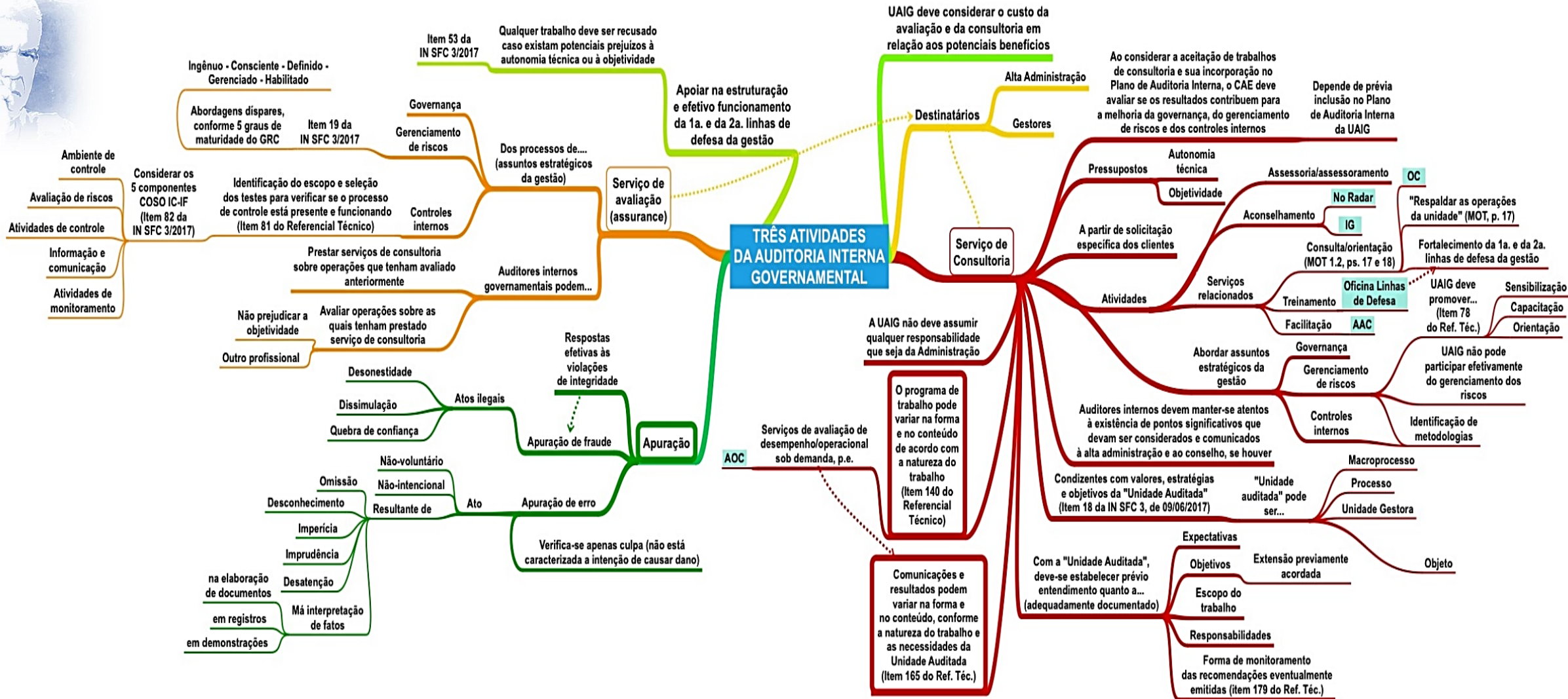


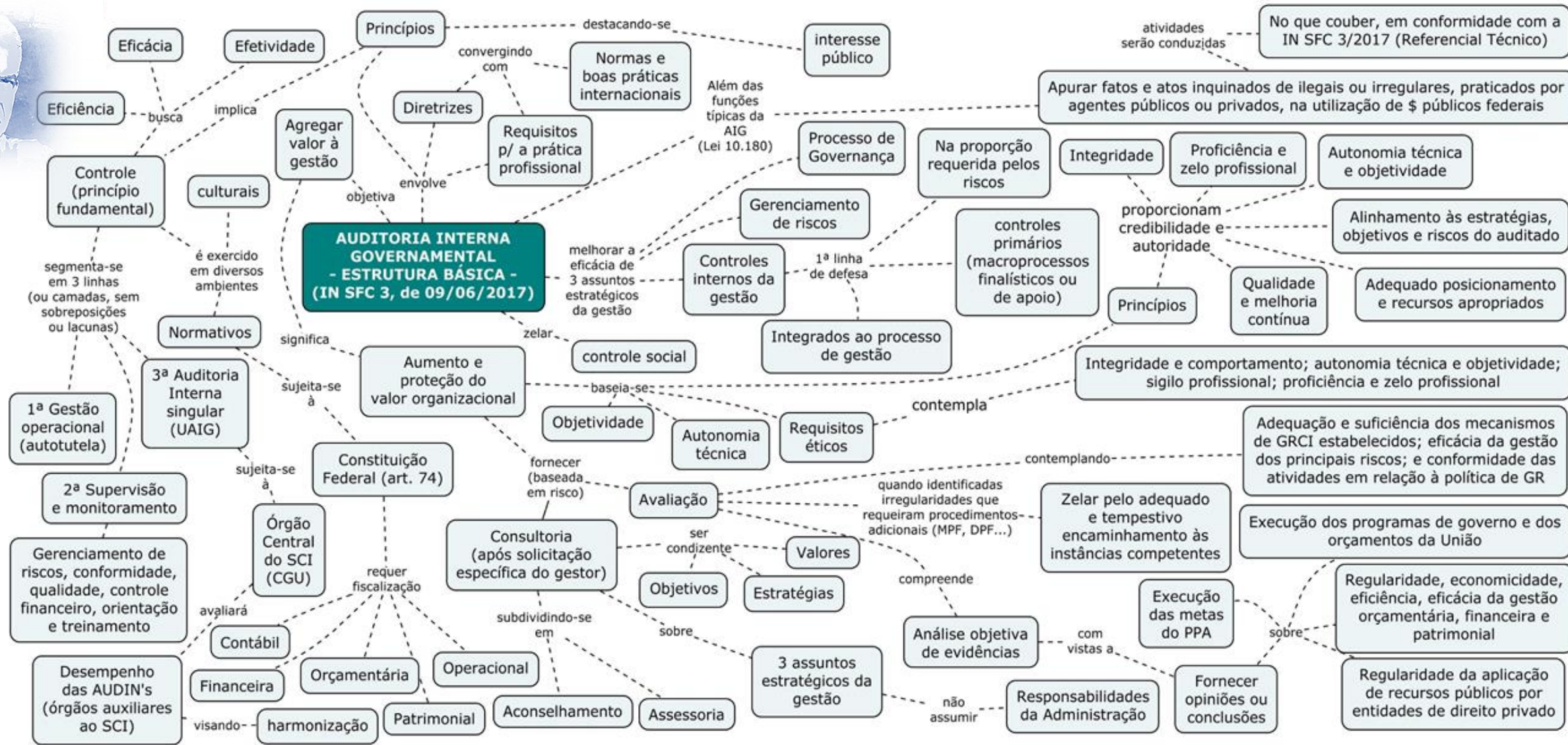
# GERENCIAMENTO DE PESSOAS: OS PAPÉIS DA LIDERANÇA E DA MOTIVAÇÃO NA ESCALADA DE CAPACIDADES EM AUDITORIA INTERNA

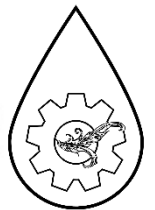
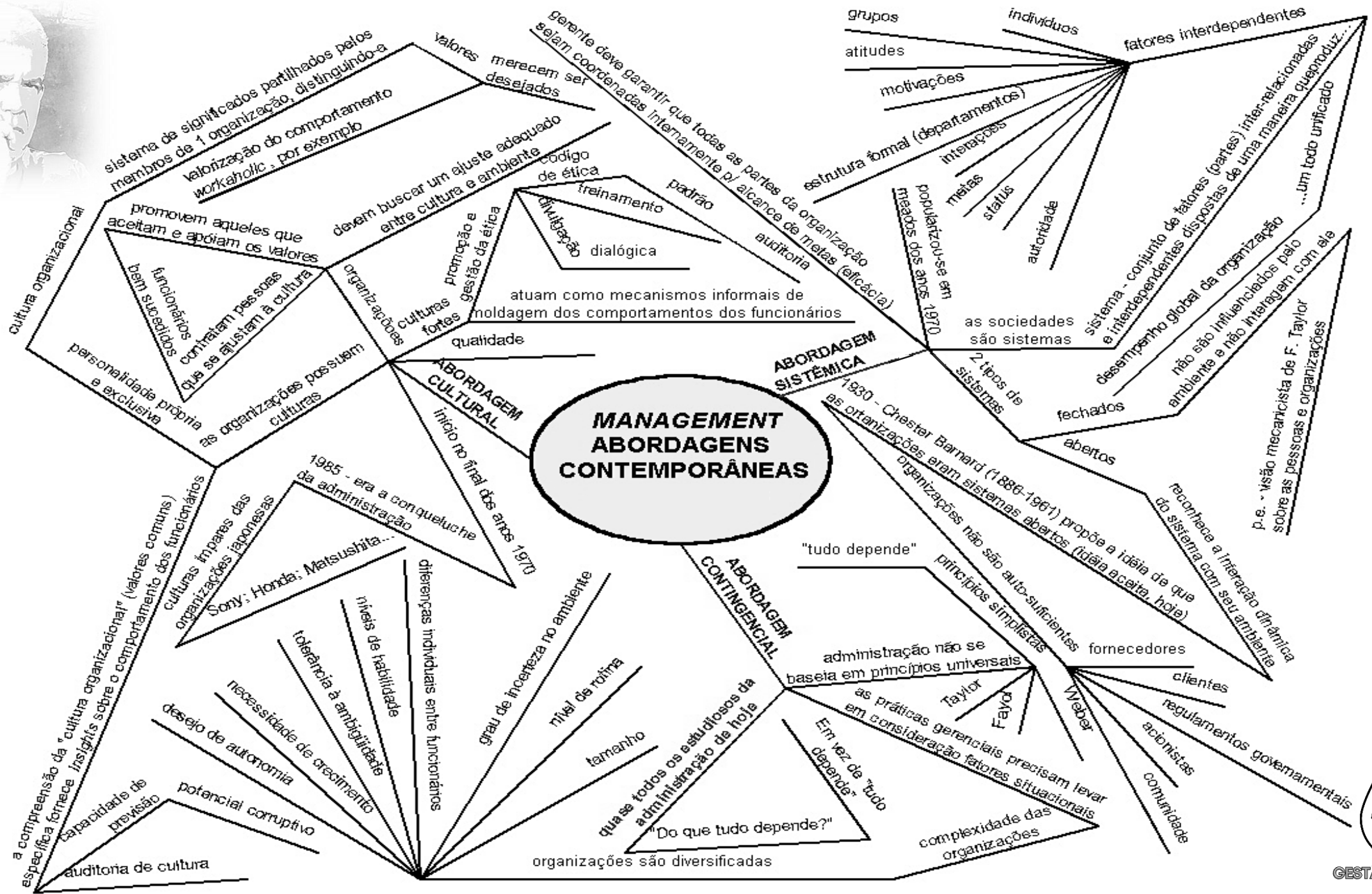








