

# Da graduação para o mercado de trabalho: caminhos para o sucesso



PAULA CALEFFI
NEUZA CHAVES
GABRIEL CHALITA
GUSTAVO CERBASI
LEYLA NASCIMENTO
ILONA BECSKEHÁZY
WILLIAM DOUGLAS
ARMANDO CLEMENTE
MARÍLIA DE SANT'ANNA FARIA

**ORGANIZAÇÃO** 

HUGO SANTOS JR.

1ª EDIÇÃO SESES RIO DE JANEIRO 2014 Comitê editorial externo Armando Clemente, Leyla nascimento e marília de Sant'anna faria

Comitê editorial interno ROGÉRIO MELZI, MARCOS LEMOS E MIGUEL DE PAULA

Organizador do livro HUGO SANTOS JR.

Autores dos originais Paula Caleffi (Capítulo 1), Neuza Chaves (Capítulo 2), Gabriel Chalita (Capítulo 3), Gustavo Cerbasi (Capítulo 4), Leyla Nascimento (Capítulo 5), Ilona Becskeházy (Capítulo 6), William Douglas (Capítulo 7), Armando Clemente e Marília De Sant'anna Faria (Capítulo 8)

Projeto editorial ROBERTO PAES

Coordenação de produção RODRIGO AZEVEDO DE OLIVEIRA

Projeto gráfico PAULO VITOR FERNANDES BASTOS

Diagramação PAULO VITOR FERNANDES BASTOS

Supervisão de revisão ADERBAL TORRES BEZERRA

Redação final e desenho didático ROBERTO PAES, RODRIGO AZEVEDO DE OLIVEIRA E JARCÉLEN RIBEIRO

Revisão linguística Daniela Reis, ione nascimento e jarcélen ribeiro

Capa THIAGO LOPES AMARAL

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta obra pode ser reproduzida ou transmitida por quaisquer meios (eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia e gravação) ou arquivada em qualquer sistema ou banco de dados sem permissão escrita da Editora. Copyright SESES, 2014.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

D111 Da graduação para o mercado de trabalho: caminhos para o sucesso

Hugo Santos Jr. [organizador].

— Rio de Janeiro: Editora Universidade Estácio de Sá, 2013.

240 p

ISBN: 978-85-60923-17-5

1. Carreira. 2. Planejamento. I. Título.

CDD 658.401 2

Diretoria de Ensino – Fábrica de Conhecimento Rua do Bispo, 83, bloco F, Campus João Uchôa Rio Comprido – Rio de Janeiro – RJ – CEP 20261-063

#### Sumário

Prefácio

Por que v	vamos para a Universidade?	
Q	uem vem primeiro: o professor ou a Universidade?	
E	xplorando o conceito	
P	ós-graduação: avançando no estudo superior	
Do geral	para o particular: a Estácio na sociedade do conhecimento	
Е	ntendendo o currículo de seu curso	
Р	remissas dos currículos da Estácio	
A	tividades curriculares	
A	valiação nacional da Estácio	
Α	Educação a Distância na Estácio (EAD)	
SINAES:	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior	
ENADE:	Exame Nacional de Desempenho de Estudante	
P	or que devo fazer o ENADE?	
	as da educação superior no Brasil e no mundo	
S	ala de aula invertida	
Le	earning analytics (dados analíticos de aprendizagem)	
Conclusã	io	
	oara o sucesso do seu curso	
Chaves	oara o sucesso do seu curso	
Chaves   Introduçã Ensino a	oara o sucesso do seu curso io	
Chaves   Introduçã Ensino a Por que v	oara o sucesso do seu curso  io distância vale a pena gerenciar o curso e persistir?	
Introduçã Ensino a Por que v Chaves p	oara o sucesso do seu curso  io distância vale a pena gerenciar o curso e persistir?	
Introduçã Ensino a Por que v Chaves p	coara o sucesso do seu curso dio distância. vale a pena gerenciar o curso e persistir? vara o sucesso. Chave da consciência do objetivo: por que esse curso?	
Introduçã Ensino a Por que v Chaves p	oara o sucesso do seu curso  dio	
Introduçã Ensino a Por que v Chaves p 1. 2.	coara o sucesso do seu curso  dio	
Introduçã Ensino a Por que v Chaves p 1. 2. 3. 4.	oara o sucesso do seu curso  distância	
Introduçã Ensino a Por que v Chaves p 1. 2. 3. 4.	Dara o sucesso do seu curso  do	
Introduçã Ensino a Por que v Chaves p 1. 2. 3. 4.	oara o sucesso do seu curso  distância	
Introduçã Ensino a Por que v Chaves p 1. 2. 3. 4. 5. 6.	Dara o sucesso do seu curso  do	
Introduçã Ensino a Por que v Chaves p 1. 2. 3. 4. 5. 6.	cia Alpha: uma reflexão sobre o potencial humano	
Introduçã Ensino a Por que v Chaves p 1. 2. 3. 4. 5. 6. Inteligênce	coara o sucesso do seu curso distância	

11

Inteligência emocional e inteligências múltiplas	55
Habilidades cognitiva, social e emocional	56
Habilidade cognitiva	57
Habilidade social	57
Habilidade emocional	58
Inteligência Alpha, reflexões iniciais	58
Felicidade	58
Aspiração, escolha, desejos	60
Desejos	60
Escolhas	61
Aspiração	62
Inteligência Alpha — aspiração	63
Inteligência intrapessoal	63
Inteligência interpessoal	64
Caixa de Aspirações	66
Desenvolvimento da habilidade cognitiva	66
Quebrando paradigmas	67
Nenhum aluno é burro	68
Foco é essencial	68
Foco externo	68
Atenção seletiva	69
Tipos de "barulhos"	70
Aprendizagem significativa	70
Digressões pedagógicas	71
Desenvolvimento da habilidade social	71
O significado da ética	72
Construindo relações de solidariedade	74
Solucionando problemas em equipe	74
Valores e vícios	75
Humildade	76
Responsabilidade	76
Coragem	76
Gentileza	76
Desenvolvimento da habilidade emocional	77
Influência das artes	78
O papel da escola	78
Amor e emoções.	78
A carência e os vínculos	79
A leveza nas escolhas	80
O necessário diálogo interior.	81
A beleza dos encontros "inúteis"	82
Inteligência Alpha	84
Gestão de pessoas	85
Poder	86
A busca da felicidade	87

4. Es	scolhas inteligentes para seu bolso e sua vida	89
	A certeza do futuro	90
	Você está em vantagem	90
	Entendendo o jogo: quem trabalha para você?	91
	Esqueça muito do que você já ouviu	93
	Preservando a flexibilidade	93
	A fórmula para enriquecer	95
	1. Por que a fórmula não dá certo?	95
	2. O que fazer para a fórmula funcionar em sua vida?	96
	A teoria dos baldes	97
	O segredo está na ordem das escolhas	98
	O efeito do tempo sobre o dinheiro	99
	O consumo além do que comporta o orçamento	100
	O erro que todos querem cometer	101
	Dívidas? Por que não?	104
	O financiamento estudantil — FIES	105
	Transforme seus sonhos em realidade	106
	Investimentos: como multiplicar seu dinheiro	107
	Roteiro para equilibrar suas finanças	109
5. Ce	enários do mundo do trabalho	113
	Acompanhando as mudanças	114
	O mercado de trabalho e você	114
	Dificuldades no processo seletivo	115
	Mapeando as empresas de interesse	116
	As empresas e seus recursos humanos	116
		116
	Etapas dos processos seletivos extensos	110
	Etapas dos processos seletivos extensos.  Primeira etapa.	
	Primeira etapa Segunda etapa	116
	Primeira etapa Segunda etapa Terceira etapa	116
	Primeira etapa Segunda etapa Terceira etapa Quarta etapa	116
	Primeira etapa. Segunda etapa. Terceira etapa. Quarta etapa. Nova fase no Planejamento de Carreira.	
	Primeira etapa Segunda etapa Terceira etapa Quarta etapa Nova fase no Planejamento de Carreira Como acontecem as relações de trabalho?	
	Primeira etapa.  Segunda etapa.  Terceira etapa.  Quarta etapa.  Nova fase no Planejamento de Carreira.  Como acontecem as relações de trabalho?.  Nossa legislação não acompanha as atuais necessidades.	116 117 117 117 118 118 118
	Primeira etapa Segunda etapa Terceira etapa Quarta etapa Nova fase no Planejamento de Carreira Como acontecem as relações de trabalho? Nossa legislação não acompanha as atuais necessidades Programas de Estágios e Trainees	
	Primeira etapa.  Segunda etapa.  Terceira etapa.  Quarta etapa.  Nova fase no Planejamento de Carreira.  Como acontecem as relações de trabalho?.  Nossa legislação não acompanha as atuais necessidades.  Programas de Estágios e Trainees.  Programas de Trainees.	116 117 117 118 118 119 120
	Primeira etapa Segunda etapa Terceira etapa Quarta etapa Nova fase no Planejamento de Carreira Como acontecem as relações de trabalho? Nossa legislação não acompanha as atuais necessidades Programas de Estágios e Trainees	116 117 117 118 118 119 120

6. É possível melhorar o mundo e ganhar bem trabalhando em ONGs?	123
O mercado de trabalho no Brasil	124
Conhecendo o Terceiro Setor	127
O caso Greenpeace	131
O caso Médicos Sem Fronteiras	_
Caso do Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelh	0133
Caso do Teto	134
Das Fasfil para as empresas sem fins lucrativos	135
O caso Fundação Bradesco	135
O caso GRAACC	136
Cultura e estruturação do Terceiro Setor	136
Nem tudo são flores	137
As ONGs de celebridades	138
Últimas considerações	139
7. O concurso público como opção de carreira	143
Ampliando a percepção	144
Vantagens no quesito "qualidade de vida"	144
Como ter um bom quadro de servidores?	145
Serviço público X iniciativa privada	145
Concurso como opção	146
Como começou o funcionalismo público?	146
Salários	147
Qualidade de vida e estabilidade	147
Flexibilidade	148
Vagas especializadas	148
Qual concurso?	149
Escolhas	150
Vagas abertas	151
Queremos contratar você	151
Fazer Direito	152
Semeando	153
Guerra do sucesso	153
A guerra silenciosa	
Para passar em concursos preciso comprar todos os materiais disponíveis?	
Quais práticas básicas não podem faltar na rotina de quem	
se prepara para um concurso? Como se preparar adequadamente?	156
Quais são os pontos mais importantes a serem lidos em um edital?	
Quais são os principais erros cometidos pelos concurseiros nos dias de hoje?	

	Quais dicas de estudo e comportamento você daria para	
	quem está buscando uma vaga no serviço público?	157
	Quais as qualidades dos bons profissionais?	158
	Qual a principal dica para quem quer passar em um concurso público?	159
8. E	mpreendedorismo e inovação em	
	a era de mudanças significativas	161
	Introdução	162
	Termos e conceitos	163
	Empreendedorismo	163
	Empreendedor	164
	Intraempreendedor	164
	Empreendedor social	164
	Empreendedor público	164
	Empresário	164
	EIRELI	165
	Características e comportamentos praticados por empreendedores	165
	Pesquisa GEM Brasil (Global Entrepreneurship Monitor)	166
	Motivos que levam as pessoas a abrirem seus negócios	167
	Empreendedorismo e prestígio social	168
	Classificação das atividades empreendedoras	168
	Empreendedores iniciais ou em estágio inicial	169
	Motivação para a atividade empreendedora:	
	empreendedores por necessidade e por oportunidade	169
	Empreendedores estabelecidos	170
	Características dos empreendimentos abertos no Brasil	170
	Fatores limitantes para empreender no Brasil	170
	Linhas de financiamento	171
	Cenário nacional	171
	Classificação das micro e pequenas empresas	171
	Microempreendedor Individual (MEI)	
	Microempresa (ME)	
	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	
	Relação existente entre empreendedores e grau de escolaridade	
	Microempreendedores individuais	
	Empreendedores iniciais e estabelecidos	
	Empresários de empresas constituídas	
	Empreendedores digitais ( <i>Startup</i> )	
	Empreendedores criativos	
	Tecnologia e negócios digitais	
	Empresas brasileiras fazem pouco uso de novas tecnologias	
	Empresas <i>Startups</i>	

Incubadora de empresas e parques tecnológicos	177
Inovação e Competividade das micro e pequenas empresas	s — MPE178
Canvas Business Model	179
Plano de negócio	179
Design Thinking	180
Franchising	181
Sucessão familiar	181
A Universidade e o empreendedorismo	181
As Universidades brasileiras e a temática empreend	ledora182
As universidades e os quatro pilares da educação	
apresentados em relatório da Unesco	182
Jogo de negócio: Desafio Universitário Empreendec	dor183
Estudo de caso 1	
Empreender respondendo às questões da vida	184
Para a sua inspiração, leia mais um caso de sucesso no Bra	asil189
O professor que se tornou um dos maiores empreer	ndedores do Brasil:
O professor que se tornou um dos maiores empreer Carlos Wizard Martins	
·	
Carlos Wizard Martins	189
Carlos Wizard Martins  Conclusão  Espaço E3 em todas as unidades da Estácio	.189 195
Carlos Wizard Martins  Conclusão  Espaço E3 em todas as unidades da Estácio Espaço N.A.V.E.	
Carlos Wizard Martins  Conclusão  Espaço E3 em todas as unidades da Estácio Espaço N.A.V.E. Palestras e Aulas Nacionais	
Carlos Wizard Martins  Conclusão  Espaço E3 em todas as unidades da Estácio Espaço N.A.V.E. Palestras e Aulas Nacionais Eventos Locais	
Carlos Wizard Martins	
Carlos Wizard Martins  Conclusão  Espaço E3 em todas as unidades da Estácio Espaço N.A.V.E. Palestras e Aulas Nacionais Eventos Locais Programas de Nivelamento Atividades Estruturadas	
Carlos Wizard Martins  Conclusão  Espaço E3 em todas as unidades da Estácio Espaço N.A.V.E. Palestras e Aulas Nacionais Eventos Locais Programas de Nivelamento Atividades Estruturadas Cursos Livres	
Conclusão  Espaço E3 em todas as unidades da Estácio Espaço N.A.V.E. Palestras e Aulas Nacionais Eventos Locais Programas de Nivelamento Atividades Estruturadas Cursos Livres Cursos de Idiomas	
Conclusão  Espaço E3 em todas as unidades da Estácio Espaço N.A.V.E. Palestras e Aulas Nacionais Eventos Locais Programas de Nivelamento Atividades Estruturadas Cursos Livres Cursos de Idiomas Parcerias Nacionais e Internacionais	
Conclusão  Espaço E3 em todas as unidades da Estácio Espaço N.A.V.E. Palestras e Aulas Nacionais Eventos Locais Programas de Nivelamento Atividades Estruturadas Cursos Livres Cursos de Idiomas Parcerias Nacionais e Internacionais Atividades de Extensão e Responsabilidade Social	
Conclusão  Espaço E3 em todas as unidades da Estácio Espaço N.A.V.E. Palestras e Aulas Nacionais Eventos Locais Programas de Nivelamento Atividades Estruturadas Cursos Livres Cursos de Idiomas Parcerias Nacionais e Internacionais Atividades de Extensão e Responsabilidade Social Atividades Acadêmicas Complementares	
Conclusão  Espaço E3 em todas as unidades da Estácio Espaço N.A.V.E. Palestras e Aulas Nacionais Eventos Locais Programas de Nivelamento Atividades Estruturadas Cursos Livres Cursos de Idiomas Parcerias Nacionais e Internacionais Atividades de Extensão e Responsabilidade Social	

#### Prefácio

No dia 20 de janeiro de 1961, durante o seu discurso ao tomar posse como o 35º Presidente dos Estados Unidos da América, John F. Kennedy proferiu uma daquelas frases que parecem fazer sentido e gerar impacto para sempre. Disse o presidente: "Por isso, meus compatriotas, não perguntem o que seu país pode fazer por vocês - mas o que vocês podem fazer pelo seu país".

Não acho essa frase brilhante apenas pelo seu teor patriótico e pela sua fortíssima mensagem - aliás muito propícia no atual momento que vivemos no nosso país - contra aquilo que parece ter se tornado um hábito internacionalmente difundido, o de jogar a responsabilidade pelo sucesso de um povo e de cada indivíduo dentro de uma sociedade sobre as costas dos seus respectivos governos. O que verdadeiramente me encanta nessa frase é a mensagem subliminar de que, no final das contas, nós mesmos somos os senhores dos nossos destinos, tanto como indivíduos quanto como uma coletividade.

Mas, considerando que a vida não é fácil para ninguém, e que muitos de nós nascemos no meio de adversidades e barreiras que parecem intransponíveis, o ato de assumir as rédeas da sua trajetória, e assim não permitir que seu caminho seja traçado de forma aleatória, acaba não sendo trivial – embora pareça ser possível. De um modo geral, acredito que as pessoas que se tornam bem sucedidas nas suas áreas de atuação respeitam uma sequência que, com maiores ou menores variações, passam por três grandes etapas.

Primeiro, essas pessoas têm a capacidade, quase que a ousadia, de *sonhar grande*, de acreditar que as barreiras estão aí para serem vencidas e que as coisas boas do mundo não são apenas para aqueles que parecem ter mais sorte nos seus primeiros anos de vida. São incontáveis os relatos de esportistas que nasceram nos lugares mais improváveis, de empresários que se tornaram milionários mas que passaram fome na tenra infância, de grandes médicos, artistas, executivos, enfim, para quem a vida parecia não sorrir até um determinado ponto.

Segundo, as pessoas que vencem nas suas carreiras demonstram uma capacidade muito interessante de *planejar* os seus passos com alguma antecedência, uma habilidade de *pensar no longo prazo* e de mirar em resultados que vão além do que ocorre no presente, um foco no "como" as coisas estão sendo feitas, e não necessariamente no "o que" está sendo obtido naquele momento e, por fim, uma *paciência* enorme para respeitarem o tempo e aguardarem a sua vez. Sabem que as oportunidades vão aparecer um dia e, ao invés de reclamarem que a sorte parece não vir nunca, preferem trabalhar duro e se preparar para quando aquela janela, por menor que seja, finalmente se abrir... Porque têm a consciência de que de nada adianta assistir a um desfile de oportunidades quando não se está preparado para aproveitar nenhuma dessas.

