



**ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

LORENZO GUTERRES DE OLIVEIRA

**A ÉTICA E SEU FATOR FORMALIZANTE EM ÂMBITO
ORGANIZACIONAL**

RECANTO MAESTRO-RESTINGA SÊCA

2022



LORENZO GUTERRES DE OLIVEIRA

**A ÉTICA E SEU FATOR FORMALIZANTE EM ÂMBITO
ORGANIZACIONAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado
ao curso de Bacharelado em Administração
como requisito parcial para a obtenção do
título de Bacharel.

Orientador: Me. Bruno Fleck da Silva

RECANTO MAESTRO-RESTINGA SÊCA

2022



LORENZO GUTERRES DE OLIVEIRA

**A ÉTICA E SEU FATOR FORMALIZANTE EM ÂMBITO
ORGANIZACIONAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel.

Banca Examinadora:

Orientador: _____

Me. Bruno Fleck da Silva
Antonio Meneghetti Faculdade (AMF)

Membro: _____

Dra. Ranice Höehr Pedrazzi Pozzer
Antonio Meneghetti Faculdade (AMF)

Membro: _____

Dr. Marcelo Pastoriza Tatsch
Antonio Meneghetti Faculdade (AMF)

RECANTO MAESTRO-RESTINGA SÊCA

2022

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Representação da Psique Humana.....	17
Figura 2: Representação Matéria, Forma e Síolo.....	31
Figura 3: Ligação entre intelecto, ética e política.....	32
Figura 4: Ética, Política Empresarial e Cultura Organizacional	34
Figura 5: Metodologia da pesquisa.....	38
Figura 6: Categorias de análise	40
Figura 7 – Categorias de análise das perguntas.....	41
Figura 8 - Experiência e ensino complementar	43
Figura 9 – Constructos, intenção e resultado	44

RESUMO

Este trabalho investiga como a dianoética aristotélica pode auxiliar o líder a estabelecer e a conduzir as boas normas de conduta em sua instituição. A pesquisa foi realizada através de três entrevistas com um roteiro semiestruturado. A metodologia de pesquisa consiste em uma análise dedutiva de inferência lógica. A entrevista foi direcionada a três empresários que operam no terceiro setor da economia. O critério de seleção para a entrevista foi baseado em três pontos: a obtenção de resultados práticos, 10 anos de experiência no seu setor de atuação, alto nível hierárquico dentro de sua instituição. No resultado constatou-se a importância da experiência atrelada ao intelecto para mitigar os riscos futuros e resolver os problemas rotineiros. Portanto, conclui-se que ao desenvolver o intelecto, este se torna capaz de encontrar aquele hábito que faz função, e após encontrá-lo, cria mecanismos para preservá-lo, disseminando-o na cultura da organização. A ética investiga, formaliza e edifica. O líder deve tê-la como um alicerce constituinte de seu próprio caráter, sua instituição é um reflexo de si próprio, portanto transforma-se na medida em que este também se movimenta.

Palavras-chave: Ética empresarial. Política empresarial. Cultura organizacional. Dianoética.

ABSTRACT

This work investigates how Aristotelian dianoethics can help the leader to establish and lead the good norms of conduct in her institution. The research was carried out through three interviews with a semi-structured script. The research methodology consists of a deductive analysis of logical inference. The interview was directed to three businessmen who operate in the third sector of the economy. The selection criterion for the interview was based on three points: obtaining practical results, 10 years of experience in your sector, high hierarchical level within your institution. In the result, it was found the importance of experience linked to the intellect to mitigate future risks and solve routine problems. Therefore, it is concluded that by developing the intellect, this one becomes able to find that habit that works, and after finding it, creates mechanisms to preserve it, disseminating it in the organization's culture. Ethics investigates, formalizes and edifies. The leader must have it as a constituent foundation of his own character, his institution is a reflection of himself, therefore, it transforms as he also moves.

Keywords: Business ethics. Business policy. Organizational culture. Dianoethics.

SUMÁRIO.

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVOS	11
1.1.2 Objetivo Geral	11
1.1.3 Objetivo Específico	11
1.2 JUSTIFICATIVA	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 LOGOS E EYDAIMONÍAN	14
2.2 AS FUNÇÕES DA <i>PSYKHÊ</i> HUMANA, SEGUNDO ARISTÓTELES.....	16
2.3 DIFERENÇA ENTRE <i>PHRÓNESIS</i> E <i>SÓPHIA</i>	18
2.4 <i>PHRÓNESIS</i> E <i>EMPEIRÍAS</i>	21
2.5 A UTILIDADE DAS VIRTUDES <i>SÓPHIA</i> E <i>PHRÓNESIS</i>	23
2.6 INTELECTO	25
2.6.1 Intelecto e Ética	26
2.7 INTELECTO, ÉTICA E POLÍTICA.....	32
2.7.1 Influência da Liderança na Cultura Organizacional.....	34
3 METODOLOGIA	38
3.1 ABORDAGEM DE PESQUISA	39
3.1.2 Natureza da Pesquisa	39
3.1.3 Delineamento da Pesquisa	39
3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	39
3.2.1 Modelo de Estudo	39
3.2.2 Dados	42
3.2.3 Contexto de Investigação	42
3.2.4 Critério de Seleção	42
3.2.5 Sujeitos da pesquisa	42
3.3 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS	43
4.RESULTADO.....	44
4.1 LIGAÇÃO ENTRE LÍDER E EMPRESA	45
4.1.1 Principal papel	45
4.1.2 Olhar perante a equipe	46
4.2 ÉTICA	47

4.2.1 Entendimento	47
4.2.2 Aplicação	49
4.3 COMPETÊNCIAS E VIRTUDES	50
4.3.1 Desejáveis aos Gestores	50
4.4 EXPERIÊNCIA	51
4.4.1 Profissional	51
4.4.2 Aprendizado	52
4.4.3 Fatores de risco levados em conta ao deliberar	54
5. CONCLUSÃO.....	56
REFERÊNCIAS	58
APÊNDICE A	59
APÊNDICE B.....	60

1 INTRODUÇÃO.

O estudo da ética pode ser classificado como um conjunto de técnicas que tendem a preservar um certo *éthos*, sendo este, composto por diversos costumes e hábitos que refletem a cultura de determinado grupo social. Tendo isto em mente, é importante salientar que, a palavra cultura tem sua origem do latim *culturae* e representa um certo modo de agir e tratar tanto em âmbito moral quanto físico. É fácil então perceber que, este certo *modo de agir* deveria refletir um ganho ao projeto pessoal no tocante à ontologia do operador, que após trazer função ao meio, beneficiaria a sua *pólis*, isto é, a sua cidade, o seu *locus*. É da *pólis*, portanto, que nasce o termo *politikos*, derivando a palavra política, que indica todos os procedimentos relativos a uma determinada cidade-estado, tornando-a operativa. Quando se fala em um determinado ambiente organizacional, a *pólis* também está presente na relação empresa-estado, e de forma interna, está presente na política empresarial, que aponta as diretrizes para um bom funcionamento da instituição. Deste modo, essas diretrizes precisam ser de fácil acesso para todos os colaboradores, é por este motivo que, além de se tornarem documentos empresariais, elas devem ser adotadas de forma prática, direcionando os bons costumes por toda a organização. Porém, acreditar que aquilo que está escrito e documentado seja naturalmente realizado é estar cego para fatores que fazem parte do comportamento humano. É por isto que, em âmbito organizacional, a responsabilidade de conduzir estes modos de ação recai sobre o líder, que inicialmente delimita o caminho, demonstra aqueles costumes que servem de função a todos, e posterior a isto, acompanha o desenvolvimento e espera de forma ativa que seus colaboradores sigam o exemplo.

A ética, portanto, pode ser estudada através de princípios, ou de forma normativa. Quando se refere ao ambiente empresarial a norma está presente no código de conduta empresarial, representando um delineamento, um conjunto de diretrizes que apontam o que deve ou não ser feito em determinado modo, horário, e local. Ou seja, a norma é sempre aplicável e dependente de um contexto, que por sua vez, representa uma parte da realidade. Aquele que aplica de forma normativa estes conceitos, sem conhecer seus princípios, está sujeito a uma maior probabilidade de erro, pois a norma é criada para uma realidade específica, enquanto os princípios se tornam universais e perfeitamente passíveis de adaptação a qualquer contexto desejável. Os estudos dos princípios éticos trazem percepção ao indivíduo, esta percepção vem através dos conceitos, que exprimem uma forma, isto é, um conjunto de particularidades que descrevem o objeto de modo ímpar.

A política por sua vez, é a prática dos conceitos éticos em benefício do local, da organização e dos envolvidos. A política empresarial, portanto, diz respeito às relações estabelecidas em âmbito organizacional visando o bom funcionamento da instituição – em sua gênese - desde que os operadores não estejam em *vício*, dirá Aristóteles que o homem não nasce naturalmente justo ou injusto – em sentido moral – mas ao cometer atos injustos em qualquer função que opera, acaba demonstrando certa inaptidão para a função e por este motivo acaba agindo através da injustiça, ou seja, por um *vício* adquirido através de maus exemplos vivenciados, percebendo que estes (de forma errônea) não acarretam em consequências. Referindo-se a este espectro, é inapto a enxergá-las porque sua visão está ofuscada pelo vício. Portanto, para criar esta cultura do bom costume, é extremamente necessário que esta já esteja presente no líder de forma prévia, e, além disso, é necessário que o mesmo já possua dentre muitas outras, aquela sabedoria prática (*Phrónesis*) para trazer para si os colaboradores que de alguma forma assemelham-se às suas virtudes, isto é, estabelecer uma relação com aqueles que já possuem esta semente e estão dispostos a desenvolvê-las. Desse modo, quando se observa especificamente o líder, no que se refere a conduzir esta e muitas outras funções, nota-se aqui um núcleo inteligente (*Noús*), uma sabedoria necessária (*sophia*), um saber empírico (*epistéme*) e uma espécie de arte (*Techné*) que auxiliam o líder a conduzir a operação de modo preciso e racional, perfeitamente adaptado. Tudo isto se refere ao estudo da dianoética, isto é, o estudo das virtudes referentes ao intelecto humano, que buscam em sua gênese, encontrar aquilo que é verdadeiro e entender os princípios e as conclusões de tudo aquilo que há de mais belo na natureza.

Nota-se então que o estudo da ética forma aqueles conceitos necessários, que posteriormente são reconhecidos através da razão, ou seja, se tornam homogêneos perante ela, permitindo assim, perceber tudo aquilo que difere, ou seja, que não serve para aquele propósito previamente estabelecido, é esta dialética antinômica, entre razão e intuição, que auxilia o líder a conduzir os parâmetros éticos que servirão de base para se estabelecer uma boa cultura organizacional. Aristóteles em sua obra a respeito da Ética aponta a importância da experiência atrelada ao ato de decidir através da boa deliberação humana, referindo-se a este como um sábio, pois é através da experiência que é possível conhecer aquelas particularidades referente ao contexto operado. O líder, portanto, utiliza-se de sua experiência e de fatos pré-concebidos para conduzir o empreendimento da melhor forma – dentro das competências individuais do mesmo – e opera de modo proporcional a estas com o intuito de trazer função, em contexto organizacional.

Deste modo, surge a pergunta: **Como a dianoética aristotélica pode auxiliar o líder a estabelecer e a conduzir a boa norma relativa às políticas empresariais dentro de sua instituição?**

1.1 OBJETIVOS DO ESTUDO.

Esta seção irá abordar os objetivos da pesquisa, sua função é demonstrar como a problemática será abordada por meio de etapas, aqui os objetivos são divididos em duas partes, a primeira trabalha a problemática de maneira geral, sendo definida assim através do objetivo geral, e a segunda parte trabalha a problemática em etapas menores, sendo definida através dos objetivos específicos.

1.1.2 Objetivo Geral:

Por meio deste estudo, objetiva-se investigar como a dianoética aristotélica pode auxiliar o líder a estabelecer e a conduzir a boa norma relativa às políticas empresariais dentro de sua instituição.

1.1.3 Objetivos Específicos:

- 1) Compreender o que é a dianoética na visão de Aristóteles.
- 2) Relacionar a boa deliberação aristotélica e a experiência.
- 3) Entender a principal ferramenta em posse do Líder no contexto empresarial: o intelecto segundo Antonio Meneghetti.
- 4) Descrever a dinâmica entre intelecto, ética e política empresarial.
- 5) Verificar como a dianoética aristotélica pode auxiliar o líder a estabelecer a boa norma relativa às políticas empresariais dentro de sua instituição.

1.2 JUSTIFICATIVA.

No século XXI a tecnologia avançou de maneira extraordinária e trouxe inovação em âmbito global e maior praticidade na hora de gerir as empresas. Porém, o ser humano que opera esta tecnologia, ao contrário disto, é o mesmo de séculos atrás, continua possuindo as mesmas questões a serem resolvidas em âmbito existencial, e um comportamento condizente à época. Quando se refere a isto, é fácil perceber que o homem se difere dos demais animais, é só observarmos a natureza que percebemos a diferença de imediato, por exemplo, os pássaros estão realizados ao cumprirem aquilo que a natureza os objetivou, ou seja, serem animais capazes de voar, o mesmo exemplo serve para os peixes, os insetos e os demais animais. Porém quando nos referimos ao ser humano, o que seria esta função? Um técnico consegue reparar qualquer equipamento porque o conhece naquele estado de melhor funcionamento, ou seja, o conhece naquele estado condizente ao propósito pelo qual foi fabricado, no entanto, quando esta mesma pergunta se refere ao homem, este possui esta forma funcional a qual a natureza o projetou? A Ética tem como objeto de estudo o homem, respeitando a sua natureza, isto é, respeitando aquilo pelo qual ele foi projetado a ser.

No imaginário popular, a imagem deste homem funcional, condizente ao projeto da natureza, está presente na figura do líder e do sábio, isto fica evidente por alguns motivos, por exemplo, no contexto de um mundo globalizado, onde o fluxo de informação é constante, o processo decisório que ocorre dentro das empresas pode se tornar uma tarefa árdua, carregando consigo um alto grau de comprometimento e responsabilidade por parte de sua liderança. Observando o cenário empresarial, pode se dizer que, o negócio é o reflexo da visão de mundo que seu líder possui e, portanto, também é a manifestação de seus ideais e valores. Sendo assim, estes fatores intrínsecos à personalidade do líder são vivenciados pelos funcionários no dia-a-dia de trabalho e tendem a ser interpretados como um caminho a ser seguido em meio a tantas incertezas que compõem o mundo corporativo.

Sob essa perspectiva, em tempos de crise, sendo esta moral ou econômica, a figura do líder é fundamental no desenvolvimento das organizações. Desse modo, caso este seja corrompido pelo meio, e pelas constantes complicações que incidem sobre o mundo moderno, todo o resto se corrompe, porque há uma permissão intrínseca ligada a esta atitude. É só percebermos que o líder possui uma função ativa na organização, ou seja, as omissões perante aqueles comportamentos corrosivos referentes à moral dentro de sua instituição se tornam permissões veladas àqueles funcionários de má índole. Ou seja, o líder faz parte da escolha

dos colaboradores, da boa manutenção do ambiente de trabalho, da política de cargos e salários, do plano de incentivo, toda a estrutura organizacional reflete de alguma forma o posicionamento deste perante a organização. Desta forma, analisar um empreendimento através da ótica de seu líder já é determinar o resultado de maneira prévia, *ceteris paribus*.

É por este motivo também que, se este é bem informado, conhece seu empreendimento de maneira exemplar, certamente irá conseguir se antecipar perante alguns movimentos de mercado. Com base nesse pressuposto, sabe exatamente o que o seu cliente necessita e monta seus processos através destas análises, com ele no centro, e isto faz com que, inevitavelmente, a empresa tenha vantagem competitiva frente ao mercado. Portanto, diante do cenário apresentado, o que inicialmente delimita todas estas questões, aquilo que define o caminho, e exclui o que não colabora para a obtenção desses resultados é o líder.

Partindo de um pressuposto Aristotélico, no que se refere ao homem, todas as coisas são advindas do mundo das sensações em primeira análise, tornando-se suscetíveis a razão deliberativa posteriormente, isto é, os cinco sentidos criam as percepções, que são armazenadas e passíveis da memória consciente, estas trabalham em conjunto com as emoções propriamente humanas, moldadas através de imagens - como flashes de câmeras -, estas imagens se tornam gatilhos, acionados através de determinadas percepções sensoriais, que refletem a imagem previamente vivenciada, tornando-se vetores de determinados comportamentos condizentes a imagem, e a experiência sensorial atrelada a ela.

Dito isto, a ética, portanto, se refere ao hábito atrelado a uma forma, que se adequa ao ápice da função propriamente humana, é por este motivo que, entendendo o hábito como fenômeno, se torna possível encontrar os seus princípios e estabelecer através da razão, qual é a forma que trará o maior resultado, no que se refere ao bem humano, dentro das possibilidades da própria ação.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.

O presente capítulo falará a respeito da Eudaimonia e sua ligação com a psique humana na visão de Aristóteles, quais são suas características e como alcançá-la. Com intuito de se resolver o problema proposto, seria possível então a Eudaimonia ser um dos elementos essenciais para se estabelecer uma boa relação entre a equipe e as decisões interligadas a política empresarial?

2.1 LOGOS E EYDAIMONÍAN.

Aristóteles começa a obra *Ética a Nicômaco* investigando o que seria próprio do ser humano, ou seja, aquilo que só o homem pode fazer e que, portanto o diferencia das demais espécies. Ao investigarmos esses fatores, fica notável que aquilo que diferencia o ser humano das demais espécies é o *Logos*, ou seja, o uso da razão, a capacidade de discursar, a lógica. Dentro deste espectro, aquilo que seria o ápice desta função, é a de construir a realização relativa ao próprio indivíduo. Esta característica é denominada como Eudaimonia do grego antigo *εὐδαιμονία*, composta por *Eu* (bom) *daimōn* (gênio, espírito), este bom gênio é constantemente lapidado quando se busca entender a lógica existente por detrás dos fenômenos, isto é, dos seus princípios e suas manifestações.