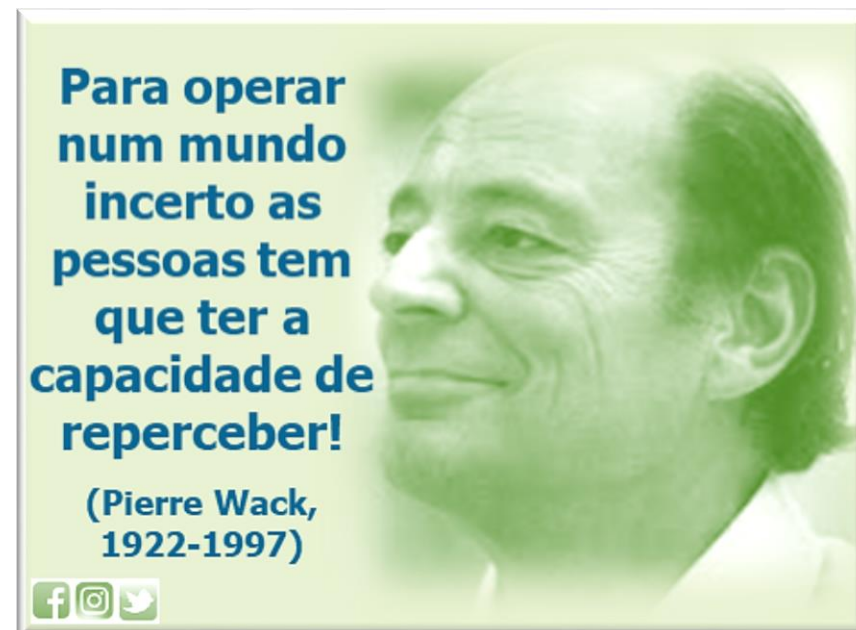






- ✓ “Questionados sobre os principais fatores impeditivos para o desenvolvimento da inovação aberta no Brasil, mais da metade dos participantes (**56%**) apontou ser a cultura empresarial. Em segundo lugar, está a burocracia (28%) e a ausência de entrosamento entre os membros de uma equipe (**25%**)”.
- ✓ “O desenvolvimento do ecossistema de inovação também exige uma melhoria social e educativa, de acordo com a pesquisa. A transformação cultural contabilizou o maior número de respostas, sendo unanimidade entre **70%** dos entrevistados. Em seguida está a melhor formação acadêmica dos profissionais (42%) e a redução da burocracia (40%)”.

Fonte: “Os Desafios da Inovação Aberta no Brasil”, de 24/06 a 12/07/2019, junto a 126 membros de diferentes equipes do coletivo Open Innovation do Brasil.







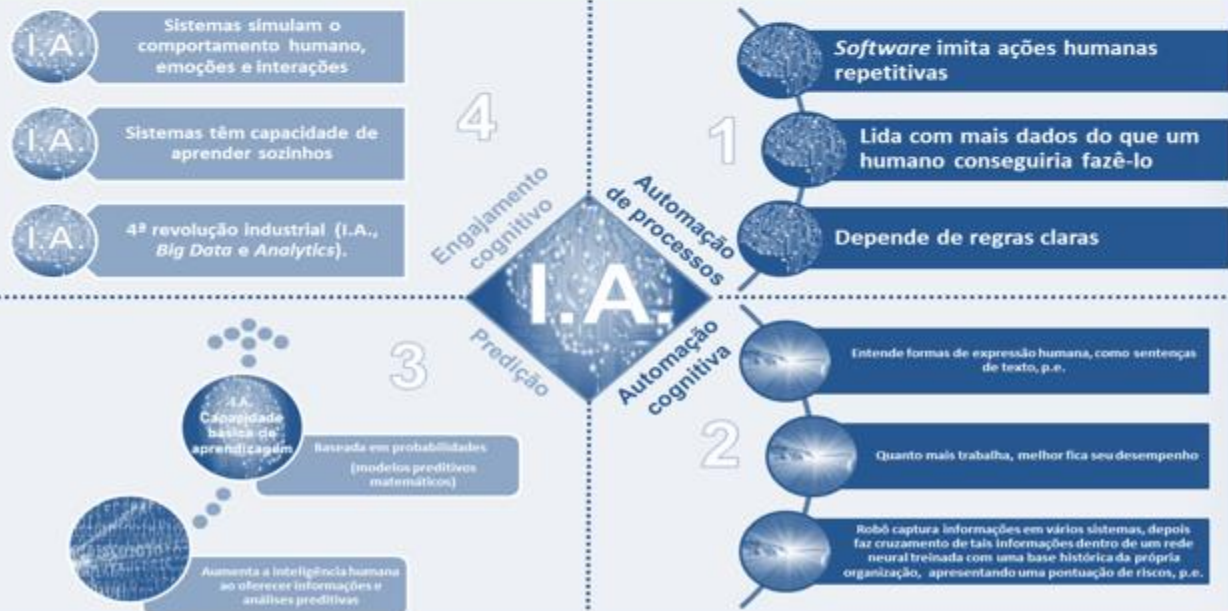
Em 2045, a máquina se tornará capaz de programar outras máquinas, sem ajuda humana  
(Raymond Kurzweil, 1948-)



Mais que de máquinas, precisamos de humanidade  
(Charles S. Chaplin, 1889-1977)

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 da USP e cientista-chefe do Experian Datalab, em *Época Negócios*, nº 145, mar/2019, p. 53)







- ✓ **Stephen W. Hawking** (1942-2018; britânico; físico e cosmólogo; professor do Departamento de Matemática Aplicada e Física Teórica da Universidade de Cambridge) alertou que "**pode ser o fim da humanidade**".
- ✓ **Elon R. Musk** (1971-; sul-africano; CEO da Tesla Motors, da SpaceX e Vice-Presidente da OpenAI; dedica-se ao projeto multiplanetário com a "colonização de Marte") avisou que não é somente o salário que está em jogo, e que I.A. "**pode ser mais perigosa do que armas nucleares**".
- ✓ **Satya Nadella** (1967-; indiano; CEO da Microsoft) pede "cautela para questões de **privacidade, confiança e segurança**".

Fonte: edição especial de aniversário da *Época Negócios* - 12 anos, março de 2019, nº 145, p. 10.





- ✓ Em 2013, o hospital *M. D. Anderson Cancer Center* (da Universidade do Texas), centro de referência mundial em pesquisa e tratamento de câncer, investiu US\$ 62 milhões na plataforma de I.A. Watson da IBM, no intuito de que a máquina ajudasse os médicos no diagnóstico e no cuidado dos pacientes. Nenhum doente foi tratado e a iniciativa foi suspensa! Em um artigo para o jornal inglês *Financial Times*, o empresário Zia Chishti, da Afiniti, informou que “documentos internos da IBM indicam que o Watson recomendou **tratamentos perigosos e equivocados**” (*ipsis litteris*).
- ✓ Em 2016, a Microsoft lançou o *chatbot* Tay (*software* avançado, capaz de aprender e tomar decisões de interação, em uma base de dados imensa e sem tratamento), desenvolvido para interagir e aprender com jovens entre 18 e 24 anos, nas redes sociais. “Em poucas horas de Twitter, o *software* **se transformou em um usuário agressivo e preconceituoso**” (*ipsis litteris*).
- ✓ PS: trazemos à lembrança o curioso filme de Ridley Scott *Blade Runner* (1982), o qual abordou um futuro distópico (em Los Angeles, no ano de 2019) no qual formas de vida artificiais superavam a inteligência e a força humanas.