Terceiro, essas pessoas têm uma *disciplina* quase "militar" para executarem os seus planos. Pensem nos atletas que chegam à elite de qualquer esporte, aqueles que choram ao ouvir o Hino Nacional na hora de receber a sua tão sonhada medalha. Esses atletas choram porque naquele momento mágico acabam se lembrando de toda a jornada que tiveram que cumprir, dos sacrifícios que tiveram que ser feitos, de todas as coisas boas da vida que não puderam aproveitar, para que enfim pudessem um dia ouvir o seu Hino ao vivo e em cores tocado para todo o planeta. Quanto treino, suor, quantas horas extras, quantos finais de semana! Bem, não achem que a vida de um executivo muito bem sucedido, ou de uma médica de ponta, um artista famoso, um pesquisador, uma juíza, um general, uma cientista, são muito diferentes. Cada um ao seu modo, cada um no seu tempo, passou pela mesma dose de sacrifícios e teve o mesmo

rigor, a mesma disciplina para com as suas atividades que os grandes atletas demonstram. E ainda mais... todas as pessoas bem sucedidas muito provavelmente já pensaram em desistir, certamente já tiveram motivos de sobra para não irem além, mas por alguma razão têm uma *persistência* que sempre, mas sempre mesmo, os levam até a linha de chegada. Costumam dizer que "No final tudo dá certo. Se não deu certo, é porque não chegou o final".

A boa notícia é que, se por um lado não existem atalhos para o sucesso, por outro lado existem vias que nos levam por um caminho mais seguro, nos mantendo afastados dos perigos e das tentações da vida, e oferecendo algumas janelas de oportunidades que podem sempre mudar a sorte de toda uma família. E, pelo menos até onde eu saiba, nenhuma dessas vias é tão segura, eficiente e transformadora como a EDUCAÇÃO.

Aconteceu comigo. Eu venho de uma família de classe média do interior de São Paulo, uma família que sempre viveu sem luxos, embora nunca tenha passado por necessidades mais alarmantes como a que tantas famílias brasileiras injustamente enfrentam. Nunca tivemos um carro zero, roupas de marca, eletrônicos modernos, nem viagens internacionais. Mas sempre vi meus pais se sacrificando e deixando de fazer as coisas para eles, para que eu e meus irmãos pudéssemos frequentar boas escolas, estudar um segundo idioma, aprender e desenvolver outas habilidades que mais tarde poderiam fazer a diferença. Também fomos estimulados a ler desde muito cedo, e crescemos o tempo todo aprendendo a respeitar igualmente todos os seres humanos, a tratar a todos com educação e cordialidade, e a nunca, mas nunca mesmo, desrespeitar as leis ou agir de modo que pudesse prejudicar qualquer pessoa.

Eu aproveitei a chance, e estudei muito, o tempo todo. Acreditei no que ouvia dos mais velhos, ganhei tempo, procurei sempre os caminhos onde as oportunidades poderiam aparecer mais naturalmente, mesmo que isso significasse muito sacrifício no curto prazo. Enfim, sonhei grande, planejei meus passos com cuidado, e tive muita paciência e disciplina para seguir a trilha que eu imaginei. Acabei, sem querer, contribuindo para corroborar uma das teses que atualmente se formam muito claras para mim – a de que estamos assistindo a uma mudança no sistema Capitalista, que gradativamente vê o poder migrando do Capital Financeiro para o Capital Intelectual. Nasce assim a chamada "Sociedade do Conhecimento".

A realidade é que o mundo está se tornando muito complexo, e isso está ocorrendo a uma velocidade exponencial. São inúmeras as novas tecnologias, que parecem surgir do nada a cada dia que passa e que, ao se tornarem de domínio público, potencializam todas as atividades desenvolvidas pelos seres humanos, e assim as tornam ainda mais desafiadoras. Para não ficar no vazio, pense na complexidade que é gerir um sistema financeiro atualmente, com todas as interligações entre indivíduos, bancos, empresas, governos e países. Pense na dificuldade que é dirigir uma empresa em qualquer segmento, com cada vez mais grupos de interesse (*stakeholders*, no jargão) atuando de forma proativa nas demandas pelos seus direitos. Pense como é difícil ser profissional liberal atualmente, com os advogados tendo que acompanhar leis que mudam a cada dia, médicas e enfermeiros precisando aprender novos protocolos criados do outro lado do mundo, questões éticas aflorando à luz da tecnologia (por exemplo, alguém já pensou que no futuro os robôs, cada vez mais parecidos com seres humanos, poderão ter também os seus direitos?). Pense como é complicado atuar no setor público, com tantos interesses em jogo e com tanta exposição pela mídia que parece ver tudo o tempo inteiro. Pense, pense, pense,...

E estude para aproveitar a chance! Porque nesse novo contexto, os Donos do Capital "físico" (dinheiro, metais, terras, títulos etc.), tenha sido esse capital criado com muito

suor, herdado, ampliado, ou mesmo ganho numa tarde de sorte em uma loteria qualquer, não encontram mais a mesma facilidade que encontravam até algum tempo atrás para manter ou ampliar a sua riqueza. Sabem que a competição é muito dura, que o futuro é incerto, que a qualquer momento pode aparecer um jovem empreendedor com soluções muito mais inteligentes para um problema ainda tratado à moda antiga (nossos leitores com mais de 35 anos hão de se lembrar, por exemplo, que antigamente íamos às lojas comprar discos de vinil... até que um dia apareceu um tal de Napster em uma universidade americana, e o vinil virou uma série de zeros e "1"s). Por isso, os donos do capital "físico" atualmente disputam os melhores cérebros. Querem atrair os jovens talentosos, as grandes cientistas, os artistas, esportistas, pesquisadores, tecnólogos, engenheiras... Porque sabem que sem essa inteligência toda, sem esse "Capital Intelectual", seu Capital "físico", por maior que seja, pode não resistir às intempéries.

E mais, os donos do capital "físico" sabem que para atraírem e manterem esses talentos sob as suas guardas, precisam estar dispostos a fazer coisas que antes pareciam impossíveis – entre as quais, compartilhar o próprio capital físico. Muitos empresários e muitas empresas de grande porte, em diversas áreas, já compartilham há muitos anos através de técnicas como "remuneração variável", "planos de ações" (ou "planos de opção"), "planos de retenção", benefícios, e por aí afora. Não necessariamente fazem isso por amor ou caridade, mas sim por uma questão de sobrevivência.

Pode parecer paradoxal, mas de repente o próprio sistema Capitalista, com todas as injustiças, ineficiências e imperfeições que podem ser geradas na ausência de mecanismos de fiscalização eficientes pelos órgãos governamentais, acabará eventualmente não apenas permitindo um aumento na renda da sociedade, mas também gerando uma distribuição mais justa de toda essa renda. Isto é, pelo menos para aqueles que se prepararem a contento, que sonharem grande, planejarem os seus passos, e demonstrarem disciplina e persistência para fazer o seu caminho. Provavelmente para aqueles que não assumirem uma posição de espera, aguardando que algum dia alguém (talvez o Governo?) vá fazer alguma coisa para melhorar a sua situação. Especialmente para aqueles que buscarem a melhor formação possível através da Educação, mesmo que isso leve muitos anos e exija muitos sacrifícios individuais e em família. Quase que certamente para os que virem na Educação uma chance de mudar de vida, e não apenas uma oportunidade de buscar um diploma. Esse é o Capital Intelectual que pode mudar as regras do jogo para você também, da mesma forma que aconteceu comigo.

Quis o destino que, após ocupar várias posições em algumas das grandes empresas brasileiras, eu tivesse a maravilhosa oportunidade de trabalhar com Educação, e que isso acontecesse em um lugar tão especial como a Estácio. Afinal, não é em todo lugar que se tem a chance de educar milhares de pessoas, ou melhor, centenas de milhares de pessoas, com todas as responsabilidades que isso certamente pressupõe. Conscientes dessa responsabilidade, eu e meu time nos pusemos a andar pelo Brasil todo para conhecer a nossa Instituição cada vez mais a fundo, bem como para interagir com os nossos públicos. Primeiro falamos muito com os nossos colegas administrativos, para depois chegarmos aos coordenadores e professores, para então finalmente estabelecer uma relação mais direta com a nossa razão de ser... os nossos alunos.

Ao longo desses últimos anos, à medida em que ampliávamos essas conversas, foi ficando muito claro para todos nós que faltava alguma coisa no nosso currículo, algo que não

necessariamente tinha a ver com as fórmulas, as leis, os protocolos, ou a língua portuguesa. Sabemos que nossos alunos chegam às nossas salas de aula com diversas lacunas em áreas de conhecimento variadas, mas confiamos plenamente no nosso Modelo Acadêmico e também no nosso Corpo Docente para preencher essas lacunas e assim prover uma formação adequada aos nossos discentes. Mas via de regra, praticamente em todas as palestras, as questões dos alunos acabavam migrando para outros temas, sempre ligados ao planejamento de carreira, aos concursos públicos, às ONGs, a como estudar melhor, como planejar a sua vida financeira, enfim, a variáveis de ordem mais prática, mas que infelizmente não constavam do nosso currículo.

De tanto ouvirmos e respondermos tais questionamentos, finalmente nos veio a ideia de criar uma disciplina para tratar desses temas de modo mais organizado, com a ajuda de diversos especialistas nessas áreas. Foi assim que nasceu a disciplina **Planejamento de Carreira e Sucesso Profissional**, atualmente disponível para todos os alunos que chegam à nossa Instituição. Passados alguns semestres, diante do sucesso da disciplina e do *feedback* dos nossos milhares de alunos, ficou claro que poderíamos dar um próximo passo e então publicarmos um livro aprofundando os conceitos que são tratados durante o curso. Esse livro, que certamente será muito útil para tantas vidas acadêmicas e profissionais, foi escrito por gente pensando quase que diariamente nos problemas que afligem os nossos alunos, e que se esmerou para comunicar os seus conceitos como se estivessem em uma sala de aula, diante dos nossos discentes ávidos por informação e formação.

No primeiro capítulo, passeamos um pouco pela história da Educação e da Universidade com a nossa ex-Reitora Paula Caleffi, uma Doutora em História com larga experiência em Educação, que depois explica como é composto o sistema de Educação Superior no Brasil, passando pela exposição do modelo acadêmico utilizado pela Estácio, e concluindo com uma discussão sobre as tendências verificadas no segmento da Educação. Na sequência, temos um capítulo escrito pela Professora Neusa Chaves, autora de livros sobre educação e consultora sênior advisor na Falconi Consultores de Resultado, dando dicas valiosas de como um aluno pode se organizar para estudar de modo eficiente e prático. Vale destacar que a Professora desenvolve todo o seu raciocínio utilizando ferramentas criadas por algumas das maiores autoridades em gestão empresarial do Brasil, entre os quais o Professor Vicente Falconi, e aplicando esses conceitos para o cotidiano dos alunos. Ainda na abordagem sobre "Educação", a seguir temos um capítulo escrito pelo brilhante Gabriel Chalita, ele mesmo um prodígio da Educação (aos 24 anos de idade já tinha dois mestrados e fazia o seu segundo doutorado). Utilizando exemplos pessoais e uma linguagem muito acessível, Chalita descreve o que chama de Inteligência Alpha, que diferentemente dos conceitos anteriores ligados à inteligência (QI, ou quociente de inteligência, e QE, ou inteligência emocional), trata das motivações, ou das aspirações, que podem levar os indivíduos ao sucesso.

Damos então uma guinada para aprender com o escritor Gustavo Cerbasi (o mesmo de *Casais Inteligentes enriquecem juntos* e outros *best-sellers* no Brasil) como planejar a nossa vida no aspecto financeiro. Utilizando diversos exemplos do nosso cotidiano e oferecendo ferramentas práticas para auxiliar os alunos, Cerbasi explica de modo bastante simplificado como fazer para evitar as turbulências causadas pelo "aperto financeiro" que parece nos perseguir de modo impiedoso e assim sufocar os nossos sonhos, e ao mesmo tempo se preparar desde cedo para um dia deixar de ser um "trabalhador" e passar a ser um "capitalista".

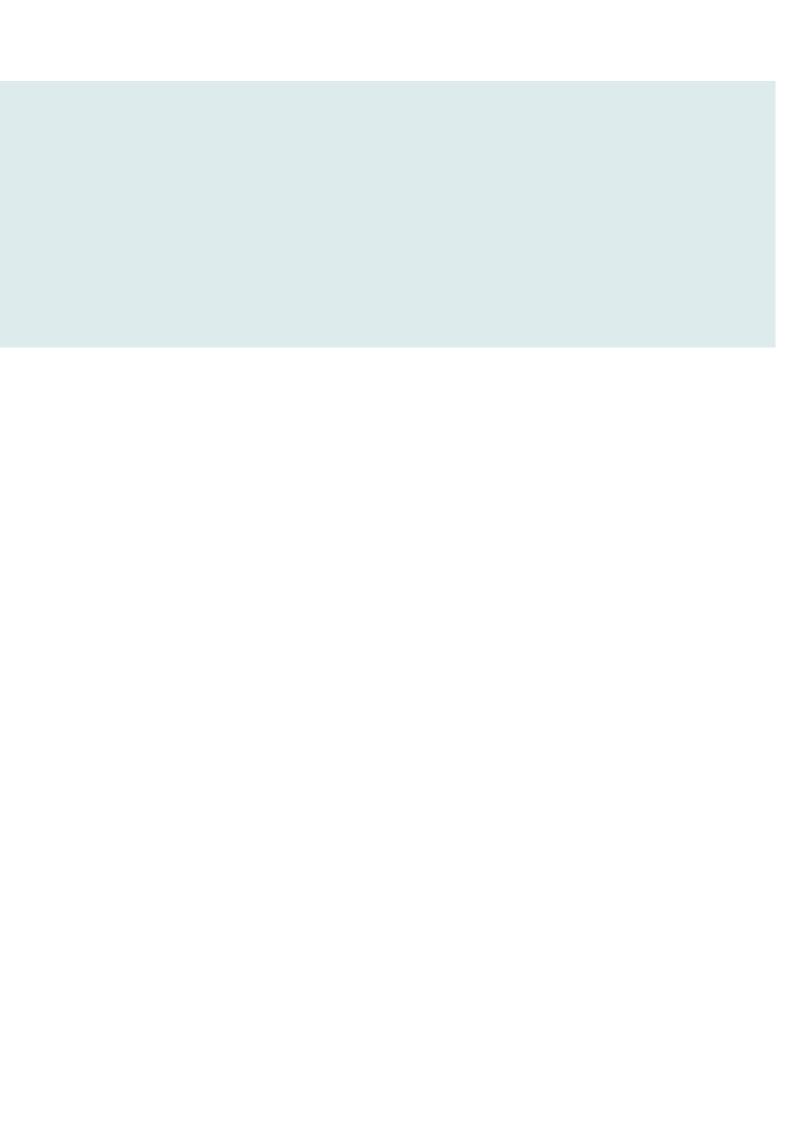
Após abordar um pouco o aspecto financeiro, passamos a tratar do Mercado de Trabalho, iniciando com um capítulo preparado pela Professora Leyla Nascimento, atual presidente da Associação Brasileira de Recursos Humanos — ABRH — e sócia diretora do Instituto Capacitare, para explicar a organização do mercado de trabalho, descrevendo as diversas formas que podem caracterizar uma empresa e passando por temas de interesse como os estágios e os programas *trainee*.

Na parte final do livro, procuramos oferecer uma visão sobre os possíveis caminhos que podem ser percorridos pelos nossos alunos, além das carreiras mais tradicionais em empresas do setor privado. Começamos com uma verdadeira "aula" sobre o Terceiro Setor, sua organização, e a possibilidade de desenvolver uma carreira nessa trilha, preparada pela Ilona Becskeházy, uma das grandes pesquisadoras e especialistas sobre o tema no Brasil. A seguir, o juiz e autor de sucesso William Douglas, um grande entusiasta da Educação e do Ser Humano, discorre sobre o Setor Público no Brasil, oferecendo dicas muito especiais entre outras coisas sobre como se preparar de modo efetivo para os concursos públicos. Por fim, temos toda uma seção escrita por Armando Augusto Clemente, diretor do Sebrae/RJ, com vasta experiência nas áreas de inovação e tecnologia, mestre em Engenharia do Produto e professor da Universidade Federal do Rio de Janeiro, e também Marília de Sant'Anna Faria, analista do Sebrae/RJ, professora universitária, autora de livros e artigos sobre o universo empreendedor, para tratar do tema Empreendedorismo, ou seja, para orientar os nossos alunos que queiram ousar ainda mais e abrir o seu próprio negócio. Além de explicar diversos itens de interesse para quem quer ter o seu próprio negócio, usando muito conhecimento adquirido pelo Sebrae, Armando e Marília concluem oferecendo um estudo de caso muito interessante com um jovem talento brasileiro. Ao final da obra, temos ainda mais um caso inspirador, desta feita protagonizada pelo fundador da rede Wizard de Idiomas, o empresário Carlos Martins.

Acredito que assim, cobrindo todos esses temas com a ajuda de tanta gente tão capacitada, poderemos ajudar os nossos alunos a escolherem os seus caminhos e assim planejarem melhor as suas jornadas. É bem verdade, entretanto, que não existe obra completa, ou seja, não existe texto que possa ser abrangente o suficiente para cobrir todos os temas de interesse dos nossos alunos. Isso é mais verdade ainda quando o verdadeiro tema do livro, como é o caso aqui na nossa atividade, é a própria vida de cada aluno... Ou seja, estamos falando de milhares de obras que ainda estão aí para serem escritas, vidas para serem vividas de modo intenso e responsável, e histórias para serem contadas de modo que um dia possam ser compartilhadas com outros que estarão começando as suas trajetórias. É por isso que aqui na Estácio nós acreditamos muito em cada um de vocês, e queremos ajudar cada um a escrever a melhor história possível – a SUA história!

