caminho da infelicidade. Se acha que não consegue resolver seus problemas, estará no mesmo caminho. O segredo está em *resolver* os problemas, e não em não ter problemas.

Para ser feliz, é preciso ter algo para resolver. Assim, a felicidade é uma forma de ação; é uma atividade, não algo que você recebe de forma passiva, que descobre magicamente (...) com algum guru. Ela não surge quando você finalmente ganha o suficiente para construir um cômodo na sua casa. Ela não está esperando por você em algum lugar, alguma ideia, algum emprego ... nem num livro, aliás.

Felicidade é um exercício constante, porque resolver problemas é um exercício constante – as soluções para os problemas de hoje será a base dos problemas de amanhã e assim por diante. A verdadeira felicidade só se dá quando você descobre quais problemas gosta de ter e de resolver.

(...)

Sejam quais forem seus problemas, o conselho é o mesmo: resolva-os e seja feliz”<sup>168</sup>.

Sobre a afirmação de Mark Manson acerca de “gostar de ter problemas”, respeitosa e necessariamente contrapô-lo, em certa medida, com o pensamento de Otto von Bismarck (1815-1898): “Os tolos dizem que aprendem com os próprios erros; eu prefiro aprender com os erros dos outros”.

“É mais fácil reconhecer os enganos das outras pessoas do que os nossos” (KAHNEMAN, 2012, posição kindle nº 575).

Certa ocasião, após ter sido designado como Chefe executivo de auditoria em um importante órgão em Brasília-DF, utilizei-me da experiência vivida pelo explorador britânico Ernest Shackleton (1874-1922), notório exemplo de resiliência após a perda do navio *Endurance*, o qual ficou preso e foi destruído pelo gelo.

Há diversos exemplos da capacidade humana em superar adversidades, transformando os momentos difíceis em oportunidades para aprender, crescer e mudar. E as organizações precisam desses profissionais que, com força, capacidade e sabedoria para enfrentar os problemas a sua volta, busquem a solução ótima, nas circunstâncias que se apresentam, sem desespero ou excessos.

Indivíduos resilientes, que melhor entendem a necessidade de adaptação às condições mutantes das organizações, apresentam algumas características modais (FLACH, 1991), quais sejam:

- forte sentido de autoestima;
- independência de pensamento e ação;
- habilidade de dar e receber nas relações com os outros;
- um bem estabelecido círculo de amigos pessoais, que inclua um ou mais amigos que servem de confidentes;

---

[https://www.youtube.com/playlist?list=PLfcgNxuoKmUE9CqDIyiwlwkjp\\_uetRhDK](https://www.youtube.com/playlist?list=PLfcgNxuoKmUE9CqDIyiwlwkjp_uetRhDK)>. Acesso em 7 nov. 2021. Bom proveito e passe adiante!

<sup>168</sup> MANSON, Mark. A sutil arte de ligar o f\*\*\*-\*\* (Sic): uma estratégia inusitada para uma vida melhor. – 1. ed. – Rio de Janeiro: Intrínseca, 2019, posição *kindle* nº 450.

- um alto grau de disciplina pessoal e um sentido de responsabilidade;
- reconhecimento e desenvolvimento de seus próprios talentos;
- mente aberta e receptiva a novas ideias;
- grande variedade de interesses;
- apurado senso de humor;
- percepção dos próprios sentimentos e dos sentimentos dos outros e capacidade de comunicar esses sentimentos de forma adequada;
- grande tolerância ao sofrimento;
- grande capacidade de concentração;
- um compromisso com a vida;
- um contexto filosófico no qual as experiências pessoais possam ser interpretadas com significado e esperança; e
- alto grau de criatividade.

Diane L. Coutu (jornalista do *The Wall Street Journal Europe*), na HBR de maio de 2002, leciona que existem 3 passos para cultivar a resiliência, quais sejam:

1º Encare a realidade – em vez de negar a adversidade, deve-se aceitar e encarar a realidade com sobriedade e pé no chão; e esse enfrentamento é um trabalho extenuante.

2º Busque sentido – não se sentir como vítima e perguntar “Por que eu?” “Como isso pode estar acontecendo comigo?” É importante refletir sobre o sofrimento no intuito de ver sentido para você e para os outros, nos tempos terríveis. Sob a égide da esperança, deve-se construir pontes da provação atual para um futuro melhor. Coutu fala que “essas pontes farão com que o presente seja administrável, pois removerão a sensação de que ele é insuportável”; daí a importância de uma crença profunda, com frequência baseada em valores enraizados, de que a vida faz sentido. Lembrando-se, também, do aprendizado ímpar durante o passar por momentos difíceis. Pergunta alternativa seria: “Por que não eu?”. Pense nisso!

3º Improvise continuamente – quando o infortúnio bater à porte, seja criativo. Importa fazer o melhor possível com o que se tem e nas circunstâncias que se nos apresentam, utilizando seus recursos de modos inusitados e imaginando possibilidades que os outros não veem; em suma, ter uma capacidade excepcional de improvisar.

As pessoas resilientes possuem uma sóbria e sensata visão no tocante às partes da realidade que importam para a sobrevivência; ao que pode somar-se, também, uma natureza otimista e um sentimento de possibilidade, desde que não se distorça a noção da realidade.

Nesse momento, não se pode esquecer do gerenciamento de riscos e seus planejamentos de contingências – controles internos atenuadores, segundo a

técnica *Bow Tie* – para que se esteja preparado para uma possível realidade bastante crua.

Diane L. Coutu afirma que “quando realmente encaramos a realidade, podemos nos preparar para agir, nos tornando capazes de enfrentar e sobreviver a adversidades extremas. Nós nos treinamos a sobreviver antes que o fato aconteça”; e sintetizando a jornalista do *The Wall Street Journal Europe*: “A resiliência é um reflexo, um modo de encarar e compreender o mundo profundamente enraizado na mente e na alma do indivíduo. As pessoas e as empresas resilientes enfrentam com convicção, encontram sentido nas adversidades, em vez de chorar de desespero, e improvisam soluções do nada”.



Ao abordarmos anteriormente a questão de como se constrói a resiliência, nas lições de Diane Coutu (HBR de maio de 2002), vimos a importância de se virar com o que se tem, naquilo que o antropólogo francês Claude Lévi-Strauss houve por denominar de bricolagem; ou seja, a capacidade de improvisar uma solução para um problema sem ferramenta ou materiais suficientes e adequados.

Theodore Roosevelt (1858-1919), afirmava: “faça o que você pode, com o que você tem, no lugar onde você está!”

Organizações resilientes estão lotadas de *bricoleurs* (faz-tudo). Diante de situações adversas, os *bricoleurs* tiram o máximo do que se tem e encontram novos usos para os recursos escassos. Empresas que sobrevivem encaram o imprevisto como habilidade essencial.

Não se está aqui negligenciando os regras e regulamentos, em sede de *compliance*; lembrando que nesse bloco, estamos abordando criatividade e inovação, tendo como pano de fundo o encontrar sentido nas adversidades. A crise acaba sendo a mãe de todas as invenções.

A título de ilustração, nos campos de concentração os prisioneiros resilientes recolhiam pedaços de fios quando possível, pois poderia fazer a diferença no conserto de um par de sapatos e, diante de baixíssimas temperaturas, entre a vida e a morte!



Na atualidade – e a alínea "d" do inciso I do art. 5 do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 opera nessa vertente – os modelos de evolução de capacidades na 3ª linha, de cunho culturalista, abordam o desafio de criar um grupo de profissionais do saber genuinamente motivados, quando inseridos nos processos internos de trabalho da auditoria interna.

O consultor internacional Pedro Mandelli afirma que “a motivação tem que fazer parte do *kit* ser humano”.

As instruções genéticas do DNA da organização estão nas mentes e nos corações das pessoas que ali trabalham.

Abstraindo-se das exíguas lideranças excepcionais (de destino, dialógicas ou empíricas) ou dos raros exemplos de atitudes inspiradoras capazes de mover o outro a partir da conquista de corações e mentes, é quase que lugar-comum a constatação de que ninguém é capaz de motivar outra pessoa, mas apenas nós próprios, a partir de um condicionamento consciente decorrente do prévio esforço de autoconhecimento, é que conseguimos ou não nos motivar para a realização de uma atividade na vida profissional ou em outros espaços existenciais, pois que a interconexão é a regra!

Mahatma Gandhi (1869-1948), que empregou a resistência não violenta para liderar a campanha bem-sucedida para a independência da Índia do Reino Unido, afirmava: “uma pessoa não pode sair-se bem em um departamento da vida enquanto tem um péssimo desempenho em outro. A vida é um todo indivisível”.

No mundo corporativo, principalmente de natureza mercantil, por mais que os profissionais da área de gestão de pessoas se dediquem a estudar incentivos como remuneração variável, gratificações, campanhas de premiação e pacotes de benefícios, o pensamento contemporâneo é o da extrema dificuldade na eficácia de fatores externos motivarem as pessoas.

Charles Chaplin (1889-1977), com a sabedoria que lhe era peculiar, afirmou certa ocasião: “conhecer o homem – esta é a base de todo o sucesso“. É preciso que as organizações, aí incluídas as unidades de auditoria interna governamental (UAIG), apropriem-se da realidade de que cada ser humano é o grande soberano e criador onisciente de sua própria vida.

Daí, restaria ao RH investir na ideia da futuridade das atuais decisões pessoais, favorecer uma ambiência propícia à assimilação pelo indivíduo da crença e da expectativa quanto a um cenário exploratório positivo de que seus objetivos pessoais – frequentemente vinculados à escalada da pirâmide das necessidades de Maslow (vista anteriormente neste minicurso) – serão alcançados, também, por meio do caminho da produtividade profissional.

A partir daí, pode-se ter a esperança de que o profissional da auditoria interna passe a adotar o caminho da alta produtividade e de elevados padrões de desempenho, na crença de que seja vislumbrado o casamento entre os interesses pessoais do profissional, em termos de ascensão na pirâmide de Maslow, e de sobrevivência e sucesso da organização.

Já abordamos anteriormente que as pessoas podem encarar seu trabalho como um emprego, uma carreira ou um chamado. Quanto à última possibilidade – de chamado à uma feliz missão – Steve Jobs (1955-2011) fez uma afirmação que bem tipifica essa 3ª via: “quero deixar uma marca no Universo”.

Lembre-se, colega de profissão, Daniel Goleman (1946-), escritor internacionalmente renomado e psicólogo californiano dedicado a estudos do cérebro e das ciências comportamentais, afirma: “um profissional que combina autoconhecimento com motivação conhece seus limites, mas não se contenta com metas<sup>169</sup> fáceis”; e continua “(...) pessoas motivadas continuam otimistas quando não vão bem. Nesses casos, o autocontrole se associa à motivação para superar a frustração e a tristeza decorrentes de um revés ou fracasso”.

E essa máxima não é apenas para pessoas “fora da curva”, a exemplo do cofundador, presidente e diretor executivo da Apple Inc.; Edward E. Hale (1822-1909), escritor estadunidense, orientou com sabedoria: “eu não posso fazer tudo; contudo, posso fazer algo. E porque não posso fazer tudo, não recusarei fazer o algo que eu possa fazer”.

O escritor indiano C. K. Prahalad (1941-2010), professor da Universidade de Michigan, além de ter sido consultor em empresas multinacionais a exemplo da Kodak, Motorola, Cargill e Philips, considerado um dos mais influentes

---

<sup>169</sup> A fixação calibrada de uma meta, na medida em que traduz a estratégia em etapa objetiva a ser superada, tem o condão de preservar a organização contra efeitos nocivos da paralisia da indecisão.

pensadores do mundo corporativo, lecionava: “não subestime o valor agregado por pessoas comuns”.

O economista alemão Theodore Levitt (1925-2006), professor na Escola de Negócios de Harvard, afirmou, com meridiana clareza: “as organizações existem para capacitar pessoas comuns a fazer coisas extraordinárias”. Com certeza, o economista buscou inspiração no 16º Presidente dos Estados Unidos Abraham Lincoln (1809-1865), que dizia: “a maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns”.

Isto posto, trazemos as oportunas indagações de Hilel (110 a.C.-10 d.C.), “o sábio Ancião” que viveu na época do reinado de Herodes “o Grande”, quais sejam: “se não faço eu – quem o fará? E se não faço agora – quando o farei? Mas se o faço somente para meu benefício – quem sou eu?”

Deve-se a Hilel a **regra de ouro** inserida na ética da reciprocidade: “O que for odioso a você, não o faça a seu próximo; isso é toda a Torá”.

Há diversas teorias sobre motivação e os fatores capazes de exercer influência sobre os indivíduos; ficaria cansativo trazê-las para esta apostila.

Stephen P. Robbins, no seu livro *Lidere & Inspire* (posição *kindle* nº 938), leciona que “quando os funcionários perdem a motivação, quase sempre o problema está em uma destas cinco áreas: seleção, objetivos ambíguos, sistemas de avaliação de desempenho, sistema de recompensa da empresa e a incapacidade do gerente de moldar a percepção do funcionário sobre esses sistemas”.