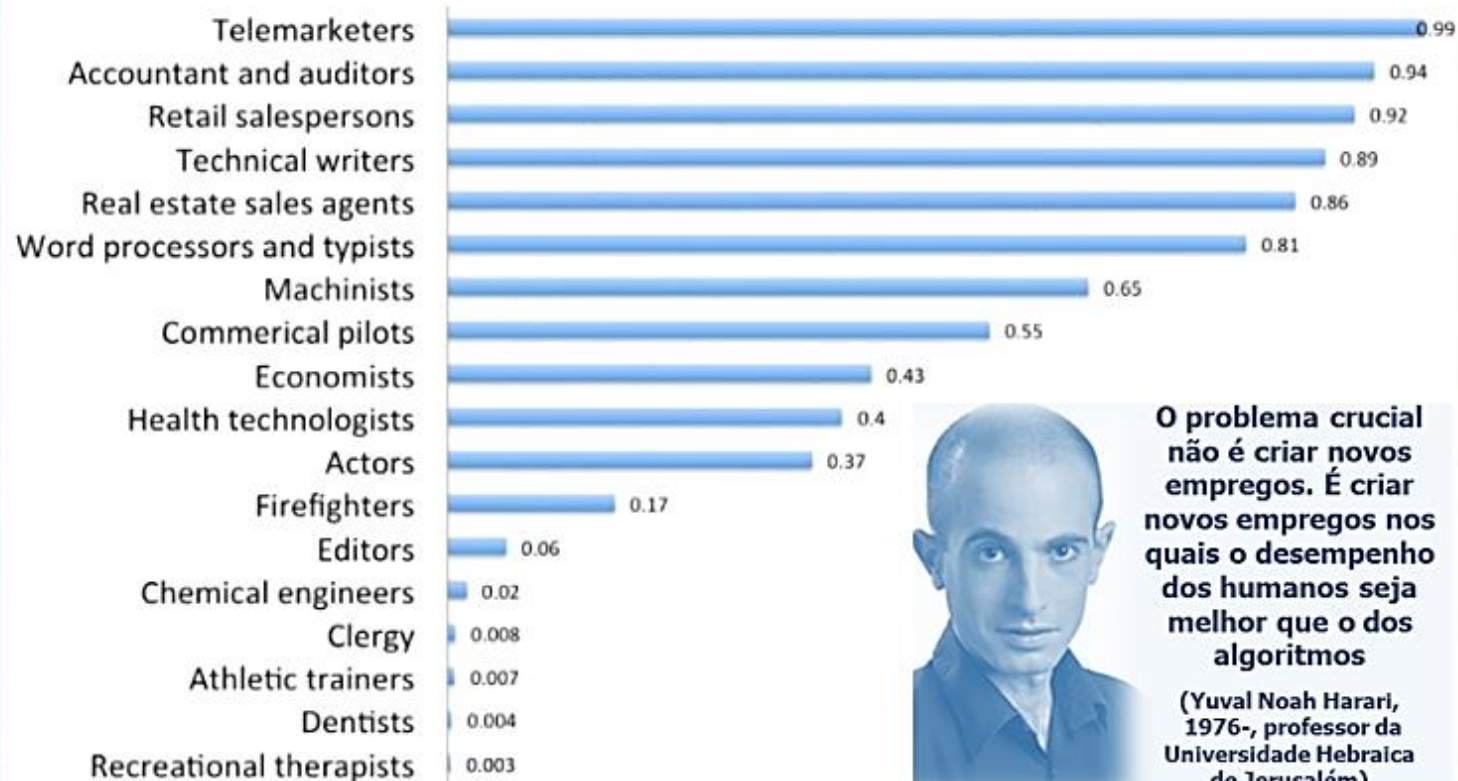
Fonte: Época Negócios, nº 145, mar/2019, ps. 38 e 48.





Tech  Chart of the Day

## Probability Robots Will Take Your Job In Next 20 Years, 1=Certain



O problema crucial não é criar novos empregos. É criar novos empregos nos quais o desempenho dos humanos seja melhor que o dos algoritmos

(Yuval Noah Harari, 1976-, professor da Universidade Hebraica de Jerusalém)

Source: The Economist,

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



Carl Benedikt Frey

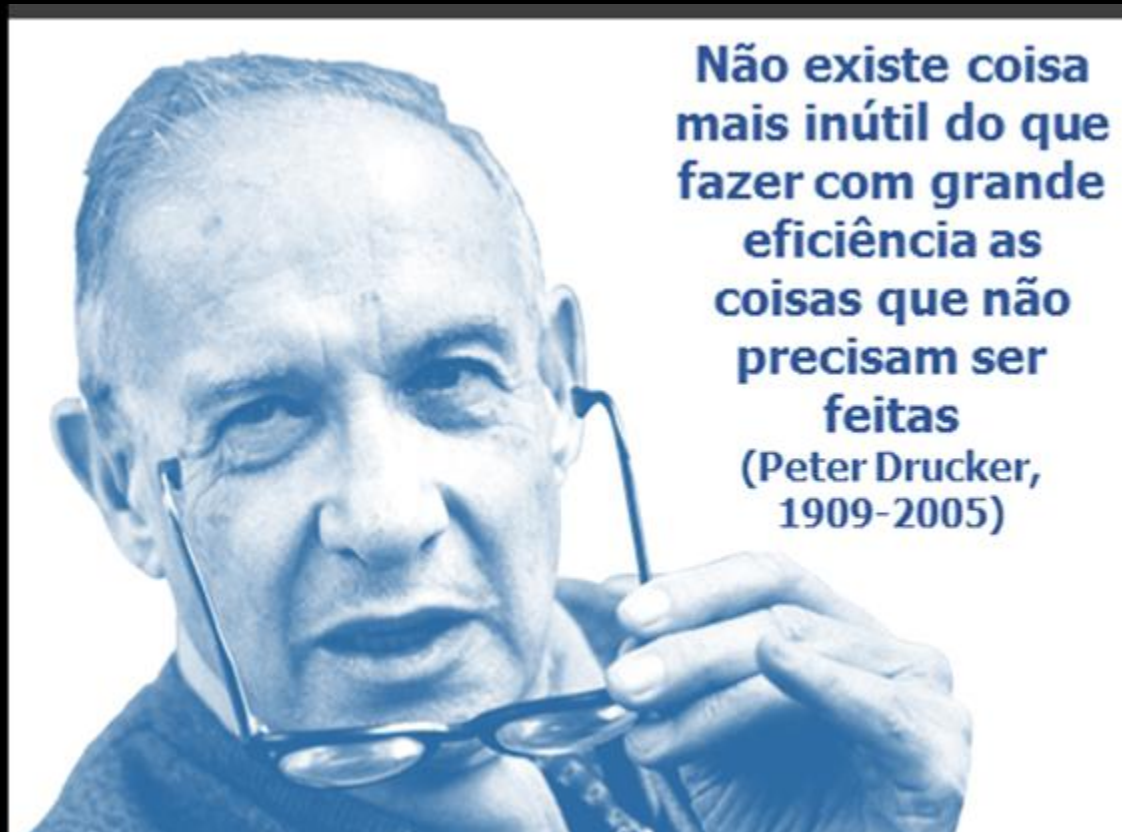


Michael A. Osborne

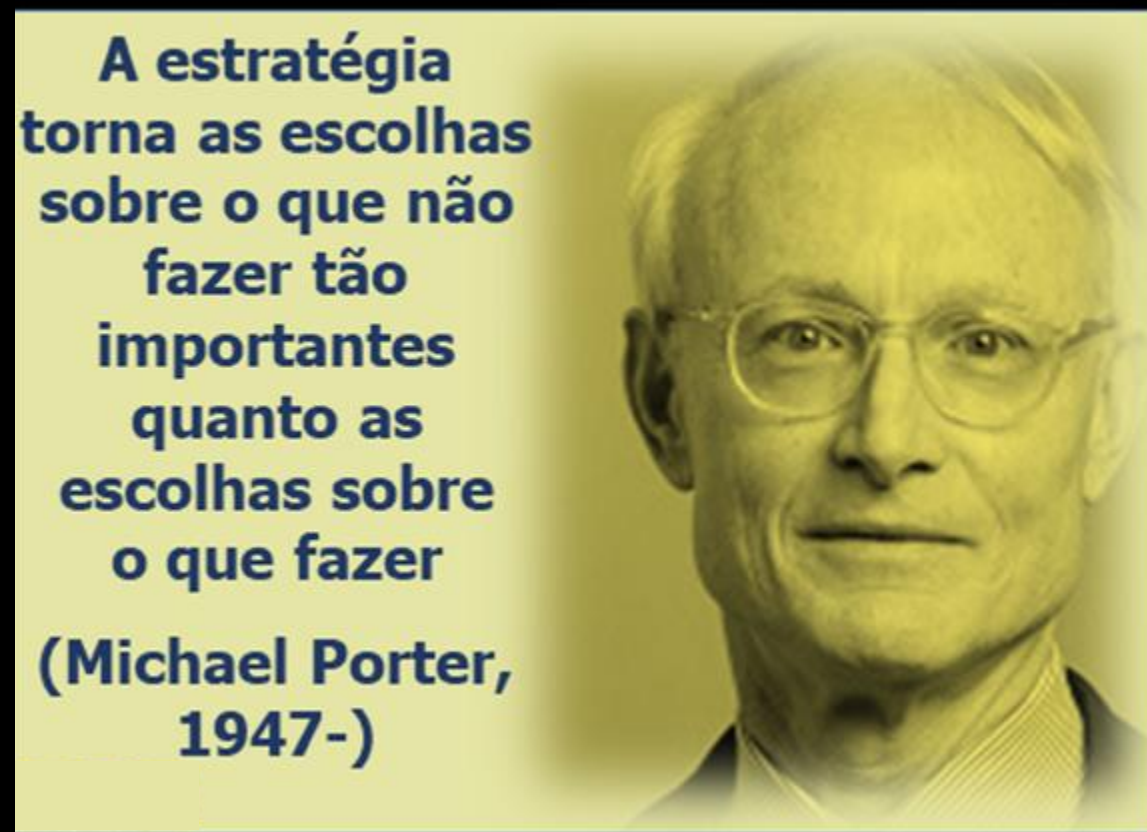


BUSINESS INSIDER



A black and white portrait of Peter Drucker, an elderly man with glasses, looking slightly to the right. He is holding his glasses with his right hand.