Vamos juntos então, mãos "na obra"... e depois mãos à obra!

ROGÉRIO MELZI





# Panorama do Ensino Superior brasileiro: o caso Estácio

PAULA CALEFFI

### Panorama do Ensino Superior brasileiro: o caso Estácio



#### COMENTÁRIO

#### Aprendendo coisas fundamentais

Nesse processo, chamado educação informal, somos todos aprendizes e professores. Aprendemos porque nos ensinam e também aprendemos sozinhos, observando e refletindo. Educamos filhos, ajudamos a educar irmãos, sobrinhos, netos, vizinhos etc.



#### COMENTÁRIO

#### Explicar o porquê

Não nos contentamos mais em saber que as plantas necessitam de chuva para crescer, mas queremos saber e entender porque a água é necessária à vida.



#### COMENTÁRIO

#### Mercado de trabalho

Segundo relatório da OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico), divulgado em 2013, as pessoas com nível superior no Brasil têm uma taxa de emprego na ordem de 85%. Segundo a mesma entidade, em pesquisa realizada no ano de 2011, a renda de pessoas com nível superior é de até 156% maior que a de trabalhadores com ensino médio.

#### Por que vamos para a Universidade?

Educar é talvez uma das práticas mais antigas da humanidade. O homem, quando nasce, é um mamífero desprotegido e inábil. Nos primeiros meses precisamos ser cuidados, alimentados, precisamos que nos façam a higiene, que nos protejam etc.



#### **REFLEXÃO**

Logo, precisamos ser educados: dependemos disto para falar uma língua, por exemplo, já nenhum ser humano aprende a falar se não estiver em uma comunidade de falantes.

Nossa educação segue ao aprendermos: como andar, para evitarmos tombos; como nos alimentarmos sozinhos; como nos relacionarmos com pessoas da mesma idade e também com os mais velhos. E assim vamos *aprendendo coisas fundamentais* que nos constituirão como humanos/adultos/membros de determinadas comunidades.

Com o passar do tempo a humanidade começou a gerar um tipo de conhecimento que vai além do necessário para vivermos o dia a dia. Um conhecimento que procura *explicar o porquê* das coisas.

Esse tipo de conhecimento reflexivo e que vai procurar responder o porquê das coisas, é o que depois, integrado por uma metodologia, virá a chamar-se conhecimento científico. Para a aprendizagem desse tipo de conhecimento especializado faz-se necessária a Educação Formal – as escolas e, posteriormente, as universidades.



#### **ATENÇÃO**

Vamos para a Universidade para aprendermos técnicas e métodos profissionais, mas tão importante quanto isso, é que vamos para aprender o porquê das coisas – a teoria – e, ao refletirmos sobre esse aprendizado, podemos seguir melhorando as próprias técnicas e métodos de trabalho, bem como o enunciado e a teoria que embasa cada profissão.

Em continuidade, nos tornamos sujeitos produtores de conhecimento, com espaço no *mercado de trabalho*, onde progredimos com nossa condição de vida, bem como de nossa família, e acrescentamos um tijolo a mais no legado do conhecimento humano.

#### Quem vem primeiro: o professor ou a Universidade?

# Sem dúvida o professor antecedeu a instituição Universidade.

Antes da Universidade, que surge na Idade Média, existiram escolas importantíssimas já com o objetivo de construção de um saber científico, especializado, que buscasse a compreensão do motivo dos fenô-

menos. Como exemplo, temos a famosa escola dos filósofos, na qual *Sócrates* era o professor.

Existiram também outras escolas, como a academia de Platão, e muitas outras no mesmo estilo, porém elas não eram uma instituição assentadas aos moldes da Universidade, pois dependiam fundamentalmente de seus mestres. Se o mestre viajasse, os alunos deveriam viajar com ele ou ficariam sem a sua formação.



#### **REFLEXÃO**

Essas escolas personalizadas também não estavam preocupadas em testar e atestar o conhecimento dos alunos através de avaliações e diplomas ou outros certificados.

Como vimos, o professor antecede a Universidade. No entanto, a Universidade é a instituição que vai criar as melhores condições de trabalho para que ele possa educar sobre o conhecimento científico, formal, bem como sobre os valores envolvidos nesse conhecimento.

O professor segue sendo indispensável no processo educacional mesmo no mundo contemporâneo, onde ele não é mais a única *fonte de informação*. Cabe a ele mostrar aos seus alunos como transformar a mera informação (dados) em conhecimento, ou seja, em informação selecionada e contextualizada e que faça sentido muitas vezes para a resolução de problemas objetivos.



#### **REFLEXÃO**

Também é papel do professor instigar o aluno a ir além, usando o conhecimento adquirido para refletir sobre diferentes situações, transformando-se assim em sabedoria. Aliás, o bom professor se renova permanentemente aprendendo com seus alunos.

#### Explorando o conceito

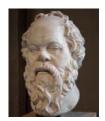
O termo <u>Universidade</u> vem do latim <u>Universitas magistrorum et scholarium</u> ("Comunidade de mestres e estudiosos").

A Universidade é fundamentalmente multidisciplinar, já que deve ser constituída por uma oferta variada de cursos. É uma das instituições



#### **AUTOR**

#### Sócrates



Sócrates (Atenas, 469 a.C. - 399 a.C) foi um filósofo clássico da Grécia Antiga. Ele inventou o famoso método so-

crático de ensino, no qual respondia às questões dos alunos com outra pergunta, desafiando seus alunos a irem em busca das respostas e assim aprofundando cada vez mais seus conhecimentos.



#### **COMENTÁRIO**

#### Fonte de informação

A internet, por exemplo, provê inúmeras fontes de informação. Entretanto, o professor não é professor porque tem mais informação que a internet, mas sim porque sabe os caminhos e desafia seus alunos para transformar a informação em conhecimento, e o conhecimento em sabedoria.

#### ?/

#### **CURIOSIDADE**

#### Universidade

A primeira Universidade a surgir no mundo foi durante a Idade Média, no século XI, a Universidade de Bologna, mais precisamente em 1088. No Brasil, foi a Universidade do Brasil, já no século XX (1922). Antes havia instituições de educação superior como, por exemplo, as tradicionais faculdades de direito de São Paulo e de Olinda, mas que ainda não possuíam o título de Universidade.

#### COMENTÁRIO

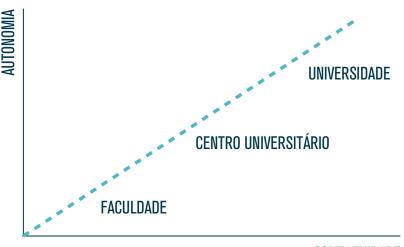
#### Submetidas às leis

As instituições estaduais estão submetidas também à Legislação e regulação estaduais, apesar de haver muitas discussões sobre isto entre o MEC e as Secretarias Estaduais de Educação. Além da Constituição, estão submetidas à Legislação Federal e à Regulação por parte do Ministério da Educação – MEC.

mais antigas da cultura ocidental e, como toda a instituição que sobrevive a passagem da história, ela vem se transformando para seguir correspondendo aos anseios sociais.

As Universidades no Brasil podem ser instituições de origem pública ou privada; porém, as mesmas estão *submetidas às leis* maiores do país, como a Constituição Federal de 1988, que assim afirma: "as Universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial", dizendo também que as mesmas "obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão".

Está prevista na legislação brasileira a possibilidade de outras instituições, públicas ou privadas, ministrarem a Educação Superior, como as faculdades, os centros universitários e os institutos superiores. As diferenças entre Faculdade, Centro Universitário e Universidades não estão diretamente relacionadas com a qualidade dos cursos ofertados, mas sim com a autonomia e a complexidade institucional, como no quadro a seguir:



#### **COMPLEXIDADE**

As faculdades não têm autonomia para abrirem ou encerrarem cursos sem a prévia autorização do Ministério da Educação, porém também não têm a exigência de serem multidisciplinares nem de oferecerem cursos de pós-graduação. Já os Centros Universitários possuem maior autonomia na abertura ou encerramento de seus cursos, da mesma forma deve corresponder a uma maior complexidade no número de cursos ofertados para a comunidade (ainda, é desejável a oferta de cursos de pós-graduação).

As universidades são as que possuem maior grau de autonomia dentro do sistema, inclusive para a abertura e encerramento não apenas de cursos, mas também de novos *campi*.

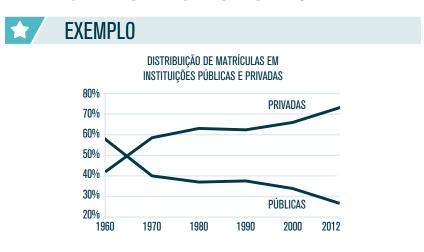
#### ! ATENÇÃO

As universidades, em compensação, têm a responsabilidade da oferta multidisciplinar, oferecendo cursos preferencialmente em todas as áreas de conhecimento: humanas, sociais, saúde, tecnológica e engenharias. Ainda, devem se comprometer não apenas

com o ensino, mas também com o desenvolvimento da pesquisa e a promoção da extensão. A pós-graduação *stricto sensu*, composta pelos cursos de mestrado e doutorado, é obrigatória para que uma instituição seja reconhecida como Universidade.

Faculdades, centros universitários e universidades podem oferecer cursos de graduação de bacharelado, de licenciatura e também <u>tecnológicos</u>. Estes últimos possuem a característica de serem cursos de menor duração, em torno de 2000 horas, focados em nichos específicos de mercado, como Logística, Recursos Humanos, entre muitos outros.

Nos últimos 15 anos, o Brasil vem abrigando um excelente crescimento da classe média, atualmente 52% da população brasileira está enquadrada nesta classe. Essa *melhoria econômica* despertou o interesse dos jovens e adultos pela educação superior. É difícil trabalhar e estudar à noite, mas o esforço é recompensado para aquele que atinge a formatura.



Com o objetivo de incentivar os jovens e adultos a ingressarem na educação superior, o governo criou dois importantes programas para auxiliar no pagamento das mensalidades das instituições privadas: O *PROUNI* e o *FIES*.

#### Pós-graduação: avançando no estudo superior

No Brasil existem duas categorias de pós-graduação: a <u>lato sensu</u>, dirigida à especialização profissional; e a <u>stricto sensu</u>, composta de mestrado e doutorado, que visa à formação de pesquisadores.

#### Pós-graduação lato sensu

Os cursos da categoria *lato sensu* são os de especialização e os MBAs (*Master in Business Administration*). A especialização costuma ter um foco mais delimitado e busca aprofundar o tema proposto, já os MBAs atuam no campo da Administração, ou nos estudos relacionados à gestão. Os cursos de especialização têm duração mínima de 360 horas; os MBAs costumam ter uma carga-horária maior.



#### **COMENTÁRIO**

#### Tecnológicos

Os cursos superiores de tecnologia, ou tecnológicos, conferem diploma de graduação, estando os formandos desses cursos aptos para cursarem qualquer categoria de cursos de pós-graduação.



#### **COMENTÁRIO**

#### Melhoria econômica

Informe-se sobre o Programa Universidade para Todos (PROUNI) e sobre o Programa de Financiamento Estudantil (FIES) na sua instituição de ensino ou no site do MEC.



#### **COMENTÁRIO**

#### PROUNI e FIES

Em 2012, o total de matrículas no ensino superior saltou para 7.037.688. E a participação das instituições particulares (com 5.140.312 matrículas), subiu para 73%. Grande parte destes alunos escolhe estudar no turno da noite, pois trabalha durante o dia.



#### **CONCEITO**

#### Lato sensu e stricto sensu

Em tradução literal do latim, a expressão lato sensu significa "em sentido amplo"; stricto sensu, por sua vez, significa "em sentido estrito".



#### **COMENTÁRIO**

#### Banca qualificada

A aprovação da dissertação (mestrado) e/ou da tese (doutorado) pela banca especializada é fundamental para a obtenção do respectivo título.



#### **COMENTÁRIO**

#### **CAPES**

A Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) é composta por representantes das áreas de conhecimento escolhidos e organizados em grupos de trabalho, responsáveis pela avaliação dos cursos das áreas as quais pertencem. É a metodologia da avaliação pelos próprios pares.



A pós-graduação *lato sensu* concede certificado de conclusão, enquanto a pósgraduação *stricto sensu* concede diploma.

#### Pós-graduação stricto sensu

A pós-graduação *stricto sensu* compreende cursos de mestrado e doutorado. No mestrado, como produto final, o mestrando deve elaborar e defender uma dissertação frente a uma banca de professores qualificados. A dissertação deve demonstrar familiaridade com o tema escolhido, e apresentar bibliografia pertinente ao assunto. No doutorado, como produto final, o doutorando deve elaborar e defender uma tese, frente a uma *banca qualificada*. A tese de doutorado deve conter proposições e elementos inéditos para que a área de conhecimento nela utilizada se desenvolva e avance.

Atualmente a pós-graduação *stricto sensu* é regulamentada e avaliada no país pela <u>CAPES</u>. A avaliação dos chamados programas de *stricto sensu* (mestrado e doutorado), tem como principais indicadores a qualidade da produção científica, materializada em artigos científicos; produtos tecnológicos e patentes; ainda, currículo dos professores e qualidade da produção das dissertações e teses produzidas pelos alunos, entre outros elementos.

Como expressão dessa avaliação, a CAPES utiliza uma régua de zero a 7, sendo que 3 é o mínimo para que um programa possa operar durante 3 anos – deverá obrigatoriamente subir para 4, sob pena de ter seu fechamento estabelecido pela CAPES. O nível 7 é o mais difícil de atingir e exige uma importante inserção no cenário internacional das universidades e da produção científica.



#### **ATENÇÃO**

O Brasil possui vários órgãos responsáveis pelo desenvolvimento científico tecnológico e a formação de pesquisadores, como o CNPQ — Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico — que integra o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação; e a FINEP — Financiadora de Estudos e Projetos — que tem por missão promover o desenvolvimento do país, a partir do fomento à ciência, tecnologia e inovação e também esta vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia e Inovação. A maioria dos estados possui suas fundações de amparo à pesquisa, como a FAPERJ do Rio de Janeiro, ou FAPESP de São Paulo, entre várias outras.

O Brasil desenvolveu uma pós-graduação *stricto sensu* muito respeitada internacionalmente, porém, e apesar de toda a malha de fomento e suporte à pesquisa, ainda ocupamos um dos últimos lugares do mundo no *ranking* internacional de patentes, ou seja, temos muito para avançar em pesquisa e inovação.

# Do geral para o particular: a Estácio na sociedade do conhecimento

A Estácio é a única instituição no país – e uma das poucas no mundo – que desenvolveu um projeto nacional de Educação Superior baseado

nos conceitos contemporâneos da sociedade do conhecimento, focado no desenvolvimento dos seus alunos para o mundo do trabalho.

A sociedade do conhecimento, presente no conceito de

Pela primeira vez na história da humanidade o que tem mais valor é um bem intangível, o conhecimento.

Educação da Estácio, foi possível em decorrência do desenvolvimento técnico-científico nas transmissões de dados por satélites/fibras ópticas, levando ao desenvolvimento da internet, ao armazenamento de informações em nuvens etc., baixando o custo de transação das informações, *democratizando o acesso* às mesmas e ao conhecimento.

A Estácio é composta por faculdades, centros universitários e universidade presentes em todo o território nacional. Preocupada em levar qualidade de educação para todos os seus alunos nacionalmente, garantindo um espaço e crescimento no mercado de trabalho, iniciou-se um projeto que teve por base os conceitos de sociedade do conhecimento e de economia do conhecimento.



#### RESUMO

Na economia do conhecimento, o que tem valor é o conhecimento produzido coletivamente mediado por plataformas digitais. Ou seja, cabeças pensantes trabalhando colaborativamente tendem a construir um conhecimento de maior qualidade, independente do local onde cada um se encontre, pois hoje podemos construir conhecimento coletivo à distância usando plataformas digitais.

A Estácio possui em torno de 7.000 especialistas na produção de conhecimento, são 7.000 professores espalhados pelo território nacional. Para que estes 7.000 professores pudessem <u>discutir com seus pares</u> em todo o Brasil, criou-se uma plataforma de uso exclusivo dos professores chamada SGC — Sistema de Gestão do Conhecimento.

Foi através desta plataforma que os professores do grupo Estácio discutiram e elaboraram os melhores currículos nas diferentes áreas do conhecimento, formando a Rede de Conhecimento Estácio, tendo como consequência a geração de mais de 70 currículos integrados nacionalmente. Todos estes com uma metodologia apropriada para a aprendizagem do adulto com qualidade e com foco no desenvolvimento de competências para o mercado de trabalho.



#### **COMENTÁRIO**

#### Democratizando o acesso

Até o séc. XXI, apenas poucos privilegiados tinham a possibilidade de viajar aos Estados Unidos para pesquisar nas bibliotecas do Congresso ou de Harvard, por exemplo, ou em outras bibliotecas importantes do mundo como a de Paris, Berlim entre outras, e o mesmo ocorreu com institutos de pesquisa e outras instituições produtoras de conhecimento.



#### **COMENTÁRIO**

#### Discutir com seus pares

Por exemplo, professores de Direito discutindo com professores de Direito; de Administração com Administração; de Enfermagem com os de Enfermagem, e assim sucessivamente.



#### COMENTÁRIO

#### Planos de aula semanais

Os planos de aula são um pacto de qualidade feito pelos próprios professores sobre competências (conteúdo, habilidade, atitude), metodologias e técnicas que devem ser desenvolvidas em cada aula.



#### COMENTÁRIO

#### Mercado de trabalho

Anualmente são convidadas pessoas de destaque em cada uma das carreiras oferecidas pela Estácio para que elas debatam e façam sugestões aos coordenadores de curso e professores sobre como manter os currículos alinhados com o mundo do trabalho.