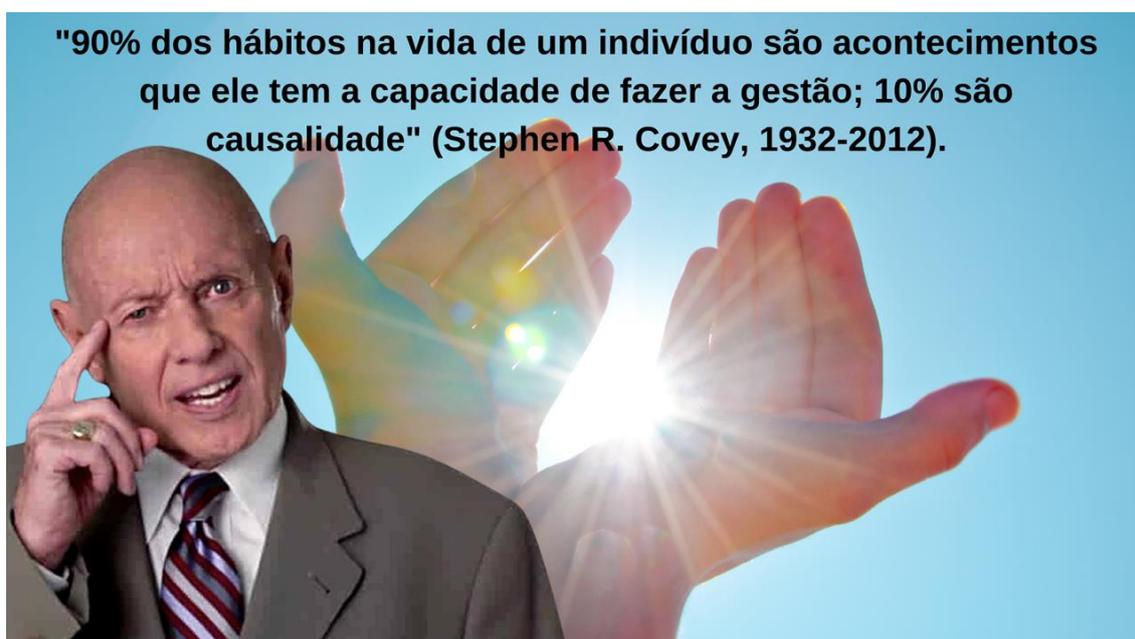
Pela *teoria da expectativa*, de Victor Vroom (1964), na seara atitudinal, a motivação está na dependência de três anseios da pessoa: a) **valência** – demonstrar ao profissional da auditoria interna o valor da atividade que executa – quer seja na avaliação, na consultoria ou na apuração<sup>170</sup> – associando-a a um

<sup>170</sup> Ver vídeo disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=Gc0JdN0ftWE&t=1273s>>. Acesso em 7 nov. 2021.

provável resultado em termos de redução de custo, de aumento de receita ou de percepção de qualidade para a organização; b) **instrumentalidade** – dar ao profissional a clara percepção da compensação a ser recebida diante do resultado que se espera, além da nítida possibilidade de passar a um próximo degrau na organização, caso se mantenha esse nível de resultados por certo tempo (essa seria a luz no final do túnel); c) **expectância** – mostrar ao auditor interno que determinado tipo de comportamento e forma de realizar sua atividade (esforços orientados para a *performance*) têm alta probabilidade de levar a um resultado desejável (Gassenferth, 2013, p. 144 e 145).



Cada auditor interno tem de conhecer seu maior aliado e, concomitantemente, seu mais implacável inimigo: ele(a) mesmo(a)!



Soren Kierkegaard (1813-1855) afirmava que “não é o que me acontece que me enleva, porém aquilo que eu pratico”.

No abordar da carreira e da vida pessoal, uma questão fundamental é deixar claro que depende de você escolher os caminhos da autodisciplina e da força de vontade e transformá-los em hábitos, no ambiente organizacional e na vida pessoal; não se esquecendo, contudo, que os hábitos, segundo a ciência, surgem porque o cérebro está continuamente procurando formas de poupar esforços.

William James, denominado o “pai da psicologia americana” e que viveu de 1842 a 1910, afirmava: “toda a nossa vida, na medida em que tem forma definida, não é nada além de uma massa de hábitos”; ao ponto de David Hume, filósofo iluminista escocês que viveu de 1711 a 1776, ter afirmado “o hábito é o grande guia da vida humana”.

Neste contexto, Charles Duhigg, em seu livro *O poder do hábito: por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios*, leciona que se deve considerar a força de vontade para além de uma mera habilidade, deve-se considerá-la como se fosse um músculo, que se cansa quanto mais esforço faz, sobrando menos força para outras coisas, na via de consequência. Entretanto, quando um novo hábito aparece, o cérebro para de participar totalmente da tomada de decisões, ou seja, para de fazer tanto esforço.

Adquirir novos hábitos na auditoria interna e na vida pessoal implica sair da chamada zona de conforto e - rompendo com o medo - trilhar as searas da autoconfiança, de novas habilidades, do desapego de crenças limitantes (Eu não consigo! Não vou dar conta! ...), de novos objetivos e metas, etc., numa salutar escalada de níveis de consciência na qual o encontrar o propósito tem o condão de ser o catalisador do processo de aperfeiçoamento pessoal e profissional.

O palestrante estadunidense Robert H. Schuller (1926-2015) ensinava sobre o papel das metas, conforme segue: “metas são necessárias não só para nos motivar, mas para nos manter vivos!”

O advogado Nelson Mandela (1918-2013), ex-Presidente da África do Sul (de 1994 a 1999) e Prêmio Nobel da Paz de 1993, afirmava que “o homem corajoso não é aquele que não sente medo, mas aquele que consegue superá-lo”.

“O hábito é vencido pelo hábito” (Tomás de Kempis, 1380-1471).

E esse libertar-se de hábitos antigos não se dá de forma abrupta, porém paulatina. Daí, a lição de escritor estadunidense Mark Twain (1835-1910), qual seja: “A gente não se liberta de um hábito atirando-o pela janela: é preciso fazê-lo descer a escada, degrau por degrau”.

Novamente: “A gente não se liberta de um hábito atirando-o pela janela: é preciso fazê-lo descer a escada, degrau por degrau”.

É nesse diapasão que grupos ou irmandade de apoio, no auxílio a pessoas adictas a superarem dependências e compulsões, adotam a filosofia do

“Só por hoje eu não vou...”, como forma de exaltar a luta e a conquista diária contra hábitos viciosos.

Outro aspecto importante: não somos engrenagens, mas pessoas aptas a utilizar nosso intelecto e nossa criatividade; todavia, isso não é excluyente de que passemos a adotar o hábito de planejarmos os dias nos mínimos detalhes, até mesmo para atingirmos nossos sonhos!

O médico paulista Augusto Cury, que tem livros publicados em mais de 70 países, com mais de 25 milhões de livros vendidos somente no Brasil, tem uma frase que nos impacta, qual seja: “Sonhos sem disciplina produzem pessoas frustradas, e disciplina sem sonhos produz pessoas fracassadas”!

O interesse pelos hábitos remonta a eras antigas. Aristóteles (384 a.C.-322 a.C.) já afirmava: “somos o que fazemos repetidamente. A excelência, portanto, não é um ato, mas um hábito!”



O maior cientista e matemático da Grécia antiga, Arquimedes de Siracusa (287-212 a.C.), notabilizou-se por afirmar: “Dê-me uma alavanca longa o suficiente e um ponto de apoio, e moverei o mundo”.

A professora Barbara Fredrickson, da Universidade do Norte da Califórnia, afirma que “as emoções positivas expandem o número de possibilidades que processamos, fazendo sermos mais ponderados, criativos e abertos a novas ideias” (ACHOR, 2012, posição *kindle* nº 717).

“Emoções positivas inundam o nosso cérebro com dopamina e serotonina, substâncias químicas que não apenas fazem nos sentir bem como também sintonizam os centros de aprendizagem do cérebro em um patamar mais elevado<sup>171</sup>. Elas nos ajudam a organizar informações novas, mantêm essas informações por mais tempo no cérebro e as acessam com mais rapidez no

---

<sup>171</sup> Estudantes que foram instruídos a pensar no dia mais feliz da vida, antes de realizar uma prova de matemática, tiveram melhores notas (ACHOR, 2012, posição *Kindle* nº 759).

futuro. E nos permitem criar e sustentar mais conexões neurais, o que, por sua vez, nos possibilita pensar com mais rapidez e criatividade, ser mais hábeis em análises complexas e na resolução de problemas e enxergar e inventar novas maneiras de fazer as coisas” (ACHOR, 2012, posição kindle nº 724).

A ousadia carrega uma carga de genialidade, poder e magia em si. O poder fazer e sonhar tem vinculação direta com o começar, ainda que a vida pareça difícil em tempos de globalização e de mudanças tecnológicas aceleradas.

Muitas vezes, na UAIG, não é mais possível repetir simplesmente as mitigações de riscos ou as soluções de problemas antigos

“Nunca houve tempo em que não houvesse movimento”, dizia Aristóteles (384-322 a.C.); ou, num linguajar da marinha mercante, barco parado não faz viagem!

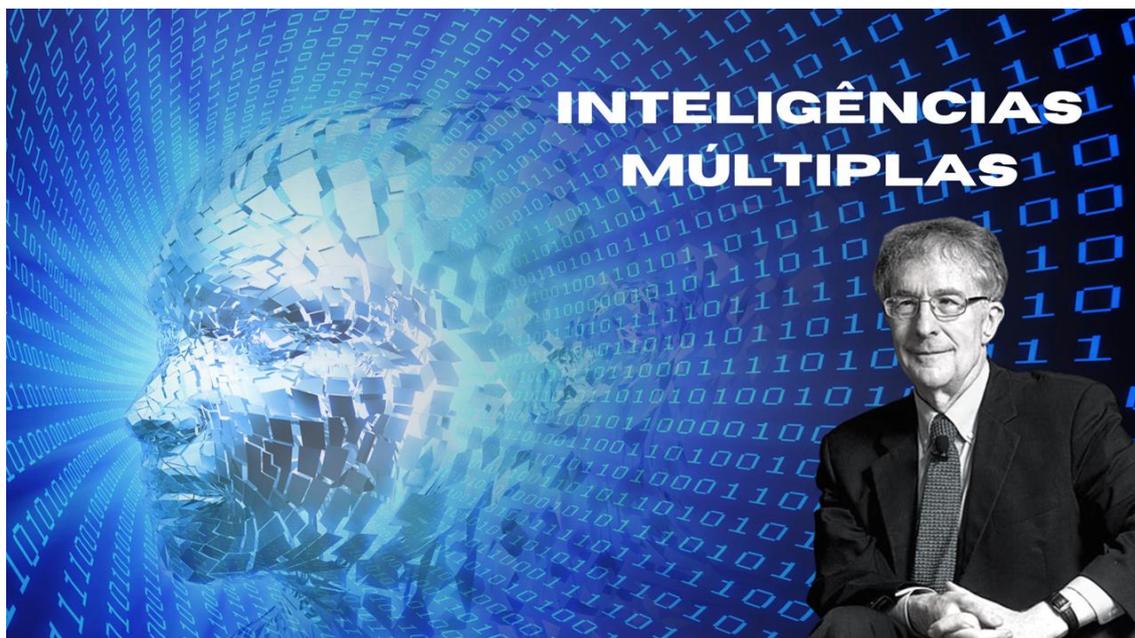
“A criatividade envolve a ruptura de padrões estabelecidos, a fim de olhar para as coisas de uma maneira diferente” (Edward de Bono, 1933-).

“A descoberta consiste em ver o que todos veem e pensar no que ninguém pensou” (Albert von Szent Gvörgvi, 1893-1986).

O professor Zeca de Mello, das Fundações Dom Cabral e Getúlio Vargas, afirma ser “impossível ser criativo sem ter permissão para errar”; até mesmo porque a criatividade não é um ato mágico de inspiração, mas a resultante de esforço e dedicação árduos.

Você já reparou que algumas empresas de software de vanguarda (a exemplo do Google) são *pet friendly*, permitindo que seus engenheiros levem seus cachorros para o escritório? Outras organizações disponibilizam mesas de pebolim no *lounge* ou dispõem de salão de massagem.

Não se trata de meros estratagemas de relações públicas, mas o fazem para que seus funcionários experimentem descargas de felicidade e se predisponham à criatividade e à inovação (ACHOR, 2012, posição *kindle* nº 747).



Robert J. Sternberg (1949-), professor da Universidade Yale, um grande estudioso da inteligência na atualidade, defende que o principal modo de aquisição de conhecimento especializado “não é alguma capacidade prévia e fixa, e sim a dedicação com objetivo” (DWECK, 2017, p. 11).

Os modelos tradicionais de ensino privilegiam os conhecimentos em ciências exatas e em línguas, como caminho para o sucesso futuro; todavia, escolas e instituições já utilizam novas abordagens, ligadas a inteligências emocionais e a habilidades manuais e físicas.