**Não existe coisa mais inútil do que fazer com grande eficiência as coisas que não precisam ser feitas**  
(Peter Drucker, 1909-2005)

A color portrait of Michael Porter, a man with glasses, looking directly at the camera. The background is a light yellowish-green.

**A estratégia torna as escolhas sobre o que não fazer tão importantes quanto as escolhas sobre o que fazer**  
(Michael Porter, 1947-)





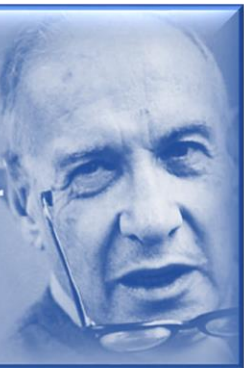
**A questão central nunca é estratégia, estrutura, cultura ou sistemas. O cerne da questão é sempre sobre como mudar o comportamento das pessoas**

**(John P. Kotter, 1947-, professor emérito da Harvard Business School)**



**CULTURA ORGANIZACIONAL = CRENÇAS / MODELOS MENTAIS / MINDSETS + VALORES + COMPORTAMENTOS / ATITUDES**

Nenhuma empresa é melhor do que o seu administrador permite!  
 (Peter F. Drucker, 1909-2005, o "pai da administração moderna")

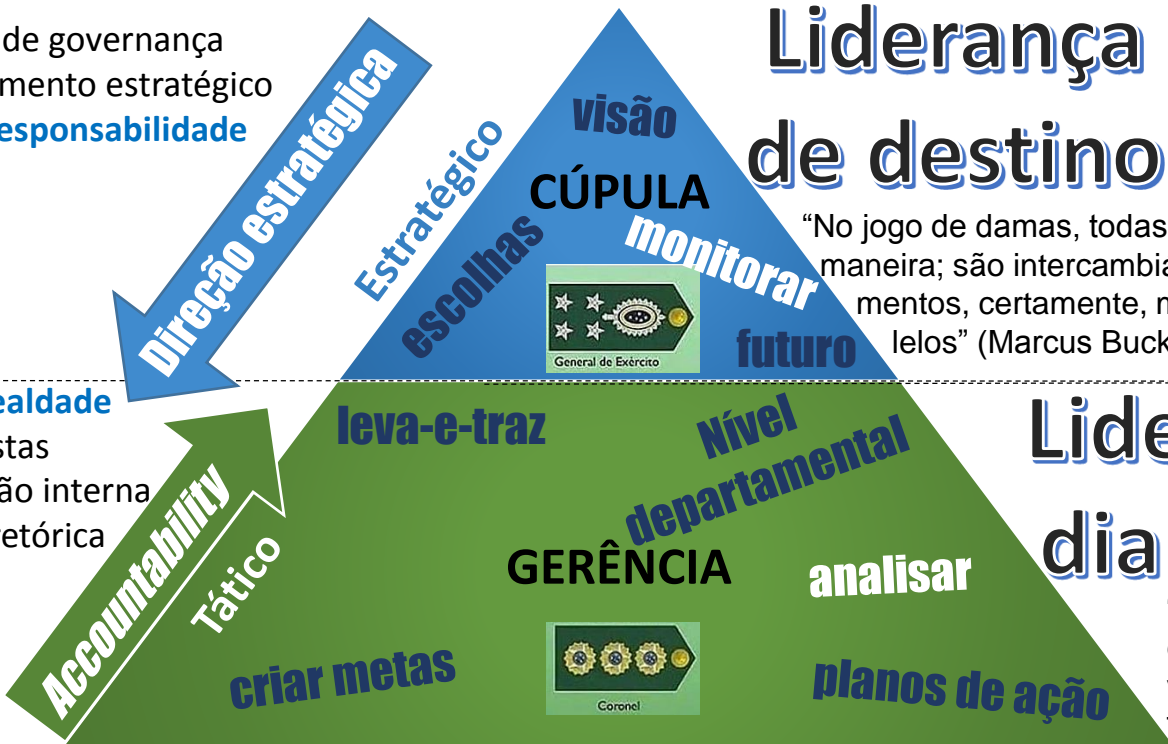


Estrutura de governança  
 Direcionamento estratégico  
 Ética da responsabilidade

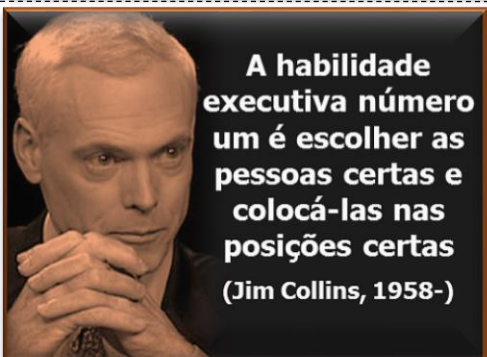
## Liderança de destino



"No jogo de damas, todas as peças são equivalentes e se movem da mesma maneira; são intercambiáveis. Você precisa planejar e coordenar seus movimentos, certamente, mas todas se movem pelos mesmos caminhos paralelos" (Marcus Buckingham, HBR de março de 2005).



A habilidade executiva número um é escolher as pessoas certas e colocá-las nas posições certas  
 (Jim Collins, 1958-)



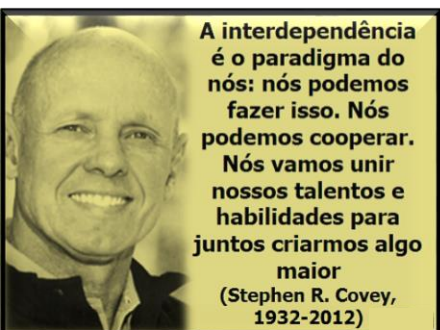
Moral da lealdade  
 Aparar arestas  
 Comunicação interna  
 Exortação retórica

## Liderança dialógica



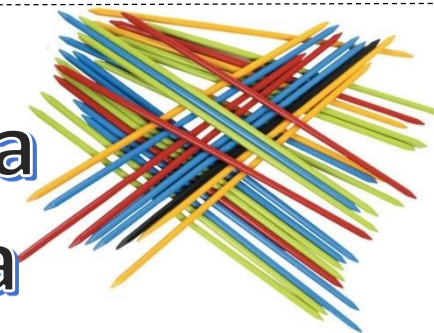
"No xadrez, cada tipo de peça se move de modo diferente (...) Grandes gestores conhecem e valorizam as aptidões que são singulares em seus funcionários" (Marcus Buckingham, *op. cit.*).

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  
 (Stephen R. Covey, 1932-2012)



Orquestração de talentos  
 Significado  
 Ética da convivência

## Liderança empírica



Adaptado de Marcus Buckingham, *Harvard Business Review*, março de 2005.







## Empilhamento ético de atitudes modais na empresa, de Paulo Grazziotin, segundo quatro classes hierárquico-organizacionais – X, Y, Z e T










Pilha ética*	Classe hierárquico-organizacional	Atitude modal/conduta ( <i>ethos</i> )
T	<i>Raiders</i> (capitalistas/investidores)	Moral do oportunismo (curto prazo)
Z	Alta gerência (profissional)	Ética da responsabilidade
Y	Gerentes intermediários e técnicos seniores	Moral da lealdade
X	Funcionários (“chão de fábrica”), técnicos juniores e burocratas	Ética da convicção (longo prazo)

(\*) paráfrase ao modo de operação da HP 12-C, onde existem 4 registradores superpostos (X, Y, Z e T) que facilitam cálculos em cadeia. A pilha possui meios de deslocamento vertical dos conteúdos dos registradores.





## Empilhamento ético de atitudes modais na empresa, de Paulo Grazziotin, segundo quatro classes hierárquico-organizacionais – X, Y, Z e T

Pilha ética*	Classe hierárquico-organizacional	Atitude modal/conduta ( <i>ethos</i> )
<b>T</b>	<i>Raiders</i> (capitalistas/investidores)	Moral do oportunismo (curto prazo)
<b>Z</b>	Alta gerência (profissional)	Ética da responsabilidade
  	  	  
<b>X</b>	Funcionários (“chão de fábrica”), técnicos juniores e burocratas	Ética da convicção (longo prazo)

(\*) paráfrase ao modo de operação da HP 12-C, onde existem 4 registradores superpostos (X, Y, Z e T) que facilitam cálculos em cadeia. A pilha possui meios de deslocamento vertical dos conteúdos dos registradores.





## CULTURA ORGANIZACIONAL

A organização é um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas, etc.)