#### **COMENTÁRIO**

#### Currículo

As atividades curriculares variam de curso para curso, e as exigências também, dependendo se o seu curso é tecnológico, bacharelado, licenciatura... Todos são cursos de graduação, mas com suas peculiaridades. Por isso, informe-se sobre quais atividades integram seu currículo.

O curso que você ingressou tem um currículo integrado nacionalmente, a partir da construção coletiva de conhecimento, e que também abre a possibilidade da mobilidade estudantil pelo território nacional.



#### **RESUMO**

Na Estácio, os padrões de qualidade não são criados por pequenos grupos e impostos de cima para baixo, eles são consequência do acordo de qualidade construído pelos especialistas nas diferentes áreas de conhecimento: os professores.

No Sistema de Gestão de Conhecimento, os professores elaboraram coletivamente a melhor proposta pedagógica, os planos de ensino de cada disciplina, os quais se subdividem em *planos de aula semanais*. A bibliografia que será indicada para o aluno também é um dos componentes de discussão nacional pelos professores.

E o mais importante é que nesse sistema a discussão é retomada de tempos em tempos, para que os alunos tenham sempre um currículo atualizado e valorizado no *mercado de trabalho*.

Esse é um debate difícil e interessante, pois uma formação universitária deve sim ter foco na empregabilidade do aluno, não apenas no curto prazo, mas para a vida toda.



#### **ATENÇÃO**

Muitas vezes, o mercado de trabalho é imediatista e pensa apenas em preencher vagas em curto prazo.

Nesse ponto, torna-se ainda mais importante a *expertise* do corpo docente da Estácio, que busca o equilíbrio entre uma formação que traga a possibilidade do aluno ingressar no mercado (ou mesmo melhorar a sua posição nele em curto prazo) e, paralelamente, com a competência para manter-se e crescer, de forma sustentável, nesse mesmo mercado.

#### Entendendo o currículo de seu curso

O currículo é o caminho formativo que o aluno deve percorrer no aprendizado de uma carreira/profissão.

O <u>currículo</u> só se realiza com a participação do aluno construindo a sua aprendizagem. Cabe à instituição, organizadora do currículo, a avaliação da aprendizagem do aluno e a outorga do grau, bem como do diploma de

conclusão de curso. Um currículo deve também prever os recursos necessários às metodologias e aos processos de ensino-aprendizagem.

#### ATENÇÃO

O currículo integra o Projeto Pedagógico de um curso e prevê as atividades de aprendizado que devem ocorrer na sala de aula, mas não apenas isso, pois o aprendizado não ocorre somente nesse ambiente. Assim, dependendo do curso, um currículo é integrado também por atividades práticas, estágio, atividades complementares, atividades estruturadas, trabalhos de conclusão de curso etc. A soma dessas atividades compõe a carga horária mínima do curso exigida pelo MEC (Ministério da Educação).

#### Premissas dos currículos da Estácio

#### Trabalhar as competências na formação do aluno

Neste mundo, a informação se torna obsoleta muito rapidamente, mas o aluno que "aprende a aprender" sempre terá condições de se atualizar ao longo da vida. Também precisa "saber fazer", que é a habilidade da aplicação do saber teórico no desenvolvimento de algo ou na resolução de problemas, pois teoria e prática são as duas faces da mesma moeda e uma não deve existir sem a outra. Ainda, o "saber ser", que diz respeito à atitude frente às situações e à vida, valores escolhemos para pautar a nossa conduta: a ética, a solidariedade, a honestidade (fonte: UNESCO).

No mercado de trabalho, muitos profissionais são selecionados pelos seus conhecimentos e demitidos pelas suas atitudes, por isso a Estácio tem como objetivo proporcionar espaços de discussão sobre valores e atitudes, como ocorre na disciplina que adota este livro como material didático, e que deverão permear várias outras atividades dentro do seu currículo.

#### Disciplinas na modalidade EAD

O domínio de novas tecnologias, bem como o desenvolvimento cerebral de compreensão e interação com as linguagens virtuais é atualmente uma condição básica no mercado de trabalho e na própria vida (veremos um pouco mais no item EAD).

#### Sustentabilidade

O tema *sustentabilidade* também aparecerá como transversal ao seu currículo e você vai encontrá-lo em vários momentos do seu percurso.

#### Atividades curriculares

Como já dissemos, a exigência de atividades curriculares vai variar com as características do curso que você escolheu. Vejamos as mais recorrentes:

#### Estágios e práticas

Os estágios e as práticas, na maior parte das vezes, integram os currículos por serem requisito legal daquela carreira. Seu tempo deve ser muito bem aproveitado, pois é concebido para que o aluno comece a ter a experiência real da prática da profissão, com a vantagem de ainda não estar sozinho e de poder recorrer a dúvidas com um professor/supervisor.

#### Atividades Acadêmicas Complementares (AAC)

As atividades complementares também integram a carga horária de vários cursos, como requisito legal do MEC. Elas devem ser valorizadas por você, pois trazem um espaço de liberdade orientada dentro do currículo, quando o aluno tem opção de desenvolver atividades que já possam ir auxiliando a sua formação para temas que mais lhe interesse dentro da sua careira. Normalmente são participações em palestras, congressos, eventos científicos e culturais, iniciação científica etc.

Cada curso possui uma lista das atividades complementares aceitas naquela formação, procure se informar sobre quais são as pertinentes para o seu curso para não perder tempo. Estas atividades serão mais bem aproveitadas se forem feitas ao longo do curso e não apenas no último ano.

#### Atividades estruturadas

As atividades estruturadas são pertinentes e integram a carga horária de algumas disciplinas. São desenvolvidas e propostas pelos professores para serem executadas pelos alunos, individual ou coletivamente, dependendo da atividade. Nessas atividades, são trabalhados temas que serão necessários para o desenvolvimento do restante da disciplina, inclusive alguns deles serão solicitados na sua avaliação.

As atividades estruturadas têm por objetivo o desenvolvimento da autonomia do aluno no seu processo formativo, assumindo a responsabilidade que lhe cabe na aprendizagem. A autonomia é uma competência muito valorizada no mercado de trabalho.

#### Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC)

As carreiras que exigem os TCCs escolhem o tipo de trabalho que melhor sistematiza aquela formação. Assim, o TCC pode ser um trabalho de pesquisa mais acadêmico, um artigo para publicação, um produto tecnológico, entre outros.

O importante desse trabalho é que ele vai exigir que você mobilize várias competências desenvolvidas ou aprimoradas ao longo do curso na aplicação de uma situação concreta. Além disso, o TCC costuma ser um marco acadêmico: sinaliza que o aluno atingiu as condições para seu próximo passo, a vida profissional.

#### A sala de aula

As atividades de sala de aula, poderíamos dizer que são as mais clássicas dentro de um currículo. Assim como as outras atividades curriculares, a sala de aula deve ser aproveitada ao máximo pelo aluno. Para isso, a prévia leitura do material didático é aconselhável, assim como uma pequena pesquisa (na internet, por exemplo) sobre o que será o tema da aula.

#### Avaliação nacional da Estácio

Atualmente não se justifica mais que toda a formação dos alunos seja de única responsabilidade do professor da disciplina em sala de aula. É necessário que as instituições assumam

a responsabilidade sobre seus projetos de educação, criando *indicadores de qualidade* para o acompanhamento da aprendizagem dos alunos.

A Estácio estabeleceu, como ponto fundamental do seu modelo de educação, as provas nacionais. Elas são realizadas por todos os alunos, a partir de um *banco de questões*, também fruto da construção coletiva dos professores. Para que seja efetivo, o banco de questões gera provas diferentes (processo randômico), porém com o mesmo grau de dificuldade, seja onde for aplicada a prova.

A partir daí, a Diretoria Acadêmica tem condições de acompanhar o desempenho das turmas em todo o Brasil, avaliando a qualidade de seu modelo de ensino, bem como dos professores que o ministram.

#### **ATENÇÃO** 7,5 7,2 7,3 7,2 7.0 7,1 6,9 6,6<sup>6,9</sup> 6,9 6,7 6,8 -6,7 6.7 6,4 6.7 6,5 6,4 6,5 Média das notas 6,3 6.4 6,4 6,1 5,9 6.3 6.2 6.1 6,0 5,7 5.5 5,5 5,3 5.3 5,3 5.1 5,2 52 5,1 4.9 4,7 5.0 4.7 4,5 Comunicação e Ciências Educação e Licenciatura Engenharia Gestão Saúde Tecnologias TOTAL Jurídicas 7,2 6.7 7.0 6.9 7,3 7,0 7,1 6.5 6.8 7.2 7.3 6.9 7,0 6.7 6.8 7.0 6.0 6.6 6.2 6.1 6.4 6.3 6.4 7,0 6,7 6,5 6,5 6,7 6.7 6.4 6.4

Na análise das provas nacionais, é possível determinar quais turmas estão com dificuldades e em que parte da matéria, bem como compará-las nacionalmente e ao longo do tempo. Com isso, é possível estabelecer um processo de melhoria contínua nos Projetos Pedagógicos dos Cursos, bem como nas metodologias e práticas utilizadas pelos professores.

A prova nacional inclui uma parte das questões elaboradas à luz de questões utilizadas em concursos externos, pertinente a cada área de conhecimento, como concursos públicos, ENADE, entre outros. Utilize a sua prova nacional corrigida, para que você também possa estar consciente do seu desenvolvimento frente às exigências externas do mercado de trabalho.

#### A Educação a Distância na Estácio (EAD)

A modalidade EAD é hoje a que mais cresce no ensino superior brasileiro. Com os atuais problemas de trânsito, segurança, longas distâncias nas grandes cidades, a EAD está se tornando uma opção cada vez mais



#### **COMENTÁRIO**

#### Indicadores de qualidade

A educação superior deixa de ser uma proposta basicamente autoral, exclusiva do professor da disciplina, para tornarse um pacto de qualidade entre os professores especialistas e as instituições de ensino.



#### **COMENTÁRIO**

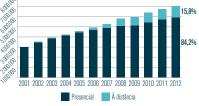
#### Banco de questões

As questões são elaboradas em seis níveis de complexidade, sendo que o quinto e o sexto níveis incluem questões discursivas. O grau de dificuldade das provas é parametrizado no banco de questões, pelo coordenador pedagógico nacional de curso, que integra a diretoria acadêmica da Estácio.



#### Crescimento dessa modalidade EVOLUÇÃO DA MATRÍCULA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

POR MODALIDADE DE ENSINO — BRASIL — 2012



Fonte: MEC / Inep

A educação a distância (EAD) cresceu mais que a educação presencial de 2011 a 2012. Em um ano, houve um aumento de 12,2% nas matrículas da EAD, enquanto a educação presencial teve um aumento de 3,1%. Apesar do crescimento, o ensino a distância ainda representa 15,8% das matrículas (Censo da Educação Superior de 2012, Ministério da Educação).



#### **COMENTÁRIO**

#### Determinadas habilidades

Por exemplo, o aluno que está cursando Enfermagem vai aprender por intermédio de explicações e simuladores como se ministra uma injeção no paciente, mas para que ele realmente domine essa habilidade terá de executá-la presencialmente com a supervisão de seu professor.



#### COMENTÁRIO

#### Material virtual

Estão disponíveis nas lojas de apps (Apple, Android e Windows Phone) alguns aplicativos produzidos pela Estácio para apoiar o processo de aprendizagem dos seus alunos e de outros que queiram baixá-los, já que são gratuitos.

frequente para os habitantes das grandes cidades, ao contrário do que imaginavam os especialistas que apostavam no crescimento dessa modalidade para o interior do país.

A familiaridade dos jovens e adultos que ingressam no ensino superior com a internet e as linguagens virtuais, bem como as exigências dessas competências no mercado de trabalho, colaboram para impulsionar este crescimento.



#### **REFLEXÃO**

A Estácio oferece uma variedade de cursos a distância. Por opção estratégica, visando a uma possível mobilidade dos alunos, os currículos presenciais e a distância são iguais, respeitando apenas as características de cada modalidade.

Os currículos de EAD também são integrados por atividades diferentes, que completam o percurso formativo do aluno. Por exemplo, nos cursos em que há previsão de atividades práticas, práticas em laboratórios, estágios, entre outras, estas devem ser realizadas presencialmente nas dependências do polo de apoio presencial em que o aluno está matriculado, ou nos locais lá indicados. Esse ponto é muito importante, pois podemos ensinar e aprender quase tudo sem estarmos presentes fisicamente, mas determinadas habilidades devem ser treinadas e testadas presencialmente.

Na parte virtual da aula a distância, o aluno vai encontrar uma gama de materiais elaborados de forma adequada para essa modalidade de aprendizado: materiais teóricos, videoaulas e palestras, exercícios (como games e simuladores), fórum temático de discussão e os espaços de interação com o tutor da disciplina.



#### **ATENÇÃO**

Os cursos ou disciplinas EAD pressupõem um ritmo de aprendizagem que deve ser mantido pelo aluno para que ele obtenha êxito ao estudar nessa modalidade.

A plataforma LMS utilizada pelos alunos no presencial ou no EAD é a mesma, pois, no mundo atual, presencial e virtual estão cada vez mais próximos, compondo uma verdadeira síntese da realidade. Boa parte do material virtual disponibilizado para os alunos dos cursos EAD pode ser acessada pelos alunos dos cursos presenciais.

Como ter acesso ao projeto pedagógico (planos de ensino, planos de aula e atividades estruturadas)

Os professores constroem os PPCs e os currículos coletivamente no SGC, e os alunos da Estácio têm acesso a todo esse material através de uma

plataforma LMS. É o princípio da transparência, um dos valores da Estácio. Ao matricular-se no curso escolhido, sugerimos que você acesse o ambiente virtual do aluno e conheça os componentes curriculares do seu curso. Leia atentamente os planos de ensino das disciplinas que você vai cursar e acompanhe antecipadamente as aulas através da leitura prévia dos planos de aula. Isso vai permitir que você tenha previsibilidade do que será trabalhado e possa se preparar e aproveitar melhor o tempo com seus professores e colegas.

#### COMENTÁRIO

#### Avaliação das instituições

A avaliação externa feita pelo MEC, utilizando o SINAES, é uma importante iniciativa para que os brasileiros possam conhecer a qualidade dos cursos superiores das faculdades, centros universitários e universidades de todo o país.

# SINAES: Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) foi criado pela lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004, e é formado por três componentes principais: a *avaliação das instituições*, dos cursos e do desempenho dos estudantes.



#### **ATENÇÃO**

O SINAES gera os indicadores de qualidade dos cursos – CPC (Conceito Preliminar de Curso) e IGC (Índice Geral de Cursos). Esses dois indicadores são utilizados pelo MEC para regular as instituições de ensino superior e pela imprensa na publicação do *ranking* das mesmas instituições. Tanto o CPC quanto o IGC usam uma faixa de conceito entre 0 e 5, sendo o 3 a faixa de corte considerada satisfatória para o MEC.

# ENADE: Exame Nacional de Desempenho de Estudante

O Exame Nacional de Desempenho de Estudante, o ENADE, integra o SINAES e tem o objetivo de aferir o rendimento dos alunos dos cursos de graduação em relação aos conteúdos programáticos, suas habilidades e competências.



#### **ATENÇÃO**

O ENADE acontece todo ano, porém, para diferentes áreas de conhecimento. O MEC, para efeitos de ENADE, divide os cursos em três áreas de conhecimento; logo, seu curso deverá passar pelo ENADE de 3 em 3 anos.

#### COMENTÁRIO

#### Atividades de apoio

Algumas atividades de apoio desenvolvidas pela Estácio para o aluno que irá realizar o ENADE: aplicativos para mobile com questões das últimas provas, hotsite com games, provas anteriores resolvidas e comentadas pelos professores e simulados elaborados com os mesmos critérios da prova do ENADE.

Para o aluno, o ENADE é constituído de uma importante prova que traz muitas vezes questões com enunciados amplos, como forma de testar a competência leitora do aluno, bem como seu raciocínio. O seu currículo certamente vai contemplar os conteúdos solicitados. Além disso, a Estácio organiza inúmeras <u>atividades de apoio</u> ao aluno que vai prestar o ENADE.

Os professores da Estácio estudam profundamente os critérios e a forma de elaboração das provas do ENADE, inclusive vários professores da Estácio são selecionados pelo MEC para serem elaboradores de questões daquele exame. Além disso, muitas questões do ENADE integram o banco de questões das provas nacionais.

#### Por que devo fazer o ENADE?

O ENADE é o componente mais importante na geração do CPC – Conceito Preliminar de Curso. A sua nota individual, apesar de não ser publicada, fica arquivada no MEC e, atualmente, várias organizações que oferecem vagas de seleção pedem que conste no currículo a sua nota do ENADE.



#### **ATENÇÃO**

Sendo o ENADE o componente com maior peso dentro do CPC, o desempenho dos alunos na prova pode gerar um bom indicador, ou pode comprometê-lo. Quanto mais alto o CPC, maior será o IGC da sua instituição e, por consequência, maior a valorização do seu diploma no mercado de trabalho.

Com análises feitas a partir de indicadores de qualidade sérios, podemos corrigir erros ou desvios, realinhar metas e avançar no desenvolvimento de todo o sistema brasileiro de educação. Quanto mais transparente for o sistema de avaliação, melhor conheceremos as competências dos egressos e, por consequência, o potencial produtivo do país.

# Tendências da educação superior no Brasil e no mundo

Os caminhos da educação são motivo de grandes debates em diferentes fóruns. O mesmo está ocorrendo também em outras áreas, como saúde, produção, segurança etc., pois vivemos em um mundo de rápidas transformações e quebras de paradigmas. Quando isso acontece, não podemos analisar apenas o fenômeno e os fatos, eles são a "espuma da onda do mar", temos de entender os grandes fundamentos das mudanças.

#### REFLEXÃO

Um dos fundamentos, causa e consequência do que está acontecendo, é a mudança na percepção de tempo que a sociedade humana vem experimentando. Hoje o tempo é um elemento precioso, fazemos muito mais coisas em uma hora do que fazíamos há 20 anos e temos a sensação que não temos tempo para nada.