Todo conhecimento e prévia escolha objetivam algum bem, examinemos o que cumpre declararmos ser a meta da política, ou seja, qual o mais elevado entre todos os bens cuja obtenção pode ser realizada pela ação. No tocante à palavra, é de se afirmar que a maioria esmagadora está de acordo no que tange a isso, pois tanto a multidão quanto as pessoas refinadas a ela se referem como a felicidade, identificando o viver bem ou o dar-se bem como ser feliz. Mas quanto ao que é a felicidade a matéria é polêmica, e o que entende por ela a multidão não corresponde ao entendimento do sábio e sua avaliação. (ARISTÓTELES, 2020, p. 49).

Aristóteles define então a *eydaimonían* como o supremo bem, este termo pode ser traduzido para a língua portuguesa como felicidade, porém esta tradução carece de significado nos dias atuais. Isto é, se levarmos em consideração que o *espírito* (*daimōn*) representa a consciência, ou seja, o *saber com* elucidado pela razão, e que o *Eu* exprime um sentido de *bem próprio*, ao se observar estes fatores, a fim de tornar mais lúcido a palavra felicidade neste contexto, a Eudaimonia deve ser entendida como aquela característica que representa a perfeita função que o homem dotado de *Logos* pode conceber, isto é, utilizar-se da razão, da

capacidade intelectual da alma de discursar, para fazer projetar-se o próprio *ser* em um estado de perfeita adaptação.

O uso da razão para Aristóteles é um meio de decodificar as sensações, os sentidos, as evidências que a própria natureza gera, isto é, identificar as causas e seus efeitos através da lógica, com o intuito de se aproximar daquele caráter atrativo concludente, definido por ele como *telos* (τέλος) ou finalidade.

Para que isto seja possível, o ser humano deve agir guiado pelas virtudes (*areté*), que são definidas através da adaptação perfeita relacionada a um modo de agir. É por isto que Aristóteles prossegue seu raciocínio a respeito deste supremo bem, e propõe investigarmos primeiro o que seria a alma e depois suas disposições, que são classificadas como virtudes, com o intuito de entender a Eudaimonia de uma melhor forma. Assim verifica-se:

A virtude que temos que investigar é claramente humana, pois o bem e a felicidade que buscamos foram o bem humano e a felicidade humana. Virtude humana significa não a do corpo mas a da alma. E entendemos felicidade como uma atividade da alma. Ora, se é assim, está claro que caberá ao estadista adquirir o conhecimento da psicologia, do mesmo modo que aquele que pretende curar o olho ou as outras partes do corpo precisa ter conhecimento do corpo [como um todo]. (ARISTÓTELES, 2020, p. 74).

Bini (2020) destaca aqui que a palavra *estadista* refere-se no texto como *politikòn*, representando indistintamente um estudioso da política (*politiké*), e que esta, por ser uma ciência prática para Aristóteles, não há distinção.

Além disso, Bini (2020) também salienta que a *psicologia* aqui, significa literalmente da alma (*perì psychês*), e que, portanto, abrange o estudo *da alma* quando se refere a Aristóteles, e não *da mente* como é utilizada nos tempos modernos.

Trazendo esses ensinamentos à prática empresarial, e ao contexto de pesquisa ligada a esta subseção, fica claro que, para que avancemos em direção a resolução do problema, é imprescindível entender que todos os seres humanos buscam realizar-se de algum modo, por mais que ainda não esteja muito claro o caminho, ou a definição do que é *ser feliz*, é por isto que aquele que opera uma função de liderança e deseja estabelecer uma boa relação com sua equipe, deve estudar a respeito da *psychê* humana e suas formas de projeção e elucidação.

2.2 AS FUNÇÕES DA PSYKHÊ HUMANA, SEGUNDO ARISTÓTELES.

Com o intuito de entender quais são suas características e como elas operam, Aristóteles aborda a *psykhê* humana demonstrando quais seriam estas funções e sobre o que elas tratam. A primeira, segundo ele, é designada como a função que nutre o corpo.

Na parte irracional da alma há uma divisão que parece ser comum [a todas as coisas vivas], possuindo natureza vegetativa. Refiro-me ao que é causa de nutrição e crescimento, pois supomos, com efeito, que uma faculdade vital dessa natureza existe em todas as coisas que assimilam alimento, e nos embriões [...] A virtude dessa faculdade parece, portanto, ser comum [a todos os seres animados] e não característica do ser humano. (ARISTÓTELES, 2020, p. 75).

Como visto, a primeira reside em todos os seres vivos e é denominada como a parte *nutritiva*, sendo assim responsável pelo crescimento, reprodução e manutenção do corpo. A segunda função, já está presente em todos os animais e diz respeito às sensações, sendo assim classificada como a faculdade sensitiva da alma, que por sua vez, pode ser classificada como irracional, porém em nós seres humanos, esta parte sensitiva está subordinada a razão, ao caráter continente e incontinente do indivíduo, como vemos a seguir.

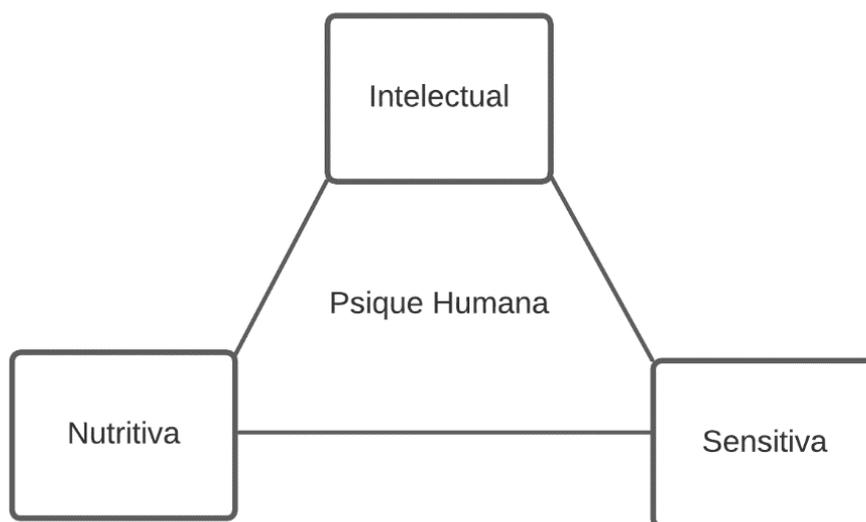
Parece haver também outra natureza na alma que é irracional, mas que de certa forma participa da razão. Com efeito, aprovamos a razão do indivíduo continente e do incontinente e a parte de suas almas que é racional, (que os encaminha na senda correta e para o melhor). Entretanto, evidencia-se neles igualmente a presença de outro elemento natural além da razão, o qual a combate e a ela se opõe. (ARISTÓTELES, 2020, p. 76).

Este elemento natural é um produto das sensações, isto é, têm origem naqueles sentidos primários do ser humano, como por exemplo, a audição, a visão, o olfato, o tato e o paladar, é através deles que se sente o ambiente em primeira instância, é por isto que, quanto mais vívidas forem estas percepções, maior será o impacto que elas causam em nós, transformando-se em emoções e memórias, e como abordado, as emoções (*pathos*) devem estar subordinadas ao terceiro elemento da alma, que desta vez, já possui um caráter racional.

E podemos chamar essas partes de científica e calculadora; uma vez que deliberar e calcular são o mesmo e não há deliberação sobre coisas imutáveis [entendemos que] a parte calculadora constitui uma parte da parte (faculdade) racional da alma. Determinar, portanto, qual é o estado de cada uma dessas partes que é o melhor é aqui nossa tarefa, pois este estado será a virtude de cada uma delas. (ARISTÓTELES, 2020, p. 220).

Este terceiro elemento, já é próprio dos seres humanos e diz respeito à razão, estes conceitos são elaborados de uma melhor forma no livro VI de Ética a Nicômaco, lá Aristóteles subdivide as funções da parte racional da alma em duas, a primeira é denominada como a parte *científica* e a segunda a como a parte *calculadora*. Segundo Bini (2020), científica (*epistemonikòn*) aqui, diz respeito a um conhecimento imutável, que só pode ser passível de especulação por aquilo que é concreto, sendo estabelecido por uma certeza pela qual os princípios não podem ser diferentes dos que são. Além disso, Bini (2020) salienta a respeito dessa parte calculadora (*logistikòn*), como sendo aquela que delibera, encontra as possibilidades e age em cima daquelas que são mais prováveis de se manifestarem. Perine (2006) evidencia que, ambas as partes, científica e calculadora, são guiadas respectivamente por *sophia* e *phronesis*, e que o sábio (*phronimos*) as utiliza como virtudes norteadoras que visam realizar as funções intelectuais da alma, dentro dos parâmetros humanos, com excelência. Ademais Perine (2006) vai destacar que, Aristóteles utiliza da lista das virtudes intelectuais remetentes a Platão e a seus Acadêmicos, classificadas por; *phronesis*, inteligência, ciência, *sophia* e aptidão para compreender a arte, e vai afirmar que para Aristóteles, não existem senão apenas *phronesis* e *sophia*. A figura a seguir (Figura 1), aborda este conceito e o expande, trazendo outras duas funções que fazem parte da alma humana, porém que agora, fogem em algum grau daquilo que foi estabelecido como puramente racional. Estas duas são respectivamente, a função nutritiva e a função sensitiva da alma.

Figura 1: Representação da Psique Humana.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Portanto, concluindo esta etapa, fica extremamente claro o quanto esta subseção foi de extrema importância para que, a fim de abordar o problema proposto, darmos os primeiros passos para esclarecermos alguns princípios que nortearão o líder - aqui referido como um aspirante a sábio (*phronimos*) -, a utilizar as faculdades intelectuais da alma, visando àquelas virtudes (*areté*) que representam a excelência humana, no tocante ao uso da razão de forma inteligente. Estes princípios servirão de auxílio para entender melhor as disposições da *psikhé* humana e como o líder delibera a respeito daquilo que é contingente em seu ramo de atuação.

2.3 DIFERENÇAS ENTRE *PHRÓNESIS* E *SÓPHIA*.

Nesta subseção, o tema abordado será a respeito das virtudes que guiam o sábio ao que se referem aqueles conhecimentos singulares passíveis de deliberação, e aqueles as quais são imutáveis e necessários (*anágke*). As virtudes aqui serão vinculadas de acordo com aquelas funções que lhes são próprias, por exemplo, quando se refere ao conjunto das faculdades intelectuais da alma (*daimōn*), existem aquelas funções que nós em âmbito lógico realizamos bem, o dito inteligente consegue encontrar os problemas, as possíveis possibilidades de um determinado fenômeno acontecer antes de outro, utilizando aquilo que é passível de deliberação e aquilo que já é um conhecimento concreto.

A virtude de uma coisa está vinculada à função que lhe é própria. Há três coisas na alma que têm o controle da ação e da verdade: percepção sensorial, intelecto, desejo [...] O buscar e o evitar no desejo são o que a afirmação e a negação são no intelecto. (ARISTÓTELES, 2020, p. 220).

Como visto acima, é característico do desejo buscar e evitar, assim como é característico no intelecto afirmar e negar, do ponto de vista lógico, toda definição carrega consigo uma negação e um viés direcionado ao que lhe é semelhante, ou seja, parte em direção daqueles conceitos previamente estabelecidos e ditos comuns perante o interlocutor.

Todos nós admitimos que aquilo que conhecemos não pode ser diferentemente; quando uma coisa pode ser diferentemente se acha fora de nossa observação, não sabemos se ela existe ou não. O objeto do conhecimento, portanto, existe necessariamente. Disso resulta que é eterno, pois tudo o que existe com base na necessidade pura e simples é eterno. E aquilo que é eterno é não gerado e imperecível. (ARISTÓTELES, 2020, p. 223).

Porém é visto que, não basta apenas nos privarmos aos conceitos, é por isto que Aristóteles salienta que o intelecto nada move por si mesmo, a não ser que este intelecto vise

a um fim, o que só é possível através do desejo vinculado a uma ação para alcançá-lo. Então, segundo Perine (2006) o princípio da decisão se dá através de um intelecto desejanter (*orektikos nous*) interligado a um desejo refletido (*orexis dianoetike*). Fica evidente aqui que tanto a parte científica quanto a parte calculadora, pertencentes às faculdades intelectuais da alma, desejam encontrar a verdade, isto é assim e pode ser observado através da quantidade de empenho que a ela é designada.

Portanto, ambas as partes intelectuais têm como função alcançar a verdade, o que nos leva a concluir que as virtudes de cada uma são aqueles estados que melhor as sustentam para alcançar a verdade. (ARISTÓTELES, 2020, p. 223).

Dito então que as faculdades intelectuais da alma buscam a verdade, se torna necessário explicar, quais são os processos lógicos possíveis para se chegar a determinado conhecimento. Aristóteles vai nos dizer que existem dois, um deles parte de algo singular e particular e chega ao universal, sendo denominado por Bini (2020) como indução (*epagogês*), e o outro é inversamente o oposto, partindo dos universais e tentando chegar ao singular e particular, conhecido como dedução (*syllogismôî*), como vemos a seguir.

Ademais, parece que todo o conhecimento pode ser transmitido por ensinamento e que aquilo que é objeto do conhecimento pode ser aprendido. E o ponto de partida de todo ensino é o previamente conhecido [...] uma vez que procede por indução ou por dedução. A indução é dos princípios e do universal, ao passo que a dedução parte dos universais. (ARISTÓTELES, 2020, p. 223).

Através desses processos lógicos é que se consegue chegar próximo a um conhecimento concreto e necessário, e a um conhecimento deliberativo, como veremos a seguir, destas dinâmicas que nascem as possibilidades de através das afirmações e negações, criarmos conceitos que visam buscar aquilo que é perante nós, semelhante ou até mesmo idêntico, e também aquilo que é diferente, heterogêneo.

Suponhamos que os meios através dos quais a alma alcança a verdade por afirmação ou negação sejam cinco. São eles: arte, conhecimento, prudência (sabedoria prática), sabedoria, entendimento. Com efeito, conjectura e opinião são passíveis de erro. (ARISTÓTELES, 2020, p. 223).

Aristóteles vai reduzir estes cinco modos, a apenas dois. *Phrónesis* e *Sophía*, sendo estes também responsáveis pelos outros três: arte, conhecimento e entendimento. Aristóteles vai dizer que o prudente é aquele que é capaz de deliberar bem, porém não visando algo

especificamente particular, mas visando algo que gere bem-estar de um modo em geral, isto é, em todos os aspectos de sua vida.

Tem-se como característica do indivíduo prudente ser ele capaz de deliberar bem sobre o que é bom e proveitoso para si mesmo, não em um aspecto parcial e particular, - por exemplo, o que concorre para sua saúde ou vigor, mas o que contribui na sua vida, para o bem-estar em geral. (ARISTÓTELES, 2020, p. 223).

Dito isto, Aristóteles acrescenta que a prudência só pode deliberar perante aquelas coisas que são mutáveis, e que não são impossíveis de se realizarem, sendo assim, é impossível ser de respeito à *phrónesis* a capacidade de gerar conhecimento ou arte, pois a ação que realiza e a produção propriamente dita são diferentes em gênero, uma visa a criação de maneira completa, e a outra visa o puro ato de agir, e no que diz respeito ao conhecimento, este é baseado tanto em fatores necessários (*anágke*) e imutáveis, quanto em fatores que são factíveis de deliberação.

Conclui-se que a prudência (sabedoria prática) não é conhecimento, como tampouco é arte. Impossível ser conhecimento, porque coisas realizáveis são mutáveis; não pode ser arte, porque ação (realização) e criação (produção, fabricação), enquanto gêneros são diferentes. A criação visa a um fim distinto do ato de criar; na ação, o fim é tão só o próprio ato de agir – com efeito, a boa ação é ela mesma o fim. (ARISTÓTELES, 2020, p. 223).

O conhecimento e o entendimento, sendo classificados como duas das cinco formas pelas quais a alma alcança a verdade, por alusão, referem-se a um cofre e a senha para acessar o seu interior, isto é, o entendimento diz respeito aos princípios pelos quais as coisas são regidas (o interior delas), e o conhecimento diz respeito aos fenômenos (aquilo que está aparente e solidificado), é por isto que, a *sophía*, engloba estes dois aspectos. O sábio (*phronimos*) não está satisfeito em entender apenas aquilo que está aparente, ou seja, a resultante dos princípios, mas também busca com vigor entender a respeito daquilo que é íntimo a este fenômeno, principalmente referindo-se aqueles de caráter excelso.

Sabedoria está presente nas artes referindo-se àqueles homens que são os mais consumados mestres em suas artes. [...] Conclui-se, diante disso, que sabedoria (*sofia*) é a forma mais consumada de conhecimento. O sábio, portanto, não se limita a conhecer as conclusões resultantes dos princípios, mas em verdade tem a compreensão dos próprios princípios. (ARISTÓTELES, 2020, p. 229).

Portanto, a diferença entre *Sophía* e *Phrónesis*, é que a *Sophía* engloba assuntos que dizem respeito além do homem, buscando entender seus princípios e seus fenômenos,

enquanto a *Phrónesis* diz respeito ao ato de deliberar bem sobre as coisas relativas ao próprio ser, Aristóteles no intuito de demonstrar isto cita um exemplo relativo a Anaxágoras e Tales:

Eis por que se diz que Anaxágoras, Tales e homens de idêntico perfil podem ser sábios, mas não prudentes quando se observa que exibem ignorância quanto aos seus próprios interesses; e embora se diga possuírem eles um conhecimento extraordinário, admirável, difícil e divino, esse conhecimento é considerado inútil, porque as coisas por eles buscadas não são os bens humanos. A prudência, ao contrário, é relativa aos assuntos humanos e àquilo quanto ao que se pode deliberar. (ARISTÓTELES, 2020, p. 230).

Segundo Bini (2020) o ser humano passou a ser o centro da filosofia a partir de Sócrates, dando-se destaque para a ética, é por isso que, quando se refere aos bens humanos, Aristóteles apontava para o estudo da ética como aquela relativa ao estudo do hábito humano visando a excelência típica desta função, ou seja, tendo em vista que aquilo que difere o homem dos demais animais é o *logos*, ao falar do bem humano, o que está em pauta são aquelas características próprias que executam estas funções de um modo excelente.