(MEIRELES, Manuel, PAIXÃO, Marisa Regina. *Teorias da administração: clássicas e modernas*. São Paulo: Futura, 2003, p. 46)

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

(Edward Burnett Tylor, 1832-1917, antropólogo britânico)



O importante é criar uma cultura, uma estratégia e uma direção global em toda empresa

(Alfred P. Sloan Jr., 1875-1966, presidente da General Motors de 1923-1937)

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, 1943-)



## CULTURA É O MAIS IMPORTANTE

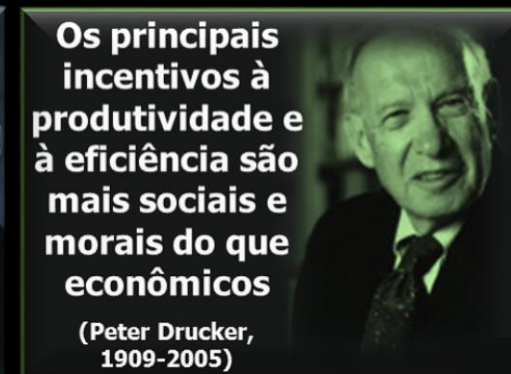
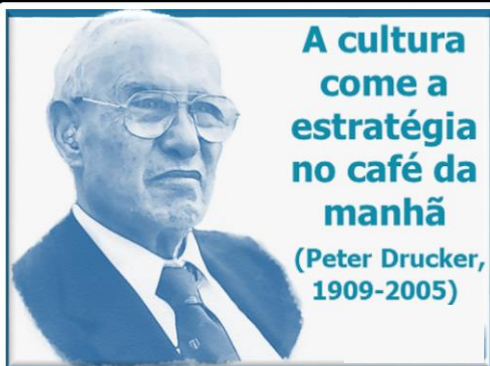
## CULTURA E MUDANÇA



GESTÃO EM GOTAS

## CULTURA ORGANIZACIONAL

## CULTURA É O MAIS IMPORTANTE



## CULTURA E MUDANÇA



GESTÃO EM GOTAS



## CULTURA ORGANIZACIONAL



GESTÃO EM GOTAS

## CULTURA É O MAIS IMPORTANTE

## CULTURA E MUDANÇA

Mudar a estrutura implica fazer uma alteração nas relações de autoridade, mecanismos de coordenação, redesenho de cargos ou em variáveis estruturais semelhantes. Mudar a cultura exige a reformulação dos valores centrais da organização. Mudar a tecnologia envolve modificações no modo como o trabalho é processado e nos métodos e equipamentos utilizados. Mudar o ambiente implica alterar o espaço e a disposição do local de trabalho. Mudar as pessoas diz respeito a mudar atitudes, habilidades, expectativas, percepções ou comportamento dos funcionários

(Stephen P. Robbins, 1943-)

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 susceptíveis 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 P. Kotter, 1947-)

Não é só o homem, as organizações também são frutos do meio

(Ozires Silva, 1931-, engenheiro aeronáutico militar)



Se você deseja pequenas mudanças, trabalhe seus comportamentos; se você deseja mudanças realmente significativas, trabalhe seus paradigmas

(Stephen Covey, 1932-2012)



CONFORMIDADE



SINGULARIDADE

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

(Solomon Asch, 1907-1996)



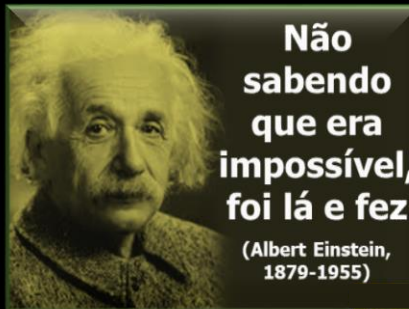
Ser normal é a meta dos fracassados

(Carl G. Jung, 1875-1961)



Não sabendo que era impossível, foi lá e fez

(Albert Einstein, 1879-1955)



Depois que aprendi a pensar por mim mesma, nunca mais pensei igual aos outros

(Clarice Lispector, 1920-1977, Escritora)



GESTÃO EM GOTAS

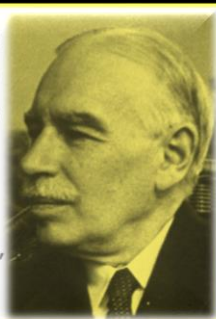
Não deixe que os medos, inseguranças e crenças limitantes dos outros limitem o que é possível para você

(Hal Elrod, 1979-, *O milagre da manhã*, Kindle-1061)



A dificuldade não está nas novas ideias, mas em escapar da velhas

(John Maynard Keynes, 1883-1946)

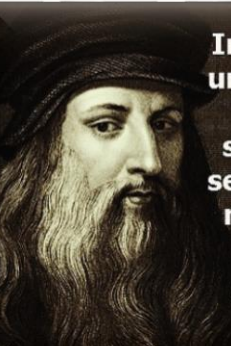


Reserve o seu direito a pensar, mesmo pensar errado é melhor do que não pensar

(Hipátia de Alexandria, 370-415 d.C.)








**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)



**Intenção sem ação é igual a zero**

(André Heller, 1975-, campeão olímpico e mundial de vôlei)

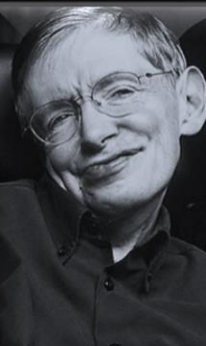
**As realizações são jornadas, não destinos!**

(Dwight D. Eisenhower, 1890-1969, 34º Presidente dos Estados Unidos de 1953 até 1961, General do Exército Americano)



**O caminho para começar é parar de falar e começar a fazer**

(Walt Disney, 1901-1966)



**Mesmo que a vida pareça difícil, há sempre algo que você pode fazer e ter SUCESSO**

(Stephen Hawking, 1942-2018)



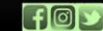
**Os teus atos, e não os teus conhecimentos, é que determinam o teu valor**

(Johann G. Fichte, 1762-1814, filósofo alemão)




**Eu me vejo naquilo que faço, não naquilo que penso**

(Mario Sergio Cortella, 1954-)




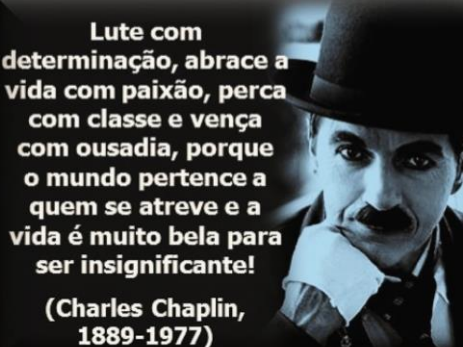

**Não é o que me acontece que me enleva, porém aquilo que eu pratico**

(Soren Kierkegaard, 1813-1855)

**As pessoas bem sucedidas nada mais são do que gente que desenvolveu o poder de acreditar em si mesmas e naquilo que realizam**

(David J. Schwartz, 1927-1987)

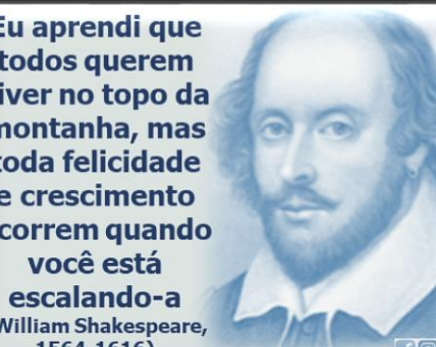
**Lute com determinação, abrace a vida com paixão, perca com classe e vença com ousadia, porque o mundo pertence a quem se atreve e a vida é muito bela para ser insignificante!**

(Charles Chaplin, 1889-1977)




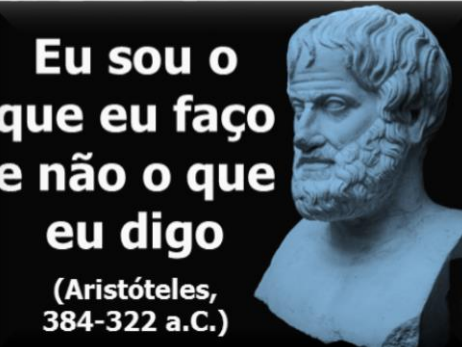
**Mesmo que tu já tenhas feito uma longa caminhada, há sempre um caminho a fazer**

(Agostinho de Hipona, 354-430)

**Eu aprendi que todos querem viver no topo da montanha, mas toda felicidade e crescimento ocorrem quando você está escalando-a**

(William Shakespeare, 1564-1616)

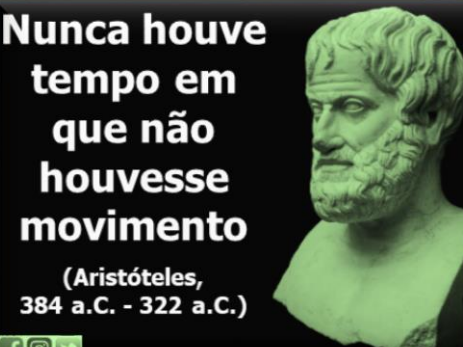
**Eu sou o que eu faço e não o que eu digo**

(Aristóteles, 384-322 a.C.)



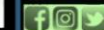
**Nós somos o que fazemos. O que não se faz não existe. Portanto, só existimos nos dias em que fazemos. Nos dias em que não fazemos apenas duramos**

(Pe. Antônio Vieira, 1608-1697)

**Nunca houve tempo em que não houvesse movimento**

(Aristóteles, 384 a.C. - 322 a.C.)