De acordo com a teoria da relatividade restrita de Einstein, o tempo e o espaço são duas faces da mesma moeda: quando um se compacta o outro se alarga. O espaço se compactou através dos meios de transporte velozes e dos recursos virtuais; por consequência, o tempo se alargou (por isto conseguimos fazer muito mais coisas em uma hora), porém mesmo assim não nos sobra tempo: quanto mais fazemos, mais demandas temos.

#### Ç<sup>™</sup>/

#### **REFLEXÃO**

Nesse sentido, as tendências que persistirão serão aquelas que levem à valorização e melhor aproveitamento do fator tempo.

#### Sala de aula invertida

A chamada *sala de aula invertida* é uma forte tendência de modalidade híbrida, pois envolve em uma mesma disciplina dimensões virtuais e presenciais.

Parte do conteúdo é aprendido por meio de plataformas digitais, com games, simuladores, leituras, exercícios etc., no lugar onde o aluno desejar, sem precisar se deslocar à instituição na qual estuda. Os momentos presenciais são aproveitados para debates com os professores e colegas, discussões, sanar dúvidas e treinar o desenvolvimento de algumas habilidades que exigem presença física ou comprovação *in loco*. Tanto a parte virtual quanto a presencial integrarão a carga horária da disciplina e do curso.

#### ₽<sup>©</sup>

#### **REFLEXÃO**

Na sala de aula invertida, os momentos presenciais serão realmente valorizados e utilizados com atividades onde a presencialidade é necessária para o processo de aprendizagem, e não mais para atividades que os alunos podem desenvolver virtualmente.

Essa metodologia vai exigir uma *grande mudança* no perfil dos professores, que de "eruditos", fontes de saber, tendem a se tornarem muito mais mentores que orientam e desafiam seus alunos no processo de aprendizagem. Os professores se tornarão muito mais socráticos: em vez de serem "baluartes" das respostas certas, farão perguntas inteligentes aos seus alunos, instigando-os a construírem e aprofundarem seu próprio conhecimento.



#### **COMENTÁRIO**

#### Grande mudança

A própria organização das instituições de ensino deverá mudar, pois a produção virtual de materiais pedagógicos crescerá substancialmente nos próximos anos.

#### COMENTÁRIO

#### Learning analytics

Professores têm acesso ao "rastro" deixado pelos alunos quando estão desenvolvendo atividades, em especial aquelas suportadas por meios tecnológicos. Esse "rastreamento" permite apontar indicadores importantíssimos de desempenho, de comportamento, de previsão de sucesso/fracasso, de adaptação do conteúdo para o perfil do aluno etc.

#### Learning analytics (dados analíticos de aprendizagem)

A outra tendência que já está sendo posta em prática, mas que ainda requer muito desenvolvimento, principalmente para ser usada em grande escala, é o *Learning analytics*.

A partir dele é possível personalizar a chamada educação em "massa", quebrando um falso paradoxo estabelecido sobre aquilo que é feito em grande volume não é customizável. Com a tecnologia, é perfeitamente possível personalizar a educação de cada aluno, independente do número total de estudantes que a instituição possua.



#### **RESUMO**

A partir dos resultados do *learning analytics* teremos a base de informação que vai definir quais as competências que cada aluno precisa desenvolver ou aprimorar, direcionando e orientando o que precisa ser trabalhado, permitindo potencializar a formação individual de cada um dos alunos.

#### Conclusão

Apesar de todas as transformações no cenário da educação superior, o ato de educar mantém os mesmos objetivos ao longo de toda história humana, como nos lembra Edgar Morin:

"Convém, pois, reconhecer o que é o ser humano, que pertence ao mesmo tempo à natureza e à cultura, que está submetido à morte como todo o animal, mas que é o único ser vivo que crê numa vida além da morte e cuja aventura histórica conduziu-nos à era planetária. Só assim se pode obedecer à finalidade do ensino, que é ajudar o aluno a se reconhecer em sua própria humanidade, situando-a no mundo e assumindo-a".

MORIN, Edgar. Os sete saberes necessários à educação do futuro. 3. ed. Brasília: UNESCO, 2001, p.19.

# Chaves para o sucesso do seu curso

**NEUZA CHAVES** 

Chave do set

# Chaves para o sucesso do seu curso

#### Introdução

Conforme visto no capítulo anterior, a educação faz parte da vida do indivíduo desde a sua infância e sua qualidade irá interferir nas oportunidades e possibilidades de escolhas futuras. É por isso que desde antigamente os pais sonham com os filhos formados e muitos deles residentes no interior ou nos meios rurais. Chegavam a se desfazer de bens da sobrevivência para custear os estudos dos filhos em outras cidades ou até países.

Hoje existem vários meios para facilitar a inserção do aluno na escola, e, como já foi dito, o principal deles é a internet, que elimina as distâncias, reduz os custos e permite o compartilhamento de informações em bibliotecas e universidades do mundo. Atualmente, alunos em qualquer fase de formação encontram uma base ampla de apoio nas redes e podem ir muito além dos conteúdos propostos pela escola. É claro que, se por um lado há um oceano de possibilidades de aprendizado, junto a ele vêm as correntes marítimas com fluxos de informações desordenados e dispersos que, por vezes, confundem e distraem os estudantes de cumprirem a sua meta de aprendizagem.

Embora a internet já faça parte da sua vida acadêmica, o aluno do ensino superior terá que lidar com ela de uma forma muito diferente daquela a que estava acostumado no colégio ou no cursinho. Outros fatores também se somarão a esta nova etapa. Se, até então, vivia-se em uma cultura de turma em que todos seguiam pelo mesmo caminho com disciplinas e preocupações semelhantes, o ensino superior desafia a diferenciação desses estudantes a partir do momento em que escolhem o seu respectivo curso.

São colegas e professores novos, não há mais um coordenador para conversar com os pais daqueles que não estiverem apresentando bons resultados e não é mais exigido o uso de uniforme. Essa sensação de liberdade pode dar aos alunos a ideia de que tudo é permitido se não estiverem preparados para assumir a responsabilidade por essa nova etapa de vida.

#### !/

#### **ATENÇÃO**

Atenção, aluno do primeiro período, você está começando a construir suas referências. Seu empenho, desempenho, a forma como trata os professores, colegas e funcionários, como cumpre os prazos, como capricha nas entregas, as notas das avaliações, a frequência, são pontos que serão acumulados ao longo da sua formação.

A construção de referências é algo que será exigido tanto dos alunos presenciais quanto daqueles que estudam a distância. Nesse caso, o esforço de mudança para organizar o tempo, o orçamento e outros recursos, é ainda mais exigido. Para todas as modalidades do ensino superior as recompensas serão proporcionais ao comprometimento.

#### Ensino a distância

Segundo a Associação Brasileira de Ensino a Distância, a idade média predominante dos alunos na modalidade EAD é de 30 anos. Se por um lado o aluno nessa idade tem um nível de maturidade maior, o que pode facilitar que ele exerça responsabilidade sobre o seu desempenho e se comprometa com os resultados, ele por outro lado já está no mercado de trabalho, o que poderá dispersá-lo do foco dos estudos. É comum ouvir os alunos alegarem a falta de tempo para as leituras e deixar acumular trabalhos ou exercícios.



#### **COMENTÁRIO**

A responsabilidade tem um embrião dentro de cada um desde o nascimento e vai se desenvolvendo por toda a vida, mas a Faculdade é o ambiente que mais desafia a sua evolução. Tal qual a presencial, a modalidade de educação a distância requer um planejamento e execução disciplinada, focada nos objetivos definidos pelo aluno. Você é o responsável pelo seu desempenho e resultados e começará a acumular decisões que serão os pontos que influenciarão todas as outras transições que fará na sua vida. Lembrese: você está criando a sua marca.

A responsabilidade tem uma relação direta com o planejamento do tempo, ou seja, com antecipação de tudo que é possível: revisar conteúdos diariamente após as aulas, fazer os exercícios propostos pelos professores, corrigi-los, tirar dúvidas, ler as bibliografias passadas, tudo isso quando feito com antecedência permite ao seu cérebro processar a informação e absorvê-las. O sistema nervoso nesse aspecto é análogo ao sistema digestivo: se você fica sem se alimentar por dois dias e no 3º tenta comer todos aqueles alimentos que não comeu nos dias anteriores, com certeza você passará mal com indigestão. Da mesma forma, acumular conteúdos de um mês ou mais e tentar "digeri-los" em 2 ou 3 dias não vai promover o aprendizado no seu cérebro. Você até pode conseguir decorar algumas partes e fazer a prova, mas em menos de uma semana já terá esquecido todo o conteúdo, acumulando assim mais trabalho para a próxima prova (terá que estudar novamente todo esse conteúdo em adição ao próximo).

#### Por que vale a pena gerenciar o curso e persistir?



#### COMENTÁRIO

Alguns alunos começam a desanimar com os estudos, pensam em adiar, talvez por falta de tempo ou porque querem utilizar o dinheiro em outras coisas, mas tomara que encontrem alguém para lhes dar um conselho sensato: NÃO FAÇA ISSO! Todos que fazem se arrependem, às vezes muitos anos depois.

E por que tamanho esforço para conseguir um diploma? De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), investir em uma formação de ensino superior é garantia de ganhos futuros. A conclusão faz parte de um relatório que pesquisou 30 países e demonstrou aumento nos rendimentos de quem conclui o curso superior.

Conforme dito anteriormente pela profa. Paula Caleffi e, pela sua importância, destaco novamente aqui: no Brasil, ter concluído uma graduação resulta em um aumento de até 156% nos rendimentos. Sendo assim, o curso superior amplia a liberdade de escolha, oferece mais chances para ocupar melhores posições, promove melhor remuneração e, assim, contribui para melhorar a qualidade de vida do estudante e até de outras pessoas com quem convive. Além disso, a pessoa se torna um cidadão mais crítico para escolher com maior consciência os líderes políticos que tomarão as decisões para o seu país, para escolher as empresas onde vai trabalhar, para exercer o empreendedorismo, para fazer um bom concurso público, para se candidatar a bolsas de estudo no exterior, enfim, são inúmeras as oportunidades.

Por outro lado, quando você permanece mais tempo na faculdade do que o programado, perde-se o dinheiro das mensalidades extras e também aquele que se deixa de ganhar por postergar a entrada no mercado. É ainda um fator de atraso social multiplicativo, pois se toma a vaga do aluno que está no tempo certo para entrar para a Faculdade. Então, porque não se organizar para usufruir o mais cedo possível dessa oportunidade?

#### Chaves para o sucesso

Para tornar mais didático o seu gerenciamento do curso, criei algumas chaves que considero fundamentais para auxiliar a abrir as portas do seu aprendizado. Esse processo se baseia no autogerenciamento e pode ser estruturado de forma a ir respondendo perguntas e gerando informações para que se consiga ao final criar o planejamento. São elas:

1 <b>0</b>	Chave da consciência do objetivo: por que esse curso?
2 🗪	Chave da gestão dos recursos: tempo de duração do curso, tempo disponível para estudar, orçamento, materiais, transporte etc.
3 🗪	Chave da meta e do método para se chegar lá
4 🗪	Chave da gestão da qualidade do curso (plano de estudos e agenda)
5 🗪	Chave da organização dos estudos
6 🗪	Chave da conclusão e plano de futuro

A seguir, vamos explicar cada uma delas:

#### 1. Chave da consciência do objetivo: por que esse curso?

#### Você sente que esse curso vai levá-lo até o seu sonho?

Essa resposta é muito importante para que você esteja motivado a fazer um bom curso, sem se deter diante de qualquer dificuldade. Mesmo que a certeza não seja total, pare um pouco e reflita sobre isso para evitar que você desista no meio do caminho, que mude de curso ou até que o conclua mas não dê sequência profissionalmente.

Para ajudar nessa reflexão, proponho algumas perguntas provocativas. Você vai conversar com a sua consciência e ela vai realçar os pontos que devem ser cuidados para que você atinja seu objetivo no prazo, com qualidade, e que você se sinta realizado ao alcançá-lo. É frustrante ver o aluno concluir um curso sem se identificar com ele e depois ainda ficar perdido, sem saber o que fazer dali para frente. Antes de responder as questões abaixo, pense que você está em um exercício com você mesmo. Portanto, não precisa dar uma resposta que considera mais interessante ou mais positiva. Esse é um exercício de autoconhecimento e será muito útil à sua função de gestor de si mesmo.

#### **Z**/

#### **ATIVIDADE**

Avalie se o curso que escolheu tem afinidade com o seu sonho de carreira. Mesmo no caso de quem já está trabalhando, responda pensando no desenvolvimento de sua carreira ou em uma nova opção no futuro.

Ao final, vamos conversar sobre como ir em frente. Responda as seguintes perguntas apenas com "Sim" ou "Não".

1. Quando voce se imagina exercendo a sua profissao voce sente que realmente e o que gostaria de fazer?
( ) Não ( ) Sim
2. Você sabe em quais áreas pode trabalhar ao concluir esse curso?
( ) Não ( ) Sim
3. Você sabe onde gostaria de trabalhar? (áreas de interesse, empresas que admira, cidades referência
nessa área etc.)
( ) Não ( ) Sim
4. Você sente que esse curso vai te ajudar a chegar até o seu sonho?
( ) Não ( ) Sim
5. Você pretende estabelecer metas para concluir esse curso no prazo?
( ) Não ( ) Sim
6. Você pretende elaborar um plano maior para os próximos cinco anos?
( ) Não ( ) Sim
8. Você costuma ter uma agenda semanal das suas atividades e revisá-la todo final de semana para
se programar?
( ) Não ( ) Sim
9. Você é do tipo que, quando faz uma pesquisa, consegue se manter focado e não se distrair com
links diferentes?
( ) Não ( ) Sim
10. Nos trabalhos da escola você tem habilidade para distribuir atividades com os colegas e até cobrar se
for preciso, sem centralizar as tarefas?
( ) Não ( ) Sim
11. Você consegue separar o que é urgente e o que é prioritário?
( ) Não ( ) Sim
12. Você gosta de se planejar e nunca sai fazendo para depois ver o que vai dar?
( ) Não ( ) Sim
13. Você consegue estudar as matérias aos poucos sem deixar para a véspera das provas?
( ) Não ( ) Sim

14. Você costuma fazer uma triagem dos convites sociais e consegue dizer "não" tranquilamente quando
vê que vai se prejudicar nos estudos?
( ) Não ( ) Sim
15. Você é criterioso no uso das redes sociais?
( ) Não ( ) Sim
16. Você mantém o telefone ou computador sem os sinais de alerta de mensagens quando está estudando?
( ) Não ( ) Sim
17. Você gosta de se aprofundar nos temas das matérias e pesquisar mais sobre os assuntos que são
dados em sala?
( ) Não ( ) Sim
18. Você se abala com as críticas dos colegas por se dedicar mais aos estudos?
( ) Não ( ) Sim
19. Em situações de conflito ou discordância você é capaz de manter o controle emocional?
( ) Não ( ) Sim
20. Quando discorda de algum professor ou dos colegas você mantém a calma e deixa claro que está
combatendo as ideias e não as pessoas?
( ) Não ( ) Sim

Após responder as questões acima, vamos refletir sobre a sua relação com o curso e o que poderá ser feito para alcançar as suas metas.

As questões 1 a 4 têm o objetivo de ajudar a refletir sobre a relação do curso que você escolheu com a sua realização. Mesmo que você tenha demonstrado não ter certeza absoluta quanto à sua escolha, avalie se na maioria das vezes você se sente bem ao pensar nesse curso e consegue relacioná-lo ao seu sonho de carreira. Nem sempre na vida conseguimos ter a resposta com 100% de certeza e essa dúvida é normal para grande parte dos estudantes, mesmo quando já estão se formando e a até mesmo trabalhando. Ninguém estuda apenas para ter um diploma.



# **COMENTÁRIO**

Recomendo que você gaste um tempinho buscando encontrar o seu sonho de vida e pode estar certo que ele está dentro de você. Sem o sonho, o seu curso não terá sentido, pois o curso é o caminho para se chegar até lá. O sonho nos dá inspiração, como se fosse a vitamina diária para nos fortalecer diante das barreiras e nos dar motivos para comemorar as vitórias e seguir em frente. No próximo capítulo, Gabriel Chalita o ajudará a decidir sobre esta questão do sonho e das realizações pessoais e profissionais.

### 2. Chave da gestão dos recursos

#### A relação do tempo com o aprendizado

As perguntas 5 a 16 têm o objetivo ajudar você a pensar sobre a gestão dos seus recursos. Você é gestor da sua rota acadêmica e precisa aprender principalmente a lidar com o recurso mais valioso e democrático: **o tempo.** Independente de ser professor ou aluno, seu nível social, poder aquisitivo, cor, enfim, todo o ser humano tem esse recurso na mesma quantidade: 24 horas por dia. Por que alguns o fazem virar ouro e outros o perdem, sem fazer dele o seu principal insumo?

Segundo o psicólogo americano <u>Abraham Maslow</u>, cada pessoa tem um potencial mental, que é a capacidade que cada um tem de aprender na unidade do tempo. Isso se deve a limites impostos por nossa própria biologia, histórico, estímulos e desafios a que nos submetemos durante a vida. Assim, cada indivíduo tem a sua capacidade de captar o conhecimento e essa variação se manifesta também em relação à dificuldade para se concentrar e focar a mente naquilo que se precisa aprender.

Outro fator determinante no aprendizado é o quanto as necessidades do indivíduo o estimulam ou o fazem desistir do esforço em direção às suas metas. Se o estudante tem uma meta, ele será desafiado a buscar conhecimentos que o façam alcançá-la. Porém, esse fluxo pode ser interrompido pelo seu potencial mental ou pela sua motivação, conforme demonstrado a seguir:



Processo de aprendizado, segundo Maslow, A. (1987)

Esse processo deveria ser conhecido por todos envolvidos na educação. É possível aprender e aumentar a aprendizagem todos os dias, como uma "poupança mental". Para aumentar os rendimentos é necessário organizar o tempo e utilizá-lo de forma disciplinada.