As inteligências emocionais, por sua vez, nos preparam para lidar tanto com emoções positivas quanto com emoções negativas. Elas são responsáveis por criar a empatia (que seria uma espécie de introspecção e reflexão pessoais dentro da experiência do outro) e promover nossa confiança, além de simplesmente quantificar conhecimento.

Cabe o registro de que a empatia é a capacidade de entender e perceber o mundo através do ponto de vista do outro. Ela se difere da compaixão - pela qual somos capazes de nos identificar com o sofrimento alheio - na medida em que a experiência empática se caracteriza por certa neutralidade, em que pese a possibilidade de ser uma experiência dura, de experienciar uma trajetória alheia, seja ela como for. A empatia está ligada à nossa curiosidade e imaginação, na medida em que nos imaginamos no lugar de outrem, mais do que propriamente uma identificação.

A empatia nos auxilia a entender as constantes mudanças que vivemos e a como lidar com a adversidade; além de ser, também, uma maneira de trabalhar o autoconhecimento, na medida em que passemos a lidar com experiências que complementam nossa caminhada, com perspectivas que nos fazem ver a vida por novos ângulos e possibilitando, na via de consequência, que tenhamos uma crítica mais sólida em relação a nós mesmos e aos outros; seria uma espécie de descoberta a partir da reflexão sobre o olhar do outro.

Otto von Bismarck (1815-1898), o estadista mais importante da Alemanha do século XIX denominado de “o Chanceler de Ferro”, costumava falar, de maneira hiperbólica, que “os tolos aprendem com os seus próprios erros; eu prefiro aprender com os erros dos outros”.

Nesse diapasão, afastando-se de conceitos tradicionais, a teoria das inteligências múltiplas decorre do trabalho do professor da Universidade de Harvard Howard Gardner (1943-), psicólogo cognitivo e educacional estadunidense, e de sua equipe, na década de 1980.

Por essa teoria, há uma série de faculdades ou inteligências que são inerentes às nossas condições de aprendizado. Distante de uma quantificação, a semelhança do teste de QI, elas podem ser praticadas e desenvolvidas no intuito de melhorar nossas capacidades cognitivas, as quais excedem o que os métodos tradicionais de ensino proporcionam.

Não se pode olvidar, todavia, que toda inteligência requer um ambiente propício onde haja condições para que ela se desenvolva.

Em tempo, se na década de 1980 o psicólogo Howard Gardner criou o conceito de inteligências múltiplas (IM), em Harvard, tendo relacionado a inteligência à capacidade de resolver problemas; buscando-se aderência conceitual ao moderno binômio governança e gestão, poder-se-ia afirmar que o prevenir problemas organizacionais pela via *ex-ante* da gestão de riscos<sup>172</sup>, seria próprio da superinteligência em ação.

Nos *slides* a seguir, veremos as oito espécies de inteligência explicitadas por Howard Gardner em suas pesquisas.



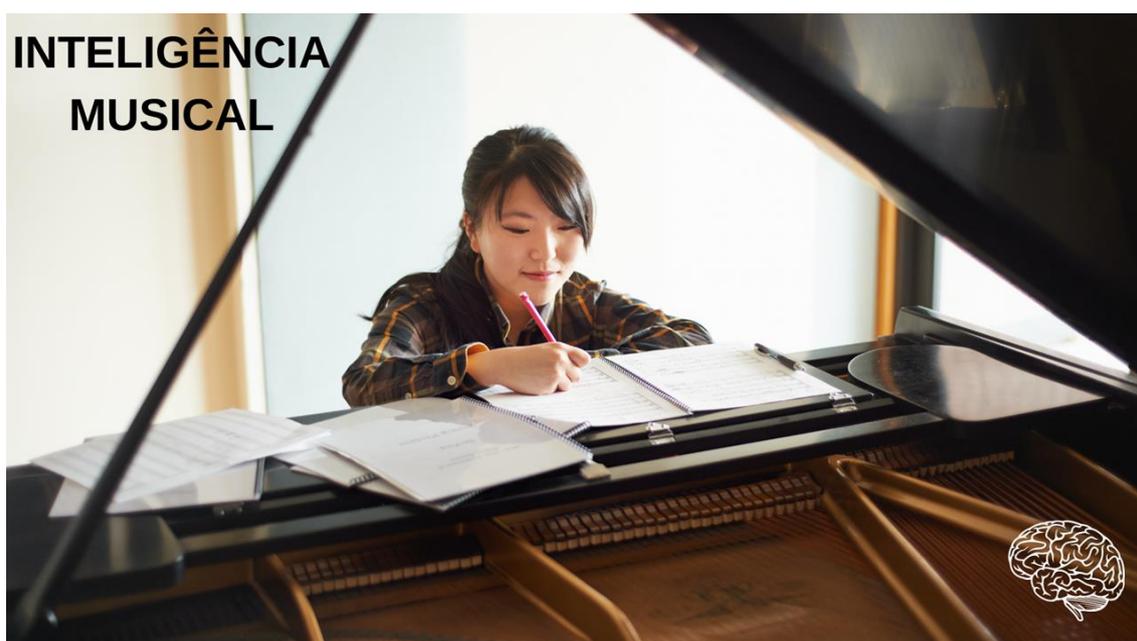
<sup>172</sup> Veja a íntegra de nosso *Curso de Gestão de Riscos e Controles Internos*, disponível em <[https://www.youtube.com/playlist?list=PLfcgNxuoKmUE9CqDlyiwIwkjp\\_uetRhDK](https://www.youtube.com/playlist?list=PLfcgNxuoKmUE9CqDlyiwIwkjp_uetRhDK)>. Acesso em 7 nov. 2021. Bom proveito e passe adiante!

**Inteligência lógico-matemática:** pessoas com essa inteligência predominante possuem mais facilidade em realizar cálculos, bem como de resolver problemas de forma analítica; ela está diretamente ligada à capacidade de conceitualizar, manipular números, traduzir relações e padrões lógicos entre símbolos ou ações, fazendo uso da razão. Refere-se, portanto, à habilidade de analisar as situações de maneira abstrata e de resolver problemas matemáticos.



## INTELIGÊNCIA LINGUÍSTICA

**Inteligência linguística:** habilidade de lidar de maneira formal e criativa com as palavras, em diferentes situações orais ou escritas na comunicação interpessoal. As pessoas que possuem o predomínio desta inteligência têm habilidade de aprender idiomas variados.



## INTELIGÊNCIA MUSICAL

**Inteligência musical:** relacionada à sensibilidade e capacidade de percepção de ritmos, métrica, tons, melodias e timbres. Pessoas com esse tipo de inteligência possuem mais facilidade para sentir e representar por meio de instrumentos musicais ou canto.



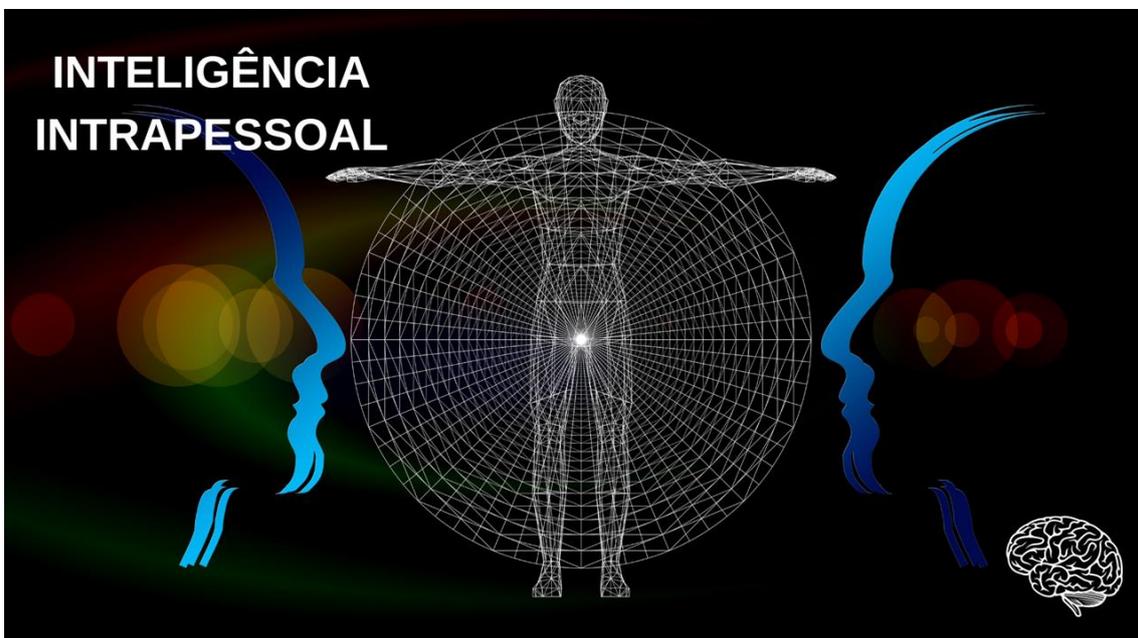
**Inteligência espacial:** habilidade de observar, reconhecer e manipular o mundo mediante a posição e movimentação de objetos, permitindo transformações e a recriação de experiências visuais. É muito desenvolvida em arquitetos, geógrafos e artistas.



**Inteligência corporal-cinestésica:** habilidade de utilizar o corpo para produzir ou expressar emoções. Esse tipo de inteligência é característica em dançarinos, atletas e atores.



**Inteligência interpessoal:** ligada à capacidade de interação coletiva, percepção de sentimentos, temperamentos e motivações de outras pessoas. Também conhecida como inteligência social.



**Inteligência intrapessoal:** capacidade de autoconhecimento e de reconhecimento das virtudes e fraquezas pessoais, na busca de uma maior conscientização sobre nossos atos e hábitos.



**Inteligência naturalista:** vinculada à sensibilidade de percepção da natureza e de sua dinâmica no espaço e no tempo. É uma inteligência essencial para a sobrevivência.



A expressão “ócio criativo” se deve ao sociólogo italiano Domenico De Masi (1938-), professor de sociologia do trabalho na Universidade de Roma *La Sapienza*, segundo o qual o ócio, longe de ser negativo, seria um fator que estimula a criatividade pessoal.

Para o filósofo grego Aristóteles (384-322 a.C.), o tempo livre se prestava a ser uma arena de formação de comunidade em que as pessoas desfrutavam das amizades e das virtudes estimuladas pela felicidade.

Ócio criativo não significa marasmo! É saber conciliar o trabalho com os estudos e o lazer, de forma a equilibrá-los, sem sobrecarregar-se e extraíndo o máximo

de cada momento. Com o ócio criativo, você é capaz de entregar-se, e dedicar-se inteiramente e, também, desenvolver melhores ideias.



Pesquisadores da Universidade de Oxford, Carl Benedikt Frey e Michael A. Osborne<sup>173</sup>, explicitaram uma probabilidade de 94%, até o ano de 2033, para que os tradicionais trabalhos de avaliação auditorial de conformidade sejam substituídos por robôs e algoritmos.

Peter Drucker (1909-2005), considerado o pai da administração moderna, lecionava que o “planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas à futuridade das atuais decisões”.

Contrariamente ao pensamento linear na projeção do futuro da auditoria interna governamental, a adaptação à mudança se constitui na mais importante competência estratégica em face de cenários de descontinuidade e de incertezas em diversas profissões.

Nesse diapasão, vemos a consultoria como um espaço laboral interessante para ser trilhado doravante; lembrando que consultoria é para auditor interno que tem generosidade no conviver dialógico e coragem para construir pontes – e não muros – com os clientes auditados.

### **BOXE 39 – FISCAL NÃO É POLICIAL**

Marcos Vinícius Vilaça, Presidente do Tribunal de Contas da União  
(*Correio Braziliense*, edição de 01/04/1996)

Nos últimos anos temos assistido, em alguns círculos, a tentativas de difundir a ação do Tribunal de Contas da União como se fora a de um órgão policial, a procura apenas de corruptos na administração. Trabalhos importantes de auditoria são realizados, mas só se divulgam as partes muitas

<sup>173</sup>

Disponível

em:

<[https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf)>.

Acesso em 25 out. 2021.

vezes secundárias, que eventualmente possam denegrir este ou aquele administrador público, quase sempre por força de meras questões político-eleitorais.

O cidadão comum sabe que fiscalizar não deve ser simplesmente perseguir e punir. O trabalho dos fiscais de obras não é multar, mas, sim, garantir que as casas e edifícios sejam seguros, confortáveis, salubres. O que é melhor? Guardas de trânsito que simplesmente aplicam multas, sem sequer informar o motorista ou aqueles que orientam os pais a colocar os filhos pequenos no banco de trás e a usar cintos de segurança?