2.4 PHRÓNESIS E EMPEIRÍAS.

Os princípios de todos os estudos relativos aos fenômenos se tornam perceptíveis através da experiência (*empeirías*), é por este motivo que *phrónesis* e *empeirías* são dois lados da mesma moeda. É impossível simplesmente, que um indivíduo, através da lógica e das abstrações, extraia da natureza a sua real sabedoria unicamente por meio da leitura de livros, estes, podem representar um percentual significativo quando se trata dos fenômenos apresentados na realidade, porém somente a experiência ligada a este intelecto é capaz de colher aqueles particulares relativos a estas abstrações.

Eis a razão: a prudência tem a ver com fatos particulares, cujo conhecimento só pode surgir a partir da experiência, experiência cuja posse é impossível para um jovem, pois só o acúmulo dos anos pode produzi-la. ([...] Uma resposta possivelmente satisfatória esclareceria que a matemática se ocupa de abstrações, enquanto os princípios daquelas matérias são oriundos da experiência; e o jovem só pode balbuciar-los sem ter deles convicção, ao passo que a essência da matemática se lhe afigura suficientemente clara.) Por outro lado, na deliberação, pode-se cair em equívoco seja quanto ao universal, seja em quanto ao particular. (ARISTÓTELES, 2020, p. 233, 234).

Um único ser humano, ainda mais jovem, não possui tempo de vida suficiente para conseguir criar estas relações, fazer estas sinapses, se tornar *prudente*. Pode ser sim um especialista em alguma área do conhecimento, porém ainda não consegue criar *conjunto*, ligar

as partes que compõem e se relacionam com o universal, deliberar de modo assertivo, isto apenas a experiência é capaz de prover.

Na medida, porém, em que aquele que delibera mal incorre em erros, quando quem delibera bem o faz com acerto, fica claro [ao menos] que a boa deliberação constitui uma forma de acerto ou exatidão, ainda que estranha ao conhecimento e à opinião. (ARISTÓTELES, 2020, p. 235).

A exatidão da deliberação envolve a experiência, porém o seu acerto não exprime necessariamente a *boa decisão* proveniente do caráter de alguém que *delibera bem*. É possível deliberar com exatidão visando um fim prontamente mau, ou a partir de *falsos meios*. Neste caso, não se obtém o domínio da *phronesis*, pois os vícios escurecem a visão de longo prazo, deturpam o caminho e apontam para direções errôneas. É por este motivo que o sábio age através de meios concretamente *bons*, visando exclusivamente a eles.

O indivíduo descontrolado ou o indivíduo perverso poderá, depois de exercer o cálculo, atingir sua meta como algo acertado, e com isso terá deliberado com acerto, embora tenha obtido algo sumamente mau, quando é de se considerar ser a boa deliberação um bem. [...] É possível, porém, atingir tanto algo bom quanto algo mau através de uma falsa dedução; o acesso à coisa certa a ser feita é possível, mas não o seu acesso a ela por meios corretos. (ARISTÓTELES, 2020, p. 236).

A boa deliberação inclui aqueles fatos gerais e universais abordados através do método dedutivo, os conduzindo de modo correto e satisfatório a um fim geral. É certo dizer, da mesma forma, que a boa deliberação aborda da mesma maneira aqueles fatos particulares, utilizando desta vez, o método indutivo lógico. A experiência, portanto, quando interligada ao núcleo intelectual humano, colhe o fato particular com exatidão circunstancial, isto é, adaptada àquele meio, e traz a deliberação assertiva alinhada as virtudes que representam o exercício desta função, da melhor forma, circunscrita através das possibilidades da ação humana.

A boa deliberação em geral é a que conduz aos resultados corretos e satisfatórios relativamente ao fim geral, ao passo que aquela com vista a algum fim particular é a que alcança resultados corretos e satisfatórios no tocante a algum fim particular. Se, assim, bem deliberar é característico dos indivíduos prudentes, a boa deliberação deve ser acertada relativamente ao que é expediente como algo que atinge o fim, genuína concepção do que é a prudência. (ARISTÓTELES, 2020, p. 236).

Porém não podemos confundir a boa deliberação da prudência, com o discernimento, embora ambos almejam o mesmo objeto de estudo, diferem enquanto caráter, pois a prudência é acompanhada da decisão prática.

... podemos concluir que seus objetos são os mesmos da prudência, o que não quer dizer que discernimento e prudência sejam idênticos, pois enquanto esta última emite comandos (já que seu fim é instruir sobre o que se deve fazer ou não fazer), o discernimento se limita a julgar. (ARISTÓTELES, 2020, p. 236).

Isto é, a prudência emite um caminho, um comando, enquanto o discernimento apenas julga com base naquilo que nos é semelhante, ou seja, é excludente por natureza lógica, não pondera os pontos, não faz mediania. É por este motivo que o discernimento não obtém a posse da prudência ou é capaz de desenvolvê-la.

2.5 A UTILIDADE DAS VIRTUDES SÓPHIA E PHRÓNESIS.

Dito tudo isto, qual é a utilidade de ambas as virtudes condizentes com as partes intelectuais da alma? Fica claro que, nenhuma delas é produtora ou criadora no mesmo sentido da arte (*Techné*), sua produção se dá de maneira diferente, como vemos a seguir, a produção referente à *sóphia* e *phrónesis* diz respeito a elas enquanto causa formal.

... são necessariamente desejáveis em si mesmas, ainda que nenhuma delas seja produtora ou criadora. Em segundo lugar, afirmamos que efetivamente produzem algo, não como a medicina produz saúde, mas como esta produz saúde [enquanto causa formal], tal como a sabedoria produz felicidade. (ARISTÓTELES, 2020, p. 241).

A *Sóphia* produz felicidade (*eydaimonían*), naquele momento em que, está presente como causa formal, e se converte em ato através das faculdades humanas. Porém a boa deliberação, ou seja, aquela que calcula os meios para se alcançar a eudaimonia diz respeito exclusivamente à *phrónesis*. A causa formal, diz respeito às características qualitativas do objeto analisado, isto é, se refere às suas particularidades.

Ela é uma parte da virtude como um todo e, portanto, mediante sua posse e se convertendo em ato, torna [o ser humano] feliz. E é somente graças à prudência e à virtude moral que a função própria [do ser humano] é plenamente realizada. (ARISTÓTELES, 2020, p. 241).

Dito isto, *um dos modos* pelos quais a *Sóphia* produz enquanto causa formal a Eudaimonia, é naquele sentido etimológico da palavra, ou seja, as características que compõem o *bom gênio* são determinadas por aquilo que ele é (excelência ao se utilizar do intelecto e perfeita adaptação, assertividade), e não por aquilo que poderia ser, afinal, já houve deliberação e cálculos para encontrar a resultante mais apropriada para a função. *Sóphia*,

portanto, aponta esta forma através de um dado empírico, isto é, se refere sempre a um conhecimento concreto, já estudado e averiguado. É evidente, portanto, que quem utiliza o seu intelecto com excelência e é assertivo no ato de deliberar bem, será feliz de modo geral, isto é, na maior parte de seu tempo de vida, salvo casos extremos, pois tem seu instinto e suas emoções sob controle.

A sabedoria, com efeito, não especula em torno daquilo que determinará a felicidade humana (de fato, não se ocupa do vir a ser), mas embora tenha a prudência essa função [...] conhecer essas virtudes não nos torna mais capazes de praticá-las, porquanto as virtudes são estados de caráter. (ARISTÓTELES, 2020, p. 240).

As virtudes do intelecto, portanto, nada produzem além daquele estado enquanto *forma*, portanto, fica claro que realizar aquilo que foi definido como a meta é responsabilidade de outro componente, uma faculdade distinta desta, Aristóteles irá denominar esta faculdade como *deinóteta*, traduzida por Bini (2020) como *engenhosidade*, possuindo um caráter neutro, isto é, pode produzir ações nobres ou vis, e será definida deste modo através do resultado, daquele fim obtido.

Existe uma faculdade que denominamos engenhosidade, que é a capacidade de execução das coisas conduzindo-as à meta que estabelecemos, e atingindo-a. Se a meta for nobre, a engenhosidade revelar-se-á uma faculdade louvável; se for vil, revelar-se-á mera astúcia, razão pela qual classificamos pessoas prudentes e biltres igualmente como engenhosos. (ARISTÓTELES, 2020, p. 242).

A engenhosidade, portanto, apresenta duas possibilidades: a de se tornar nobre através do uso da prudência (*Phrónesis*), ou a de tornar vil e sumariamente mau. Portanto, ela é uma ferramenta e pode ser utilizada para se obter qualquer um destes resultados, dependerá de quem a utilizar. A *phrónesis* utiliza-se das virtudes morais que representam a perfeita adaptação referente a um modo de agir, uma mediania entre os extremos. É por este motivo que não é possível ser prudente sem estar em concordância com as virtudes, ou seja, identificá-las como próprias.

... contudo, esse bem somente se revela como tal para o indivíduo bom; com efeito, o vício nos perverte e nos faz falsear acerca dos princípios da ação. A evidente conclusão disso é não ser possível sermos prudentes sem sermos bons. (ARISTÓTELES, 2020, p. 242).

Levando em conta o que foi abordado, fica perceptível que, ao visar responder o problema proposto, torna-se necessário atentar-se ao líder, para que este também desenvolva as competências de um sábio (*phronimos*), já que o mesmo utiliza-se das virtudes para guiar

uma boa relação e da engenhosidade (*deinóteta*) para alcançar aquilo que foi proposto inicialmente. Tanto a *phrónesis*, quanto a *sóphia*, auxiliam o líder – enquanto forma – a estabelecer aqueles conhecimentos *necessários* (*anágke*) à gestão empresarial, e o auxiliam a estabelecer o que é a *boa deliberação*, quando se refere ao que pode ser calculado, em aspecto decisório. *Sóphia*, portanto, não visa o transcendente e sim aquilo que é, o modo como está no agora, e não com o vir a ser - afinal este aspecto denota-se ao futuro, ao incerto -, preocupa com o presente e por isto, este aspecto do intelecto se preocupa em colher as particularidades daqueles acontecimentos *necessários e empíricos* (*anágke*) que formam o conhecimento e o entendimento de qualquer indivíduo que destas virtudes faça uso. A Eudaimonia é constatada, portanto, como uma das principais chaves para se estabelecer uma boa relação entre o líder e a sua equipe dentro do contexto empresarial. A realização só pode ser obtida através das virtudes intelectuais *Sóphia* e *Phronesis*, sendo esta última também responsável por encontrar a mediania entre os demais estados de caráter moral do ser humano. Ademais, é possível estabelecer relações de caráter vil, injustas por natureza, quando o líder apenas utiliza-se do *discernimento* e não da *phrónesis* para deliberar. O vício como demonstrado, deturpa a visão e direciona as decisões – até em aspecto relacional – de forma errônea e infrutífera a médio e longo prazo.

2.6 INTELECTO.

Com o intuito de resolver a problematização de pesquisa, esta seção irá abordar a principal ferramenta que o líder possui para conduzir as relações e se tornar assertivo ao deliberar ações, como visto anteriormente, na visão de Aristóteles, a boa deliberação é proveniente da *Phrónesis*, e o indivíduo antes de utilizá-la decide. Esta decisão sempre está vinculada a um intelecto que deseja e, portanto intenciona, e a um desejo refletido que define o objeto. Com base nisto, portanto a *Phrónesis* calcula os meios necessários para alcançar o fim proposto da melhor forma possível, com base na capacidade de cada indivíduo. Dito isto, agora iremos analisar o intelecto e a ética na perspectiva de Antonio Meneghetti.

2.6.1 Intelecto e Ética.

Segundo Meneghetti (2014) a ética tem como objeto de estudo o ato voluntário, sendo este de dois modos, livre no sentido da vontade, de querer ou não querer, ou coagido, refreado.

O ato voluntário, então, procede do intrínseco do sujeito, da sua consciência, conhecimento e – sobre a representação proposta, sobre o objeto conhecido pelo intelecto – existe a ação da vontade. O ato voluntário pode ser expresso ou tácito, total ou parcial. (MENEGETTI, 2014, p. 88).

Seu *modus operandi* pode ser definido de maneira intrínseca, quando se refere à inteligência do sujeito, isto é, a ação parte deste, sem apreensão do externo, a inteligência age enquanto forma e se manifesta no mundo concreto, dependendo da engenhosidade do sujeito, intencionada através do desejo, ou da vontade. Além disso, pode ser definido como extrínseco, quando se refere aos fenômenos apresentados fora deste escopo, promovendo variação na realidade externa, isto é, potência ao mudar o estado habitual de um objeto, ou de modo contrário, ser impactado por uma tensão oriunda do ambiente e dos indivíduos presentes no contexto, neste caso, se obtém o efeito oposto, é impactado e não impacta, ou seja, recebeu uma maior carga tensionada e, portanto mudou seu estado habitual.

O ato voluntário pode proceder tanto de modo intrínseco quanto extrínseco, porém procede sempre do intrínseco do sujeito. Intrínseco, caso se defina sem referência à apreensão externa. Extrínseco, se faz variação na “realidade externa”. Por “realidade externa”, entende-se qualquer coisa – as pessoas, os objetos, os instintos etc. – que seja externo à inteligência. (MENEGETTI, 2014, p. 87).

Meneghetti (2014) descreve os impedimentos que não consentem a precisão do ato voluntário em três, a *ignorância*, no sentido de não ter determinado conhecimento que poderia fazer diferença no contexto presente, a *concupiscência* ao agir pelos instintos e paixões – no sentido patológico - e a *violência* no sentido interno, como por exemplo, a auto sabotagem, e no sentido externo, isto é, físico, de modo muito mais evidente.

A ignorância é a falta de conhecimento em um sujeito capaz daquele conhecimento. Portanto, o sujeito tem uma consciência ignorante. Aqui, são considerados todos os estereótipos, a formação, a educação etc. A concupiscência ou paixão (sexo, possessividade, agressividade, gula, inveja, preguiça, narcisismo etc), diminui a cognição intelectual, isto é, ofusca, cria confusão. [...] A “violência” pode ser interna (por exemplo, o superego) ou externa, física (muito evidente). É um impedimento porque diminui a vontade, a violência coloca medo na vontade. “Medo” significa

diminuição, tornar-se pequeno. Reduz a liberdade e não consente a responsabilidade ordinária. (MENEGETTI, 2014, p. 88-90).

Segundo Meneghetti (2014) intelecto tem sua origem no latim *intus actionem legere* e significa *ler dentro da ação*, em âmbito filosófico pode se dizer que, o intelecto representa um *ato do ser* que opera de forma interna, ontológica.

O intelecto é um ente e colhe por intuição: dentro a dentro, íntimo a íntimo, ser no ser, ser a ser. A sua característica está na sua essência – ser – por isso, conhece por intuição, porque o intelecto intenciona aquilo que lhe é similar, igual. (MENEGETTI, 2014, p. 123).

O similar é uma escala para o idêntico, isto é, a razão organizada, a lógica utilizada por certo indivíduo, sempre irá buscar aqueles conceitos prévios, já adquiridos, para tentar resolver qualquer problema que lhe é apresentado, calculando o caminho para resolver a questão da melhor forma possível, adequada à capacidade de cada ser. O que implica, por sua vez, a probabilidade do fracasso proveniente de um erro na deliberação. O objeto a qual se dedica o intelecto, portanto, é sempre interligado ao *locus* em que o *ser* se encontra, isto é, tenta encontrar similaridade nas situações que já foram vivenciadas e que trouxeram consigo um resultado, positivo ou não, para que assim, através destas análises, o indivíduo evite um dano futuro – perda de potência – e que, para aquelas experiências que trouxeram bons frutos, isto é, ganho de potência, aconteçam de forma mais frequente.

Portanto, o objeto específico, próprio do intelecto, é o ente enquanto ente. Aquilo que o intelecto conhece é a localização do ser: essa é a sua necessidade, a sua importância, a sua iluminação. O intelecto é tranquilo hóspede onde quer que seja o ser e somente aquilo que o ser presencia: é uma evidência interna. (MENEGETTI, 2014, p. 123-124).

Meneghetti (2014) acrescenta que, a experiência vem do latim *ex perior actio* e representa o resultado ou um estado de consciência depois de morrer (*perire*) dentro de determinada interação, situação vivenciada.

O intelecto é a faculdade, a operação que se distingue de qualquer outra forma de contato experiencial. “Experiência” significa que o conhecimento “morre” dentro daquilo que se torna, naquilo que percebe; algo se torna o sujeito ou o sujeito torna-se aquela coisa. (MENEGETTI, 2014, p. 123-124).

Meneghetti (2014) afirma que, o segundo objeto de contato ao qual o intelecto se preocupa diz respeito aos fenômenos. O intelecto, portanto, observa-os com um intuito de instrumentalizá-los em relação ao *ser*, que é definido aqui como sua prioridade.

O intelecto é o que conhece (*id quod*), ou seja, o ser enquanto a consciência, a razão, as causas, os efeitos, as qualidades, os modos, o lugar, o tempo etc. São os instrumentos que são ativados, operados, por meio dos quais o ente conhece o ser (o “*quo*” é o instrumento), representam o processo instrumental, a descrição das variáveis do objeto. (MENEGETTI, 2014, p. 125-126).

Meneghetti (2014) salienta que, quando se refere ao latim, o “*quo*” é ablativo de “*quid*” e significa “*através do qual*”. Ou seja, o intelecto utiliza deste para investigar, racionalizar sobre, e por fim *conhecer*. *Id* em latim significa “*eu iria*”. Portanto, *Id quod* é uma parte do intelecto que direciona um impulso do *ser* ao encontro de uma afinidade, uma identidade (*id*) da própria *psykhé*, que reconhece *através de (quo)* alguma semelhança (*id*), aquilo que possui um caráter atrativo a si próprio (*id*). Portanto, o intelecto investiga e racionaliza sobre este objeto com o intuito de conhecê-lo, de aproximá-lo a si mesmo.

O Em Si ôntico, ou alma, é o objeto de pesquisa total, unitário, o qual, porém, após a presença interna do ente (autopresença) especifica-se imediatamente, expõe-se por meio de dois modos: intelecto e vontade. (MENEGETTI, 2014, p. 126).