# ! ATENÇÃO

Se o estudante deixar de utilizar o cérebro um dia, o seu processo de aprendizado já sofrerá perdas. Esse fenômeno pode ser observado por ocasião das provas, quando o aluno deixa para estudar na véspera. Ele se mata de estudar no final de semana, estuda até altas horas e no outro dia não consegue se lembrar dos



### **AUTOR**

#### Abraham Maslow

Maslow foi um psicólogo americano, considerado o principal responsável por impulsionar o Movimento Humanista na psicologia. Sua realização mais conhecida é a chamada Hierarquia de Necessidades, uma teoria para explicar a motivação humana.

## ?

### **CURIOSIDADE**

# Sociedade dos poetas mortos (1989)



Em 1959, na Welton Academy, uma tradicional escola preparatória, um ex-aluno (Robin Williams) se torna o novo professor

de literatura, mas logo seus métodos de incentivar os alunos a pensarem por si mesmos cria um choque com a ortodoxa direção do colégio, principalmente quando ele fala aos seus alunos sobre a "Sociedade dos Poetas Mortos".

conteúdos. Costuma-se dizer que "deu um branco" e ele faz uma péssima prova. O mesmo acontece com o aluno que falta a uma aula. No dia seguinte, tem dificuldade de entender o novo conteúdo, pois ele precisa ser conectado ao anterior. Em se tratando do EAD, o aluno deve ser ainda mais disciplinado, pois se a matéria acumula, ele estoura o limite do seu potencial mental. Ainda que ele queira estudar por um longo tempo, ficará cansado e terá dificuldade de assimilação. O maior inimigo de um aluno é deixar acumular alguma atividade, pois o conteúdo seguinte não será compreendido e aos poucos não saberá nem pedir ajuda ao tutor ou colegas. E isso o fará se desinteressar pelas discussões nos chats ou fóruns e poderá chegar ao pior estágio possível que é o de abandonar o curso.

A aprendizagem é um processo contínuo em que os conteúdos vão se sobrepondo de forma equilibrada como se fossem camadas de uma construção. Se ficar um buraco nessa camada ou se não for colada adequadamente, o aluno não terá assimilado esse conhecimento de forma a utilizá-lo quando for necessário. É o que ocorre quando o aluno se limita a memorizar os conteúdos, ao invés de entendê-los gradativamente.

"Aprender a aprender" é uma habilidade necessária na vida do estudante e do profissional. E isso só é possível se for entendido e praticado o conceito de que a aprendizagem é contínua, gradativa e cumulativa, por isso é chamada de *processo de aprendizagem*. O aluno precisa se organizar para aprender todos os dias.

Nosso tempo está distribuído em:



Hoje temos muita dificuldade para priorizar os itens que devem ocupar o nosso tempo. Portanto, se não nos programarmos para aprender aquilo que nos interessa, nos condenaremos à alienação. No filme *Sociedade dos poetas mortos*, o professor John Keating, interpretado por Robin Williams, inquieta os seus alunos com a frase *Carpe Diem*, cujo significado é "aproveite o dia". O tempo passa para todos, mas podemos aproveitá-lo melhor, vivendo com intensidade cada experiência a qual temos acesso e cada momento que nos é concedido, fazendo valer a nossa existência.

# REFLEXÃO

Em todas as modalidades de ensino, o uso do tempo é um fator crítico e deve ser muito bem gerenciado. Muitos calouros se perdem logo no início do curso e repetem disciplinas, não se adaptam às novas exigências, aos professores e sentem imensa dificuldade de acompanhar os conteúdos ministrados nas aulas. A falta de consciência da relação tempo-aprendizado pode levar o aluno à desmotivação e a perdas irreparáveis. Uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Ensino a Distância (ABED) com 93 alunos que abandonaram seus cursos apontou como principal motivo a dificuldade de controlar o próprio tempo para se dedicar aos estudos.

#### Não esqueça dos custos!

Outro recurso importante a ser gerido é o orçamento para custear o seu curso. É recomendável a elaboração de uma planilha com os gastos anuais divididos em gastos mensais. Ali são programados os valores para pagamento das mensalidades, material didático, transporte e alimentação quando necessário, internet etc. O orçamento poderá ser elaborado de uma forma ampla, incluindo todas as contas, para facilitar no caso de ter que cortar ou reduzir algo para que a mensalidade da escola seja priorizada. Esse item é muito relevante, uma vez que, ainda segundo a ABED, a questão financeira é outro motivo de abandono por 48,5% dos graduandos e 30,4% dos pós-graduandos. Portanto, se o aluno tem um sonho e uma meta, é preciso planejar as ações e o custo para efetivá-las. Vale a pena priorizar esse investimento deixando para mais tarde as viagens mais caras, compra de roupas, restaurantes etc. Ao concluir o curso, é comprovado que a maior parte dos alunos consegue melhorar o seu rendimento. No capítulo 4, Gustavo Cerbasi irá orientá-lo sobre a importância do Planejamento Financeiro.

#### Bola para frente! Não tenha piedade de si mesmo!

Nas questões 17 a 20 refletimos sobre as atitudes. Fui dar uma palestra na primeira semana de aula em uma Faculdade e coloquei muito fortemente a necessidade do aluno ter clareza sobre os seus objetivos e assumir a responsabilidade pela qualidade do seu curso. No intervalo, fui procurada por dois alunos, Priscila e Fábio, que me falaram:

**Fábio:** Olha, professora, você não conhece a nossa realidade. Se para alguns é fácil, para gente não é. Temos que trabalhar o dia inteiro, já chegamos cansados e quase sempre atrasados. Não adianta ter clareza do que queremos e sonhar com um futuro brilhante. Você acha que a gente, que é de família pobre, mora em bairro distante e já chega em casa com pouco tempo para dormir, vai ter tempo de sonhar?

**Priscila:** E as primeiras aulas que tivemos me fizeram sentir perdida, vi que não tenho base para acompanhar. Às vezes, faço uma aula e não entendo "bulhufas". Parece que a escola só quer dar aula para quem já sabe aquele conteúdo.

**E eu pergunto:** Você está me dizendo que sente dificuldade para acompanhar a aula e que isso tem a ver com a base. Como era a escola onde estudou?

**Priscila me responde:** Tanto eu quanto o Fábio estudamos em uma escola que tinha muita paralisação, faltavam professores e não dava prazer em ir à escola. Era como se fosse uma obrigação.

Quando retornei do intervalo, aproveitei essa ligeira conversa para redirecionar o assunto. Disse a eles que muitas pessoas de sucesso tiveram um histórico de dificuldades,

mas que ao invés de utilizarem essas condições para justificar o fato de não fazerem isto ou aquilo, fizeram disso um impulso de vontade e as utilizaram para reverter a situação.

Enfim, não dá para mudar um histórico ruim de estudos, pois não há como alterar o passado. Mas, adianta ficar lamentando? A pergunta é: *O que pode ser feito a partir de agora?* O convite é para que cada um encontre o seu sonho, marque um ponto no futuro, ainda que ele pareça encoberto por nuvens e não seja tão claro. Basta marcar esse ponto, começar a traçar os primeiros caminhos para chegar até ele e utilizar algumas ferramentas, que as nuvens começam a desaparecer.

Senti que os alunos estavam incomodados e resolvi ler para eles um e-mail que eu havia recebido:

"Oi Neuza, há quanto tempo! Esse contato é para te dar algumas notícias. A primeira delas é que bati a meta de conclusão do curso na Faculdade no ano programado. Meu aproveitamento foi tão bom que pude escolher excelentes empresas para estagiar e agora me fizeram uma proposta interessante de continuar como funcionária. Somente não aceitei porque quis ser desafiada em processos de seleção de três empresas que escolhi para trabalhar. Eu só gostaria de te dizer o quanto foi importante você ter nos provocado a não ficar só olhando para o retrovisor e tendo pena da gente. Eu ficava sempre achando que sofreria muito preconceito por ter feito um curso a distância. Suas recomendações, que naquela época pareciam trabalhosas e burocráticas, foram a minha grande saída. Tracei um rumo para o meu futuro, montei um plano a longo prazo e um para cada período. Aquele roteiro que nos passou como sugestão foi como um mapa para o tesouro. Te agradeço muito e, quando estiver no Rio, me dê uma ligada para conversarmos pessoalmente.

Grande abraço."

Ao terminar de ler o e-mail olhei para o Fábio e a Priscila e disse que eu tinha certeza de que receberia um e-mail deles também me contando o sucesso da sua trajetória.

A pessoa dessa mensagem sonhou não apenas concluir a Faculdade no prazo, mas ser gestora da sua carreira, adquirindo conhecimento e desenvolvendo habilidades relevantes. Assim, conquistou a condição para escolher os seus estágios e a empresa para trabalhar, onde está sendo reconhecida pelo seu desempenho e comportamento.



# **COMENTÁRIO**

A conclusão excepcional é de que todo aluno pode conquistar essa condição. Por que muitos conseguem e outros não? Hoje estou certa de que depende do quanto isso é prioridade para o aluno. Comece respondendo se essa é a sua prioridade e organize o tempo para planejar o seu caminho. Isso pode fazer uma diferença enorme na sua vida adulta e nos tempos mais maduros. Não é exagero. Fico triste em ver pessoas que desperdiçaram o tempo na juventude e hoje têm dificuldade até com os itens mais básicos da sobrevivência.

#### 3. A chave da meta e do método para se chegar lá

Sem meta você não chega ao sonho que está buscando. E sem método você não saberá como caminhar até ele.

As metas direcionam as ações para os resultados que se quer obter e auxiliam na priorização dos recursos para o foco.

A meta final do aluno é a formação completa, com qualidade e no prazo. A meta de cada período é para que o aluno gerencie parte por parte da sua meta final, garantindo o seu alcance. Assim, será possível ir corrigindo os rumos até chegar lá. Vamos supor que o seu curso tenha uma duração de 4 anos. A meta final será a conclusão em 4 anos e para cada período você colocará a meta parcial. Para a meta final, você deve elaborar um plano a longo prazo e para cada meta do período um plano correspondente, que é o seu passo a passo para garanti-la.

Também é necessário ter alguns indicadores para você não se perder no caminho. Os indicadores dizem a verdade sobre o seu desempenho no curso e a sua tendência de aprovação com qualidade. Se você é perguntado: "E aí como está o curso?". Você não vai responder o famoso "tudo bem" se estiver gerenciando a sua rotina acadêmica. Você terá indicadores para dar uma resposta assim: "nesse mês tive um aproveitamento médio de 66% e a disciplina de contabilidade foi a mais crítica. Mas, já analisei por que isso aconteceu e programei algumas ações para subir de patamar na próxima rodada".



# **EXEMPLO**

Vamos exemplificar:

META FINAL	Concluir o Curso de Administração até o ano de 2016, com o conceito A.				
INDICADORES DO RESULTADO DO CURSO	São medidas que você coloca em um gráfico mensal ou bimensal, cor forme a periodicidade das avaliações e vai monitorando para garantir qua a meta final seja alcançada.  Exemplo: Média final igual ou superior a 80%				
META DO PERÍODO	Ser aprovado em todas as disciplinas do período com mais de 80% de aproveitamento.				
INDICADORES DO Processo	São itens que devem ser gerenciados para garantir que o resultado do período seja alcançado e garanta a meta final.  Exemplo:  100% de aulas assistidas (considerando que a aula fica disponível por algum tempo e há flexibilidade de horário, a meta de 100% é viável).  95% de execução das atividades do Plano Semanal				

Para que você bata a meta do resultado do 1º período é preciso que tenha indicadores de resultado e indicadores de processo.

Se a sua meta do período é um aproveitamento médio de 80% e você obteve 70% significa



### **CONCEITO**

### Espinha de peixe

Também chamado de diagrama de Ishikawa, ou diagrama de causa e efeito, foi proposto por Kaoru Ishikawa na década de 60, que desenvolveu a ferramenta através de uma ideia básica: fazer as pessoas pensarem sobre causas e razões possíveis que fazem com que um problema ocorra. Criado originalmente para identificar as causas dos problemas no processo de produção de um produto (indústria), a sua utilização pode ser aplicada em qualquer tipo de problema. O diagrama de espinha de peixe identifica várias causas possíveis para um efeito ou problema, tomando a forma de uma "espinha de peixe". A partir de uma lista definida de possíveis causas, as mais prováveis são identificadas e selecionadas para uma melhor análise.

que precisa analisar e agir rapidamente. Risque uma <u>espinha de peixe</u> no caderno e pergunte por que isso ocorreu. Geralmente as causas estão relacionadas a 6 fatores:

FATORES	EXEMPLOS QUE PODEM AJUDAR NO BOM APRENDIZADO				
Material	Buscar livros indicados, dicionário, links para aprofundamento do conteúdo, anotações no caderno e outros materiais, impedindo a queda da qualidade e produtividade.				
Pessoal	Concentração, disciplina, proatividade no contato com o tutor e os colegas, presença na sala virtual, saúde mental.				
Método	Cumprir o plano semanal, tempo de dedicação, intercalar matérias exatas com qualitativas, evitar dispersão na rede ou em atividades sociais, evitar postergar atividades e acumular dúvidas etc.				
Máquina	Atualmente o estudo depende fortemente de uma boa internet.  A Faculdade costuma disponibilizar o tablet, mas é interessante, se possível, ter um computador ou uma tela maior onde o conte- údo possa ser estudado sem muito cansaço visual.				
Medida	Medir o tempo <i>versus</i> conteúdo. Verificar os indicadores é crucial para o bom desempenho. O estudante consegue ver a diferença quando programa os tempos de estudos, tendo o cuidado de deixar pelo menos uns 15 minutos de descanso entre um conteúdo e outro.				
Meio Ambiente	O ambiente deve ser arejado, boa iluminação, sem ruído, tele- fone, TV e outras distrações. Evitar estudar deitado na cama ou sofá, pois o aproveitamento cai bastante pela sonolência, e ainda costuma causar cansaço e dores no corpo.				

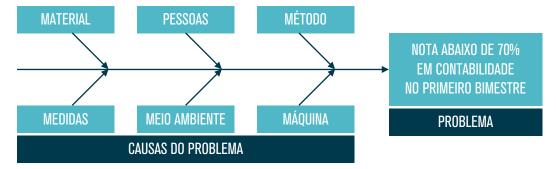
#### Aprenda a resolver problemas

Sempre que se desviar da sua meta, utilize o método de solução de problemas e vá se aperfeiçoando. Não há como gerir uma carreira sem dominar essa competência. O estudante deve começar por problemas simples e ir aperfeiçoando pelo exercício contínuo. Vamos entender que problema é todo resultado ruim. E para entender melhor ainda, vamos a um exemplo:



### **EXEMPLO**

O diagrama de causa e efeito (espinha de peixe) a seguir mostra que o aluno obteve uma pontuação insatisfatória na avaliação do bimestre. Quando isso ocorre, o aluno precisa agir logo para não perder o rumo. Um resultado ruim deve ser revertido logo porque, se deixar para compensar o estudo apenas na próxima avaliação, corre-se o risco de se acumular duas avaliações ruins e aí as chances de melhoria reduzem drasticamente.



#### As principais causas encontradas pelo aluno foram:

- Deixei acumular três aulas sem revisar a matéria e sem fazer os exercícios;
- Não priorizei a matéria porque tive uma nota alta no bimestre passado;
- Tenho estudado em local com ruído dificultando a minha concentração;
- Não fiz a lista de dúvidas para pedir ajuda ao professor.

Após priorizar as causas principais, o aluno elaborou um pequeno plano de ação, buscando ações para combatê-las. É preciso ter disciplina para executar essas ações, pois serão elas a garantir que o resultado ruim seja estancado.

Segue o Plano de Ação elaborado para reverter as causas do aproveitamento ruim do aluno:

AÇÕES DE MELHORIA						
o quê?	QUEM?	сомо?	QUANDO?	STATUS		
Fazer a revisão das páginas 23 a 65	Virgílio	Utilizando o material disponi- bilizado no <i>tablet</i>	02/04/xxxx			
Realizar os exercícios faltantes	Virgílio	Fazendo os exercícios faltantes	03/04/xxxx			
Identificar e relacionar as principais dúvidas	Virgílio	À medida que for fazendo a revisão, relacionar todas as dúvidas e enviar para o Tutor	02/04/xxxx			
Ajustar agenda	Virgílio	Agendar 1 hora todos os dias para reforçar os exercícios	01/04/xxxx			

# 1 ATENÇÃO

O exemplo demonstrado acima é para passar uma mensagem importantíssima para o estudante gestor de sua carreira: **não ignore os problemas.** Ao contrário, torne-se um exímio solucionador de problemas. Todas as organizações carecem de profissionais que dominam essa competência.

#### 4. Chave da gestão da qualidade do curso

Estudar exige disciplina, planejamento e organização. Cabe ao aluno organizar os horários de suas aulas, planejar o tempo necessário para estudar todo o material disponibilizado e prometer a si mesmo que não vai se contentar com menos do que planejou alcançar.

Há alunos que copiam trabalhos prontos, outros preferem ler textos resumidos ao invés dos livros, além daqueles que preferem pedir a alguém para fazer os seus trabalhos. Esse tipo de atitude não fortalece a sua competência. Você não será diferenciado em sua formação e, não se engane, o mercado saberá ler se você tem um conhecimento raso.



# **ATENÇÃO**

Adquira o hábito de estudar. Para isso, você tem que elaborar uma agenda e ser o "chefe" de si mesmo. Cumpra os horários que você mesmo programou e se concentre naquela etapa que estiver executando. Se você estiver lendo um texto, não pense que deveria fazer um exercício, ir para a academia ou ligar para alguém. Cada coisa deve ser feita como se não existisse a outra, porque senão não há ganho em nenhuma das duas.

Segundo o neurologista Fernando Coronetti Gomes da Rocha, professor da Faculdade de Medicina da Universidade Estadual Paulista (Unesp):

"Só quando você está ligado no que está fazendo é que o seu cérebro capta adequadamente os estímulos externos, sejam eles a fala de seu professor ou algo escrito. O interesse e o desejo de prestar atenção no assunto promovem uma ativação cerebral em níveis que permitem a memorização".