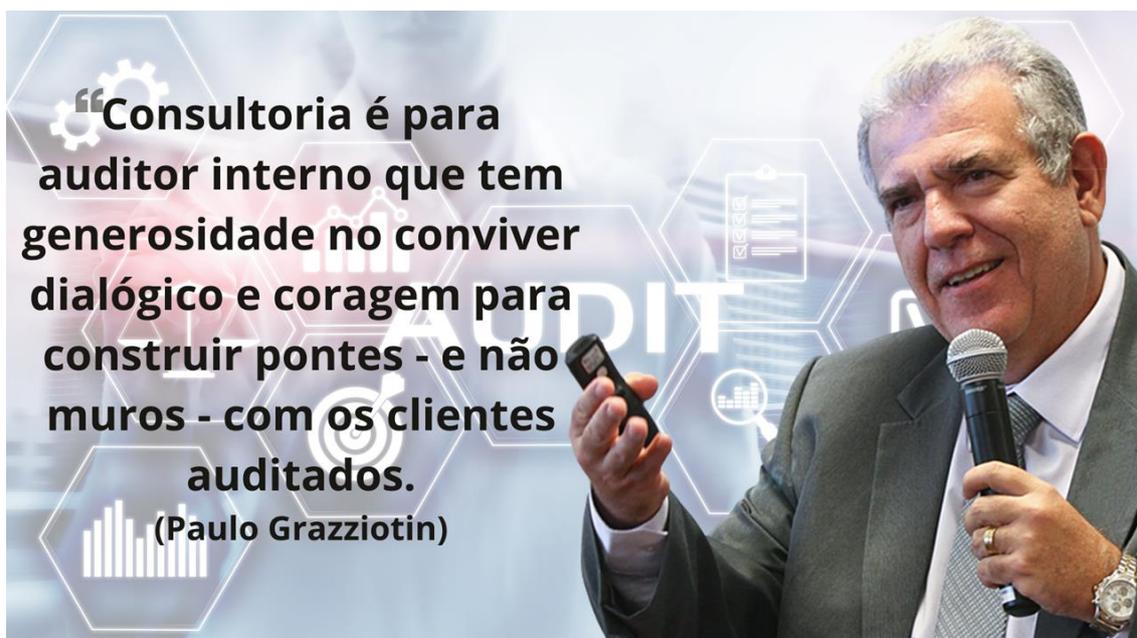
Perdoada a simplicidade dessas analogias é precisamente a partir dessas ideias que extraímos o sentido do verbo fiscalizar em nossa Corte: orientar. Orientar com o peso da autoridade técnica de nossos auditores e da autoridade legal do TCU e dos seus ministros. Mas que ninguém pense que se está pregando uma fiscalização leniente. Faltas de administradores públicos devem ser punidas exemplarmente, pois atingem o patrimônio público que deve ser cuidado com mais zelo do que seus patrimônios particulares.

A ação dos auditores do TCU no seu trabalho de fiscalização na administração pública não deve ser diferente da de outros fiscais. Auditores do Tribunal não são policiais. Não podem ser recebidos nos órgãos que vão auditar como se ali estivessem para possivelmente prender dirigentes.

Fiscais que agissem assim, muitas vezes poderiam estar criando dificuldades para vender facilidades. (...)

A fiscalização a cargo do TCU não se deve restringir a caça de corruptos. Muito menos em verificar apenas a legalidade dos atos praticados pelos administradores públicos. A primeira forma de fiscalização é limitante para o tribunal porque desvirtua sua função para um viés policial que não nos compete inteiramente. A segunda é por natureza pobre, pois não assegura que o dinheiro esteja sendo bem aplicado.

Quando a Constituição do país nos atribuiu a competência para realizar auditorias de natureza operacional (ANOp), foi para que examinássemos os aspectos técnicos e os resultados de determinada ação de governo, avaliando sua eficácia, economicidade e efetividade. Para que o auditor seja capaz de fazer essas avaliações de programa de governo, são necessários muito treinamento, formação profissional específica, capacidade de análise, espírito público e senso profissional. Esse é o auditor que temos no TCU e é nesse campo, o operacional, que devemos trabalhar. É o mais difícil, mas quem disse que não somos capazes?



Em tempos de inteligência artificial e de algoritmos, a via consultiva da auditoria operacional sob demanda<sup>174</sup> se constitui em caminho sustentável para potencializar a governança e agregar valor indelével à gestão; de resto, tradicionais avaliações de conformidade estão fadadas à robotização, a taxas crescentes.

Charles S. Chaplin (1889-1977), ator da era do cinema mudo, comediante pastelão, diretor, compositor, roteirista, cineasta, editor e músico britânico, com sabedoria asseverava: “prefiro as lágrimas por não haver conseguido, do que a vergonha por não haver tentado”.



<sup>174</sup> Ver vídeo disponível em < <https://www.youtube.com/watch?v=oO06RPXzcyk>>. Acesso em 7 nov. 2021.

Vivemos um tempo sem tempo! A pressão da exiguidade de tempo no ambiente organizacional é um dos fatores que mais diminui a capacidade das pessoas em sentir emoções positivas.

“Por um lado, todos queremos ser felizes. Por outro, todos sabemos o que nos deixa felizes. Mas não fazemos nada disso. Por quê? É simples. Somos ocupados demais. Ocupados demais fazendo o quê? Ocupados demais tentando ser felizes” (Matthew Kelly, no livro *O ritmo da vida*, apud **ELROD**, 2018, posição *kindle* nº 648).

Numa racionalidade de cunho mais técnico-instrumental, Benjamin Franklin, um dos líderes da Revolução Americana e que viveu de 1706 a 1790, afirmava: “não perca tempo. Esteja sempre envolvido com algo útil. Descarte todas as ações desnecessárias”.

Hartmut Rosa (1965-), professor de sociologia na Universidade de Jena (Alemanha) mundialmente conhecido pela a teoria da aceleração social, leciona que “o movimento não é mais em direção a um objetivo; ele se tornou o objetivo em si mesmo” (*Sic*).

Realmente, perder tempo com assuntos que não interessam acaba por privar-nos da descoberta de novos mundos e de coisas interessantes.

“As pessoas que empregam mal o seu tempo são as primeiras a se queixar de sua brevidade” (Jean de La Bruyère, 1645-1696, moralista francês).

E José Saramago (1922-2010), Nobel de Literatura de 1998, afirmava: “Não tenhamos pressa, mas não percamos tempo!”

Heloísa Schürmann, velejadora e escritora brasileira, por seu turno, numa abordagem de cunho substantivo (da vida) fala, com muita sabedoria: “Tenha tempo para o que é mais importante para você. Tenha tempo para estar com aqueles a quem você ama. Tenha tempo para sonhar. Tenha tempo para viver o sonho ...”.

E o poeta gaúcho Mário Quintana (1906-1994) escreveu: “Não faça da tua vida um rascunho. Poderás não ter tempo de passá-la a limpo”.

Matar o tempo é o mesmo que cometer suicídio! Muitas vezes, as pessoas que reclamam que lhes falta tempo, na verdade lhes falta métodos e disciplina.

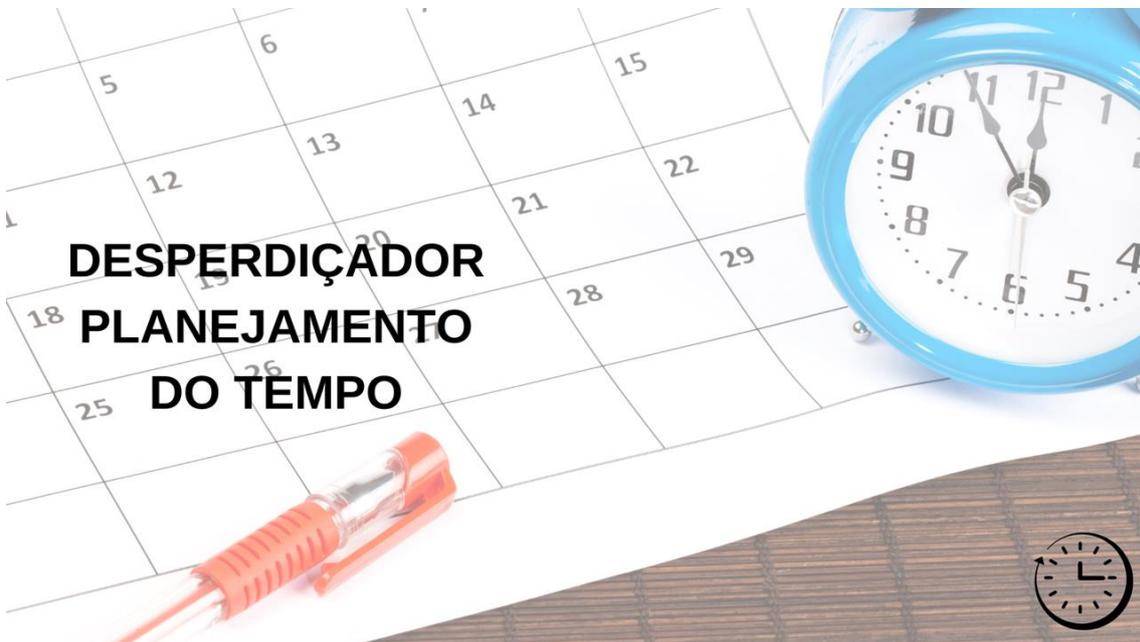
Por favor, a cada dia 20 de novembro, responda ao **apêndice 3** (uso do tempo por auditores internos); trata-se de um importante caminho de descoberta na seara do autoconhecimento.

## APÊNDICE 3





Uma sugestão: peça, também, ao RH de sua organização para que os profissionais da sua UAIG façam o famoso teste psicológico *Inventário de Administração do Tempo - ADT*, sob orientação de psicólogo(a) organizacional; o inventário é útil para o levantamento de informações sobre a forma como as pessoas utilizam o seu tempo no trabalho visando diagnosticar os desperdiçadores de tempo mais comuns do respondente, os quais estão explicitados a seguir.



Há dificuldade de distribuir o tempo pelas várias atividades na UAIG, bem como prever o tempo necessário para cada uma delas. Em geral, acabam não cumprindo seus compromissos, deixam trabalhos inacabados, não respeitam horários, dimensionam inadequada e irrealisticamente o tempo necessário para executar suas atividades, provocando atrasos e problemas.



Os(as) auditores(as), às vezes, são essencialmente reativos. Estão sempre ocupados resolvendo problemas e dificuldades de última hora, criando um clima de estresse e baixa produtividade. Trabalham muito na UAIG, causam muita movimentação, ocasionam desperdício de tempo e recursos e obtêm poucos resultados. Esta tendência é causada por uma necessidade de provar a si mesmo sua capacidade de “quebrar galhos”, de ser indispensável, de não tomar medidas preventivas para evitar a ocorrência de problemas.



Alguns auditores(as) são desorganizados e pouco disciplinados na UAIG. Apresentam dificuldades no cumprimento de horários e prazos, esquecem ou confundem compromissos, perdem documentos, objetos, trabalham por impulso, sendo pouco produtivos, instáveis e confusos.



Revela dificuldade em transmitir ideias, instruções, informações ou orientações de forma clara, objetiva e concisa. As causas mais comuns são relacionadas com a falta de assertividade, timidez, prolixidade, utilização de linguagem inadequada, informações incompletas, dificuldade de expressão, etc.



Indica capacidade diminuída de tomar decisões, temor de correr riscos, falta de autoconfiança, medo de errar, tendência a procrastinar, a não considerar os efeitos negativos do adiamento das decisões.

Vincent Van Gogh (1853-1890), pintor pós-impressionista holandês considerado uma das figuras mais famosas e influentes da história da arte ocidental, asseverava: “se você perdeu dinheiro, perdeu pouco. Se perdeu a honra, perdeu muito. Se perdeu a coragem, perdeu tudo!”



Neste desperdiçador, há a tendência a ter contato diminuído com a realidade, baixa capacidade de observação, de estabelecer relações de causa e efeito.



Revela tendência à centralização, falta de confiança na capacidade das pessoas, insegurança pessoal, necessidade de sentir-se importante e indispensável. Pessoas com dificuldade em delegar usam mal o seu tempo e provocam desperdício de tempo dos seus colaboradores, além de atrapalhar o fluxo dos trabalhos, das decisões e da resolução de problemas na UAIG e na empresa/organização, como um todo. As causas mais comuns da dificuldade em delegar são: preferência pessoal pela execução de tarefas, falta de experiência gerencial, insegurança pessoal/profissional, falta de confiança nos subordinados, perfeccionismo, incapacidade de comunicação, medo da

competição, temor de ser considerado incompetente na UAIG, necessidade de estar sempre em atividade.



Indica baixo nível de assertividade, elevada necessidade de aceitação e preocupação constante em agradar os outros. Os(as) auditores(as) que têm dificuldade de dizer não acabam desrespeitando suas prioridades no trabalho, criando dificuldades para si, para os outros e para a organização.



Há auditor(a) que perde boa parte do seu tempo com um recurso que poderia auxiliá-lo a ser mais produtivo. Causas mais comuns do uso inadequado do telefone são: prolixidade, bate-papos inúteis (*vide* o caso, também, da Internet, dos e-mail's e das redes sociais), falta de objetividade no trato de

assuntos profissionais, falta de filtragem de telefonemas, desconsideração pelo custo de cada telefonema, etc.