Meneghetti (2014) acrescenta que “vontade” vem do latim *voluntas*, expressando um significado de “quero, vejo e faço”, representa uma faculdade que busca principiar o ato, isto é, uma força motriz, uma intencionalidade que busca concretizá-lo em modo, lugar e tempo.

Também o intelecto, em si mesmo, apresenta duas posições: o “possível” e “agente”. “Possível” é uma faculdade, uma atitude em estado potencial; “agente”, em vez disso, refere-se a quando o intelecto age, define, reconhece e certifica. (MENEGETTI, 2014, p. 126).

Meneghetti (2014) encara o possível como uma potencialidade, isto é, uma força, uma pulsão que auxilia, que define. A ação que o intelecto gera, aqui, também diz respeito à forma, como abordado anteriormente em Aristóteles.

O intelecto possível é o momento em que ele é disponível e se deixa variar dentro para, depois reconhecer e identificar. Reconhecer e identificar é a ação operativa do intelecto agente. (MENEGETTI, 2014, p. 126-127).

O intelecto, portanto, se preocupa com o *ser* em movimento, definido aqui como *ente*. É por este motivo que quando o intelecto se torna agente – enquanto forma – já se está envolvido, isto é, em movimento atrelado às coisas que envolvem o *ser*.

Quando o intelecto é agente, indaga, já está envolvido, por isso analisa uma situação, hipótese científica, verdade, posição jurídica – Quem é? O que não é? O que fazer? O que não fazer? – ou seja inicia o processo de raciocínio, portanto se ativa como razão. “Razão” é um instrumento sucessivo; é uma das operações do intelecto, mas não é todo o intelecto. (MENEGHETTI, 2014, p. 127).

Além da razão o intelecto se manifesta através da consciência, abordada por Meneghetti neste contexto como o núcleo inteligente (*nous*) puro, in natura, isto é, fora daqueles fatores racionais apoiados pelo discernimento. Este, como visto anteriormente em Aristóteles, apenas julga. Quando se refere a Meneghetti, o julgamento utiliza-se de estereótipos, ou de informações meméticas que só atrasam, circulares, que não saem do lugar, isto é, atrapalham e não realizam função. Do ponto de vista da informação, esta é colhida pela intuição de forma pura, porém antes de se tornar plenamente consciente chega ao filtro do monitor de deflexão e é distorcida. Portanto, esta informação distorcida ofusca a visão do líder, do operador, e não permite que o ente em questão delibere corretamente.

Além de se extrinsecar como razão o intelecto agente manifesta-se como consciência. Deve-se precisar que, nessa ocasião, está-se descrevendo o intelecto segundo a natureza: infelizmente, os seres humanos têm uma consciência alterada, esquizofrênica, cindida fora do *nous*, por causa do monitor de deflexão. (MENEGHETTI, 2014, p. 127).

Meneghetti (2014) afirma, portanto que o Eu-lógico-histórico, isto é, o operador da forma em que se encontra agora, a resultante de todas as suas escolhas, desde o nascimento até o presente momento, para ser exato, deve coincidir com o Eu a priori, o qual é a consciência exata do ser. Meneghetti (2014) salienta que a consciência vem do latim *cum scire ens in actione* e significa “quando se sabe o ente em ação”, ou seja, é quando o ente está com si e se sabe. O Eu a priori, portanto é a imagem e semelhança do projeto de natureza do homem, porque reflete a imagem do Em si ôntico, representa, portanto, um núcleo inteligente que promove sempre aquela escolha *optimal*, perfeitamente adaptada à situação, promovendo função ao meio e ao indivíduo.

De fato, em Ontopsicologia afirma-se que o Eu-lógico-histórico para ser exato, deve coincidir com o Eu a priori, o qual é a consciência exata do ser: o intelecto colhe o ente e faz a reflexão perfeita. (MENEGHETTI, 2014, p. 127).

Meneghetti (2014) afirma, portanto, que o intelecto em fase de racionalização, isto é, após perceber o fenômeno em questão, busca pesquisa-lo, entender suas partes, não em relação ao *ente* em si, mas em relação ao *ente histórico*, porque o *ente* em si já é sua natureza, sua identidade, já se conhece.

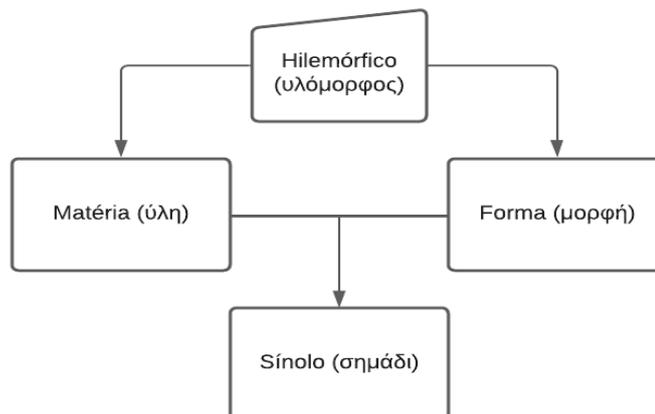
A questão, em vez disso, muda para o ente “histórico”, ou melhor [...], naquele lugar, naquele momento. A razão começa imediatamente a estabelecer conexões: o conjunto das causas, do múltiplo que deveria fornecer a síntese do uno, do útil, do conveniente, a síntese para si ou contra si. Portanto o intelecto agente começa uma pesquisa com vários sistemas cruzados, sempre a partir da ótica de interesse da pessoa, do homem, ativando vários modos instrumentais que servem para chegar a operar identidade e definição (individualidade) do objeto (“é assim”) para a verdade em si do intelecto. (MENEGETTI, 2014, p. 128).

Meneghetti (2014) afirma, portanto, com base em Aristóteles, que o conhecimento humano começa através de um contato físico-sensório já que os homens são criaturas hilemórficas (υλόμορφος), isto é, compostas por matéria (ύλη) e forma (μορφή), o que se vê é apenas o seu composto, o seu sínolo (σημάδι). Este contato (ato com ato) físico-sensorial faz com que o intelecto perceba, já que cada ente histórico é diferente, e a partir daí, calcule e chegue a uma conclusão própria de acordo com a sua capacidade, de acordo com sua potência. A primeira fase, segundo Meneghetti (2014) , era denominada pelos filósofos escolásticos como uma “espécie impressa”, deste modo, referia-se a algo que toca o humano por meio dos sentidos e o impressiona, isto é, que é capaz de mudar seu estado habitual emocional. De modo mais sucinto, esta “espécie impressa” pode ser denominada como uma *imagem*. É a partir disto que o processo de racionalização começa, através desta *prima* percepção.

Portanto, existe um momento no intelecto que ele parece passivo; depois reage e, após a primeira impressão, torna-se agente (intelecto agente), começa a racionalidade, inicia a própria interpretação. No momento em que o sujeito quer entender e ser ciência desse contato, ou impacto, o intelecto agente – após a percepção por meio dos sentidos (ou seja, após ter percebido a informação impressa) – reage e começa a atuar uma abstração de todos os relativos (ou seja, “enxuga”, “seca”, todos os elementos acessórios) e intui uma forma, uma espécie, uma projeção daquele objeto, pessoa, relação; alcança a entidade última do objeto e formaliza a identidade histórica daquele ente: o indivíduo, o distingue, o reconhece. (MENEGETTI, 2014, p. 130).

Como abordado anteriormente, o ser humano é uma criatura hilemórfica (υλόμορφος), a figura a seguir (Figura 2), ilustra esta afirmação demonstrando a relação entre matéria (ύλη) e forma (μορφή) e seu composto, isto é, a resultante de sua somatória, denominado como sínolo (σημάδι).

Figura 2: Representação Matéria, Forma e Sínoo.



Fonte: Elaborada pelo autor.

O primeiro impacto formalizante disto, no mundo concreto, se dá através da palavra. O intelecto, portanto, cria um estado unívoco através da definição de certos conceitos, fica evidente, portanto, que a natureza da lógica é excludente ao definir.

O intelecto tem o poder de selecionar em tema exclusivo; ou seja, reduz o ser, o real a uma relação unívoca, a uma perseidade para o sujeito. Este é o poder formalizante da palavra – palavra mental, palavra verbal, o verbo “E o Verbo se fez carne (João 1,14), o logos concretiza-se materializa-se naquele exclusivo único distinto para o sujeito. A palavra ainda que física, mantém-se igual ao real mental. (MENEGETTI, 2014, p. 131).

Desta maneira, quando o significado expresso através da palavra cria reversibilidade ôntica, isto é, traz a informação verídica do ser e estabelece uma relação sadia entre sujeito e contexto histórico, a natureza empírica deste fenômeno, quando materializada através da *engenhosidade* do sujeito, é percebido de forma concreta como função, como dinâmica vencedora, alegre, representa um ganho de potência aos indivíduos que dela participam.

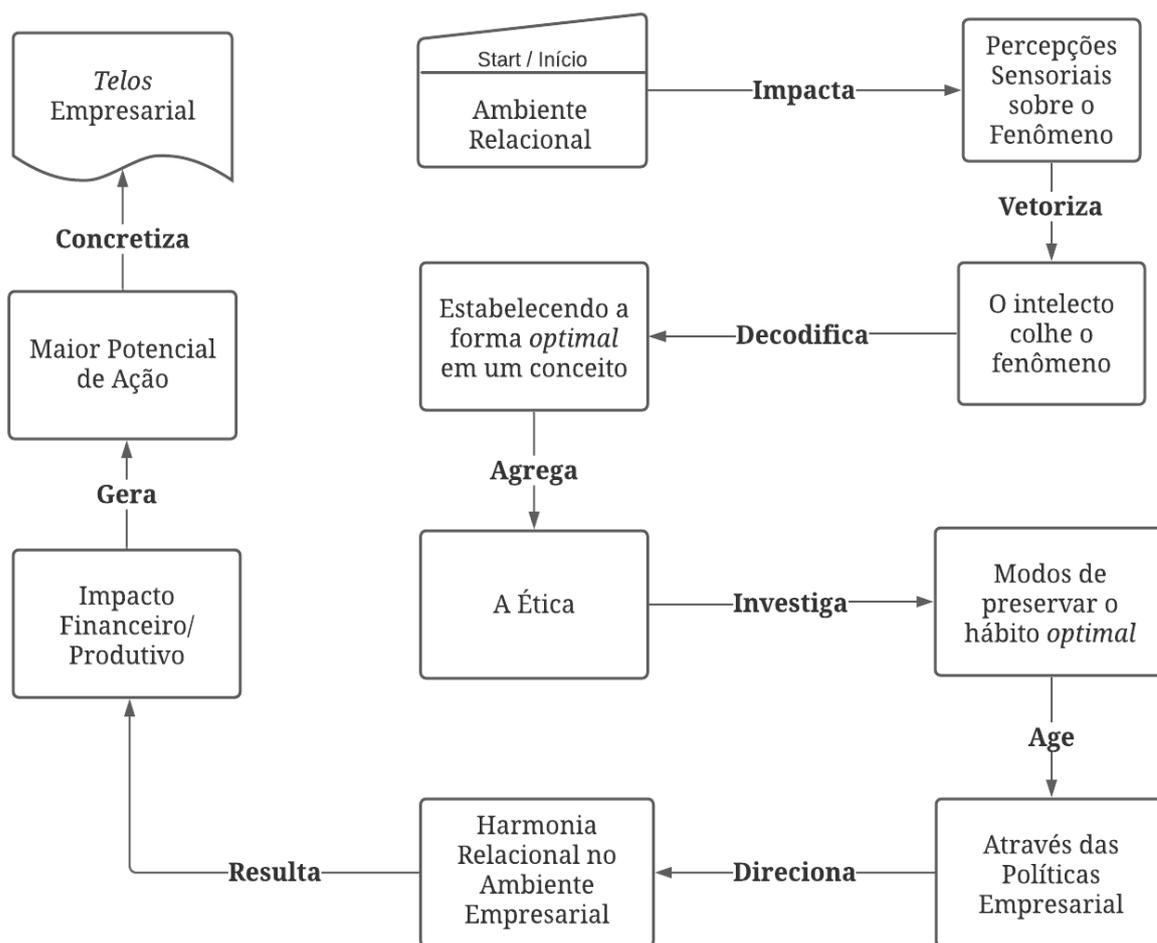
Isto ocorre quando a palavra não é meme, ou seja, quando é reversibilidade ôntica entre sujeito e realidade. Essa é uma capacidade espiritual; o espírito universal faz-se ecceico. Além disso, a palavra – o verbo da mente, o logos do Em Si ôntico, da alma etc. – não somente requer em exclusivo o mundo do real, mas cifrou para outros entes inteligentes, para outros semelhantes, uma conotação inequívocável, igual. (MENEGETTI, 2014, p. 131).

Utilizando, portanto, os preceitos Aristotélicos, a boa relação é estabelecida de acordo com a conclusão de sua finalidade (*telos*), porém não de qualquer modo, é estabelecida assim quando promove ganho e crescimento de potência a todos, este é o princípio.

2.7 INTELLECTO, ÉTICA E POLÍTICA.

Utilizando-se como base os preceitos vistos nas seções anteriores, a ética em Aristóteles, e o Intellecto pela abordagem de Meneghetti, a Figura 3, a seguir, demonstra a relação entre estes fatores e a política, juntamente com o seu impacto organizacional.

Figura 3: Ligação entre intelecto, ética e política.



Fonte: Elaborada pelo autor.

O ponto de partida desta análise começa no ambiente relacional, isto é, o local de convívio ordinário, comum ao sujeito em um contexto empresarial, através deste ambiente capta-se uma informação oriunda dos impactos organizacionais em dialética, *ente* com o *ente*. Estes impactos geram percepções que o intelecto colhe de imediato, caso já exista base conceitual no sujeito, caso contrário, se esta ainda se apresenta de modo precário, investiga. O intelecto, olhando para a situação, busca solucionar, isto é, encontrar um ponto *optimal*, um

ponto que dissolve o problema da melhor forma, este ponto estabelece o conceito, que é o reflexo desta forma. Este conceito serve ao sujeito, em caráter discursivo e de expressão, além disso, expressa uma função para futuros cálculos lógicos envolvendo outras variáveis. O conjunto destes conceitos, portanto, forma a Ética (*Éthos* + *ica*), que tem como objetivo estudar o hábito humano e preservar aquele que mais agrega ao sujeito e ao meio em questão, por este motivo, inicialmente a Ética é baseada em princípios, e chega nestes através da lógica, por exclusão (estuda o que não é o hábito *optimal* até encontrá-lo). Deste modo, a política empresarial diz respeito aos procedimentos que agem buscando a forma ética estabelecida previamente pela liderança. A execução destes procedimentos resulta em harmonia relacional, isto é, os pontos conversam entre si e cooperam, promovendo um resultado que é alavancado por esta cooperação, tanto em sentido produtivo, quanto financeiro. Este resultado gerado pela empresa serve como potencial de ação, isto é, visa o desenvolvimento, sempre mirando a *Pólis*, o seu local típico de convívio. É por este motivo que as empresas são capazes de promover mudanças sociais. Não mirando uma ideologia, mas promovendo oportunidades, meios de construção a todos os envolvidos. A empresa é criada com o intuito de saciar uma necessidade de mercado, quem melhor a atende, angaria mais recursos, se perpetua, cria raízes, conquista o cliente porque entrega aquilo que ele precisa. Peter F. Drucker aborda a finalidade empresarial deste modo:

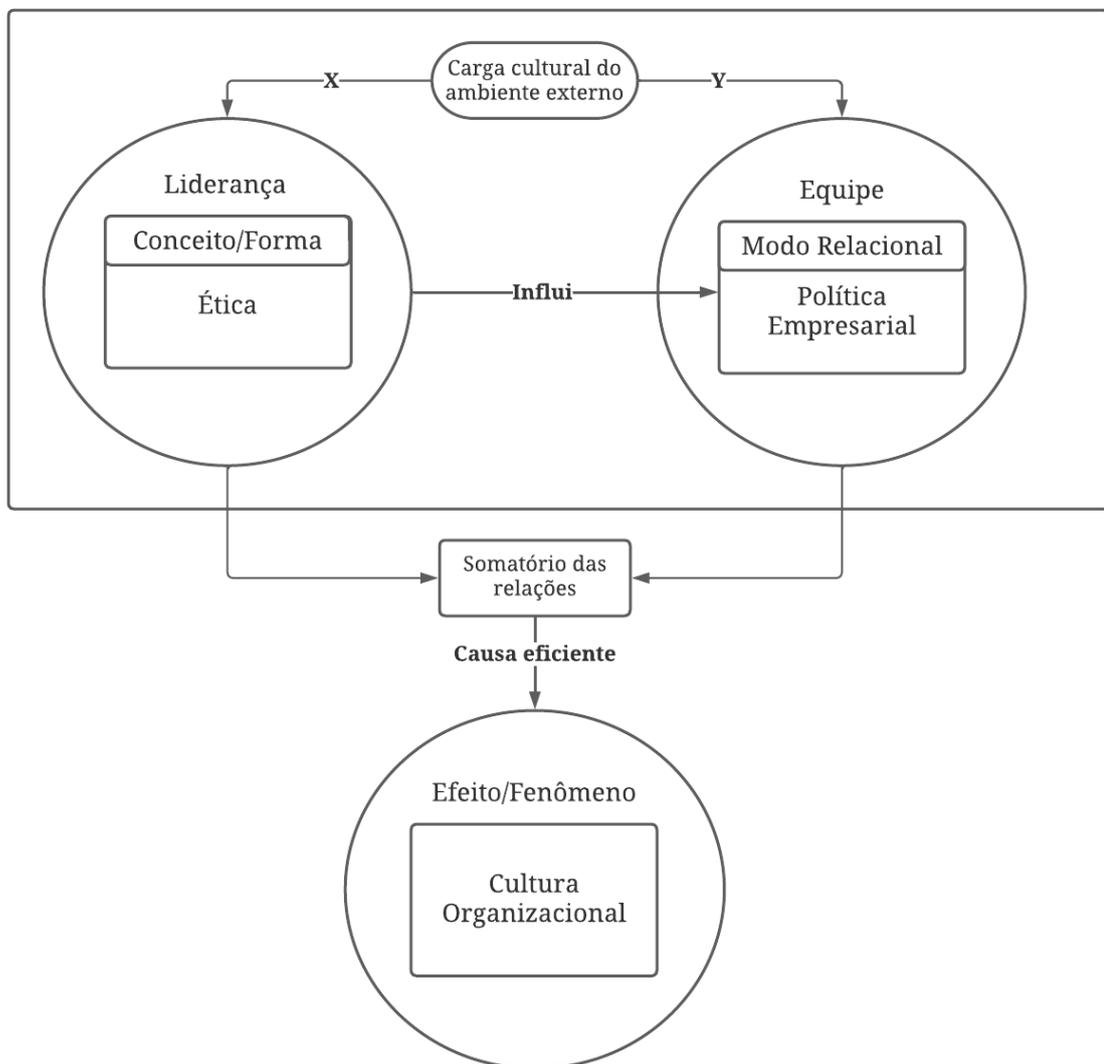
A dimensão social é uma dimensão de sobrevivência. A empresa existe dentro de uma sociedade e de uma economia. Quando estamos dentro de uma instituição, nossa tendência é supor que ela existe por si só, no vácuo. E os administradores inevitavelmente olham as empresas pelo lado de dentro. Mas a atividade empresarial é um instrumento da sociedade e da economia. E a sociedade e a economia podem acabar com a existência de uma empresa da noite para o dia. As empresas existem por tolerância e existem apenas enquanto a sociedade e a economia acreditarem que ela faz o seu trabalho e que ele é necessário, útil e produtivo. (DRUCKER, 2002, p. 222).