# **COMENTÁRIO**

É muito importante para o aluno que gerencia a si mesmo ter consciência do quanto o sucesso do seu aprendizado depende dele mesmo. Isso facilita muito, porque quanto mais dependemos dos outros, maior é a dificuldade de conquistar nossos objetivos.

#### 5. Chave da organização dos estudos

#### Plano de Estudos

A disciplina não é algo automático. A mente e o corpo precisam ser treinados para a rotina acadêmica, para que possam adquirir o hábito de aprender. O corpo vai se acostumando com toda a rotina que passamos a ele. Se nos acostumamos a dormir depois do almoço todos os dias ou a comer doces depois de todas as refeições, condicionamos o nosso cérebro a não querer abrir exceção e acabamos virando escravos dos nossos hábitos. A notícia boa é que isso é reversível, ou seja, podemos ensinar ao cérebro a pensar diferente, utilizando um método para mudar a rotina e o habituarmos a realizar outras práticas.

O primeiro passo é você tratar esse curso como o seu grande empreendimento. Afinal, você está investindo tempo, dinheiro, renunciando a algumas festas, viagens e outros eventos que te deixam muitas vezes com pesar.

# REFLEXÃO

Converse com quem fez um curso bem feito e quem desistiu. O primeiro vai dizer: "Valeu a pena"; enquanto o segundo vai dizer sem dúvida: "Cara, foi a maior burrada que eu fiz na minha vida. Eu podia estar muito melhor". Então, se você decidir que vai ser bem sucedido nesse curso e entender que isso depende fortemente de você, comece aprendendo a combinar AUTONOMIA + RESPONSABILIDADE. Para que domine essa combinação, é preciso ter a sua meta bem definida, um método e técnicas para alcançá-la.

Vale a pena começar logo a construir a sua agenda positiva e se tornar o gestor dela. A agenda deve ser elaborada assim que você tiver as informações sobre o seu curso e ser estruturada de maneira a conter uma visão com a duração do curso, uma para o período e outra semanal. Ter à sua frente um mapa visual com tudo o que precisa ser feito cronologicamente é um passo importante para a organização e planejamento das suas tarefas.

Para quem optou pela modalidade EAD, é importante programar algo semelhante ao que acontece na modalidade presencial. Se você se limita a assistir as aulas e a fazer entregas apenas para garantir a presença, não vai conseguir ter uma formação sólida, que lhe dê segurança para competir em níveis de igualdade com os demais.

Antes, porém, lembre-se que uma agenda semanal não suporta mais atividades do que se é capaz de executar. Quanto tempo precisa dispor para os seus estudos? Duas, três, quatro horas? A partir dessa decisão, aprenda a priorizar.

A priorização requer um critério que pode ser, por exemplo, o *Pareto* (princípio que separa os 20% dos essenciais dos 80% dos triviais) ou, se preferir, poderá criar uma matriz com alguns itens que o ajudarão a decidir o que é importante ser registrado na agenda.

A seguir apresento um modelo fictício para você se basear e elaborar o seu plano, de acordo com os seus horários. No meu exemplo fictício, chamei esse plano de *Programa de Controle das Atividades Semanais* (*PACAS*) para lembrá-lo que você deve estar no controle e gerenciar suas atividades no tempo.

# **1**

### **EXEMPLO**

O programa a seguir é apenas um exemplo. O estudante deverá pegar as suas matérias e horários e elaborar o seu Plano semanal. No final da semana, é preciso avaliar o que foi realizado, o que está atrasado, fazer ajustes e preparar o da próxima semana.



### **CONCEITO**

#### Pareto

O Princípio de Pareto afirma que, para muitos fenômenos, 80% das consequências advêm de 20% das causas. O princípio foi sugerido por Joseph M. Juran, que deu o nome em homenagem ao economista italiano Vilfredo Pareto.

#### PROGRAMA DE CONTROLE DAS ATIVIDADES SEMANAIS - PACAS Diretor, Coordenador e responsável pelo curso: (nome do aluno) Horário Resumo da Leitura e reseaula, exercício Segunda Descanso Videoaula nha e anotações de dúvidas Estudos em Leitura e rese-Terça Exercícios Descanso nha grupo Fórum de debates Leitura e rese-E-mail para o Orientações via Quarta Descanso Livre nha professor com chat as dúvidas da semana Resumo da aula, exercício Quinta Exercícios Descanso Videoaula e anotações de dúvidas Videoaula e Fórum de De-Orientações via Sexta Descanso resumo da aula bates chat Avaliar as ativi-Ir ao polo Rever ativida-Sábado dades da Sema-(para alunos a des/ Livre na e programar distância) correções a próxima Como estou (Nota de 1 a Dar a nota. Selecionar os pontos que precisam ser corrigidos ou reforçados

Essa agenda é útil a todas as modalidades, uma vez que o aluno, tanto presencial quanto a distância, é o maior responsável pela qualidade da sua formação. A Faculdade provoca a maturidade do aluno ao baixar o nível dos controles, mostrando que ele é o principal alvo das consequências negativas ou positivas do seu desempenho e comportamento.

Portanto, é importante registrar alguns compromissos e colocar em sua agenda, contracapa do caderno, no computador ou outro local que você sempre veja:

- Eu sou o gestor desse curso. Sou o Diretor e Supervisor de mim mesmo.
- Se o meu curso é a distância, sou um aluno presente. Devo entrar em todos os Fóruns e interagir com professores e colegas.
- Elaboro e cumpro o meu plano de estudos e semanalmente avalio o meu desempenho.

- Avalio mensalmente como estou indo em relação à minha meta. Analiso as causas e faço ajustes no meu plano.
- Não me deixo abater por dificuldades na matéria, pelo cansaço e nem por conselhos desanimadores.

Outro ganho muito importante ao adotar essa prática de elaborar e gerenciar bem o seu plano de estudos é que você passa a ter tempo para a vida social, sem culpas. Sua organização permite que você vá às festas, se relacione com a família e com os amigos, sem ficar lamentando: "Ah, eu devia estar estudando... ah, tenho tanta coisa para fazer e estou aqui". Cada evento tem o seu tempo e precisa acontecer de forma prazerosa. Sem organização, não se faz bem nem uma coisa nem outra.

#### Armadilhas da internet - você está no controle ou à deriva?

Como a internet é usada pelos alunos como um dos seus principais meios para a informação, é preciso se precaver contra as distrações.



### **EXEMPLO**

Imagine que você começa a ler o conteúdo da disciplina de Logística e não entende direito uma parte da matéria. Resolve então pesquisar outras referências na Internet, abre um portal de pesquisa e digita os termos "modelo de rotas de entrega". Quase instantaneamente se abrem várias páginas de sites, vídeos e na coluna ao lado, propagandas diversas, destaque de notícias de outros portais, músicas *top hits*. Você resiste e abre a primeira página mostrada na sua busca. Ao entrar no site, surpresa! Você se depara com uma promoção de viagem para as suas férias e resolve conferir os preços. Depois, vai dar uma olhada nas fotos do lugar e faz uma nova busca na Internet. De repente, se lembra de ter visto fotos de algum amigo seu nesse lugar. Por que não conferir nas redes sociais? Abre o Facebook, é acionado pelos amigos online, vê que foi marcado em fotos, fulana postou fotos em Nova York, cicrano lhe convidou para um evento no fim de semana e quando você finalmente volta à realidade e olha no relógio já se passaram duas horas e você não estudou nem metade do que deveria. Estudar assim, além de improdutivo, é muito cansativo. O que era para durar duas horas se torna 4h, 6h, ou mesmo é deixado para o dia seguinte acumulando com o próximo conteúdo.

Muitos estudos têm sido desenvolvidos sobre as consequências dessa poluição virtual na qual estamos inseridos já que gastamos parte da nossa memória acumulando "lixo virtual", mesmo sem querer. Mas a internet tem pontos muito positivos também, um deles é a possibilidade de você fazer esta disciplina que é online. Que tal pensar então em maneiras de conseguir escapar dessas armadilhas e aproveitar da rede só a parte que vai lhe render benefícios?

### ALGUMAS DICAS SIMPLES PODEM SER ADOTADAS:

A primeira delas é baixar os conteúdos a serem estudados (livros, apresentações, textos) para uma pasta do sistema do computador, evitando estudar conectado à internet.

# CONCEITO

#### Procrastinação

s.f. Ação ou efeito de procrastinar; deixar para depois; adiar.

Característica de adiamento; protelação: a procrastinação à frente do computador atrapalhava seu trabalho. Existem sites que bloqueiam outros pelo tempo que você programar e pode ajudá-lo a se precaver contra a tentação da navegação.

Por fim, outra ferramenta pode lhe ajudar no seu autoconhecimento virtual. Ela registra os seus passos na internet e gera relatórios de quanto tempo você gasta em cada site. É uma maneira interessante de perceber como você está gerenciando o seu tempo na rede.

A recomendação aqui é que o estudante administre o uso da internet, mas é claro que deverá participar dos grupos nas redes, dos fóruns etc. O pensamento crítico passa pela pergunta: *estou utilizando a rede ou caí na rede?* 

#### Armadilhas da procrastinação

Outro inimigo de um bom aproveitamento do tempo nos estudos é a *procrastinação*. Você já observou que quando um assunto está mais difícil ou não é lá o que você mais gosta, a tendência é ficar adiando? O problema é que quanto mais você adia, mais aumenta o grau de dificuldade ou de desânimo para realizá-lo. Outro efeito negativo na procrastinação é que ele pode se tornar um hábito e isso será muito prejudicial na sua performance futura como profissional.



# **COMENTÁRIO**

Para aqueles alunos que já atuam no mercado, o cuidado deve ser ainda maior, pois o trabalho pode funcionar como uma espécie de álibi para os adiamentos dos estudos ou atividades. Não tenha pena de si mesmo. Se você tem o seu sonho bem claro, vá firme e não fique alegando: "eu não tenho tempo, eu trabalho e estudo...". Sempre trabalhei muito e isso nunca me limitou de estudar, fazer pesquisas, trabalhos, apresentações, visitas a empresas etc.

#### 6. Chave da conclusão e plano de futuro

Qualquer que seja a modalidade de ensino, presencial ou EAD, ao concluir um curso, o estudante precisa olhar firmemente para o seu sonho, traçar metas na direção desse sonho e novos planos para que ele seja alcançado. A gestão de sua carreira será um exercício para a vida toda. Será necessário intensificar a presença nas redes, processos seletivos, estágios e todo tipo de evento que possa ampliar o seu networking.

Para quem fez uma boa gestão da sua carreira acadêmica, a experiência será bem mais rica, pois já aprendeu a exercer o gerenciamento de forma objetiva e terá muito mais segurança para alcançar as suas metas. Se suas competências forem demonstradas em um processo seletivo,

seguramente a empresa terá interesse em lhe dar uma oportunidade. E não se descuide: todo desafio requer novos conhecimentos. Ao concluir o curso, você estará pronto para lutar por uma boa posição no mercado e dar mais um passo em direção ao seu sonho.

# = /

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MASLOW, Abraham H. Motivation and personality. 3. ed. Harper @ Row Publishers, New York, 1970.

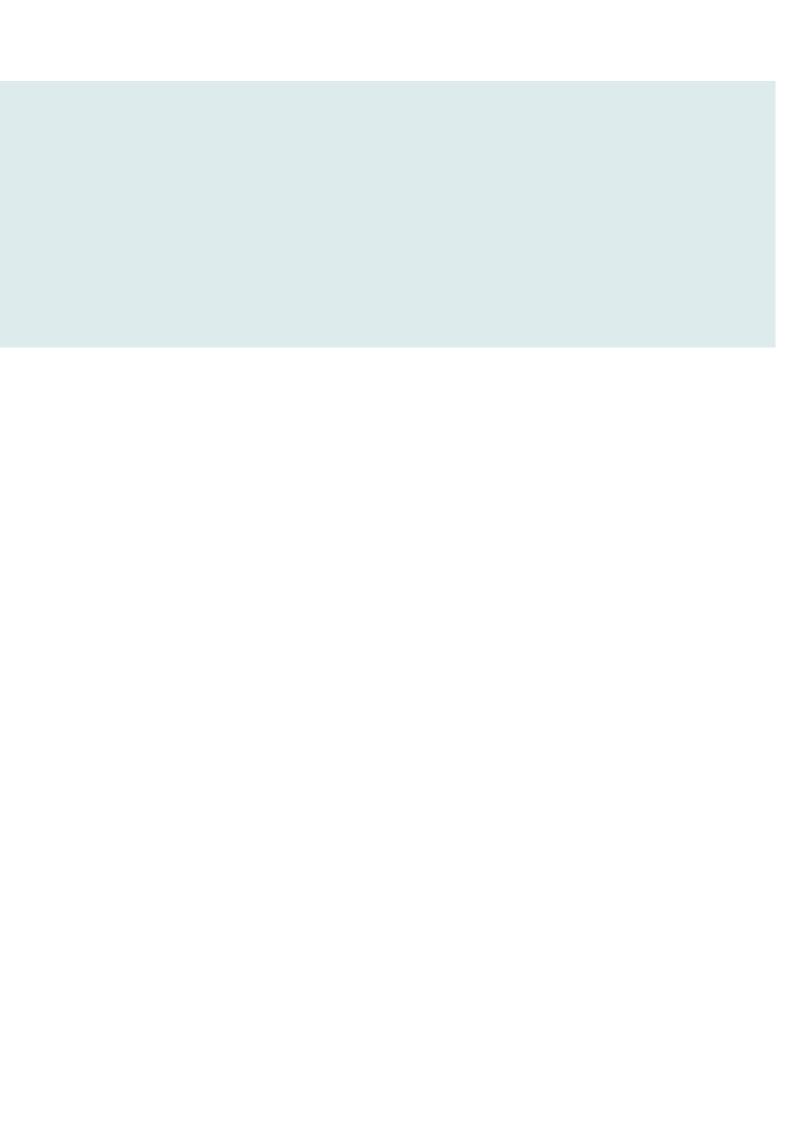
CAMPOS, Vicente Falconi. O valor dos Recursos Humanos na Era do Conhecimento. São Paulo: Falconi, 2012.

CHAVES, Neuza M. D. Esculpindo líderes de equipes. São Paulo: Falconi, 2013.

CHAVES, Neuza M. D; MURICI, Izabela Lanna. Gestão para Resultados na Educação. São Paulo Falconi, 2013.

BARBOSA, Christian. A Tríade do Tempo. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.

http://educarparacrescer.abril.com.br/aprendizagem/planejamento-672885.shtml (acesso em 29/05/2014)





# Inteligência Alpha: uma reflexão sobre o potencial humano

**GABRIEL CHALITA** 

# 3

# Inteligência Alpha: uma reflexão sobre o potencial humano



### **AUTOR**

#### Nietzsche

Friedrich Nietzsche (1844-1900) foi um filólogo, filósofo, crítico cultural, poeta e compositor alemão do século XIX. Ele escreveu vários textos críticos sobre a religião, a moral, a cultura contemporânea, Filosofia e Ciência, exibindo uma predileção por metáfora, ironia e aforismo.

? /

### **CURIOSIDADE**

QI

Quociente de inteligência (abreviado para QI, de uso comum) é uma medida obtida por meio de testes desenvolvidos para avaliar as capacidades cognitivas (inteligência) de um sujeito, em comparação ao seu grupo etário.

Ensaia um sorriso e oferece-o a quem não teve nenhum.
Agarra um raio de sol e desprende-o onde houver noite.
Descobre uma nascente e, nela, limpa quem vive na lama.
Toma uma lágrima e pousa-a em quem nunca chorou.
Ganha coragem e dá-a a quem não sabe lutar.
Inventa a vida e conta-a a quem nada compreende.
(Mahatma Gandhi)

# Inteligência

Inteligência é a capacidade de compreender. E, a partir disso, de resolver problemas e de abstrair ideias. Ela é concreta e abstrata. É concreta porque atua nas escolhas cotidianas, nos embates diários, na necessidade de resolver. E abstrata porque envolve aspirações, utopias, sensibilidade. Em outras palavras, nossa inteligência tem duas caixas, dizia *Nietzsche*. Uma de ferramentas e outra de brinquedos. A de ferramentas serve para resolver problemas. A de brinquedos, para dar prazer.

### Prazer e foco

O prazer é fundamental para o desenvolvimento pessoal e profissional. Entretanto, o prazer sozinho, sem as ferramentas que fazem com que nos sinta-

mos úteis, que nos garantem sermos transformadores de situações e de coisas, torna-se insosso.

Prazer e fazer. Prazer no fazer. Fazer com prazer. O ideal é esse diálogo constante. Isso aumenta o foco no que fazemos e diminui nossas dispersões. Esse é outro tema fundamental. Como conseguir atenção, foco, em meio a um exército de dispersões que nos combatem impiedosamen-

Pessoas dispersas não o são por ausência de inteligência, mas de foco.

te. Pessoas dispersas não o são por ausência de inteligência, mas de foco.

# QI

Já se tentou mensurar em números a inteligência. Os famosos testes de *QI* queriam determinar o número exato correspondente à inteligência.

Por meio desse número, intentava-se chegar à conclusão de quem era mais ou menos inteligente. Essa visão incorreta e ingênua já foi superada. Imaginar que se possa aferir a inteligência de alguém por meio de um teste é desconhecer a complexidade da mente humana.

Essa teoria começou a entrar em descrédito depois de numerosos estudos que mostravam que muitas pessoas que tiveram QI elevado não conseguiram ter sucesso profissional ou, em outras palavras, não resolviam problemas, não eram protagonistas da própria história. Em contra-

partida, muitos dos que tinham QI baixo conseguiram se destacar em suas áreas de atuação.