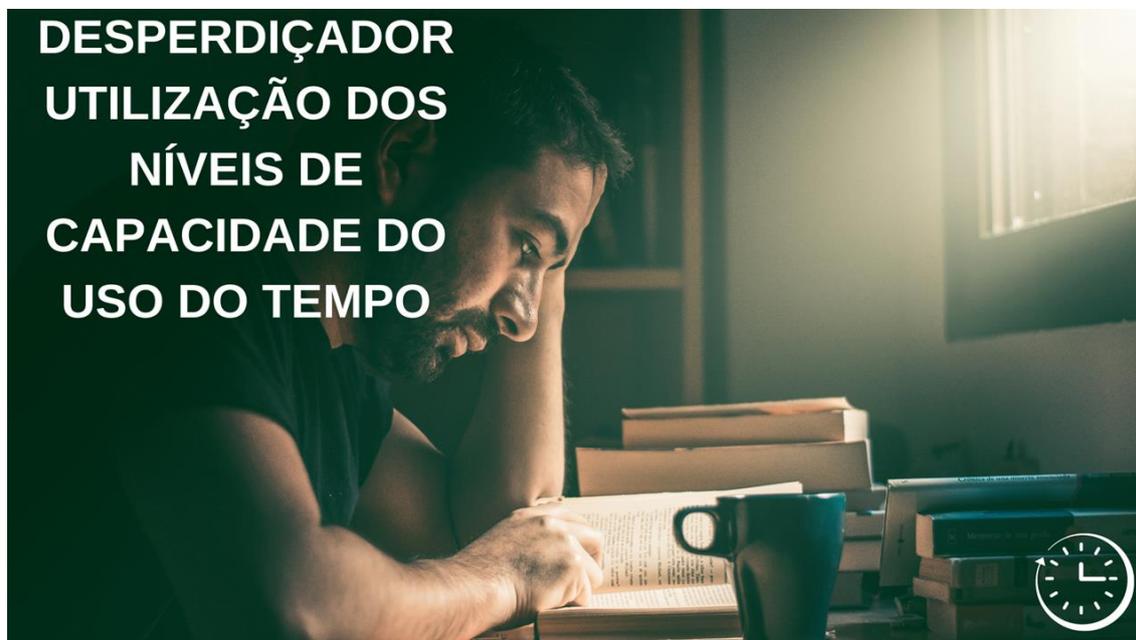


Revela a necessidade de o(a) auditor(a) mostrar aos subordinados que é mais competente do que eles, aceitando resolver todos os “galhos” destes. Com o tempo, os subordinados tendem a assumir uma postura de passividade, de receio de cometer erros, tornando-se dependente do chefe até para a realização de atividades rotineiras no seio da UAIG. Os gerentes que aceitam a delegação “para cima”, gastam o seu tempo fazendo o trabalho dos subordinados, não tendo tempo para gerenciar.

Acima de um folgado, pode ter um sufocado; acredite se quiser!



Neste desperdiçador, há dificuldade de focalizar resultados e objetivos, bem como as tarefas e atividades de fundamental importância para alcançá-los. Ao não priorizar as suas atividades na UAIG, poderá estar perdendo um tempo precioso em atividades secundárias que, embora absorvam o tempo, em nada contribuem para produzir os resultados colimados no PAINT.



Revela falta de conhecimento das horas em que as capacidades intelectuais atingem o melhor nível, permitindo ao respondente otimizar o uso do tempo com atividades que requerem concentração, poder de síntese, rapidez de raciocínio e clareza de expressão.



Indica acentuada tendência a dar importância a detalhes irrelevantes, ser exigente consigo mesmo e com os outros, ter dificuldade de elogiar as pessoas

e reconhecer o seu trabalho, criando um clima de constante desmotivação entre os demais auditores(as) na equipe da UAIG. Os perfeccionistas estão sempre à procura de erros e defeitos, provocando temor, insegurança e insatisfação consigo mesmo e com os outros. Ocasionalmente, além disso, desperdiçam tempo, na medida em que têm dificuldade de distinguir entre o supérfluo e o necessário.



Revela que as pessoas não têm objetivos definidos de vida, não têm uma ideia clara do que pretendem realizar. As barreiras mais comuns para o estabelecimento de objetivos e metas pessoais são: receio de ousar e de estabelecer objetivos, dificuldade em optar/estabelecer prioridades de vida, fatalismo, medo de comprometer-se consigo mesmo.



Indica rigidez, falta de adaptabilidade às condições mutantes de trabalho, dificuldade de criar opções quando surgem acontecimentos inesperados que exigem alterações naquilo que foi planejado no âmbito da UAIG.



Este desperdiçador sinaliza a tendência à dispersão, dificuldade de concentração e necessidade de isolamento para trabalhar.



Ler<sup>175</sup> é um investimento capaz de trazer, a valor presente, um repositório de conselhos úteis; numa cumplicidade assíncrona com pensadores que podem, até mesmo, já não se encontrar nesta dimensão da vida.

<sup>175</sup> “Toma cuidado com o homem de um só livro!” (Tomás de Aquino, 1225-1274, frade italiano que sintetizou a filosofia aristotélica com os princípios da tradição judaico-cristã).

**ACHOR**, Shawn. O jeito Harvard de ser feliz: o curso mais concorrido da melhor universidade do mundo. São Paulo: Editora Saraiva, 2012 (edição digital).

**ASHLEY**, Patrícia Almeida. Ética e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Saraiva, 2002.

**BARROS FILHO**, Clóvis de & **POMPEU**, Júlio. A filosofia explica grandes questões da humanidade. – 2. ed. – Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2014 (edição digital).

**BERGAMINI**, Cecília Whitaker. Motivação nas organizações. – 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2018.

**BERGAMINI**, Cecília W. & **CODA**, Roberto. Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 1997.

**BUCKINGHAM**, Marcus & **CLIFTON**, Donald O. Descubra seus pontos fortes. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

**CASTELLS**, Manuel. A sociedade em rede. – 6. ed. – São Paulo: Paz e Terra, 2002.

\_\_\_\_\_. *The rise of the network society*. Malden, Massachusetts: Blacwell Publishers, 1998.

**CASTRO**, Celso Antonio Pinheiro de. Sociologia aplicada à administração. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

**CHAMINE**, Shirzad. Inteligência positiva: por que só 20% das equipes e dos indivíduos alcançam seu verdadeiro potencial e como você pode alcançar o seu. – 1. ed. – Rio de Janeiro: Objetiva, 2013.

**CHRISTENSEN**, Clayton M. *et al.* Gerenciando a si mesmo: artigos fundamentais da *Harvard Business Review* sobre como administrar a própria carreira. Rio de Janeiro:

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION – COSO IC-IF 2013. Controle Interno – Estrutura Integrada. São Paulo: IIA Brasil, 2013.

**CSIKSZENTMIHALYI**, Mihaly. *Flow: the psychology of optimal experience*. – 1 ed. – New York: Harper Perennial Modern Classics, 2008.

**CSIKSZENTMIHALYI**, Mihaly. *Flow: a psicologia do alto desempenho e da felicidade*. – 1. ed. – Rio de Janeiro: Objetiva, 2020.

**DUPRÉ**, Ben. 50 ideias de filosofia que você precisa conhecer. – 1. Ed. – São Paulo: Planeta, 2015.

**DWECK**, Carol S. *Mindset: a nova psicologia do sucesso*. São Paulo: Objetiva, 2017 (edição digital).

**ELROD**, Hal. O milagre da manhã: o segredo para transformar sua vida antes das 8 horas. – 19. ed. – Rio de Janeiro: BestSeller, 2018 (edição digital).

**FLACH**, Frederic. A arte de ser resiliente. São Paulo: Editora Saraiva, 1991.

**FRANKL**, Viktor E. Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração. – 39. ed. – Petrópolis: Editora Vozes, 2016.

**FREDRICKSON**, Barbara L. *Positivity*. New York: Crown Publishers, 2009.

**GAZIRI**, Luiz. A ciência da felicidade: escolhas surpreendentes que garantem o seu sucesso. São Paulo: Faro Editorial, 2019.

**GOLEMAN**, Daniel. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

**GRUBB**, Valerie M. Conflito de gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho. São Paulo: Autêntica Business, 2018.

**KAHNEMAN**, Daniel. Rápido e devagar: duas formas de pensar. – 1. ed. – Rio de Janeiro: Objetiva, 2012 (edição digital).

**KELLEY**, Robert. O poder dos seguidores. São Paulo, Brasil: Siciliano, 1993.

**KLEINMAN**, Paul. Tudo o que você precisa saber sobre filosofia: de Platão e Sócrates até a ética e metafísica, o livro essencial sobre o pensamento humano. São Paulo: Editora Gente, 2014 (edição digital).

**KOTTER**, John P. & **HESKETT**, James L. A cultura corporativa e o desempenho empresarial. São Paulo: Makron Books, 1994.

**KRZYNARIC**, Roman. O poder da empatia: a arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo. – 1. ed. – Rio de Janeiro: Zahar, 2015.

**LEAHY**, Robert L. Vença a depressão antes que ela vença você. Porto Alegre: Artmed, 2015.

**LOWE**, S. Extraordinariamente: transforme sua maneira de pensar e conquiste o sucesso profissional. São Paulo: Gente, 2015.

**MASI**, Domenico de. O ócio criativo. – 1. ed. – Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2001.

**O'REILLY III**, Charles A. & **PFEFFER**, Jeffrey. Talentos ocultos: como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

**RISO**, Walter. Desapegue-se! Como se livrar do que nos tira energia e bem-estar. – 1. ed. – Porto Alegre: L&PM Editores, 2015 (edição digital).

**ROBBINS**, Stephen P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.

**SELIGMAN**, Martin E. P. Aprenda a ser otimista: como mudar sua mente e sua vida. – 1. ed. – Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

**SELIGMAN**, Martin E. P. Felicidade autêntica: use a psicologia positiva para alcançar todo seu potencial. – 2. ed. – Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

**SELIGMAN**, Martin E. P. Florescer: uma nova compreensão da felicidade e do bem-estar. – 1. ed. – Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

**SERRATE**, Kaio. *Trabalhe melhor: reflexões sobre o universo do trabalho e das empresas para os profissionais do século XXI*. Brasília: Labfazedores, 2018 (edição digital).

**SROUR**, Robert Henry. *Ética empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.

**TORO A.**, José Bernado & **WERNECK**, Nísia Maria Duarte. *Mobilização social: um modo de construir a democracia e a participação*. Brasília: MMARHAL, ABEAS e UNICEF, 1997.

**ZAGO**, Rosemeire. *Importância do autoconhecimento: abordagem junguiana. Corpo e Mente (Psicologia)*.



No frenético espetáculo de desembarques e embarques, a UAIG se assemelha à estação de trem na qual auditores internos chegam em busca de uma causa que lhes confira significado e propósito de bem viver, amar e trabalhar com afinco, em prol do interesse público; até que novo trem leve auditores internos para novas paisagens, aí incluída a aposentadoria, ou a novas dimensões do viver – e fica a saudade de colegas e de um tempo que foi eterno, enquanto durou – sob cuidados atemporais do excelso Condutor!

Seguindo a dica do professor Shawn Achor, no sentido de que é preciso cultivar uma postura otimista e de gratidão e manter relacionamentos pessoais de valor (ACHOR, 2012, posição *kindle* nº 838), não poderia deixar de agradecer algumas pessoas maravilhosas com quem trabalhei nas últimas três décadas.

Meus agradecimentos àqueles profissionais cuja convivência me tornou uma pessoa melhor e mais feliz, em especial Aurélia Oliveira dos Santos; Paulo Pitanga do Amparo; Nestor de Aguiar Prestes Beyrodt; Israel José Reis de Carvalho; Moisés Reis de Carvalho; Jose Luiz Pagnussat; Paulo de Matos Ferreira Diniz; Bento André de Oliveira; Irineu Simianer; José Bonifácio Rodrigues de Sousa; Domingos Poubel de Castro; Waldemir Emanuel Pereira

Rangel; José da Cruz Lira; Anderson Rubens de Oliveira Couto<sup>176</sup>; José Gustavo Lopes Roriz; Cleber Takamiti Nishikawa; Cordesito Antunes de Figueiredo; Arantes José da Silva; Sergio Filgueiras de Paula; Liautey Turene Dornelles Júnior; Carlos Alberto Caetano; Fernando Freitas Melo; Rogério José Rabelo; Glória Maria Merola da Costa Bastos; Sérgio da Silva Mendes; Jacinto Ferreira; Altair Severino Maciel; Eugênia Maria Rocha de Oliveira; Júlia Mendes Nogueira Sarres; Bruno Dantas F. Affonso; Valério Victorino André Coelho; Francisco José Pereira da Silva e muitos outros(as) colegas que as décadas me subtraem da memória neste momento.

---

<sup>176</sup> Escrevemos um livro juntos. **GRAZZIOTIN**, Paulo *et al.* A contratação na administração pública. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2009. 509p.