Deste modo, a função empresarial baseia-se em saciar uma necessidade humana, sem este preceito não existiriam produtos ou serviços. Este é o *telos* empresarial, esta é sua finalidade, o seu propósito. Por este motivo, toda empresa é constituída mirando a organização, isto é, a produção eficaz em uma escala maior, comparada a produção meramente individual. Este impacto, por meio da escalabilidade do negócio, atende as necessidades humanas em maior número, cumprindo assim o seu escopo.

2.7.1 Influência da Liderança na Cultura Organizacional.

Com base nas seções anteriores, esta subseção visa demonstrar a ligação entre a Ética, a Política Empresarial e a Cultura Organizacional, partindo agora não do intelecto, mas sim de um parâmetro comportamental, isto é, do hábito, da ação concreta, do fenômeno. Como ilustra a figura 4.

Figura 4- Ética, Política Empresarial e Cultura Organizacional.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Fazendo o caminho inverso, agora partindo do hábito como cultura, isto é, o comportamento recorrente estabelecido por um *certo modo*, criando assim um padrão, um costume. A causa eficiente da cultura organizacional se apresenta no somatório das relações

entre a liderança e a equipe, levando em consideração múltiplos fatores como a carga cultural adquirida no ambiente externo em relação a empresa, isto é, experiências que são adquiridas previamente e incorporadas no próprio costume, exprimindo aquilo que o sujeito considera como certo ou errado em cada situação. Estas cargas estão representadas na figura 4 como X e Y, e é desta espécie de conflito dialético que o tecido cultural se move, adapta e transforma. Torquato, por conseguinte, define cultura organizacional da seguinte forma:

As empresas modelam, portanto, uma cultura, aqui definida como o somatório dos *inputs* técnicos, administrativos, políticos, estratégicos, táticos, misturados às cargas psicossociais, que justapõem fatores humanos individuais, relacionamentos grupais, interpessoais e informais. Cada cultura é diferente de outra, mesmo que, eventualmente, se possam isolar componentes comuns a todas. Cultura, assim definida, não é, como infelizmente muitos ainda insistem em defender, o resultado exclusivo da estrutura formal da organização. A rede informal, aferida, sobretudo pelas expressões de espontaneidade, descontração e laços informais, é a outra ponta do sistema cultural. (TORQUATO. 2013. p.3-4.)

Todos estes pontos demonstram relação e causam impactos no tecido cultural da organização, o horizonte, o guia, se apresenta na ética, porém sua forma normativa deve levá-los em consideração. A política empresarial aliada à ética visa o hábito como excelência, o líder, portanto guia e conduz as relações esperando de forma ativa que seus colaboradores sigam o modelo apresentado, porque este cria função, um dinamismo vencedor. É responsabilidade da liderança, quando necessário, notar estes fatores culturais em desarmonia e ajusta-los. Como demonstra Schein:

Cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder. Mas se a sobrevivência do grupo estiver ameaçada em razão de elementos de sua cultura estarem mal-adaptados, é, em última instância, função das lideranças em todos os níveis da organização reconhecer e fazer algo em relação a essa situação. É nesse sentido que liderança e cultura estão conceitualmente entrelaçadas. (SCHEIN, 2009, p.10).

O líder, portanto, cria e possui um papel fundamental na mudança cultural, enquanto os gestores trabalham em cima daquilo que já está posto, além disso, cargos de poder nunca ficam desocupados, se o gestor não possui influência, algum outro funcionário que a possui pode assumir este papel mesmo que de maneira não formal, sendo consultado por outros funcionários e exercendo influência naquele ambiente. Deste modo, quando se fala a respeito da influência, sob o aspecto da cultura organizacional, ambos os papéis, que são representados

pela liderança e pela gestão, diferem em grau de importância do seguinte modo, como aponta Schein:

Se alguém deseja distinguir liderança de gestão ou administração, pode-se argumentar que a liderança cria e muda as culturas, enquanto a gestão e a administração agem na cultura. Definir liderança desse modo não quer dizer que a cultura seja fácil de criar ou mudar, ou que os líderes formais são os únicos determinadores da cultura. (SCHEIN, 2009, p.10).

O papel de estabelecer qual a cultura deverá ser cultivada em âmbito organizacional recai sob a liderança, pois é ela que estabelece os princípios éticos, porém ao tratarmos a respeito do tecido cultural, as decisões certamente reverberam as relações empresariais e é por este motivo que, na tomada de decisão é muito importante levar em consideração os fatores comportamentais e culturais já postos na comunidade, como aponta Torquato:

Entre os maiores desajustes que se observam no processo administrativo está o descompasso entre decisões normativas e as realidades culturais que identificam a personalidade da comunidade interna. É bastante comum a adoção de políticas, rotinas, procedimentos, sem levar em consideração os usos, costumes, comportamentos, hábitos, peculiaridades e manias que tipificam a cultura dos agrupamentos humanos. (TORQUATO, 2013, p.3).

Ademais, o modo pelo qual as políticas empresariais devem ser estabelecidas difere em contexto e relação, por exemplo, baseado na teoria dos jogos, quando se refere à tomada de decisão em âmbito interno, não fará sentido adotar um modelo de soma zero, porém o inverso oposto se aplica, isto é, ao tratar com outras empresas em âmbito externo, ao qual concorrem e disputam diretamente uma fatia de mercado (*Market Share*), este modelo, que visa encontrar a estratégia dominante pode ser aplicado. Portanto, entender os princípios aos quais são estabelecidos estes modos habituais capacita à percepção de outras variáveis. Se um conceito de tomada de decisão que é baseado em soma zero é aplicado erroneamente em âmbito interno causará desarmonia, não cooperação, e conflitos de forma constante. A cultura em âmbito empresarial é um aprendizado constante, e com base no resultado gerado, novos procedimentos são aderidos, sempre visando o bom funcionamento da instituição.

A cultura de um grupo pode agora ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2009, p.16).

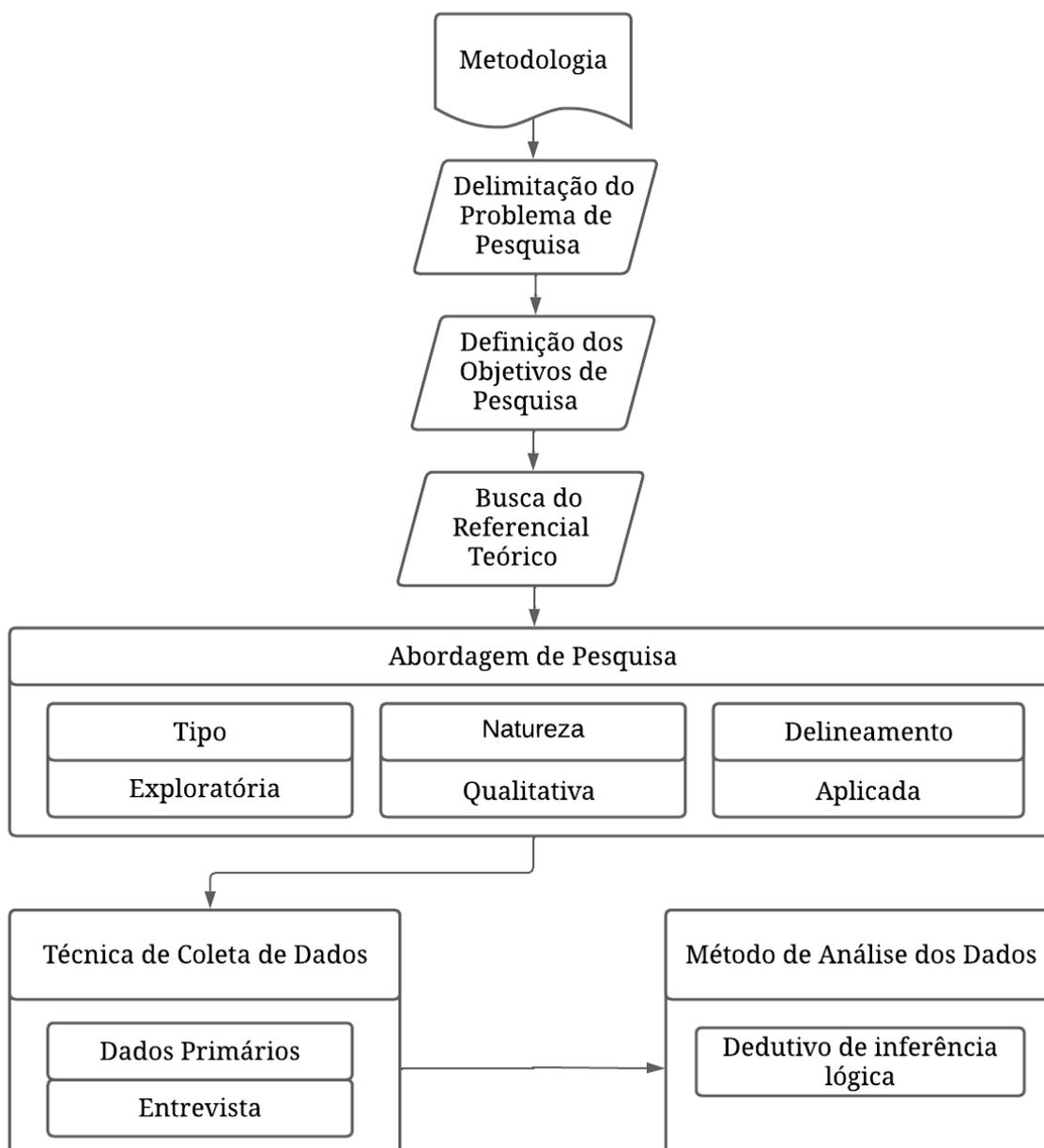
Para concluirmos esta seção a respeito da influência da liderança na cultura organizacional, fica evidente, por tanto, que o tecido cultural que permeia as relações empresariais é algo vívido, no sentido de que não se manifesta de forma fixa e imóvel, possui capacidade de adaptação e mudança. Este é um dos motivos pelos quais tratar a respeito do comportamento humano não é, de nenhuma forma, uma tarefa fácil e nunca deve ser tratado assim. A liderança deve constantemente desenvolver e aprimorar suas percepções perante estes fenômenos a fim de entendê-los e adapta-los, para torna-los funcionais e serem apresentados como um fator de soma para a concretização da finalidade empresarial, jamais perda. Por mais que um ideal de ação seja necessário para os fins de guiar-se, apenas basear-se nisto e não levar em consideração o não cumprimento dessas medidas é viver no mundo imaginário e não no real, isto quer dizer que, de modo prático, a discrepância que existe entre o que deveria ser feito e o que de fato acontece é grande. O simples fato de existir uma moral vigente não quer dizer que os novos colaboradores, que por ventura adentrem e venham a incorporar a estrutura organizacional, irão segui-la, ou que não tentaram subverte-la, colocá-la a prova, deste modo a liderança não pode basear-se apenas no modo como as coisas deveriam acontecer, e sim, deve apoiar-se na criação de estruturas que possam assegurar que de fato, aquilo que foi proposto inicialmente, seja cumprido.

Bastiat (2010) ao tratar a respeito da perversão da lei, neste caso em esfera social, aponta que enquanto for mais fácil perverter a lei com o intuito de obter-se vantagem dela, ao invés de obedecê-la, o resultado é a subversão da mesma, pois o instinto de poupar energia e gerar o máximo de resultado com pouco esforço é aplicado, mesmo que isto fira a moral ou algum credo religioso, até porque o indivíduo que age desta forma não possui nenhum dos dois. Trazendo este mesmo pensamento, agora, em esfera empresarial, caso a liderança não atente-se a este fato, ou seja, em sentido financeiro, não estabeleça uma cultura de *compliance* e não estruture formas de se evitar o desvio, principalmente em grandes empresas, onde o fluxo de dinheiro é muito maior, é seguro dizer que o mesmo acontecerá. Ao perceber esta possibilidade, o líder trabalha em conjunto com a Ética, sua aplicação sempre visa o hábito *optimal*, e portanto, para encontrá-lo, todos os demais comportamentos passam por um critério de avaliação, ao passar por todos os testes necessários, aquele procedimento que prova-se ser o mais efetivo é aderido a política empresarial, apontando um modo de como portar-se perante este cenário, com o intuito de mitigá-lo ou até evita-lo por completo. Portanto averiguando-se a possibilidade deste fato acontecer, a liderança, comporta-se deste modo perante a situação e cria estes procedimentos com o intuito de frear esta investida. Sanciona estes *inputs* técnicos administrativos que foram gerados e os adere à cultura organizacional para serem praticados pelos gestores e responsáveis.

3. METODOLOGIA.

A fim de averiguar uma possível solução para o problema proposto, a Figura 5, a seguir, demonstra as diretrizes escolhidas, referentes ao método adotado para esta pesquisa, contendo a abordagem de pesquisa, as técnicas de coleta e o método de análise dos dados.

Figura 5 - Metodologia da pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor.

Visando detalhar as diretrizes metodológicas a serem adotadas, as seções seguintes irão expor os procedimentos a serem empregados.

3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA.

A tipologia desta pesquisa, de acordo com Severino (2014), possui um caráter exploratório/explicativo, sendo este definido quando se busca analisar um fenômeno com um intuito de encontrar suas causas visando explicá-las, seja de forma matemática ou através de um método qualitativo.

3.1.2 Natureza da Pesquisa.

Portanto, a natureza deste estudo, de acordo com Severino (2014), possui um caráter com um enfoque qualitativo, sendo este definido quando se busca compreender qualitativamente as razões e motivações subjacentes relacionadas ao problema de pesquisa, trazendo consigo um estudo epistêmico.

3.1.3 Delineamento da Pesquisa.

É por este motivo que, visando responder a problemática proposta, o delineamento desta pesquisa será através de uma entrevista semiestruturada, utilizando-se como instrumento um roteiro pré-definido com perguntas abertas (Apêndice A). Ao conduzir o processo deste modo, é dada a possibilidade ao entrevistado de se expressar com uma maior liberdade, desta forma, sua contribuição com a pesquisa se torna mais autêntica. (SAMPIERI et al., 2013).

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.

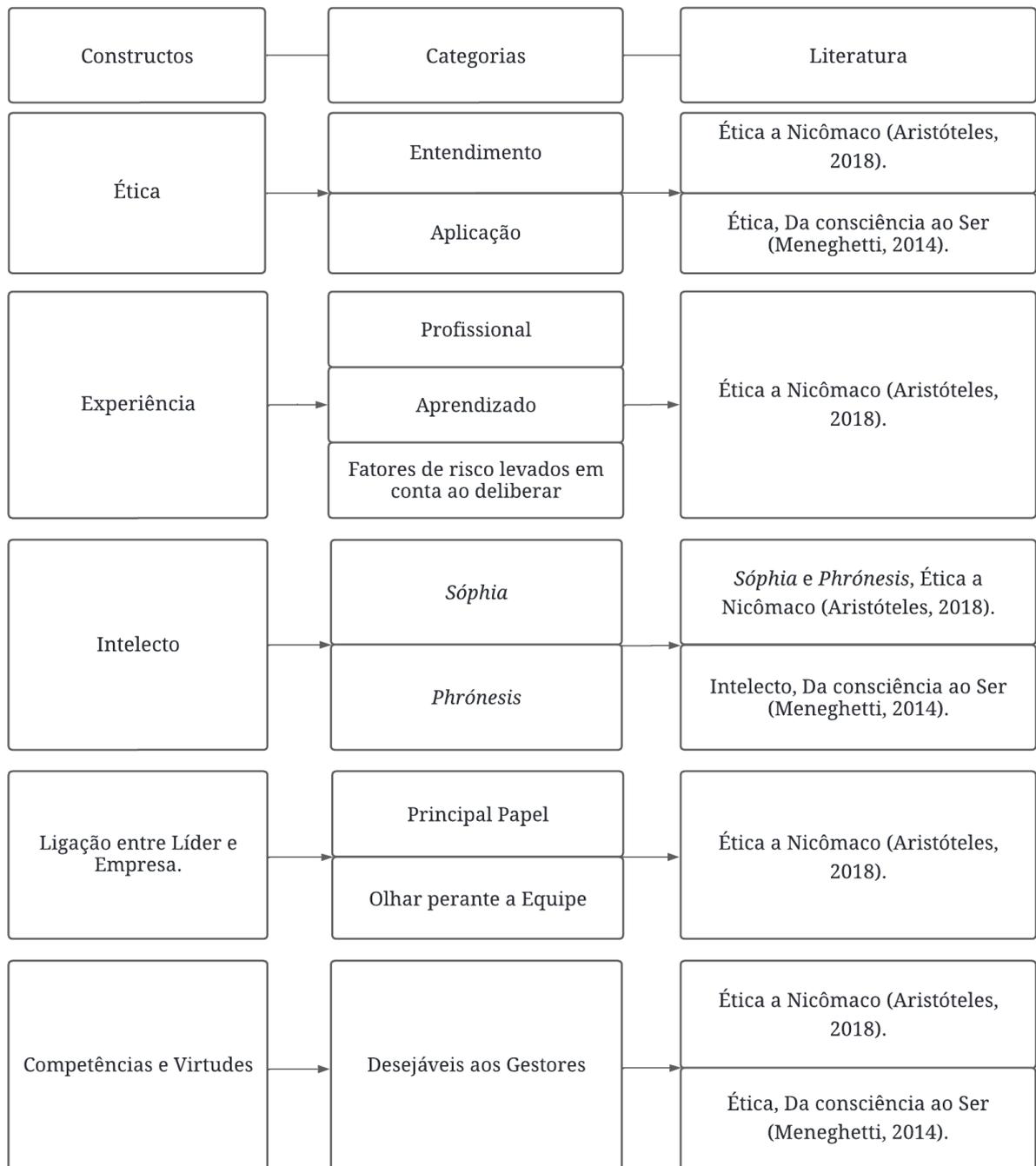
Visando este escopo, a técnica de coleta de dados consiste, portanto, no modo pelo qual a informação referente à pesquisa será coletada, por exemplo; qual é o seu critério de seleção? Opta por dados primários ou secundários? Qual o modelo de estudo escolhido? Qual é o seu contexto de investigação?