**A tecnologia  
vai reinventar  
o negócio, mas  
as relações  
humanas  
continuarão a  
ser a chave  
para o sucesso**

**(Stephen R. Covey,  
1932-2012)**



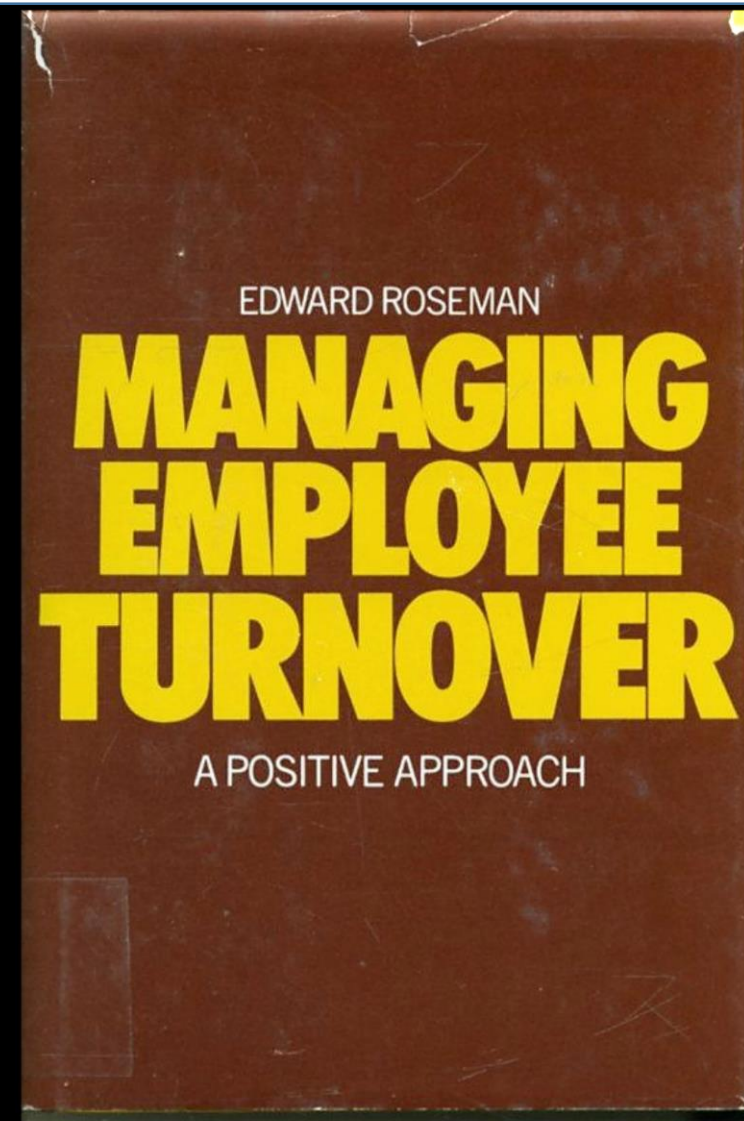
**Não são as  
circunstâncias  
que causam  
resultados;  
são as  
pessoas!**

**(Jim Collins, 1958-)**

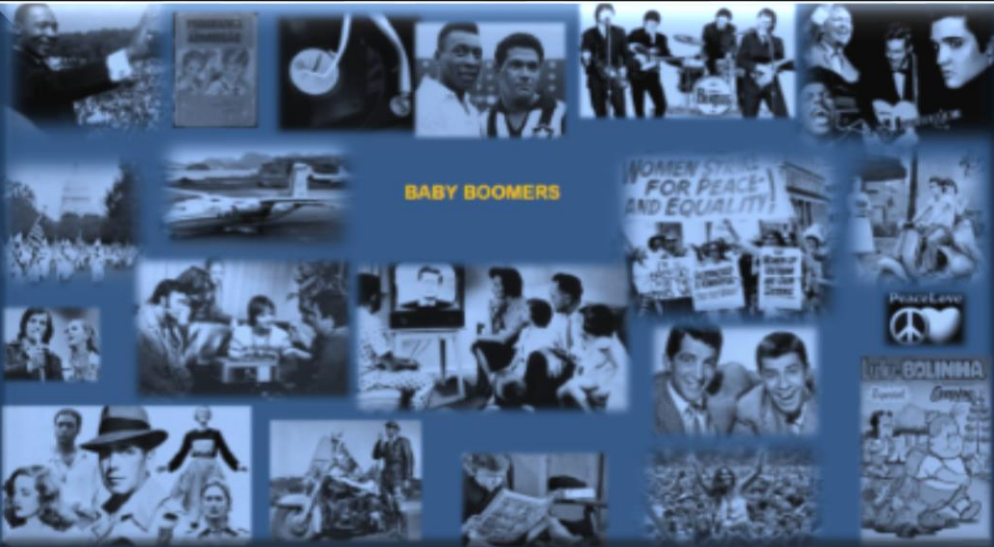


- “Os gerentes tendem a tratar os funcionários mais jovens e os mais velhos da mesma forma, assumindo que as necessidades de cada grupo são idênticas. No entanto, tanto a idade de um profissional quanto seu tempo de serviço influenciam suas necessidades” (livre tradução).
- *Managers have a tendency to treat younger and older employees the same, assuming that the needs of each group are identical. However, both the age of an employee and his or her length of service influence the employee's needs (ROSEMAN, 1981, p. 38).*


Fonte: ROSEMAN, Edward. *Managing employee turnover: a positive approach*. New York: AMACOM, 1981. 260p.



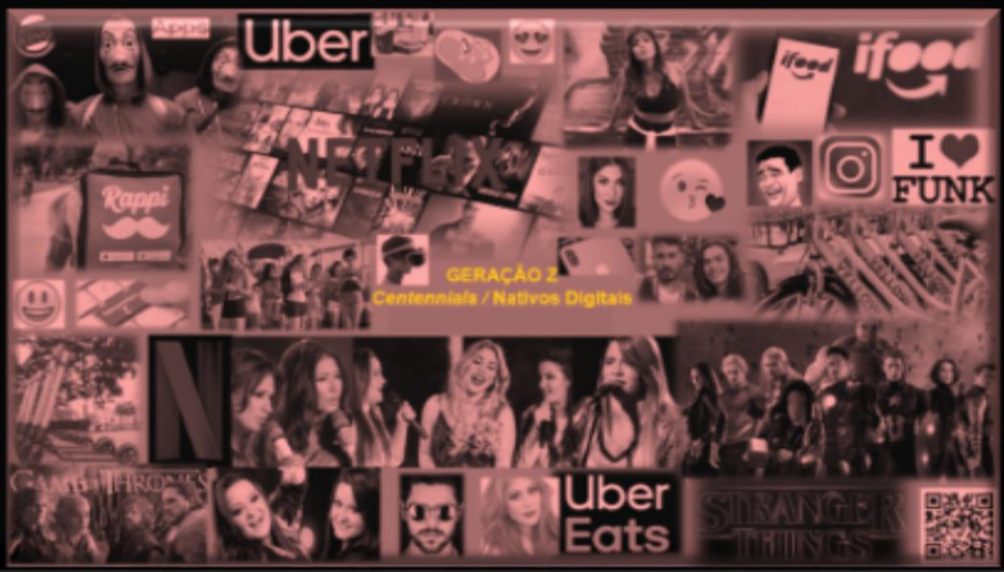




**A raça humana deve refletir mais sobre conflitos**  
(Robert S. McNamara, 1916-2009)



**A história molda as atitudes e os gostos de uma geração**  
(Jay A. Conger, 1952-, do Claremont McKenna College)





Geração	Nasceu	Características modais (que convivem na mesma arena corporativa das UAIGs, em ago./2020)	Curiosidades	Idade
<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- <i>Belle Époque</i> (1871-1914); pós-Tratado de Versalhes (1919) e Semana de Arte Moderna (1922); Tempos Modernos (C. Chaplin, 1936); cristianismo; referências europeias (francês)	Entre 1929 e 1932, o PIB mundial caiu em cerca de 15%; <i>New Deal</i> (1933, Presidente Roosevelt); Keynesianismo (1936); rádio	75 a 95 anos
<b>Baby Boomers BB</b>	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; ascensão da TV (alteração do comportamento); festivais de música (crítica política); associativismo/sindicalismo	Explosão de bebês do pós 2ª Guerra Mundial (1939-1945); disco de vinil ( <i>long play-LP</i> )	56 a 74 anos
<b>Geração X Adaptável</b>	1965 a 1979	Transição para o novo mundo tecnológico; ruptura com as gerações anteriores; ativos; felizes; trabalhadores (vestir a camisa da empresa); equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; casa e começa a carreira imediatamente; tendências empreendedoras; amor pela cultura <i>USA</i> (inglês); busca pelos seus direitos; poucos filhos; busca por produtos de qualidade; quebrou, manda consertar; inteligência intrapessoal; <b>repassam conhecimento</b> ; pai e mãe trabalham fora; videoclipes; datilografia; chamados de "ultrapassados" pelas gerações Y e Z; cidadania	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; fliperamas ( <i>pinball</i> )	41 a 55 anos
<b>Geração Y Millennials</b> ("Geração Peter Pan")	1980 a 1995	Mundo muito tecnológico com prosperidade econômica (facilidade material); época pós-utópica; globalização; elevada ambição pelo sucesso; egoísmo, um pouco mais vaidosos, individualismo e interesses pessoais; <b>não gostam muito de trabalho em equipe; não escutam os colegas</b> ; extrema competição; dinamismo; gosto por desafios; muita comunicação (internet e redes sociais); pressionam governos via mídias sociais; gostam de teletrabalho; politicamente correto; conhecimento encarado com superficialidade (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 ("geração Peter Pan"); vivem mais com os pais; + sensíveis; depressão (suicídios); pouco aptos a admoestações morais e a receber <i>feedback</i> ; preferem experiência em diversas empresas (profissionais com menos comprometimento com a empresa); aprendem com vídeos (+ visuais); menor participação em associações/sindicatos	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 ( <i>Blu-ray Disc</i> ); videogames; Plano Real (1994)	25 a 40 anos
<b>Geração Z Centennials</b> (Nativos digitais)	1996 a 2009	Equilíbrio (menos idealismo); planejamento; imediatismo; <b>inteligência prática (solução de problemas do mundo real)</b> ; 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); <b>querem explicação de tudo</b> ; ágora 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)	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)	11 a 24 anos
<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 <i>tablets</i> 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 séc. XXII	<i>Tablets</i> ; 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	Até 10 Anos