## APÊNDICE 1 - ÂNCORAS DE CARREIRA

### Objetivo

O objetivo deste exercício é familiarizar o participante com instrumentos que permitam a percepção, análise e tomada de decisão acerca de sua carreira profissional.

A âncora de carreira é “uma combinação de áreas percebidas de competências, motivos e valores das quais não abrimos mão, representam o nosso próprio eu”.

A seguir, é sugerido um questionário para auxiliá-lo na identificação de sua âncora de carreira.

Preencha o questionário e efetue a tabulação dos dados para ter uma ideia de sua âncora de carreira. Após, é apresentada, neste material, uma descrição geral da natureza das âncoras de carreira.

### Inventário das orientações de carreira

A finalidade deste questionário é estimular seus pensamentos sobre suas próprias áreas de competência, seus motivos e seus valores.

Procure responder às perguntas tão honestamente quanto possível e trabalhar rapidamente. Cuidado com respostas extremadas, a não ser nas situações em que você claramente tenha sentimentos fortes em um ou outra direção.

### Como classificar os itens

Para cada um dos próximos 40 (quarenta) itens, classifique o quanto o item seja verdadeiro para você, atribuindo-lhe um número de 1 a 6. Quanto maior o número, mais o item é verdadeiro para você. Por exemplo, se o item diz “Sonho em ser presidente de uma empresa”, você o classificaria assim:

“1” se a afirmação nunca é verdadeira para você.

“2” ou “3” se a afirmação é verdadeira para você ocasionalmente.

“4” ou “5” se a afirmação é verdadeira para você com frequência.

“6” se a afirmação é sempre verdadeira para você.

Passe para a próxima página e comece sua autoavaliação, escrevendo a classificação que se aplica ao seu caso no espaço em branco, à esquerda de cada item. Use a escala seguinte para classificar quanto cada item é verdadeiro para você.

Nunca	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
Verdadeiro para mim	Verdadeiro para mim	Verdadeiro para mim	Verdadeiro para mim
1	2 3	4 5	6

<b>Classificação</b>	<b>Item</b>	<b>Afirmação</b>
	<b>01</b>	Sonho em ser tão bom no que faço, de tal forma que meus conhecimentos especializados sejam constantemente procurados.
	<b>02</b>	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerenciar o esforço dos outros.
	<b>03</b>	Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de fazer o trabalho à minha maneira e no tempo por mim programado.
	<b>04</b>	Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia.
	<b>05</b>	Estou sempre procurando ideias que me permitam iniciar meu próprio negócio.
	<b>06</b>	Sinto-me bem em minha carreira apenas quando tenho a sensação de ter feito uma contribuição real para o bem da sociedade.
	<b>07</b>	Sonho com uma carreira na qual eu possa solucionar problemas ou vencer com situações extremamente desafiadoras.
	<b>08</b>	Preferiria deixar meu emprego do que ser colocado em um trabalho que comprometa minha capacidade de me dedicar aos assuntos pessoais e familiares.
	<b>09</b>	Sinto-me bem-sucedido em minha carreira apenas quando posso desenvolver minhas habilidades técnicas ou funcionais a um nível de competência muito alto.
	<b>10</b>	Sonho em dirigir uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas.
	<b>11</b>	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando tenho total liberdade de definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos.
	<b>12</b>	Preferiria deixar meu emprego do que aceitar uma tarefa que possa colocar em risco minha segurança na organização.
	<b>13</b>	Montar meu próprio negócio é mais importante para mim do que atingir uma alta posição gerencial como empregado.
	<b>14</b>	Sinto-me mais realizado em minha carreira quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros.
	<b>15</b>	Sinto-me realizado em minha carreira apenas quando enfrento e supero desafios extremamente difíceis.
	<b>16</b>	Sonho com uma carreira que me permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho.
	<b>17</b>	Tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente geral.
	<b>18</b>	Sentir-me-ei bem-sucedido em minha carreira apenas quando me tornar um gerente geral em alguma organização.
	<b>19</b>	Sentir-me-ei bem-sucedido em minha carreira apenas quando alcançar total autonomia e liberdade.

	<b>20</b>	Procuo trabalhos em organizações que me deem senso de segurança e estabilidade.
	<b>21</b>	Sinto-me realizado em minha carreira quando tenho a oportunidade de construir alguma coisa que seja resultado unicamente de minhas próprias ideias e esforços.
	<b>22</b>	Utilizar minhas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar, é mais importante para mim do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.
	<b>23</b>	Sinto-me mais realizado em minha carreira quando solucionei problemas insolúveis ou venci o que aparentemente era impossível de ser vencido.
	<b>24</b>	Sinto-me bem-sucedido na vida apenas quando fui capaz de equilibrar minhas necessidades pessoais, familiares e de carreira.
	<b>25</b>	Preferiria deixar meu emprego do que aceitar uma tarefa de rodízio que me afaste da minha área de experiência.
	<b>26</b>	Tornar-me um gerente geral é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização.
	<b>27</b>	Para mim, poder fazer um trabalho à minha própria maneira, sem regras e restrições, é mais importante do que segurança.
	<b>28</b>	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando percebo que tenho total segurança financeira e estabilidade no trabalho
	<b>29</b>	Sinto-me bem-sucedido em meu trabalho apenas quando posso criar ou construir alguma coisa que seja inteiramente de minha autoria.
	<b>30</b>	Sonho em ter uma carreira que faça uma real contribuição à humanidade e à sociedade.
	<b>31</b>	Procuo oportunidades de trabalho que desafiem fortemente minhas habilidades para solucionar problemas.
	<b>32</b>	Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar alta posição gerencial.
	<b>33</b>	Sinto-me plenamente realizado em meu trabalho quando sou capaz de empregar minhas habilidades e talentos especiais.
	<b>34</b>	Preferiria deixar minha organização do que aceitar um emprego que me afastasse da trajetória de gerência geral.
	<b>35</b>	Preferiria deixar minha organização do que aceitar um emprego que reduza minha autonomia e liberdade.
	<b>36</b>	Sonho em ter uma carreira que me dê senso de segurança e estabilidade.
	<b>37</b>	Sonho em iniciar e montar meu próprio negócio.

	<b>38</b>	Preferiria deixar minha organização do que aceitar uma tarefa que prejudique minha capacidade de servir aos outros.
	<b>39</b>	Trabalhar em problemas praticamente insolúveis para mim é mais importante do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.
	<b>40</b>	Sempre procurei oportunidades de trabalho que minimizassem interferências com assuntos pessoais e familiares.

Neste ponto, reveja suas respostas e localize todos os itens aos quais deu pontos mais altos.

Selecione os TRÊS que lhe pareçam mais verdadeiros e **acrescente a cada um desses itens mais QUATRO pontos**.

Agora, você pode classificar seu questionário, mas as notas não terão significado real até que você leia os textos subsequentes.

### Instruções para classificação

Na próxima seção, você encontrará espaços em branco para cada um dos quarenta itens, arranjados de forma que você possa transferir facilmente os números da classificação dada para o quadro de pontos.

Após transferir todos os números, some as colunas e as divida por cinco (quantidade de itens) para obter sua média de pontos de cada uma das oito dimensões de âncoras de carreira. Não se esqueça de acrescentar os quatro pontos extras para cada um dos três itens principais, antes de totalizar e tirar a média dos pontos.

### Quadro de pontos

Os espaços em branco, a seguir, representam os itens que você acabou de classificar. Transfira suas 40 (quarenta) respostas para os espaços em branco. Não se esqueça de acrescentar os 4 (quatro) pontos para os 3 (três) itens mais verdadeiros para você.

Some os números de cada linha e divida esse total pelo número de colunas (cinco). A média resultante é sua autoavaliação de quão verdadeiros os itens, nesta escala, são para você.

As explicações sobre as âncoras seguem mais adiante.

Âncoras	40 itens					(A)	Âncoras	(A/5)
TF	1.	9.	17.	25.	33.	TOTAL	TF	NOTA
GG	2.	10.	18.	26.	34.	TOTAL	GG	NOTA
AI	3.	11.	19.	27.	35.	TOTAL	AI	NOTA
SE	4.	12.	20.	28.	36.	TOTAL	SE	NOTA
CE	5.	13.	21.	29.	37.	TOTAL	CE	NOTA
SD	6.	14.	22.	30.	38.	TOTAL	SD	NOTA
DP	7.	15.	23.	31.	39.	TOTAL	DP	NOTA
EV	8.	16.	24.	32.	40.	TOTAL	EV	NOTA

## IDENTIFICANDO SUA ÂNCORA DE CARREIRA

### Competência Técnica/Funcional (TF)

Se sua âncora de carreira é a competência em alguma área técnica ou funcional, você não abriria mão da oportunidade de aplicar suas habilidades nessa área e de continuar desenvolvendo essas habilidades a um nível cada vez mais alto. Você obtém seu senso de identidade com o exercício dessas habilidades e sente-se totalmente realizado quando seu trabalho lhe permite ser desafiado nessas áreas. Você pode estar disposto a gerenciar outras pessoas em sua área técnica ou funcional, mas não se interessa pelo gerenciamento em si e evitaria a gerência geral, porque precisaria desistir de sua própria área de especialidade. Seus pontos do inventário, nesta área, estão na primeira linha do quadro de pontos, sob TF.

### Competência para Gerência Geral (GG)

Se sua âncora de carreira é a competência para a gerência geral, você não abriria mão da oportunidade de subir a um nível alto o suficiente que lhe permita integrar os esforços de outras pessoas em suas funções e ser responsável pelo resultado de determinada unidade da organização. Você quer total responsabilidade pelos resultados e identifica seu próprio trabalho com o sucesso da organização para qual trabalha. Se você está em uma área técnica ou funcional atualmente, aceita a situação como uma experiência de aprendizado necessária; entretanto, ambiciona alcançar um cargo com funções generalistas, o quanto antes. Ter um alto cargo gerencial técnico não interessa. Seus pontos do inventário, nesta área, estão na segunda linha do quadro de pontos sob GG.

### Autonomia/Independência (AI)

Se sua âncora de carreira é a autonomia/independência, você não renunciaria à oportunidade de definir seu próprio trabalho, à sua própria maneira.

Se você está numa organização, quer permanecer em funções que lhe permitam flexibilidade com relação a quando e como trabalhar. Se você não tolera regras e restrições organizacionais de qualquer espécie, busca ocupações nas quais tenha a liberdade que procura, tais como ensino ou consultoria. Para manter sua autonomia, você recusa oportunidades de promoção ou avanço. Talvez você até procure ter seu próprio negócio para alcançar a sensação de autonomia; entretanto este motivo não é o mesmo que a criatividade empreendedora descrita mais adiante. Seus pontos no inventário dessa dimensão estão na terceira linha do quadro de pontos, sob as letras AI.

### **Segurança/Estabilidade (SE)**

Se sua âncora de carreira é a segurança/estabilidade, você não abriria mão da sua segurança ou estabilidade no trabalho ou organização. Sua principal preocupação é alcançar a sensação de ser bem-sucedido, para ficar tranquilo. A âncora está demonstrada na preocupação pela segurança financeira (tais como aposentadoria e planos de pensão) ou segurança no emprego. Essa estabilidade pode significar trocar sua lealdade e disposição de fazer qualquer coisa que seu empregador lhe peça por uma promessa de garantia de emprego. Você se preocupa menos com o conteúdo do seu trabalho e o posto que pode alcançar, embora possa chegar a um alto nível, se seus talentos assim o permitirem. No que se refere à autonomia, todo mundo tem certas necessidades de segurança e estabilidade, especialmente em épocas nas quais os encargos financeiros são grandes ou quando se está para enfrentar a aposentadoria. Entretanto, as pessoas ancoradas dessa maneira estão sempre preocupadas com essas questões e constroem toda sua autoimagem em torno do gerenciamento da segurança e estabilidade. Seus pontos no inventário dessa dimensão estão na quarta linha do quadro de pontos, sob as letras SE.

### **Criatividade Empreendedora (CE)**

Se sua âncora de carreira é a criatividade empreendedora, você não renunciaria à oportunidade de criar sua própria organização ou empreendimento, desenvolvidas com sua própria capacidade e disposição de assumir riscos<sup>177</sup> e superar obstáculos. Você quer provar ao mundo que pode criar um empreendimento que seja o resultado do seu próprio esforço. Talvez você trabalhe par outros em alguma organização, enquanto aprende e avalia oportunidades futuras, mas seguirá seu próprio caminho assim que sentir que tenha condições para isso. Você quer que seu empreendimento seja financeiramente bem-sucedido, como prova de sua capacidade. Seus pontos no inventário estão na quinta linha do quadro de pontos, sob as letras CE.