3.2.1 Modelo de Estudo.

Com esta pequena introdução, o modelo abordado neste trabalho consiste em basear a entrevista em um o roteiro semiestruturado para fazer com que o entrevistado consiga

participar de um modo mais autêntico, trazendo alusões, apontamentos e relações que o auxiliem a responder à problemática com base em sua experiência, desta forma, além de avaliar o cerne da questão, as discussões pertinentes também serão levados em conta. A Figura 6 demonstra as categorias de análise.

Figura 6 – Categorias de análise.



Fonte: elaborada pelo autor

As categorias de análise do conteúdo abordam o que será avaliado, ligando os constructos à literatura. A Figura 7 demonstra as categorias de análise das perguntas (Apêndice A) que são diretamente ligadas a elas, pelo seu tema.

Figura 7 – Categorias de análise das perguntas.

Constructos	Categorias	Perguntas	Literatura
Ligação entre Líder e Empresa.	Principal Papel	1	Ética a Nicômaco (Aristóteles, 2018).
	Olhar perante a Equipe	3	
Ética	Entendimento	2	Ética a Nicômaco (Aristóteles, 2018).
	Aplicação	4	Ética, Da consciência ao Ser (Meneghetti, 2014).
Competências e Virtudes	Desejáveis aos Gestores	5	Ética a Nicômaco (Aristóteles, 2018).
			Ética, Da consciência ao Ser (Meneghetti, 2014).
Experiência	Profissional	6	Ética a Nicômaco (Aristóteles, 2018).
	Aprendizado	7 e 8	
	Fatores de risco levados em conta ao deliberar	9 e 10	<i>Sóphia e Phrónesis</i> , Ética a Nicômaco (Aristóteles, 2018).

Fonte: elaborada pelo autor.

As categorias de análise das perguntas (Figura 7) fazem um paralelo entre as questões e os constructos, ligando-os ao conhecimento epistêmico, deste modo, a análise feita utiliza-se desta base para aplicar um método dedutivo de inferência lógica, demonstrando que a teoria estudada está em conformidade com o real empírico. (LAKATOS; MARCONI, 2003).

3.2.2 Dados.

Essa pesquisa irá utilizar-se de dados primários, isto é, irá se basear através de uma entrevista individual com um roteiro semiestruturado, contendo perguntas abertas que se relacionam com a problematização da pesquisa. Os dados serão coletados de forma online via *Zoom*, caso este método não seja possível, as perguntas e respostas serão obtidas por um contato direto pelo *Whatsapp*, através de áudio, que posteriormente será transcrito para um formato textual.

3.2.3 Contexto de investigação.

As perguntas contidas no roteiro da entrevista serão direcionadas a empresários que possuem no mínimo 10 anos de experiência no setor terciário da economia.

3.2.4 Critério de seleção.

Visando responder a problemática proposta, os critérios de seleção para a entrevista aplicada neste estudo, são três; alto nível hierárquico, com uma vasta experiência em seu setor de operação, e que demonstrou sua eficiência através de resultados práticos.

3.2.5 Sujeitos da Pesquisa.

Após estabelecerem-se os critérios de seleção para a entrevista, três participantes foram selecionados. Ambos são do sexo masculino e suas idades vão de 52 a 71 anos. Suas formações são relacionadas à administração, contabilidade e engenharia. A Figura 8 ilustra estas características.

Figura 8 – Experiência e Ensino Complementar.

Participante	Gênero	Idade	Experiência em anos	Ensino complementar
J	Masculino	71	33	Técnico em Administração
P	Masculino	52	23	Graduado em Contabilidade MBA em Administração
R	Masculino	58	32	Técnico em Eletrotécnica

Fonte: elaborada pelo autor.

A Figura 8 relaciona a experiência, a idade e o ensino. Os três participantes são empresários que atuam no terceiro setor da economia, possuem entre 23 e 33 anos de experiência. Através de uma análise dedutiva de inferência lógica, este trabalho propõe-se em demonstrar a importância da experiência relacionada à capacidade deliberativa para encontrar soluções e resolver problemas dentro da instituição, após resolvê-los, preserva-se o comportamento e a postura funcional frente à situação, estabelecendo políticas e processos dentro da instituição, como apontado a seguir.

3.3 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS.

O método de análise dos dados deste estudo consiste em aplicar uma análise de inferência dedutiva lógica, isto é, de acordo com Lakatos e Marconi (2003), a partir da teoria estudada, o resultado coletado com a entrevista visa confirmar de modo aplicado sua congruência com aquilo que foi estudado. Portanto, o texto transcrito será dividido de acordo com as temáticas abordadas e, posteriormente subdividido em categorias referentes à problematização da pesquisa.

4. RESULTADOS.

Esta seção visa demonstrar os resultados obtidos através da entrevista, com a aplicação das perguntas contidas no (Apêndice A). As respostas encontram-se de forma detalhada no (Apêndice B), aqui serão analisados apenas os pontos críticos. A Figura 9 aponta os resultados de forma simples e objetiva, demonstrando os principais termos que constituem o cerne da resposta ao qual cada entrevistado se baseou para montar seu raciocínio.

Figura 9 – Constructos, Intenção e Resultado.

Constructos	Intenção	Resultado
Ligação entre Líder e Empresa	Fatores de deliberação e conhecimento aplicado	Possui uma aptidão inata. Demonstra o caminho. Reúne os recursos necessários. Encontra e aloca cada potencial humano. Influencia através da capacidade. A equipe percebe sua movimentação. Sua imagem é referência.
Ética e Cultura	Fatores de deliberação e conhecimento aplicado	Regras de conduta. Fazer o certo, sem atalhos. É o que dita o comportamento. Molda as circunstância para a perfeita função. Posicionar-se a frente, adiantar-se. Cultura é transformação.
Competências e Virtudes	Fatores de deliberação e conhecimento aplicado	Comunicação eficiente. Competência técnica. Ampliar seu raio de conhecimento. Sentir a equipe. Maiêutica. Ataraxia. Disciplina.
Experiência	Vivência, Deliberação e Conhecimento	Paradigmas culturais são mutáveis. Não é possível mudá-los totalmente. Cultura é uma construção. Agir com antecedência para mitigar perdas. Ouvir atentamente. Fazer as perguntas certas. Nunca colocar todos os ovos em uma cesta. Sempre analisar as variáveis. Comportamento vale mais que técnica.

Fonte: elaborada pelo autor.

A Figura 9 apresenta as respostas de um modo esquematizado. Onde os entrevistados, após a apresentação de uma problemática, tentaram resolvê-la através de uma lógica particular, unindo a experiência ao conhecimento adquirido no decorrer de sua existência até o presente momento. Visto o resultado de uma forma resumida, abaixo está a análise de cada resposta com base nas categorias analíticas.

4.1 LIGAÇÃO ENTRE O LÍDER E A EMPRESA.

Este constructo tem como intuito avaliar a deliberação do entrevistado em relação ao modo como o líder interage com a empresa. Desde modo, sob a perspectiva de cada um, analisar qual é o principal papel que o líder exerce dentro da instituição e como se posiciona perante a equipe. De forma simples, a informação que se busca colher aqui é: O líder deve possuir um caráter íntegro, para anexar bons costumes dentro de sua instituição?

4.1.1 Principal Papel.

Sendo pertencente ao constructo “Ligação entre o Líder e Empresa”. A primeira pergunta da entrevista tratava a respeito da liderança e de sua principal função. O primeiro entrevistado utilizou-se do termo “Predestinado” para se referir ao líder, e logo após utilizou-se do termo “Aptidão”, para expressar um talento, uma inclinação, que já nasce com ele.

J: O líder é predestinado, ele já nasce com essa aptidão [...] O encarregado por cada pilar dá a direção ao corpo colaborativo. Mas o mesmo encarregado responde ao conselho. [...] dificilmente um líder consegue estar presente o tempo todo, ainda mais quando nos referimos a grandes empresas, o “líder” portanto, é aquele que possui a maior patente em nível hierárquico, mas que se encontra presente, no local.

Como visto a cima, um dos entrevistados abordou a liderança de uma forma operativa, isto é, aquele que inicia a ação e está encarregado pelo setor é o “líder”. Torna-se necessário ressaltar que, o encarregado denominado neste contexto, de forma objetiva, foi treinado e incentivado para agir de tal forma perante tal situação, portanto, continua seguindo a sombra e os preceitos já estabelecidos previamente pelos fundadores da organização. Averigua-se este fato, porque independente desta liderança estar fisicamente presente ou não, naquele momento, o influenciou a agir com aquela conformidade específica que é esperada dele. Desta forma, despersonificar a liderança é banalizá-la, é torná-la infantil, porque retira a autoridade e a responsabilidade atribuída a ela. Tendo isto em mente, se este problema de fato existe na

organização, naquele contexto em específico, é natural, trivial, buscar uma solução. A liderança deve percebê-lo e intercepta-lo antes que cause problemas maiores. Um gestor a nível tático certamente possui esta “aptidão a liderança”. A questão é que, esta iniciativa de colocar-se a frente em relação à tomada de decisão, é símbolo de um caráter meramente proativo, haja vista que, por mais que esta possa ser uma das características de um líder, ela não representa de forma alguma, sua totalidade.

O segundo entrevistado apontou que a principal função do líder é reunir os recursos necessários e, além disso, é necessário manter uma relação de transparência sempre tentando liderar pelo exemplo.

P: O líder tem a função de reunir os recursos necessários [...] é muito importante manter a transparência em relação ao seu time e aos seus sócios, é claro que, sempre tentando liderar pelo exemplo, por que os sócios e o time percebem como o líder se movimenta.

A principal função que o líder exerce, segundo o terceiro entrevistado, é saber alocar os potenciais humanos e que ele precisa ser uma pessoa de referência, motivando a equipe.

R: Sentir a energia da equipe, para daí conseguir organizar e aproveitar o máximo potencial individual de cada colaborador. Além disso, o líder precisa ser sempre uma pessoa de referência, para que sua própria imagem estimule a equipe.

Os resultados colhidos aqui demonstraram que o líder precisa ser uma pessoa de referência, íntegra, para só depois conseguir com sucesso, anexar um hábito funcional na cultura da organização.

4.1.2 Olhar perante a equipe.

Ao decorrer da primeira resposta, os três entrevistados abordaram a terceira pergunta de forma espontânea. Segundo o primeiro entrevistado a influência da liderança só se demonstra quando o mesmo se mostra capaz, ou seja, as pessoas não seguem ordens, primeiro julgam se aquele que está as ordenando é digno da função ou não. O exemplo só influencia depois que o encarregado estabelece um laço de confiança com seu colaborador.

J: Sem dúvidas, as pessoas só seguem ordens quando o responsável possui capacidade e já demonstrou na prática que sabe o que esta fazendo.

Para o segundo entrevistado, os colaboradores sempre percebem como este se move no dia a dia e se adaptam a isto. É por este motivo, segundo ele, que o líder sempre lidera através do exemplo.

P: Essencialmente. Como o líder se posiciona no dia a dia? Como ele pensa? Como ele age? De maneira tranquila, serena, receptiva, realista? Quando chega até ele um grande problema, qual é a sua reação? Perde o controle? Cria pânico? Como se comporta? Porque os colaboradores estão sempre percebendo isto, e se moldam conforme aquela liderança. Muitas dessas coisas não são ditas, são sentidas, percebidas. É por estes motivos, que o líder sempre lidera através do exemplo.

Para o terceiro entrevistado o líder de fato influencia, porem sua influencia se estabelece de diferentes modos dependendo de cada colaborador, segundo ele, o líder deve sempre buscar saberes e ir de encontro ao equilíbrio.

R: Não é que ele é capaz de influenciar, ele influencia. Se o líder não da o exemplo, ele não é líder, ele precisa ser referencia para seu colaborador. A influencia se dá nos pequenos detalhes, para uns o link que se estabelece é mais afetivo, para outros mais técnicos, ou mais de ética, ou de egoísmo, enfim, os link são múltiplos, mas sempre servem como uma referência, que precisa ser positiva. O líder sempre deve buscar equilíbrio e conhecimento.

Ao observarmos a resposta percebemos o papel fundamental que o líder possui de ser um exemplo, é necessário sempre estar atento para perceber qual é a ação mais eficaz. Além disso, observa-se também que, novamente, para que aquele hábito funcional seja de fato aderido à cultura, o líder deve se tornar sua imagem e só depois tem o poder hábil de transformar o meio.

4.2 ETÍCA.

Este constructo tem o intuito avaliar qual o entendimento do entrevistado em relação à ética e como ele enxerga sua aplicabilidade dentro da instituição. De forma simples, a informação que se busca colher aqui é: Para o participante, qual é a importância da Ética dentro da organização?

4.2.1 Entendimento.

Sendo pertencente ao constructo “Ética”. A segunda pergunta foi abordada logo após. Segundo a percepção do primeiro entrevistado a Ética está ligada as regras de conduta dentro

da empresa, e deve ser apresentada de modo escrito, através de um documento de fácil acesso a todos os colaboradores.

J: Dentro das empresas se estabelece um código de ética, este “código” é um conjunto de regras de conduta, e é importante que elas estejam escritas e que sejam de fácil acesso aos colaboradores.

Para o segundo entrevistado a ética é agir de modo correto, sem atalhos. Segundo ele, aqueles que não agem assim, sempre terão resultados negativos em longo prazo. Acrescenta que essencialmente a ética diz respeito ao modo como a empresa se move no dia a dia, como ela comporta-se, como age, como resolve seus problemas.

P: Ética é fazer as coisas da maneira correta, sem atalhos [...] Você não pode estar em um ponto A e partir direto para o ponto F, existe vários meios de se chegar lá, você pode fazer um atalho, faltar com um pouco de ética, porém isto sempre trará resultados negativos em longo prazo. Essencialmente a ética fala a respeito de como a empresa se move no dia a dia, como ela se comporta, como ela age, como ela resolve seus problemas, como se posiciona, como é seu movimento interno referente à suas operações e das pessoas no dia a dia.

O terceiro entrevistado ressalta que a ética em nível organizacional é o que dita o comportamento, é um dos principais pilares para a equipe. Se o líder não possui ética consigo mesmo, não o terá com os outros. O papel do líder, enquanto gestor é identificar o potencial de cada um, verificar se este está em sintonia com a missão que a empresa tem, e corrigir os pequenos desvios de ética de seus colaboradores, aponta.

R: É fundamental, porque a ética no ambiente de trabalho é um fator de estímulo de propulsão, de busca constante [...] se você não tem ética contigo mesmo, você não tem uma ética dentro da equipe. O papel do líder está em identificar o potencial de cada um e verificar se está em sintonia com a missão que a empresa têm, que o grupo têm, e daí corrigir os pequenos desvios de cada um. A ética serve para motivar o desenvolvimento individual de cada um.

Ao analisar essas respostas, apresentam-se dois pontos, o primeiro é a forma normativa da ética, descrita através de regras e parâmetros de conduta no código de ética empresarial. Neste quesito, é importante ressaltar que existe todo um processo que precede esta fase, ou seja, a definição deste código, aquilo que está escrito, é apenas a expressão grafada referente aquele assunto, do olhar do líder perante o comportamento que ele deseja cultivar dentro de sua instituição. Para entender os princípios que regem a ética é necessário entender o intelecto por completo e sua influência perante os comportamentos. O intelecto do líder é a *forma mentis* da instituição, é daí que parte o primeiro esboço. Aquelas competências

que fogem de sua alçada são aparadas pelo corpo colaborativo da instituição. O segundo ponto, evidencia-se o entendimento da ética como um hábito a ser preservado, que pode estar descrito na norma da instituição ou não, este *ethos* visa atender uma função que beneficia a todos os envolvidos, incluindo a própria instituição empresarial.

4.2.2 Aplicação.

A quarta pergunta falava a respeito do papel das boas práticas culturais na organização. O primeiro entrevistado abordou este assunto através de um exemplo (Apêndice B), respondendo que, o que define se uma prática cultural é boa ou não para a empresa envolve moldar as circunstâncias para que os colaboradores possam exercer sua função corretamente.

J: [...] são definidas assim porque realmente trazem um resultado, são aderidas aos processos e praticadas pelos funcionários. A cultura também é influenciada de baixo pra cima, por exemplo, como uma empresa se torna capaz de realizar tantas inovações? Porque conseguem captar excelentes funcionários, estes funcionários usam suas expertises e colaboram com a empresa.

O segundo entrevistado apontou que, uma boa prática cultural é se movimentar sempre de forma correta, é quando não há dúvidas a respeito de como se posicionar frente às diversas operações que acontecem no dia a dia.