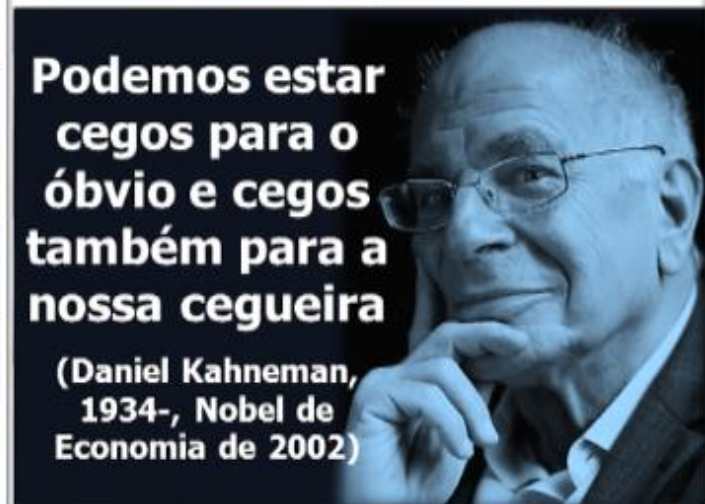
RBA - Revista Brasileira de Administração, CFA, ano 30, nº 131, julho-agosto de 2019, páginas 30 a 37



### 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







**As organizações existem para capacitar pessoas comuns a fazer coisas extraordinárias**

(Theodore Levitt, 1925-2006)

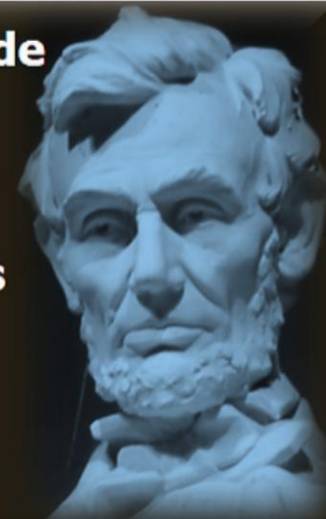
**Se você deseja pequenas mudanças, trabalhe seus comportamentos; se você deseja mudanças realmente significativas, trabalhe seus paradigmas**

(Stephen Covey, 1932-2012)



**A maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns**

(Abraham Lincoln, 1809-1865)



**Não substima o valor agregado por pessoas comuns**


(C. K. Prahalad, 1941-2010)



**As instruções genéticas do DNA da organização estão nas mentes e nos corações das pessoas que ali trabalham!**

(Paulo Grazziotin, Economista e criador do Gestão em Gotas)

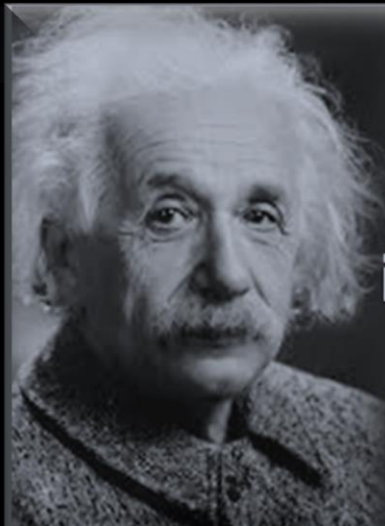





**O que se deve fazer depende muito do que se deve crer e, em tudo o que não depende das primeiras necessidades na natureza, nossas opiniões são a regra de nossas ações**  
(Jean-Jacques Rousseau, 1712-1778)

**Nós vemos o que acreditamos**

(Robert S. McNamara, 1916-2009)



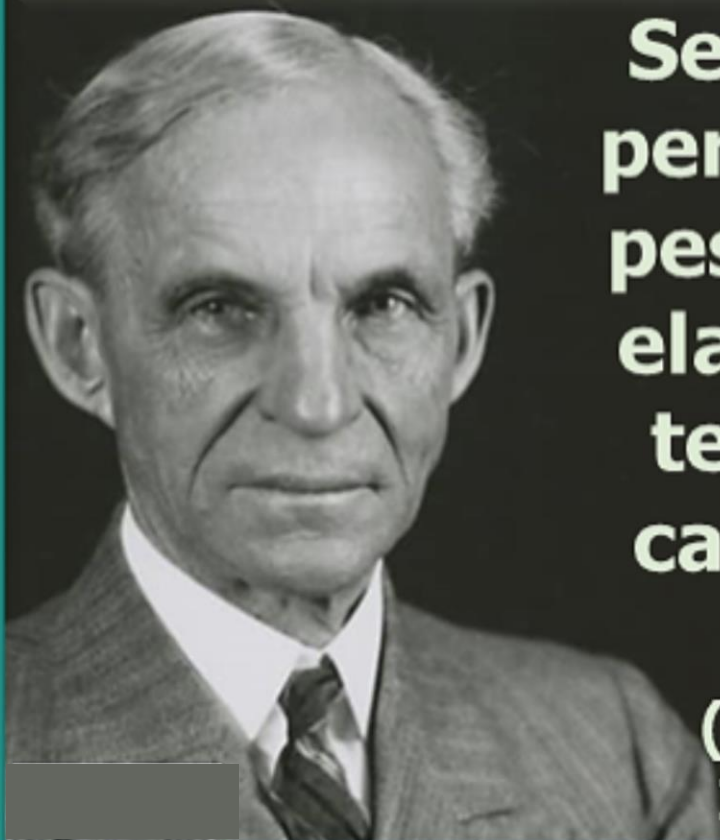
**Não sabendo que era impossível, foi lá e fez**  
(Albert Einstein, 1879-1955)



**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**  
(Elsa Punset, 1964-)







**Se eu tivesse  
perguntado às  
pessoas o que  
elas queriam,  
teriam dito:  
cavalos mais  
velozes  
(Henry Ford,  
1863-1947)**

**A dificuldade  
não está nas  
novas ideias,  
mas em  
escapar da  
velhas**


**(John Maynard Keynes,  
1883-1946)**





**Qualidade é  
reponsabilidade de  
todos, mas pode  
transforma-se em  
responsabilidade  
de ninguém sem  
liderança adequada  
na organização**

**(Armand V. Feigenbaum,  
1922-2014)**



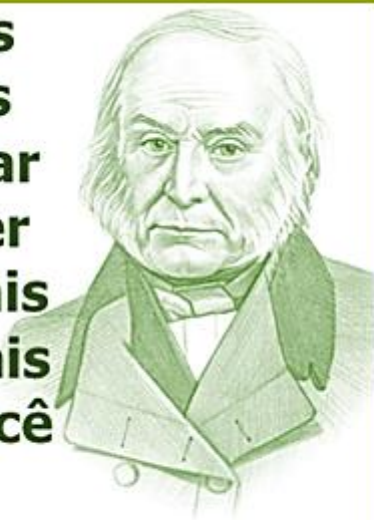
**Quando o  
líder senta,  
a equipe  
deita!**

**(Pedro Mandelli)**





**Se suas ações  
inspirarem os  
outros a sonhar  
mais, aprender  
mais, fazer mais  
e tornar-se mais  
do que são, você  
é um líder**



(John Quincy Adams, 1767-1848)

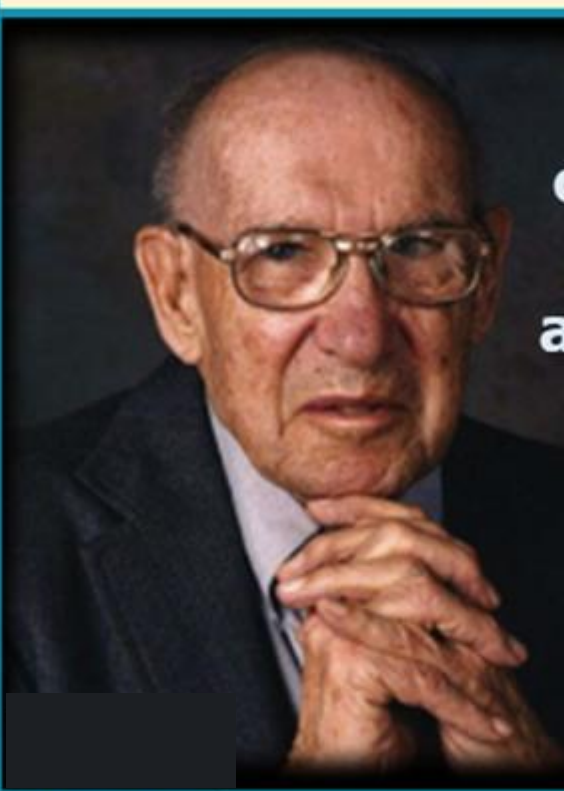
**Sigam-me  
os que  
forem  
brasileiros!**

(Duque de Caxias,  
1803-1880)



**Grandes  
líderes  
inspiram  
grandeza  
nos outros**  
(Lolly Daskal)





**Sessenta por cento de todos os problemas administrativos resultam da ineficácia da comunicação**  
(Peter Drucker, 1909-2005)



**Quem não se comunica se trumbica!**  
(Chacrinha, o "Velho Guerreiro", 1917-1988)



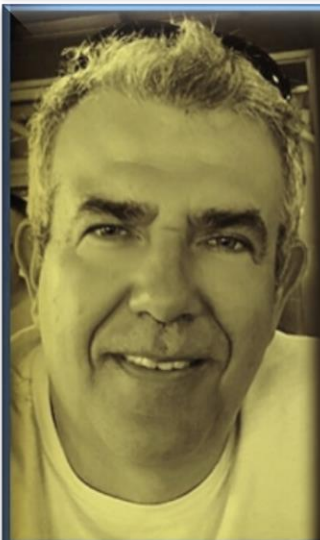
Para funcionar para todos, o capitalismo precisa ser gerido de uma forma que traga não só produtividade, mas também um **propósito**. E é essa a pauta: o capitalismo precisa ser administrado, não derrotado!