### **Serviço/Dedicação a uma Causa (SD)**

Se sua âncora de carreira é serviço/dedicação a uma causa, você não renunciaria à oportunidade de procurar um trabalho onde pudesse realizar alguma coisa útil, como por exemplo tornar o mundo um lugar melhor para se viver, solucionar problemas ambientais, melhorar a harmonia entre as pessoas, ajudar aos outros, melhorar a segurança das pessoas, curar doenças através de novos produtos, etc. Você busca essas oportunidades, mesmo que isto

---

<sup>177</sup> Excelência é a marca daqueles que assumem riscos, sem negligenciar a mitigação dos mesmos pela via dos controles internos.

signifique mudar de organização e não aceita transferências ou promoções que o desviem do trabalho que preencha esses valores. Seus pontos no inventário dessa dimensão estão na sexta linha do quadro de pontos, sob as letras SD.

### **Desafio Puro (DP)**

Se sua âncora de carreira é desafio puro, você não abriria mão da oportunidade de trabalhar na solução de problemas aparentemente insolúveis, para vencer oponentes duros ou superar obstáculos difíceis. Para você, a única razão significativa para buscar um trabalho ou carreira é que este lhe permita vencer o impossível. Algumas pessoas encontram esse desafio puro em alguns trabalhos intelectuais, como por exemplo o engenheiro interessado apenas em desenhos extremamente difíceis; outras encontram seu desafio em situações complexas, tais como um consultor estrategista, interessado apenas em clientes à beira da falência e que já esgotaram todos os recursos; algumas o encontram na competição interpessoal, como o atleta profissional ou o vendedor que define cada venda como uma vitória ou derrota. A novidade, variedade e dificuldade se tornam um fim em si e se alguma coisa é fácil, imediatamente se torna monótona. Seus pontos no inventário, nessa dimensão, estão na sétima linha do quadro de pontos, sob as letras DP.

### **Estilo de Vida (EV)**

Se sua âncora de carreira é o estilo de vida, você não abriria mão de uma situação que lhe permita equilibrar e integrar suas necessidades pessoais, familiares e as exigências de sua carreira. Você quer fazer todos os principais segmentos de sua vida trabalhar em conjunto para um todo integrado e, portanto, precisa de uma situação de carreira que lhe dê suficiente flexibilidade para alcançar tal integração. Talvez você precise sacrificar alguns aspectos da sua carreira (por exemplo, uma mudança geográfica que fosse uma promoção, mas que desestruturaria toda sua situação de vida), e você define o sucesso em termos mais amplos do que simplesmente sucesso na carreira. Você sente que sua identidade está mais vinculada ao modo de viver sua vida como um todo, onde você se estabelece, como lida com sua situação familiar e como você se desenvolve, do que com qualquer trabalho ou organização. Seus pontos, no inventário dessa dimensão, estão na oitava linha do quadro de pontos, sob as letras EV.

## APÊNDICE 2 – TESTE DAS FORÇAS DE CARÁTER

### 1. CURIOSIDADE/INTERESSE PELO MUNDO

Item			Pontos
Tenho sempre curiosidade em relação ao mundo.	Tem tudo a ver comigo	5	
	Tem a ver comigo	4	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	2	
	Não tem nada a ver comigo	1	
Eu me desinteresso facilmente.	Tem tudo a ver comigo	1	
	Tem a ver comigo	2	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	4	
	Não tem nada a ver comigo	5	
Some os pontos dos dois itens e escreva ao lado (à direita)			$\Sigma$

### 2. GOSTO PELA APRENDIZAGEM

Item			Pontos
Eu fico animado(a) quando aprendo alguma coisa nova.	Tem tudo a ver comigo	5	
	Tem a ver comigo	4	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	2	
	Não tem nada a ver comigo	1	
Não tenho interesse em visitar museus ou outras instituições educacionais.	Tem tudo a ver comigo	1	
	Tem a ver comigo	2	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	4	
	Não tem nada a ver comigo	5	
Some os pontos dos dois itens e escreva ao lado (à direita)			$\Sigma$

### 3. CRITÉRIO/PENSAMENTO CRÍTICO/LUCIDEZ

Item			Pontos
Quando o assunto exige, posso ser um pensador altamente racional.	Tem tudo a ver comigo	5	
	Tem a ver comigo	4	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	2	
	Não tem nada a ver comigo	1	
Minha tendência é fazer julgamentos precipitados.	Tem tudo a ver comigo	1	
	Tem a ver comigo	2	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	4	
	Não tem nada a ver comigo	5	
Some os pontos dos dois itens e escreva ao lado (à direita)			$\Sigma$

### 4. HABILIDADE/ORIGINALIDADE/INTELIGÊNCIA PRÁTICA/ESPERTEZA

Item			Pontos
	Tem tudo a ver comigo	5	
	Tem a ver comigo	4	

Gosto de pensar em maneiras novas de fazer as coisas.	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	2	
	Não tem nada a ver comigo	1	
Meus amigos, em sua maioria, são mais imaginativos do que eu.	Tem tudo a ver comigo	1	
	Tem a ver comigo	2	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	4	
	Não tem nada a ver comigo	5	
Some os pontos dos dois itens e escreva ao lado (à direita)			Σ

### 5. INTELIGÊNCIA SOCIAL/INTELIGÊNCIA PESSOAL/INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Item		Pontos	
Qualquer que seja a situação social, sinto-me à vontade.	Tem tudo a ver comigo	5	
	Tem a ver comigo	4	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	2	
	Não tem nada a ver comigo	1	
Não tenho muita facilidade em perceber o que os outros estão sentindo.	Tem tudo a ver comigo	1	
	Tem a ver comigo	2	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	4	
	Não tem nada a ver comigo	5	
Some os pontos dos dois itens e escreva ao lado (à direita)			Σ

### 6. PERSPECTIVA

Item		Pontos	
Sempre consigo ver o panorama geral das coisas.	Tem tudo a ver comigo	5	
	Tem a ver comigo	4	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	2	
	Não tem nada a ver comigo	1	
Raramente alguém vem me pedir conselhos.	Tem tudo a ver comigo	1	
	Tem a ver comigo	2	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	4	
	Não tem nada a ver comigo	5	
Some os pontos dos dois itens e escreva ao lado (à direita)			Σ

### 7. BRAVURA E VALENTIA

Item		Pontos
Tenho batido de frente contra a oposição.	Tem tudo a ver comigo	5
	Tem a ver comigo	4
	Neutro	3
	Não tem muito a ver comigo	2
	Não tem nada a ver comigo	1
Dor e decepção frequentemente me desanimam.	Tem tudo a ver comigo	1
	Tem a ver comigo	2
	Neutro	3
	Não tem muito a ver comigo	4

	Não tem nada a ver comigo	5	
Some os pontos dos dois itens e escreva ao lado (à direita)			Σ

### 8. PERSEVERANÇA/DINAMISMO/DILIGÊNCIA

Item			Pontos
Sempre termino o que começo.	Tem tudo a ver comigo	5	
	Tem a ver comigo	4	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	2	
	Não tem nada a ver comigo	1	
Sempre deixo alguma tarefa para depois.	Tem tudo a ver comigo	1	
	Tem a ver comigo	2	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	4	
	Não tem nada a ver comigo	5	
Some os pontos dos dois itens e escreva ao lado (à direita)			Σ

### 9. INTEGRIDADE/AUTENTICIDADE/HONESTIDADE

Item			Pontos
Sempre cumpro minhas promessas.	Tem tudo a ver comigo	5	
	Tem a ver comigo	4	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	2	
	Não tem nada a ver comigo	1	
Meus amigos nunca dizem que sou prático e honesto.	Tem tudo a ver comigo	1	
	Tem a ver comigo	2	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	4	
	Não tem nada a ver comigo	5	
Some os pontos dos dois itens e escreva ao lado (à direita)			Σ

### 10. BONDADE E GENEROSIDADE

Item			Pontos
Ajudei voluntariamente um vizinho no mês passado.	Tem tudo a ver comigo	5	
	Tem a ver comigo	4	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	2	
	Não tem nada a ver comigo	1	
Raramente me interesso tanto pela vida dos outros quanto pela minha.	Tem tudo a ver comigo	1	
	Tem a ver comigo	2	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	4	
	Não tem nada a ver comigo	5	
Some os pontos dos dois itens e escreva ao lado (à direita)			Σ

### 11. AMAR E ACEITAR SER AMADO

Item			Pontos
Na vida, conto com pessoas que se importam tanto com meu bem-estar e meus sentimentos quanto com seus próprios.	Tem tudo a ver comigo	5	
	Tem a ver comigo	4	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	2	
	Não tem nada a ver comigo	1	
Tenho dificuldade em aceitar o amor que me oferecem.	Tem tudo a ver comigo	1	
	Tem a ver comigo	2	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	4	
	Não tem nada a ver comigo	5	
Some os pontos dos dois itens e escreva ao lado (à direita)			Σ

## 12. CIDADANIA/DEVER/ESPÍRITO DE EQUIPE/LEALDADE

Item			Pontos
Trabalho melhor em equipe.	Tem tudo a ver comigo	5	
	Tem a ver comigo	4	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	2	
	Não tem nada a ver comigo	1	
Eu hesito em sacrificar meus interesses em prol do grupo.	Tem tudo a ver comigo	1	
	Tem a ver comigo	2	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	4	
	Não tem nada a ver comigo	5	
Some os pontos dos dois itens e escreva ao lado (à direita)			Σ

## 13. IMPARCIALIDADE E EQUIDADE

Item			Pontos
Trato todos igualmente.	Tem tudo a ver comigo	5	
	Tem a ver comigo	4	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	2	
	Não tem nada a ver comigo	1	
Quando não gosto de uma pessoa, acho difícil trata-la com imparcialidade.	Tem tudo a ver comigo	1	
	Tem a ver comigo	2	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	4	
	Não tem nada a ver comigo	5	
Some os pontos dos dois itens e escreva ao lado (à direita)			Σ

## 14. LIDERANÇA

Item			Pontos
Sempre consigo que as pessoas se reúnam para realizar suas tarefas sem precisar insistir.	Tem tudo a ver comigo	5	
	Tem a ver comigo	4	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	2	
	Não tem nada a ver comigo	1	
Não me saio muito bem planejando atividades de grupo.	Tem tudo a ver comigo	1	
	Tem a ver comigo	2	
	Neutro	3	

	Não tem muito a ver comigo	4	
	Não tem nada a ver comigo	5	
Some os pontos dos dois itens e escreva ao lado (à direita)			Σ

### 15. AUTOCONTROLE

Item			Pontos
Eu controlo minhas emoções.	Tem tudo a ver comigo	5	
	Tem a ver comigo	4	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	2	
	Não tem nada a ver comigo	1	
Raramente consigo me manter na dieta.	Tem tudo a ver comigo	1	
	Tem a ver comigo	2	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	4	
	Não tem nada a ver comigo	5	
Some os pontos dos dois itens e escreva ao lado (à direita)			Σ

### 16. PRUDÊNCIA/DISCRICÃO/CUIDADO

Item			Pontos
Evito atividades fisicamente perigosas.	Tem tudo a ver comigo	5	
	Tem a ver comigo	4	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	2	
	Não tem nada a ver comigo	1	
Às vezes, escolho mal as amizades e os relacionamentos.	Tem tudo a ver comigo	1	
	Tem a ver comigo	2	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	4	
	Não tem nada a ver comigo	5	
Some os pontos dos dois itens e escreva ao lado (à direita)			Σ

### 17. HUMILDADE E MODÉSTIA

Item			Pontos
Quando as pessoas me elogiam, eu mudo de assunto.	Tem tudo a ver comigo	5	
	Tem a ver comigo	4	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	2	
	Não tem nada a ver comigo	1	
Falo com frequência sobre minhas realizações.	Tem tudo a ver comigo	1	
	Tem a ver comigo	2	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	4	
	Não tem nada a ver comigo	5	
Some os pontos dos dois itens e escreva ao lado (à direita)			Σ

### 18. APRECIACÃO DA BELEZA E DA EXCELÊNCIA

Item			Pontos
Mês passado, me emocionei com a excelência da música, da arte, de um filme, de um esporte, da ciência ou da matemática.	Tem tudo a ver comigo	5	
	Tem a ver comigo	4	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	2	
	Não tem nada a ver comigo	1	
Não criei nada de belo no ano passado.	Tem tudo a ver comigo	1	
	Tem a ver comigo	2	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	4	
	Não tem nada a ver comigo	5	
Some os pontos dos dois itens e escreva ao lado (à direita)			Σ

### 19. GRATIDÃO

Item			Pontos
Sempre agradeço, ainda que por pequenas coisas.	Tem tudo a ver comigo	5	
	Tem a ver comigo	4	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	2	
	Não tem nada a ver comigo	1	
Raramente penso nas dádivas que recebo.	Tem tudo a ver comigo	1	
	Tem a ver comigo	2	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	4	
	Não tem nada a ver comigo	5	
Some os pontos dos dois itens e escreva ao lado (à direita)			Σ

### 20. ESPERANÇA/OTIMISMO/RESPONSABILIDADE COM O FUTURO

Item			Pontos
Sempre vejo o lado bom.	Tem tudo a ver comigo	5	
	Tem a ver comigo	4	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	2	
	Não tem nada a ver comigo	1	
Raramente planejo com cuidado o que vou fazer.	Tem tudo a ver comigo	1	
	Tem a ver comigo	2	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	4	
	Não tem nada a ver comigo	5	
Some os pontos dos dois itens e escreva ao lado (à direita)			Σ