P: Quando não há dúvidas de como se posicionar frente às diversas operações que acontecem no dia a dia [...] Construir uma empresa e suas relações com o meio externo, deve ser sempre uma relação ética, de confiança, de transparência, de seriedade, de credibilidade, de reputação. Como essa empresa resolve aquilo que se propõe? Como entregam aquilo que propuseram? Como eles resolvem quando não acontece da forma como prometeram? Como se posicionam quando não atingem esse objetivo?

O terceiro entrevistado abordou este assunto dizendo que não existe cultura ou conhecimento sem transformação, a instituição sempre precisa estar apta para ela, deste modo consegue diferenciar-se, em relação ao mercado.

R: Não existe cultura ou conhecimento, sem transformação [...] A boa prática cultural é um primeiro caminho para você ter uma equipe diferente.

O resultado obtido aqui, portanto, de forma simples, é que a importância da Ética se da enquanto aquele hábito funcional a ser preservado, é constatado assim por que, ao utilizar-se dela, este hábito vai de encontro ao bom funcionamento da instituição.

4.3 COMPETÊNCIAS E VIRTUDES.

Este constructo tem o intuito de avaliar como o entrevistado delibera a respeito das competências e virtudes que devem ser cultivadas dentro da instituição, De forma simples, a informação que se busca colher é: Apresentam-se aqui hábitos funcionais ou não?

4.3.1 Desejáveis aos gestores.

Sendo pertencente ao constructo “Competências e Virtudes”. A quinta pergunta abordava o tema das competências e virtudes que um bom gestor de empresas deve cultivar. A resposta do primeiro entrevistado foi pragmática. Por se tratar de uma grande empresa, quem define as competências e as virtudes desejadas aos gestores é o conselho.

J: Deve cultivar aquelas estabelecidas pelo conselho, tanto em relação às competências, quanto as virtudes estabelecidas no código de ética.

O segundo entrevistado abordou este tema, dizendo que é muito importante para um gestor ter uma visão ampla do mundo, que é necessário que este sempre se atualize. Ao falar a respeito das virtudes, como exemplo (Apêndice B), o entrevistado pontuou a importância de se desenvolver a ataraxia, segundo ele, os gestores são confrontados diariamente com múltiplas situações, portanto, se torna necessário desenvolver esta virtude para conseguir manter-se calmo e encontrar o melhor caminho, resolvendo assim o problema. Conclui que, para conquistar todas estas virtudes é necessário disciplina e sempre estar aberto a novas informações.

P: Um gestor precisa ser muito curioso, muito interessado em conhecimento, em aprender, ele precisa ter uma visão ampla do mundo, precisa sempre se atualizar em diversos campos relacionados ao seu campo principal [...] Eu acredito que um gestor com um raio de conhecimento bastante amplo reúne mais capacidades de tomadas de decisão, mais capacidades de análise, em termos gerais. Porque gerais? Não falo apenas em dinheiro, quando digo em termos gerais, me refiro em termos de realização dentro do seu próprio negócio e de sua vida.

O terceiro entrevistado abordou este tema da seguinte forma, segundo ele o gestor precisa ser competente naquilo que faz, não somente em relação aos processos ou referente à execução, mas precisa sentir a equipe, saber alocar os potenciais humanos. Além disso, precisa cultivar a virtude da comunicação, ela precisa ser entendida por todos.

R: Competência... essa palavra, é uma palavra que por si só já diz. O gestor ele tem que ser competente naquilo que ele faz. Ele precisa saber fazer a técnica. Não só de processos ou de execução, mas de sensibilidade da equipe. Correr na frente das dificuldades, olhar, analisar, isto na prática da ação em si, analisar a demanda, as variáveis de tempo, as variáveis de dificuldades, de planejamento estratégico, de execução de tarefas, de equipe [...] A comunicação do gestor precisa ser eficiente e lógica para todos.

O resultado obtido aqui, portanto, demonstra que todas as respostas representam um comportamento que visam um bom funcionamento da instituição e do próprio indivíduo, este comportamento, se praticado muitas vezes, pode se tornar um hábito funcional.

4.4 EXPERIÊNCIA.

Este constructo tem o intuito de avaliar como o entrevistado alia sua experiência na resolução de uma problemática específica. Suas categorias analíticas dizem respeito à maturação profissional frente a uma situação delicada, seu aprendizado para resoluções de conflitos internos e os principais fatores de riscos a serem avaliados antes de tomar uma decisão. De forma simples a informação que se busca colher aqui é: Há prudência ao deliberar sobre a problemática exposta?

4.4.1 Profissional.

Sendo pertencente ao constructo “Experiência”. A sexta pergunta era relacionada à mudança de paradigmas culturais em sua instituição. Segundo o primeiro entrevistado, não é possível mudar totalmente este paradigma, principalmente quando se fala de empresas centenárias, o que se torna viável e acontece ao longo do processo, são pequenas mudanças relativas a melhorias tecnológicas.

J: Não acredito que seja possível mudar totalmente o paradigma cultural da empresa, existem empresas centenárias com uma forte cultura já estabelecida, agora o que é possível transformar é aquelas pequenas coisas relacionadas aos processos que acontecem conforme a tecnologia existente avança.

Para o segundo entrevistado a cultura é uma construção, deve ser sempre um processo de crescimento contínuo. Já o terceiro entrevistado, abordou esta questão com outro olhar, segundo ele, se a empresa possui um paradigma, ela está estagnada, engessada. Essa fixação vai deixá-la para trás em relação ao mercado.

P: Paradigmas culturais são uma construção, sempre existe mudanças, atualizando, aperfeiçoando, sempre em um processo de crescimento contínuo.

R: É difícil precisar este momento, porque todo momento é um momento de quebrar, de mudar, cada ação é uma oportunidade de mudança. No momento que tu tens um vínculo muito forte com um paradigma, que chega a criar um paradigma dentro da empresa, tu já esta com ela presa, porque no momento que tu se fixa em uma cultura, em uma técnica, em um processo tu está preso, esta prisão vai te deixar para trás no mercado.

O resultado obtido aqui demonstra prudência no que diz respeito de modo exclusivo às coisas mutáveis, isto é, para o primeiro entrevistado não é possível mudar todo o paradigma cultural, assim como Parmênides e sua *Arkhé*, a essência dos objetos não mudam jamais, o que mudam são as aparências, isto é, os fatores que estão propícios a acidentes. Desta forma, as mudanças dentro da organização só dizem respeito aos processos, melhorando-os e aperfeiçoando-os conforme a tecnologia avança, mas não sua substância. A substância da empresa sempre será a mesma, atender uma necessidade de mercado, e a substância das relações humanas igualmente, reconhecer o outro como um ser humano e tratá-lo com respeito. Quando os objetos analisados distanciam-se de sua substância o que nasce é uma distorção de sua função e, portanto erros. No caso da empresa prejuízo, falência, e no caso da relação entre seres humanos nasce a barbárie, guerras e morte.

4.4.2 Aprendizado

A sétima pergunta tratava a respeito da possibilidade de se reduzir os conflitos internos. Segundo o primeiro entrevistado, não é possível reduzi-los totalmente, mas alguns destes conflitos são previsíveis. Quando isto acontece é preciso agir com antecedência para tentar mitigá-lo.

J: Reduzir totalmente não, é possível prever alguns e se adiantar. Por exemplo, algumas funções e profissões não existem mais. No meu tempo existiam os datilógrafos, aqueles responsáveis por escrever nas máquinas, todas as empresas precisavam. O que aconteceu com eles? Aqueles que não se adaptaram aos computadores quando chegaram, mesmo após treinamento, foram substituídos.

Para o segundo entrevistado, os conflitos são normais, mas a maneira de tentar resolver estas questões é sempre enfrentando o problema, é conversando sobre ele para fazer com que ambas as partes entendam sua origem e encontrem uma solução.

P: Os conflitos internos são normais, acontecem, as pessoas se relacionam uma com a outra e isso é um processo normal. A maneira de se resolver isso é ir enfrentando os problemas, colocando os pingos na mesa, é conversando sobre eles, tentando entender a origem daquele conflito, o porque que está acontecendo, e aborda-los de maneira muito transparente, muito tranquila, com todos os envolvidos.

Para o terceiro entrevistado a forma de resolver estes conflitos é uma constante transmissão de conhecimento, um constante trabalho cultural dentro da equipe. Segundo ele os conflitos são positivos na medida em que se colocam pautas a serem de fato resolvidas, em prol das partes e da empresa.

R: Conflitos sempre acontecem, a forma de reduzi-los é uma constante transmissão de conhecimento [...] esses conflitos são positivos na medida em que eles provocam uma discussão no processo e provocam uma discussão de relacionamento que tem objetivo no crescimento da empresa.

A oitava pergunta era referente à resolução de um conflito específico. O primeiro entrevistado respondeu de forma pragmática. Segundo ele, existe um código de ética estabelecido na empresa, dependendo da gravidade do assunto o colaborador em questão sofrerá uma advertência ou será substituído.

J: Veja, um mediador é sempre um superior hierárquico, como conversamos anteriormente, existe um código de ética na empresa, dependendo da gravidade do assunto e do tamanho da empresa, aqueles que não cumprirem com o que foi estabelecido e definido como uma norma sofrerá advertência, ou será substituído.

O segundo entrevistado salientou que é muito importante, ao tentar ter êxito nesta tarefa, escutar os dois lados e fazer as perguntas certas, para que ambos percebam qual é a base real daquele conflito, qual é o “plano de fundo” da questão. Ao fazer com que a resposta seja obtida através deles, o engajamento para resolver a questão se torna maior.

P: Ser um bom ouvinte, escutar os dois lados, tentar entender o que está acontecendo, tentar fazer as perguntas corretas para que eles perceberem realmente o motivo daquele conflito, qual é o plano de fundo, qual é a base real daquele conflito [...] Portanto, fazer com que eles encontrem isso causa normalmente um maior engajamento para resolver esta questão. Depois disso vem o acompanhamento.

Portanto, segundo ele, após essa percepção vêm o acompanhamento dos gestores, para averiguar se realmente o conflito foi sanado. O terceiro entrevistado apontou que um mediador tem o papel de ligar os dois pontos em um caminho a favor da empresa, da equipe.

R: Um mediador nada mais é daquilo que liga, que une dois pontos diferentes, na união desses dois pontos diferentes qual é a intenção? A intenção deve ser colocar estes dois pontos em movimento em prol da empresa, em prol da equipe.

O resultado obtido aqui demonstra prudência na medida em que a deliberação é a respeito do bom funcionamento da instituição e do indivíduo, desta forma, analisar as variáveis e encontrar o meio que melhor se adequa para sua boa funcionalidade é buscar uma ação que resulta de uma deliberação prudente.

4.4.3 Fatores de risco levados em conta ao deliberar.

A nona e a décima pergunta foram respondidas em conjunto. Na visão do primeiro entrevistado existem inúmeros fatores de riscos, tanto internos, quanto externos. Quem define os fatores a serem observados, de forma prioritária, e quais indicadores serão utilizados são os membros do conselho.

J: Todas estas questões, relacionadas a fatores de risco, são debatidas pelos participantes do conselho, ou seja, sócios e encarregados. Existem inúmeros fatores de riscos, sejam os financeiros ou os de governança, o que rege todos eles e apontam se algo vai mal ou não, são as metas e seus prazos.

O segundo entrevistado apontou alguns fatores, sendo eles; a concorrência de modo externo, a qualidade, o produto e margens de forma interna, salientou que existem muitos outros, sendo que, o que deve ser sempre importante é observar as variáveis e só assumir riscos quando se consegue arcar com eles.

P: O mercado é muito dinâmico, são muitas variáveis, existe a questão da concorrência, e internamente, produtos, qualidade, margem, N variáveis, mas uma coisa que cuido muito é nunca tomar uma decisão que pode afetar gravemente a saúde financeira da empresa. Ao tomarmos qualquer tipo de decisão, devemos sempre nos perguntar, o que fazer caso dê errado? Riscos sempre existem, mas é importante ter este controle.

O terceiro entrevistado expôs a questão trazendo a mesa às competências. Em relação ao posicionamento de mercado, falando dos fatores a serem observados externamente, realçou a importância de se construir uma esteira de produtos, para abranger um leque de mercado e

atender vários públicos dentro do mesmo nicho, segmentando os produtos conforme as necessidades.

R: Primeiro se tu esta apto em relação as competências discutidas anteriormente. Segundo, se a equipe consegue suprir a demanda, em meu setor de atuação tudo é muito dinâmico é até meio difícil de estabelecer alguns processos. O fator prioritário, é o que eu estou passando neste momento, é ter um leque de mercado, ofertar um produto que preferencialmente não dependa exclusivamente de uma linha de segmento, de um único tipo cliente, é necessário diversificar para não ficar dependente de um único público de mercado.

O resultado obtido aqui também demonstra uma resultante advinda de uma deliberação prudente. Analisar os lados, pensar nas hipóteses, nos erros futuros, e agir no agora para mitigá-los, sempre mirando a boa ação, advém desta virtude aliada à engenhosidade (*deinóteta*) do sujeito.

5. CONCLUSÃO.

Desta forma, ao decorrer das vinte e sete respostas que foram desenvolvidas, fica evidente a importância da experiência para colher os particulares frente à operação, pois cada empresário faz relação com o seu meio, entende-o e estabelece os protocolos para operá-lo da melhor maneira. Portanto, é de suma importância entender o ser humano e seu comportamento para encontrar este caminho que traz o resultado funcional a todos os envolvidos. O livro *Ética a Nicômaco*, assim como o presente trabalho, começa investigando o que é o homem.

Segundo Aristóteles, a alma humana possui três funções distintas: a função nutritiva sensitiva e intelectual. As duas primeiras são encontradas em todos os animais, desta forma não podem ser a substância humana. Aquilo que difere o objeto analisado é o que melhor o define. Portanto, a terceira função parece ser própria à natureza do homem. Esta função intelectual é manifestada através do uso do Logos, por conseguinte, se esta é a substância humana desenvolvê-la evidencia ainda mais esta diferença, e não desenvolvê-la causa um efeito oposto. Aristóteles ao analisar esta capacidade investigou qual seria o ápice de seu uso, designando as virtudes que competem a este estágio. Definiu assim a eudaimonia, o estado do ser onde habitam e são cultivadas as boas virtudes em detrimento aos vícios.

Para que isto seja possível é preciso desenvolver esta capacidade. Ao analisar como o intelecto opera, concluiu-se que este age dentro da situação, de íntimo para íntimo, de singular para singular, intencionando-se em busca daquilo que é reflexo, homogêneo, idêntico a si mesmo. Naquele exato momento tudo que diverge, foge de sua percepção, não faz sincronismo. Pelo esforço e tempo dedicados, averigua-se que sua finalidade é encontrar a verdade. A dianoética estuda, portanto o estado que melhor o sustentará para encontrá-la.

Este estado é denominado conforme uma virtude, sendo esta, um signo que representa a excelência de um hábito em particular. No caso do intelecto humano, aquelas funções que o tornarão apto para perceber a verdade são as que dizem respeito à capacidade deliberativa da razão e o uso do conhecimento epistêmico. A *phronesis* é a virtude que representa a excelência do ato deliberativo, já a *sophia* é a virtude epistêmica, científica, que diz respeito aos conhecimentos necessários que servem como o alicerce, são a base fixa, não mutável, eterna. A boa deliberação está intrinsicamente ligada à experiência porque esta evidencia, matura, torna o cálculo mais eficaz, movimenta-se em torno da realidade singular em que o indivíduo se encontra diariamente, ato após ato, momento após momento.

Toda ação precede uma decisão, e o produto desta relação gera a experiência. Desta forma, o indivíduo antes de utilizar-se da *phronesis* decide, esta decisão está sempre relacionada a um intelecto desejante, que intenciona, e um desejo refletido que demonstra o objeto da deliberação. A *phronesis* sempre trabalha com aquelas ferramentas, percepções, que o indivíduo já possui, portanto ela não cria conhecimento, trabalha em cima da capacidade individual. Após a decisão, esta virtude calcula os meios coerentes para tornar o objeto do desejo real, palpável. Sendo responsabilidade da engenhosidade do sujeito (*deinóteta*) cumprir com as metas estabelecidas.

A forma estabelecida objetiva-se através de um *ethos*. A ética visa preservar um hábito virtuoso, por conseguinte, é o ápice daquilo que se propõe, é força motriz em prol do escopo. Com o trabalho do intelecto é possível perceber este hábito, encontrá-lo e por fim preservá-lo. Aqui evidencia-se o modo como a Dianoética pode auxiliar o líder a estabelecer a boa norma dentro de sua instituição, resolvendo assim a problemática. Após o líder realizar esta função, o papel da política é estabelecer os processos que preservam este comportamento dentro da instituição.

Para que isto aconteça, o líder precisa difundi-los através do próprio hábito, e como complemento, defini-lo de uma forma escrita e concisa. Este *ethos* anexa-se a cultura, faz dela sua casa, porque reverbera dentro da organização. *In locus* tenciona-se com o meio, faz relação, os entes entram em dialética gerando assim quatro resultantes. A primeira comprova-se a magnificência já posta, e o hábito permanecendo-se intacto. A segunda cai por terra, por um erro de deliberação ou conclusão, encontra-se algo mais funcional do que o previsto e este assume o seu lugar. A terceira é uma união, uma nova tese, um acréscimo. A quarta é a negação, permanece-se no erro por ignorância, insistência. Levando tudo isto em consideração o líder precisa conhecer os princípios que regem sua ação, compõem seu hábito, edifica-o e transforma-o. Para não cair na ignorância, para domar seus instintos, para saber lidar com o próximo, para polir-se ao ponto de encontrar a verdade, e ser dela parte. Esta é a função da dianoética, fazer o ser manter-se em um estado eudaimônico. Um líder, portanto, possui um poder capaz de fazer e realizar, sua ação é prudente, escuta com atenção, calcula e age no momento certo, porque a vida lhe guia assim, a experiência fala por estas palavras, o resultado *optimal* é regido conforme esta lei.