(Paul Collier, 1949-, economista britânico)



Encontrar sentido na gestão de riscos, no processo interno de trabalho em que você se encontra, é a equação definitiva para o *take off* do binômio governança & gestão

(Paulo Grazziotin, Economista)



- **Sentido** é uma experiência material, no **ocupar-se com coisas concretas** (“cabeça vazia, oficina do diabo”).
- “Sentido é algo que faz com que a gente tenha uma **satisfação** ampla nos contextos da nossa vida” (Andrea Perez, psicóloga positiva).
- “Nós podemos descobrir o significado da vida de três maneiras: **fazendo alguma coisa**, experimentando um valor ou o amor, e sofrendo” (Viktor E. Frankl, 1905-1997, neuropsiquiatria austríaco judeu, criador da Logoterapia, autor do livro *Em busca de sentido*, 1946).
- Encontrar **propósito** no processo interno de trabalho.
- **Amplitude sistêmica na compreensão dos macroprocessos** finalísticos, de governança e de apoio.
- Para Soren A. Kierkegaard, 1813-1855, filósofo existencialista dinamarquês, somos um “ser angústia” que pode encontrar **escape** em 5 estágios: i) estético (sensações prazerosas); ii) ético (ser “do bem”); iii) religioso 1 (explicação religiosa) ; iv) religioso 2 (“salto na fé”, para melhor conviver com a angústia); e v) **trabalho**.





Transformar a contribuição dos auditores internos governamentais na satisfação de gestores, formuladores de políticas públicas e da sociedade brasileira contribuinte





O psicólogo húngaro Mihaly CsikszentMihalyi (1934-), criador do conceito psicológico de fluxo (flow) como um estado mental, uma maneira como as pessoas vivem sob certas circunstâncias, caracterizado pelo elevado nível de foco e de imersão, advoga ser possível a felicidade a partir de uma saudável “sensação quase catártica na qual nos sentimos completamente imersos em determinada atividade, aliada ao desapego da noção de tempo e o desligamento da consciência periférica”.

Para atingir-se o estado de flow, faz-se necessário: i) objetivos claros e quais os passos são necessários para atingi-los; ii) feedback imediato para cada ação; e iii) equilíbrio entre os desafios e metas e as capacidades de que está realizando as tarefas.

**Faça o que  
você pode,  
com o que  
você tem, no  
lugar onde  
você está!**

**(Theodore Roosevelt,  
1858-1919)**



**Para realizar grandes conquistas, devemos não apenas agir, mas também sonhar; não apenas planejar, mas também acreditar!**

**(Anatole France, 1844-1924)**



**As pessoas bem sucedidas nada mais são do que gente que desenvolveu o poder de acreditar em si mesmas e naquilo que realizam**

**(David J. Schwartz, 1927-1987)**







**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**

**(Daniel Goleman, 1946-)**

**O otimista pode até errar, mas o pessimista já começa errando ...**

**(Juscelino Kubitschek, 1902-1976)**



**A vida impõe os mesmos contratempos e tragédias aos otimistas e aos pessimistas, mas os primeiros resistem melhor**

**(Martin Seligman, 1942-, professor da Universidade da Pensilvânia e criador da Psicologia Positiva)**

[http://bit.ly/GeG\\_YouTube](http://bit.ly/GeG_YouTube) #gestaoemgotas



**Um profissional que combina autoconhecimento com motivação conhece seus limites, mas não se contenta com metas fáceis**

**(Daniel Goleman, 1946-)**

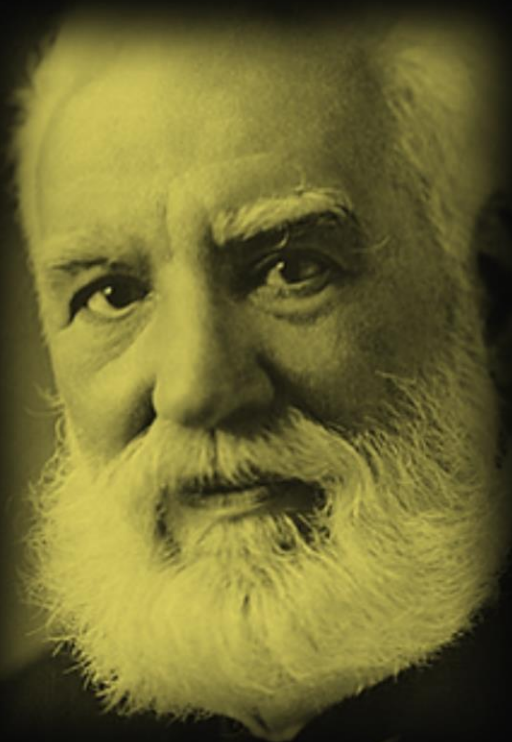


**Qualidade não é  
algo que se deseja  
alcançar; é um  
caminho que se vai  
percorrer**




**Nunca ande pelo  
caminho  
traçado, pois ele  
conduz somente  
até onde os  
outros foram**

**(Alexander Graham  
Bell, 1847-1922)**

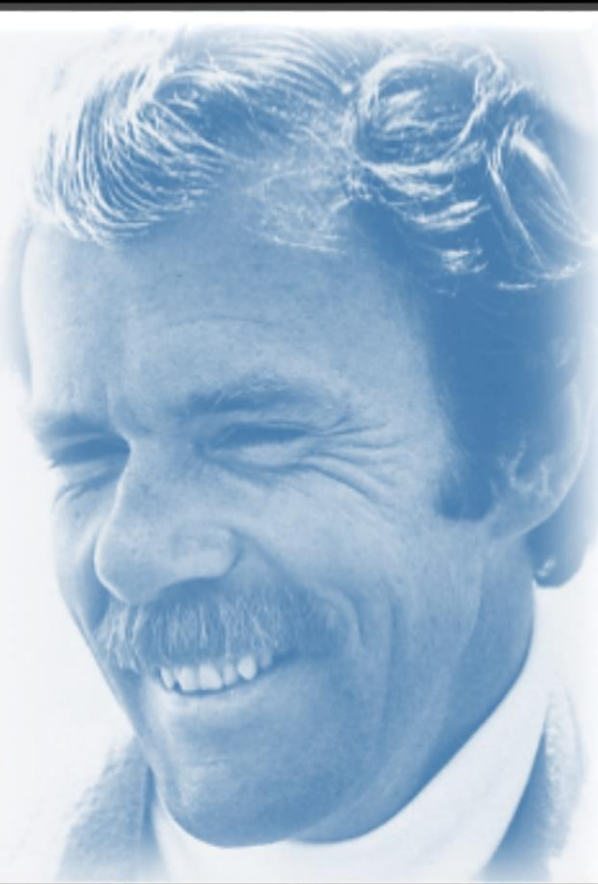






**Valorize seus  
limites, e por  
certo não se  
livrará mais  
deles!**

**(Richard Bach, 1936-)**



**Nós  
avancamos em  
centímetros,  
não em  
quilômetros**

**(Ken Follett, 1949-,  
Inverno no mundo,  
trilogia "O Século", Kindle  
posição 10761)**





**GESTÃO EM GOTAS - TWITTER**  
Prof. Paulo Grazziotin



**Se fui capaz de  
ver mais longe,  
é porque me  
apoiei em  
ombros de  
gigantes**

**(Isaac Newton,  
1643-1727)**



**GESTÃO EM GOTAS - INSTAGRAM**  
Prof. Paulo Grazziotin



#gestaoemgotas







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

**(prof. Paulo Grazziotin, economista e criador do "Gestão em Gotas")**



Canal YouTube  
Gestão em Gotas





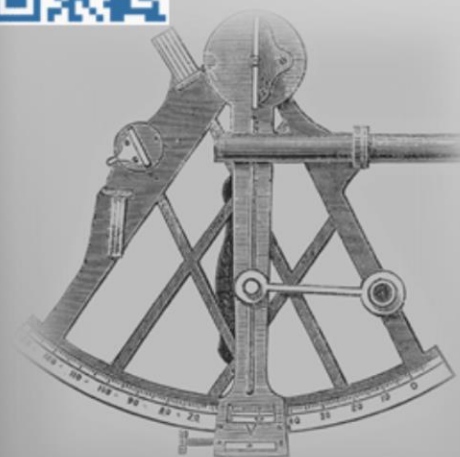


Os Diretores Técnicos da HUMANISH, Ralph Chelotti e Dorinha Vargas, convidam para conhecer a página WEB do Instituto Ser Humano

## ACADEMIA DE LÍDERES E GESTÃO



<http://institutohumanish.com.br/>



- Arquitetura Organizacional
- Desenvolvimento Humano
- Desenvolvimento Organizacional
- Governança e Gestão Pública
- *Compliance* e Auditoria
- *Coaching* Executivo/Vida
- Pesquisa de Clima Organizacional
- Política de Cargos e Salários
- Mapeamento de Potencial
- Responsabilidade Social
- Treinamentos *Online*
- Palestras Presenciais e *Lives*

**SEJAM BEM-VINDOS**

contato@institutohumanish.com.br  
(31) 98910-0094 | (27) 98852-7319