### 21. ESPIRITUALIDADE/SENDO DE PROPÓSITO/FÉ/RELIGIOSIDADE

Item			Pontos
Tenho um poderoso senso de propósito.	Tem tudo a ver comigo	5	
	Tem a ver comigo	4	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	2	
	Não tem nada a ver comigo	1	
Não tenho uma vocação na vida.	Tem tudo a ver comigo	1	
	Tem a ver comigo	2	
	Neutro	3	

	Não tem muito a ver comigo	4	
	Não tem nada a ver comigo	5	
Some os pontos dos dois itens e escreva ao lado (à direita)			Σ

### 22. PERDÃO E MISERICÓRDIA

Item			Pontos
Eu acredito que o que passou, passou.	Tem tudo a ver comigo	5	
	Tem a ver comigo	4	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	2	
	Não tem nada a ver comigo	1	
Sempre procuro ir à forra.	Tem tudo a ver comigo	1	
	Tem a ver comigo	2	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	4	
	Não tem nada a ver comigo	5	
Some os pontos dos dois itens e escreva ao lado (à direita)			Σ

### 23. BOM HUMOR E GRAÇA

Item			Pontos
Adoro misturar trabalho e diversão.	Tem tudo a ver comigo	5	
	Tem a ver comigo	4	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	2	
	Não tem nada a ver comigo	1	
Raramente digo algo engraçado.	Tem tudo a ver comigo	1	
	Tem a ver comigo	2	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	4	
	Não tem nada a ver comigo	5	
Some os pontos dos dois itens e escreva ao lado (à direita)			Σ

### 24. ANIMAÇÃO/PAIXÃO/ENTUSIASMO

Item			Pontos
Eu me dedico a tudo que faço.	Tem tudo a ver comigo	5	
	Tem a ver comigo	4	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	2	
	Não tem nada a ver comigo	1	
Eu me aborreço um bocado.	Tem tudo a ver comigo	1	
	Tem a ver comigo	2	
	Neutro	3	
	Não tem muito a ver comigo	4	
	Não tem nada a ver comigo	5	
Some os pontos dos dois itens e escreva ao lado (à direita)			Σ

Nesse momento, você já deve ter anotado os pontos somados para cada uma das 24 forças. Agora, transporte os somatórios relativos à contagem de pontos de cada força para o quadro abaixo.

Virtude	Força de caráter	Pontos
---------	------------------	--------

SABER E CONHECIMENTO	1. Curiosidade	
	2. Gosto pela aprendizagem	
	3. Critério	
	4. Habilidade	
	5. Inteligência social	
	6. Perspectiva	
CORAGEM	7. Bravura	
	8. Perseverança	
	9. Integridade	
HUMANIDADE E AMOR	10. Bondade	
	11. Amor	
JUSTIÇA	12. Cidadania	
	13. Imparcialidade	
	14. Liderança	
TEMPERANÇA	15. Autocontrole	
	16. Prudência	
	17. Humildade	
TRANSCENDÊNCIA	18. Apreciação da beleza	
	19. Gratidão	
	20. Esperança	
	21. Espiritualidade	
	22. Perdão	
	23. Bom humor	
	24. Animação	

Interpretação do teste: a) linhas com 9 ou 10 representam minhas forças; b) linhas de 6 para menos representam minhas fraquezas.

“Tipicamente, você terá cinco ou menos resultados de 9 ou 10, e estas são suas maiores forças, pelo menos de acordo com suas respostas. Faça um círculo em volta desses números. Você terá vários resultados baixos, entre 4 (ou menos) e 6, e estas são suas fraquezas” (**SELIGMAN**, *Felicidade autêntica*, 2019, p. 182).

“Acredito que todos possuam várias forças pessoais. Elas são forças de caráter que cada um conscientemente possui, celebra e (se conseguir organizar a vida com sucesso) exercita diariamente no trabalho, no amor, no lazer e na criação dos filhos” (**SELIGMAN**, *op. cit.*, p. 182).

“Pegue a sua lista de maiores forças e, para cada uma, veja se algum desses critérios se aplica:

- Um senso de posse e autenticidade (“Este sou eu”).
- Uma sensação de entusiasmo quando uma força está em ação, principalmente no início.
- Uma rápida curva de aprendizagem quando uma força é exercida, em especial se for a primeira vez.
- Contínua aprendizagem de novas maneiras de pôr uma força em prática.
- Vontade de encontrar meios de usar determinada força.
- Sentimento de inevitabilidade, quando empregando uma força (“Quero ver alguém me parar”).
- Fortalecimento em vez de exaustão, ao usar uma força.
- Criação e busca da realização de projetos pessoais que girem em torno de determinada força.

- Alegria, animação, entusiasmo e até mesmo júbilo quando do emprego de determinada força” (**SELIGMAN**, *op. cit.*, p. 183).

“Se uma ou mais dessas situações se aplicarem às suas maiores forças, é sinal de que são forças pessoais. Use-as com bastante frequência, em todas as situações possíveis. Se nenhum dos critérios se aplicar a uma ou mais de suas forças, talvez não sejam as melhores aptidões para você desenvolver no trabalho, no amor, na diversão e na criação dos filhos. Esta é minha **fórmula para a vida boa: empregar as forças pessoais diariamente nos principais setores da vida, gerando gratificação abundante e felicidade autêntica**” (**SELIGMAN**, *op. cit.*, p. 183).

### APÊNDICE 3 – USO DO TEMPO POR AUDITORES INTERNOS

(refazer o teste todo o dia 20 de novembro, o “Dia do Auditor Interno”)

O teste abaixo verifica qual a participação relativa de 3 aspectos (urgência; importância e circunstância) relacionados ao uso do seu tempo, nesta data. Ele se divide em três agrupamentos temáticos de questões (A, B e C), às quais devem ser atribuídos valores, conforme a escala abaixo:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Nunca</b>	<b>Raramente</b>	<b>Às vezes</b>	<b>Quase sempre</b>	<b>Sempre</b>

USO DO TEMPO POR AUDITORES INTERNOS						
Afirmação		Pontuação				
		1	2	3	4	5
<b>1</b>	Tenho realizado tarefas na Auditoria Interna que não me trazem resultado pessoal ou profissional, por comodidade, necessidade, ordens do CAE ou falta de opção.					
<b>2</b>	Não consigo realizar tudo que me propus fazê-lo no dia e preciso fazer hora extra ou levar relatório de auditoria para terminar em casa.					
<b>3</b>	Quando recebo um e-mail, costumo dar uma olhada imediatamente para ver o conteúdo.					
<b>4</b>	Tenho o costume de dedicar tempo para pessoas importantes na minha vida.					
<b>5</b>	Costumo resolver problemas e urgências que acontecem, inesperadamente, no meu dia-a-dia na Auditoria Interna.					
<b>6</b>	Costumo aceitar facilmente tarefas que outros(as) colegas auditores(as) me pedem.					
<b>7</b>	Consigo tempo para a prática de esporte, o lazer e as atividades familiares e pessoais.					
<b>8</b>	Tenho o hábito de deixar para a última hora a conclusão de atividades diversas no trabalho.					
<b>9</b>	Escrevo metas, bem especificadas e com passos para alcançá-las, para os sonhos que desejo realizar a curto, médio e longo prazos.					

No quadro abaixo, após colocar a pontuação no espaço sublinhado das 9 afirmações, some os resultados (horizontais) e transporte para a última coluna; depois, faça o somatório total (que estará entre 9 a 45).

<b>A - URGÊNCIA</b>		<b>B - IMPORTÂNCIA</b>			<b>C - CIRCUNSTÂNCIA</b>		
							<b>Total por letra ↓</b>
<b>A</b>	<b>2</b> ___	<b>5</b> ___	<b>8</b> ___	<b>A</b>	$\Sigma_A$ _____		
<b>B</b>	<b>4</b> ___	<b>7</b> ___	<b>9</b> ___	<b>B</b>	$\Sigma_B$ _____		
<b>C</b>	<b>1</b> ___	<b>3</b> ___	<b>6</b> ___	<b>C</b>	$\Sigma_C$ _____		
<b>Somatório (<math>\Sigma_T</math>) das três letras (A, B e C) →</b>							$\Sigma_T$ _____

Agora, para descobrir a porcentagem do seu tempo que você dedica, atualmente, entre os aspectos urgência, importância e circunstância, faça as contas abaixo (não poderá passar de 100%).	<b>Conta</b>	<b>%</b>
<b>A - URGÊNCIA</b>	$[(\sum A) \div (\sum T)] \times 100$	
<b>B - IMPORTÂNCIA</b>	$[(\sum B) \div (\sum T)] \times 100$	
<b>C - CIRCUSTÂNCIA</b>	$[(\sum C) \div (\sum T)] \times 100$	

<b>Aspecto</b>	<b>INTERPRETANDO E ENTENDENDO O TESTE</b>
<b>A - URGENTE</b>	Abrange atividades nas quais o uso do tempo não está bom (o dia está curto ou o tempo acabou): (i) são as atividades que chegam em cima da hora na Auditoria Interna e que, em alguns casos, não podem ser previstas no PAINT; (ii) essas atividades geram pressão, estresse e correria; e (iii) o maior erro das urgências é defini-las como prioridades, assim muitos(as) auditores(as) se preocupam em priorizar as urgências, e o fazem inconscientemente por se sentirem bem em ser os(as) solucionadores(as) de problemas e, assim, sentem-se atuando no papel de heróis da 3ª linha.
<b>B - IMPORTANTE</b>	São as coisas que trazem resultados e têm tempo suficiente para serem feitas: (i) são atividades que podem esperar horas, dias e semanas; (ii) você sente uma sensação positiva na execução do que é importante; (iii) é o aspecto do caminho certo, no qual você se empenha e sabe que, ao término, alcançará o resultado planejado, com eficácia; (iv) as tarefas importantes têm prazo para serem feitas, do contrário elas seriam urgentes, proporcionam prazer em serem executadas, em geral são espontâneas.
<b>C - CIRCUSTANCIAL</b>	cobre tarefas desnecessárias, sem resultados: (i) são os gastos de tempo de forma inútil; (ii) tarefas feitas por comodidade ou por serem “socialmente” apropriadas; (iii) assemelha-se ao caminho que não leva a lugar algum; (iv) podem ser importantes ou urgentes para outras pessoas, mas não para você; (v) se feitas em excesso, acabam por fazê-lo(a) perder tempo desnecessariamente; (vi) geralmente estão contra sua plena vontade; (vii) você aceita por educação, por condições ou por receio de dizer não; (viii) geram a sensação de insatisfação, angústia, saturamento, decepção ...

Focar, a taxas crescentes, no que é importante (letra B)!

## APÊNDICE 4 – QUESTIONÁRIO DE EMOÇÕES

Prezado(a) auditor(a) interno(a) governamental, que tal conferir o seu nível atual de felicidade?

Marque apenas uma das alternativas do quadro a seguir, contendo uma escala/régua; marque aquela que descreve melhor o seu estado médio de felicidade.

Ponto	Estado de felicidade	Marcar apenas uma
10	Extremamente feliz (sentindo-me em êxtase, fantástico)	
9	Muito feliz (sentindo-me muito bem, eufórico)	
8	Bastante feliz (animando, sentindo-me bem)	
7	Moderadamente feliz (sentindo-me razoavelmente bem, com certa animação)	
6	Ligeiramente feliz (somente um pouco acima do normal)	
5	Neutro (nem especialmente feliz, nem infeliz)	
4	Ligeiramente infeliz (só um pouquinho abaixo do neutro)	
3	Moderadamente infeliz (só um pouco “para baixo”)	
2	Bastante infeliz (melancólico, de moral baixo)	
1	Muito infeliz (deprimido, desanimado)	
0	Extremamente infeliz (francamente deprimido, completamente prostrado)	

Após um tempo de reflexão sobre suas emoções, atribua abaixo, em média: a) uma porcentagem do seu tempo que você se sente feliz; b) uma porcentagem do seu tempo que você se sente infeliz; e c) uma porcentagem do tempo no qual se sente neutro(a), ou seja, nem feliz nem infeliz.

Não se esqueça de que a soma dos três percentuais (a + b + c) deve dar 100%.

Letra	Feliz, infeliz e/ou neutro	Porcentagem %
A	Porcentagem de tempo em que me sinto feliz	
B	Porcentagem de tempo em que me sinto infeliz	
C	Porcentagem de tempo em que me sinto neutro	
	Σ	100%

Em uma amostra de 3050 cidadãos adultos residentes nos Estados Unidos, a pontuação média (de um total de dez pontos) foi de 6,92, quanto ao estado de felicidade. A porcentagem média de tempo foi: a) feliz, 54%; b) infeliz, 20%; e c) neutro, 26% (SELIGMAN, *Felicidade autêntica*, 2019, p. 29 e 30).