REFERÊNCIAS:

- ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Tradução: Edson Bini. São Paulo: Edipro, 2020. 4º Ed.
- BASTIAT, F. **A Lei**. São Paulo: Instituto Ludwig von Mises Brasil, 2010. 3ºEd.
- DRUCKER, P. **O melhor de Peter Drucker: O homem, a administração, a sociedade**. Tradução: Maria L. Leite Rosa, Arlete Simille Marques e Edite Sciulli. São Paulo: Nobel, 2002.
- LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo : Atlas 2003. 5º Ed.
- MENEGHETTI, A. **Da consciência ao ser**. São Paulo: Ontopsicológica Editora Universitária, 2014.
- NEUMANN, J; MORGENSTERN, O. **Theory of Games and Economic Behavior: 60th Anniversary Commemorative Edition**. Nova Jersey, EUA: Princeton University Press, 2007.
- PARMÊNIDES. **Da natureza**. Tradução: José Trindade Santos. São Paulo: Edições Loyola, 2002.
- PERINE, M. **Quatro lições sobre a Ética de Aristóteles**. São Paulo: Edições Loyola, 2006.
- SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, M. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013. 5º Ed.
- SEVERINO, A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez Editora, 2014.
- SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- TORQUATO, G. **Cultura, Poder, Comunicação, Crise e Imagem. Fundamentos das Organizações do Século XXI - 2ª Edição Revista e Ampliada** – Editora: Cengage Learning.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Perguntas que serão feitas na entrevista:

- 1) Pela sua perspectiva, qual é o principal papel do líder em âmbito organizacional?
- 2) Quando falamos em um ambiente empresarial, qual é a definição e o papel da Ética?
- 3) Você acredita que o Líder é capaz de influenciar seus colaboradores pelo bom exemplo?
- 4) Pela sua ótica, como a adoção de boas práticas culturais podem auxiliar o desenvolvimento da organização?
- 5) Com base na sua experiência, quais são as principais competências e virtudes que um gestor de empresas deve cultivar?
- 6) Existiu algum momento, em sua carreira, que foi necessário mudar os paradigmas culturais em sua empresa, como foi este processo?
- 7) Existe alguma forma de reduzir os conflitos internos que por ventura possam acontecer? Discorra a este respeito.
- 8) Ao tentar ser o mediador entre os dois lados de um conflito, o que você considera importante para ter êxito nesta tarefa?
- 9) Na sua visão, quando falamos em negócios, quais são os principais fatores de risco que um líder deve prestar atenção antes de tomar alguma decisão que pode afetar a empresa internamente?
- 10) E quanto externamente, em relação ao posicionamento de mercado, que fatores de risco o líder deve se atentar antes de tomar alguma decisão?

APÊNDICE B – ENTREVISTA DETALHADA

1. J: O líder é predestinado, ele já nasce com essa aptidão. Lembro-me de algo curioso, conheci certa vez uma família que possuía um empreendimento, com muitos irmãos, todos envolvidos com o negócio, o que tinha a aptidão para a liderança era o filho casula, ele dava as diretrizes dentro da empresa e ninguém discutia, apesar de dentro de casa a história ser diferente, na empresa era deste modo. Quando falamos em sucessão empresarial, existem famílias que não possuem um indivíduo com esta aptidão, isto é, em fase sucessória se torna necessário buscar este profissional, com esta característica, no mercado. Isto aconteceu com o [...], por exemplo, e é uma realidade para tantas outras. Agora, relacionado a liderança, existem inúmeras funções, isto depende de qual setor estamos falando, por exemplo, trago os quatro pilares: O capital, o trabalho, os fornecedores e o cliente, para cada um destes pilares existe um responsável, e dentro de cada pilar outras inúmeras funções. O encarregado por cada pilar dá a direção ao corpo colaborativo. Mas o mesmo encarregado responde ao conselho. No dia a dia, não existe uma figura única de liderança, trago um exemplo do quartel, quem é a liderança neste caso?

E: O General.

J: E quando ele não está presente?

E: O superior hierárquico que está presente.

J: Exatamente, você falou muito bem, é o superior hierárquico que está presente. Então me diga, o que acontece se a patente mais alta que se encontra no momento for um Cabo? Como ele é tratado e chamado?

E: Pela patente e nome.

J: Não, neste caso ele é tratado como se fosse o capitão, ele se torna a liderança. Acontece a mesma coisa nas empresas, dificilmente um líder consegue estar presente o tempo todo, ainda mais quando nos referimos a grandes empresas, o “líder” portanto, é aquele que possui a maior patente em nível hierárquico, mas que se encontra presente, no local.

2. J: Dentro das empresas se estabelece um código de ética, este “código” é um conjunto de regras de conduta, e é importante que elas estejam escritas e que sejam de fácil acesso aos colaboradores.

3. J: Sem dúvidas, as pessoas só seguem ordens quando o responsável possui capacidade e já demonstrou na prática que sabe o que esta fazendo.

4. J: Podem auxiliar sim, pelas boas práticas, um exemplo simples é: Ao usar um esfregão com um tamanho fixo, dependendo da altura do colaborador, ou seja, uma pessoa com 1,60m conseguirá desempenhar sua função perfeitamente, agora uma pessoa com 1,80m terá que se curvar, ficará com dor e perderá produtividade, em posse dessa informação comprar um equipamento (neste caso um esfregão) que seja do tipo retrátil, trazendo a possibilidade de aumentar ou diminuir o cabo este tipo de problema se resolve. O que eu trago aqui é apenas um exemplo, mas serve para os outros setores, ou seja, as boas práticas, que são definidas assim porque realmente trazem um resultado, são aderidas aos processos e praticadas pelos funcionários. A cultura também é influenciada de baixo pra cima, por exemplo, como uma empresa se torna capaz de realizar tantas inovações? Porque conseguem captar excelentes funcionários, estes funcionários usam suas expertises e colaboram com a empresa.

5. J: Deve cultivar aquelas estabelecidas pelo conselho, tanto em relação às competências, quanto as virtudes estabelecidas no código de ética.

6. J: Não acredito que seja possível mudar totalmente o paradigma cultural da empresa, existem empresas centenárias com uma forte cultura já estabelecida, agora o que é possível transformar é aquelas pequenas coisas relacionadas aos processos que acontecem conforme a tecnologia existente avança.

7. J: Reduzir totalmente não, é possível prever alguns e se adiantar. Por exemplo, algumas funções e profissões não existem mais. No meu tempo existiam os datilógrafos, aqueles responsáveis por escrever nas máquinas, todas as empresas precisavam. O que aconteceu com eles? Aqueles que não se adaptaram aos computadores quando chegaram, mesmo após treinamento, foram substituídos.

8. J: Veja, um mediador é sempre um superior hierárquico, como conversamos anteriormente, existe um código de ética na empresa, dependendo da gravidade do assunto

e do tamanho da empresa, aqueles que não cumprirem com o que foi estabelecido e definido como uma norma sofrerá advertência, ou será substituído.

9. E 10 – J: Todas estas questões, relacionadas a fatores de risco, são debatidas pelos participantes do conselho, ou seja, sócios e encarregados. Existem inúmeros fatores de riscos, sejam os financeiros ou os de governança, o que rege todos eles e apontam se algo vai mal ou não, são as metas e seus prazos.

Entrevista 2:

1. P: O líder tem a função de reunir os recursos necessários, é claro que, quando a empresa é pequena, uma startup ou uma empresa que está começando ele faz de tudo um pouco. Conforme ela vai crescendo é muito importante manter a transparência em relação ao seu time e aos seus sócios, é claro que, sempre tentando liderar pelo exemplo, por que os sócios e o time percebem como o líder se movimenta.
2. P: Ética é fazer as coisas da maneira correta, sem atalhos. O que isto quer dizer? Tudo é um processo contínuo de *step by step* você vai solidificando aquilo que você se propôs a fazer. E sempre da maneira correta, sem atalhos. Você não pode estar em um ponto A e partir direto para o ponto F, existe vários meios de se chegar lá, você pode fazer um atalho, faltar com um pouco de ética, porém isto sempre trará resultados negativos em longo prazo. Essencialmente a ética fala a respeito de como a empresa se move no dia a dia, como ela se comporta, como ela age, como ela resolve seus problemas, como se posiciona, como é seu movimento interno referente à suas operações e das pessoas no dia a dia, e tudo isto vai se enraizando aos poucos, você até pode escrever um código de ética, mas isto realmente se constrói no dia a dia, nas pequenas decisões e isto vai construindo a cultura da empresa.
3. P: Essencialmente. Como o líder se posiciona no dia a dia? Como ele pensa? Como ele age? De maneira tranquila, serena, receptiva, realista? Quando chega até ele um grande problema, qual é a sua reação? Perde o controle? Cria pânico? Como se comporta? Porque os colaboradores estão sempre percebendo isto, e se moldam conforme aquela liderança. Muitas dessas coisas não são ditas, são sentidas, percebidas. É por estes motivos, que o

líder sempre lidera através do exemplo. Eu gosto muito do método Maiêutico de Sócrates, todo o processo começa se fazendo a pergunta certa. Este método é capaz de fazer com que o colaborador, em ambiente empresarial, através das perguntas certas, perceba que a decisão e a solução também estão em seu raio de ação, que ele é capaz de encontrar a resposta. Além disso, este tipo de diálogo faz com que eles entendam suas responsabilidades e aquilo que está em jogo. Como você se movimenta, em todos os sentidos, influencia o meio em que está inserido, algumas vezes isto é te falado, outras vezes não. O importante é ter esta consciência.

4. P: Quando não há dúvidas de como se posicionar frente às diversas operações que acontecem no dia a dia, vai se solidificando como uma coisa normal, de uma forma automática. Essas questões vão sendo automatizadas, como tu vai reagindo no dia a dia, boas práticas culturais enfim é isso né, é se movimentar sempre de forma correta. O que é o correto? Construir uma empresa e suas relações com o meio externo, deve ser sempre uma relação ética, de confiança, de transparência, de seriedade, de credibilidade, de reputação. Como essa empresa resolve aquilo que se propõe? Como entregam aquilo que propuseram? Como eles resolvem quando não acontece da forma como prometeram? Como se posicionam quando não atingem esse objetivo? Porque na verdade, as empresas nem sempre conseguem atingir seus objetivos, algumas vezes tem algum tipo de falha, não consegue entregar, mas como teu time esta dentro da questão da prática cultural? Se é uma cultura forte vai resolver da melhor maneira possível.

5. P: Um gestor precisa ser muito curioso, muito interessado em conhecimento, em aprender, ele precisa ter uma visão ampla do mundo, precisa sempre se atualizar em diversos campos relacionados ao seu campo principal, a informação corre muito rápido é por isso que se torna necessário se atualizar. Além disso, outros conhecimentos que trazem alegria. Arte, música, literatura enfim, uma serie de possibilidades para o gestor aumentar sua capacidade de decisão, sua capacidade de gestão. Eu acredito que um gestor com um raio de conhecimento bastante amplo reúne mais capacidades de tomadas de decisão, mais capacidades de análise, em termos gerais. Porque gerais? Não falo apenas em dinheiro, quando digo em termos gerais, me refiro em termos de realização dentro do seu próprio negocio e de sua vida. A ataraxia seria uma virtude a ser buscada pelos gestores, porque ele se defronta diariamente com n tipos de situações, ele precisa estar sempre tranquilo para

tentar buscar o melhor caminho. Isto é construído de acordo com os anos, não é algo que tu queira e já consiga, tu vai construindo aos poucos. De que forma? Com estas competências, ser muito curioso, estar aberto para as informações, e disciplina para reunir tudo isso.

6. P: Paradigmas culturais são uma construção, sempre existe mudanças, atualizando, aperfeiçoando, sempre em um processo de crescimento contínuo. Em minha carreira eu tive n mudanças, sempre buscando fazer mais. Eu posso fazer mais.
7. P: Os conflitos internos são normais, acontecem, as pessoas se relacionam uma com a outra e isso é um processo normal. A maneira de se resolver isso é ir enfrentando os problemas, colocando os pingos na mesa, é conversando sobre eles, tentando entender a origem daquele conflito, o porque que está acontecendo, e aborda-los de maneira muito transparente, muito tranquila, com todos os envolvidos, e tentando encontrar uma solução, um caminho, mas é necessário abordar o conflito, trazer a mesa, provocar a discussão sobre o conflito, isto é o primeiro passo para entender, depois naturalmente se encontrar um caminho para resolver essas questões. Se ao longo das tentativas não está sendo solucionado, normalmente é uma ou duas pessoas, e ai você vai precisar tomar as decisões necessárias, o que tu não pode deixar acontecer e que esses conflitos se alonguem por muito tempo dentro da instituição, se tu não conseguir normalmente, terá que tomar uma decisão, normalmente é um desligamento.
8. P: Ser um bom ouvinte, escutar os dois lados, tentar entender o que está acontecendo, tentar fazer as perguntas corretas para que eles perceberem realmente o motivo daquele conflito, qual é o plano de fundo, qual é a base real daquele conflito, muito das vezes, a base real não é percebida por eles. Portanto, fazer com que eles encontrem isso causa normalmente um maior engajamento para resolver esta questão. Depois disso vem o acompanhamento.
9. e 10 – P: O mercado é muito dinâmico, são muitas variáveis, existe a questão da concorrência, e internamente, produtos, qualidade, margem, N variáveis, mas uma coisa que cuido muito é nunca tomar uma decisão que pode afetar gravemente a saúde financeira

da empresa. Ao tomarmos qualquer tipo de decisão, devemos sempre nos perguntar, o que fazer caso dê errado? Riscos sempre existem, mas é importante ter este controle.

Entrevista 3:

1. R: Sentir a energia da equipe, para daí conseguir organizar e aproveitar o máximo potencial individual de cada colaborador. Além disso, o líder precisa ser sempre uma pessoa de referência, para que sua própria imagem estimule a equipe.
2. R: É fundamental, porque a ética no ambiente de trabalho é um fator de estímulo de propulsão, de busca constante. A ética a nível organizacional, a ética de um grupo é o que dita o comportamento, é o que motiva. É um dos principais pilares de motivação da equipe. A ética é antes da missão, é antes da necessidade que a pessoa tem de executar um trabalho, a ética é quase que uma base, se você não tem ética contigo mesmo, você não tem uma ética dentro da equipe. O papel do líder está em identificar o potencial de cada um e verificar se está em sintonia com a missão que a empresa tem, que o grupo têm, e daí corrigir os pequenos desvios de cada um. A ética serve para motivar o desenvolvimento individual de cada um.
3. R: Não é que ele é capaz de influenciar, ele influencia. Se o líder não dá o exemplo, ele não é líder, ele precisa ser referência para seu colaborador. A influência se dá nos pequenos detalhes, para uns o link que se estabelece é mais afetivo, para outros mais técnicos, ou mais de ética, ou de egoísmo, enfim, os links são múltiplos, mas sempre servem como uma referência, que precisa ser positiva. O líder sempre deve buscar equilíbrio e conhecimento.
4. R: Não existe cultura ou conhecimento, sem transformação. Então no momento que tu tem uma boa prática de cultura, uma boa prática de conhecimento interno na organização, tu está com tua instituição sempre apta a transformação, a ação em si, de uma maneira diferenciada do restante, do restante da tua concorrência, do restante da sociedade. A boa prática cultural é um primeiro caminho para você ter uma equipe diferente.

5. R: Competência... essa palavra, é uma palavra que por si só já diz. O gestor ele tem que ser competente naquilo que ele faz. Ele precisa saber fazer a técnica. Não só de processos ou de execução, mas de sensibilidade da equipe. Correr na frente das dificuldades, olhar, analisar, isto na prática da ação em si, analisar a demanda, as variáveis de tempo, as variáveis de dificuldades, de planejamento estratégico, de execução de tarefas, de equipe. Tudo isto está intimamente ligado a competência. Agora em relação às virtudes, dentro da organização, eu diria a de comunicação. A comunicação do gestor precisa ser eficiente e lógica para todos.

E: Dentro de sua instituição, o senhor comentou a respeito das competências técnicas, na hora das contratações, o senhor valoriza mais as competências ligadas ao comportamento ou de técnica? Ou seja, compensa dentro do negócio do senhor, na hora da entrevista, passar um candidato que tenha as competências de comportamento, e começar a treina-lo, ou pegar um candidato que tenha mais competência técnicas, mas em relação ao comportamento ele pode ser um pouco mais problemático? Qual dos dois lados o senhor acha mais fácil de corrigir? Qual é prioritário?

R: Não, o que é prioritário não é a competência técnica, a técnica tu aprende. Em uma cultura onde existe o treinamento é fácil de ensinar. O fundamental é a pessoa em si, a intenção da pessoa, o comprometimento e a visão dela em relação a si mesma, inclusive.

6. R: É difícil precisar este momento, porque todo momento é um momento de quebrar, de mudar, cada ação é uma oportunidade de mudança. No momento que tu tens um vínculo muito forte com um paradigma, que chega a criar um paradigma dentro da empresa, tu já esta com ela presa, porque no momento que tu se fixa em uma cultura, em uma técnica, em um processo tu está preso, esta prisão vai te deixar para trás no mercado.

7. Conflitos sempre acontecem, a forma de reduzi-los é uma constante transmissão de conhecimento, um constante trabalho cultural dentro da equipe, mas sempre vão acontecer e esses conflitos são positivos na medida em que eles provocam uma discussão no processo e provocam uma discussão de relacionamento que tem objetivo no crescimento da empresa, o conflito é necessário mas tem que ser administrado em prol do crescimento da empresa.

8. Um mediador nada mais é daquilo que liga, que une dois pontos diferentes, na união desses dois pontos diferentes qual é a intenção? A intenção deve ser colocar estes dois pontos em movimento em prol da empresa, em prol da equipe.

9. Primeiro se tu esta apto em relação as competências discutidas anteriormente. Segundo, se a equipe consegue suprir a demanda, em meu setor de atuação tudo é muito dinâmico é até meio difícil de estabelecer alguns processos.

10. O fator prioritário, é o que eu estou passando neste momento, é ter um leque de mercado, ofertar um produto que preferencialmente não dependa exclusivamente de uma linha de segmento, de um único tipo cliente, é necessário diversificar para não ficar dependente de um único público de mercado.