Portanto, compreensão, resolução de problemas, sucesso pessoal ou profissional não têm nenhuma relação com o QI. Não se pode determinar a inteliCompreensão, resolução de problemas, sucesso pessoal ou profissional não têm nenhuma relação com o QI.

gência de alguém por meio de um ou mais testes até porque as situações mudam, assim como os estímulos, as tensões, os medos. Há muitos fatores cognitivos e não cognitivos que interferem nessa capacidade de compreender e de solucionar problemas.

# Inteligência emocional e inteligências múltiplas

<u>Daniel Goleman</u> e outros pesquisadores retomaram um conceito que já estava presente na <u>Ética a Nicômaco</u>, de <u>Aristóteles</u>: o da inteligência emocional. Como o filósofo, eles acreditam na estreita relação entre as emoções e a razão. A emoção é capaz de bloquear a razão ou de fortalecê-la.

# ?/

# **CURIOSIDADE**

#### Ética a Nicômaco

Trata-se da principal obra de Aristóteles sobre Ética. Nela encontramos uma genial e sistemática reelaboração das pesquisas dos filósofos que o precederam, particularmente de Sócrates e Platão, distinguindo-se deles, porém, ao criar uma intuição moral completamente nova, expondo sua concepção teleológica e eudaimonista de racionalidade prática, sua concepção da virtude como mediania e suas considerações acerca do papel do hábito e da prudência. Esta obra continua sendo uma das bases fundamentais do pensamento humano.

Neste capítulo, ainda, vamos falar mais sobre ela.

Já <u>Howard Gardner</u> desenvolveu a teoria das inteligências múltiplas, identificando sete diferentes tipos de inteligência: lógico-matemática,



### **AUTOR**

#### Daniel Goleman

Daniel Goleman (1946), doutor por Harvard, é um psicólogo americano de renome internacional, jornalista da ciência e consultante incorporado.



### **AUTOR**

#### Aristóteles

Aristóteles (384 a.C. - 322 a.C.) foi um filósofo grego, aluno de Platão e professor de Alexandre, o Grande. Seus escritos abrangem diversos assuntos, como a Física, a Metafísica, as leis da poesia e do drama, a música, a lógica, a retórica, o governo, a Ética, a Biologia e a Zoologia. Juntamente com Platão e Sócrates (professor de Platão), Aristóteles é visto como um dos fundadores da Filosofia ocidental.



### **AUTOR**

#### Howard Gardner

Howard Gardner (1943) é um psicólogo cognitivo e educacional americano, ligado à Universidade de Harvard, onde leciona Cognição e Educação, e conhecido justamente pela sua teoria das inteligências múltiplas. Em 1981, recebeu prêmio da MacArthur Foundation. Em 2011, foi contemplado com o Prémio Príncipe das Astúrias das Ciências Sociais.

# COMENTÁRIO

#### Três habilidades

A primeira abordagem sobre isso está em um livro que Gabriel Chalita, autor deste capítulo, publicou em 2001, Educação a solução está no afeto. Em muitos outros escritos, ele trata dessas três habilidades e da importância de sua compreensão e aplicação.

linguística, musical, corporal, espacial, intrapessoal e interpessoal. Mais recentemente, Gardner expandiu seu conceito, acrescentando a inteligência naturalista e a inteligência existencial. A teoria de Gardner foi de extrema importância para ampliar o conceito de inteligência, mostrando múltiplas possibilidades de desenvolvimento da mente humana.



# **ATENÇÃO**

Embora novos pensadores tenham iluminado o conceito de inteligência, ainda há muitos paradigmas que precisam ser rompidos para a compreensão da inteligência e da sua relação com o sucesso pessoal e profissional.

Um aspecto essencial nestes dois olhares, "inteligência emocional" e "inteligências múltiplas", é evitar todo tipo de reducionismo, de julgamentos precipitados sobre a capacidade das pessoas. É comum indivíduos se saírem muito mal em determinadas situações e muito bem em outras. Há diversos fatores que interferem no resultado de cada ação humana. E a simples descrença na possibilidade de execução de uma tarefa, por "ausência" de inteligência, pode levar alguém, que teria todas as condições de fazê-lo, ao fracasso.

# Habilidades cognitiva, social e emocional

Venho trabalhando com um conceito de inteligência que compõe <u>três</u> <u>habilidades</u> a serem desenvolvidas no processo educacional: habilidade cognitiva, habilidade social e habilidade emocional.

Quando menciono o processo educacional, não o reduzo à relação de ensino-aprendizagem que ocorre nas salas de aula da formação básica ou das Universidades. Isso porque tenho crido, cada vez mais, que a ambiência educacional se espalha por todos os setores da convivência humana. Aprende-se em casa, na escola, na rua, nos clubes, nos centros de cultura, nos ambientes virtuais etc. Aprende-se observando outros comportamentos, outros discursos. Aprende-se ampliando repertórios, por meio da leitura dos livros e das pessoas.



### **EXEMPLO**

Lembro-me de um interessante diálogo ocorrido em uma barraca de venda de água de coco. Uma mulher, muito bem vestida, começou a conversar com o vendedor. Disse a ele que ficava "de olho" na própria filha. Que a juventude, de hoje, estava perdida. Que criava a filha trancada em casa e que, quando saía, era sempre na companhia de alguém que a vigiasse. Ou isso ou cortava a mesada (que não era pouca) e todos os outros benefícios que não lhe faltavam.

O vendedor apenas ouvia os relatos da mulher. Ela, então, quis saber se ele também

tinha filhos. E como os criava. O vendedor disse que tinha uma filha, mas que confiava nela. E que pensava consigo mesmo, "se eu mantiver minha filha trancada e não prepará-la para a vida, amanhã posso morrer e ela não saberá como se defender". A mulher, em um impulso, disse: "Mas eu não vou morrer amanhã!". O vendedor, em tom mais baixo, comentou: "Quem é que sabe?".

Fiquei pensando nessa conversa e nessas duas personagens. Mundos diferentes. Ela, certamente, teve muito mais acesso a estudos do que ele. Sua condição financeira privilegiada a ajudou a, talvez, comprar mais livros, frequentar mais cursos, ler mais manuais de como educar os filhos. E ele, vendendo coco, deve ter tido acesso a muitas conversas como essa ou, talvez, tenha estudado também. Não sei. O que sei

é que a simplicidade da sua resposta guarda muito mais pedagogia do que a certeza da mãe de que, prendendo a filha, escondendo-a do mundo, ela a preservaria de malandragens e sofrimentos.

As habilidades cognitivas, sociais e emocionais nos dão o equilíbrio necessário para o bem-viver e são essenciais para o desenvolvimento humano.

As habilidades cognitivas, sociais e emocionais nos dão o equilíbrio ne

sociais e emocionais nos dão o equilíbrio necessário para o bem-viver e são essenciais para o desenvolvimento humano.

### Habilidade cognitiva

Habilidade cognitiva é a capacidade de compreender informações e de transformá-las em conhecimento. É fazer com que a aprendizagem seja significativa. É usar da razão. É utilizar os estímulos corretos para ativar a memória.

A cognição é exercitada cotidianamente. Há sempre algo novo a se aprender. E sempre se pode aprender. Revigoro as palavras de *Paulo Freire*, em *Extensão ou comunicação*:

"O conhecimento requer a ação transformadora do sujeito sobre sua realidade. Demanda uma busca constante. Implica em invenção e reinvenção. Reclama reflexão crítica de cada um sobre o ato mesmo de conhecer [...]."

#### Habilidade social

Habilidade social é a convivência, é a compreensão das diferenças, é o respeito nas trocas necessárias que o convívio nos permite e nos exige. É a ética. É a percepção de que não se desenvolve sozinho. Somos seres incompletos e, em nossas incompletudes, precisamos uns dos outros. Relembrando mais uma vez Freire, agora em *Pedagogia da autonomia:* 



### **AUTOR**

#### Paulo Freire

Paulo Freire (1921-1997) foi um educador, pedagogista e filósofo brasileiro, considerado um dos pensadores mais notáveis na história da Pedagogia mundial, tendo influenciado o movimento chamado pedagogia crítica. É Patrono da Educação Brasileira.

"Inacabamento do ser ou a sua inconclusão: é próprio da experiência vital. Onde há vida, há inacabamento."

#### Habilidade emocional

Habilidade emocional é o diálogo com os afetos internos e externos. É o equilíbrio entre o desejo e o pensamento. É a abertura para o novo, nascido da sensibilidade, da criatividade, da emoção.

Somos seres dotados de emoção. A emoção nos liberta, elevando-nos, ou nos escraviza, apequenando-nos. Recorrendo às palavras de Paulo Freire, em *Pedagogia do oprimido:* 

"A libertação é um parto. E um parto doloroso. O homem que nasce deste parto é um homem novo [...]."

# Inteligência Alpha, reflexões iniciais

Se a inteligência é a capacidade de compreender, a capacidade de resolver problemas ou de, por meio de abstrações, desenvolver a sensibilidade, a *Inteligência Alpha* é isso tudo, com algo mais. Algo que nos possibilite compreender o significado da aspiração, do que nos faz líderes de nós mesmos e dos outros. E que nos conduz à felicidade. A *Inteligência Alpha* pode ser chamada, também, "inteligência aspiracional". Esse é o foco deste nosso estudo.

### Felicidade

Aristóteles foi, dentre outras coisas, o pai da Psicologia, nos deixando uma obra extensa e, como vimos, uma das mais importantes foi *Ética a Nicômaco*.

Nicômaco era o nome do pai de Aristóteles e, também, de seu filho. Ele escreveu ao filho. São dez livros que têm a finalidade de explicar, ao filho, os caminhos que ele deveria seguir para ser feliz. Aí, nasce, como dissemos, o conceito de inteligência emocional.

Para Aristóteles, o que diferencia o homem dos outros seres no mundo é a capacidade de buscar intensamente, com base na virtude, a felicidade. O homem nasce para ser feliz, mas, por ignorância, pode tomar caminhos que não contribuem para esse fim. Ignorância nada tem a ver com burrice. Ignorância vem de ignorar. De não saber.

O homem não opta pelo que o faz infeliz. É conduzido pela ausência de pensamento, de reflexão. Não sabe que aquela conduta o leva para a perdição e não para a felicidade. Há uma verdade que precisa ser absorvida, não há como ser feliz fazendo o outro infeliz. Trata-se de uma teia de relações sociais da qual fazemos parte. Trata-se de um corpo. Quando uma parte sofre, a outra também sofre.

A justiça é o grande caminho para a felicidade porque, com ela, vem a consciência de se fazer o que é correto. A justiça é o equilíbrio, é o "dar a cada um o que lhe é de direito", o

"encontrar o meio-termo", o não permitir que um destrua o outro, mas, ao contrário, preservar o que preserva a vida.

A *Inteligência Alpha* tem, como finalidade, a felicidade. Em qualquer que seja a profissão, em qualquer que seja a ocupação que uma pessoa tenha, a sua maior aspiração tem que ser a felicidade.

Conforme já apontado pela Neuza Chaves no capítulo anterior deste livro, não é razoável se trabalhar a vida toda em algo, detestando aquilo que se faz. Não é razoável ser funcionário de uma empresa sem ter prazer no ofício que se realiza todos os dias, assim como não é razoável estar ao lado de alguém, em uma relação a dois, que não se admira, que não se ama.

# REFLEXÃO

A felicidade se constrói no ordinário e não no extraordinário da vida. O ordinário é o dia a dia, as ações cotidianas, o trabalho necessário, os encontros familiares. O extraordinário é um acontecimento esporádico, que pode dar prazer, mas que não pode ser a razão da existência.



### **EXEMPLO**

Imagine uma pessoa que seja fã de um cantor de sucesso. Do Roberto Carlos, por exemplo. Seu prazer maior é fazer uma das viagens no navio em que o Roberto apresenta um show. Isso é ótimo, mas é extraordinário. Em contrapartida, ela não irá aos shows dele todos os dias de sua vida. Mas, todos os dias, ela irá tomar banho, alimentar-se, ver as pessoas da sua casa, trabalhar etc.

Então, o que é mais importante? Ser feliz no show do Roberto Carlos ou ser feliz no seu fazer cotidiano?

Há pessoas que trabalham toda uma vida contando os dias para a aposentadoria. Aposentam-se e, pouco tempo depois, começam a definhar pela ausência de atividades, de projetos. Porque, talvez, não consigam reinventar a própria vida, o que é necessário e essencial.

# REFLEXÃO

Há uma pergunta que é preciso que façamos com alguma frequência: sou feliz com as minhas escolhas? Em outras palavras: quando acordo, fico feliz em ir trabalhar ou estudar, ou qualquer outra coisa que ocupe o meu dia? Se a resposta for "não", eu terei uma grande tendência de desenvolver duas barreiras para a felicidade, o estresse e o tédio.

Se a resposta for "sim, fico feliz com o meu trabalho, com meu estudo, com as minhas escolhas", farei parte do grupo de pessoas que consegue alinhar o que faz com o que gosta.

Posso ir um pouco além, ao refletir sobre as pessoas que não gostam do que fazem ou do local em que trabalham ou do que estudam. Elas não precisam jogar fora tudo, de uma hora para outra, mas precisam ter a coragem e a serenidade para mudar de vida, para escolher, de fato, o que a realiza.

O tempo passa muito rapidamente. Desperdiçar a vida, fazendo o que não acredita, é dizer "não" à felicidade, à própria e à dos outros, porque uma pessoa infeliz tem muito mais poder de fazer outras pessoas infelizes do que se imagina.

# Aspiração, escolha, desejos

Aristóteles trata desses três temas na perspectiva de compreensão das virtudes e dos vícios humanos.

### Desejos

Os desejos são os sentimentos mais primitivos. Os animais também possuem desejos. Alguns, inclusive, semelhantes aos humanos. O desejo de se alimentar, o desejo de dormir, o desejo de se aquecer ou de se refrescar, o desejo sexual e, assim, sucessivamente.

Os homens têm outros desejos. A busca pelo prazer é recheada de desejos. Casa, carro, cama confortável, aparelhos que facilitem a vida e assim por diante. Não há mal algum em ter desejo. O problema é ser escravo do desejo. É a infelicidade que vem logo após a execução do desejo.



### **EXEMPLO**

Imagine uma pessoa que faz dieta. Consegue ficar dias comendo corretamente, consegue emagrecer um ou dois quilos. E, de repente, diante de um chocolate gigante, come compulsivamente, sacia o desejo. E, logo depois, arrepende-se.

Ou um jogador compulsivo que havia conseguido parar de jogar e até economizado algum dinheiro. Um dia vai e esfalfa-se no jogo. Gasta tudo o que economizou. Sente enorme prazer a cada jogada, achando que pode ganhar alguma coisa e, depois, arrepende-se.

O desejo de se vingar de alguém que fez algum mal também é um desperdício. É uma vida em que se fica preso ao passado. O desejo de despejar a raiva no companheiro ou na companheira também é ruim. É tudo irrefletido. Incontinente.

Uma vez um amigo me falou que havia se endividado porque resolvera dar um carro para o filho no aniversário de 18 anos. E que esse era o desejo de seu filho e que ele não poderia frustrá-lo. Eu quis saber por que ele não disse ao filho que não tinha dinheiro para comprar o carro e que, quando tivesse, daria. Ele afirmou que jamais diria isso ao filho, porque ele não gostaria que seu filho soubesse que ele era um fracassado, incapaz de ter dinheiro para comprar um carro.

Tentei mostrar a ele que não é fracasso nenhum não ter dinheiro para comprar um carro. E que era preciso que ele ajudasse o filho a compreender, a harmonizar os próprios desejos. E que ele, pai, também deveria fazer o mesmo. Uma relação sincera entre pai e filho vale mais do que um carro. Certamente, vale.

Outra vez um conhecido me contou que havia perdido o emprego, mas que não queria que seus filhos soubessem. Que isso era uma vergonha. Esse sentimento tem relação com o desejo de ser amado, respeitado. Mas é um sentimento que ignora as reais razões pelas quais uma pessoa é amada. Um pai não é amado pelo emprego que tem.

De outro lado, também ocorre dos filhos mentirem para os pais sobre suas notas na escola. Isso geralmente acontece quando os pais exigem que o filho só tire nota máxima. E fazem festa com isso. Nenhum filho tirará sempre a nota máxima. Em vez de os pais ajudarem os filhos a compreenderem erros e acertos, eles exigem algo impossível de ser realizado. Então, os filhos mentem, desejosos dos aplausos dos pais.

Outra questão importante na compreensão do desejo é a necessidade que tem os pais de dizerem "não". Parece estranho, mas é um aprendizado essencial. Quando os pais, por qualquer razão, só dizem "sim" aos filhos, isso aumenta a importância do desejo. A tudo o que o filho quer, o pai diz "sim".

Vamos a outro exemplo, também sobre carro aos 18 anos: um conhecido havia me dito que estava chatea-

do com o filho que queria um carro de luxo na cor verde. E que ele teria argumentado com o filho que daria o carro de luxo, mas na cor preta, porque era mais fácil de vender depois, tinha melhor valor de mercado.

O filho, então, deu uma resposta absolutamente agressiva, com palavras de baixo calão, e saiu chorando. E eu quis saber o que o pai fez. E ele me disse: "Não tive escolha, dei o carro que ele queria". E me perguntou: "Fiz certo, não fiz?". Eu voltei à afirmação inicial. "Por que você não teve escolha"? E ele deu uma série de explicações baseadas no fato de que era um pai ausente, que trabalhava demais, que estava em outro casamento. E eu tentei ajudá-lo a refletir que um carro de luxo não resolve o problema das ausências. Muitas vezes, o desejo de um filho é resolvido por um pai que quer se livrar da culpa. Péssima escolha. Além do mais, é preciso que esse filho ouça e compreenda a força do "não". Até porque qualquer pessoa precisará dizer "não", para si mesma, muitas vezes na vida. E, por isso, ela precisa aprender com o "não".

#### Escolhas

As <u>escolhas</u> são superiores ao desejo porque passam pelo crivo da razão. Não se trata de um impulso para saciar um desejo. Trata-se de uma compreensão de que há sempre, todos os dias, todos os momentos, necessidade de escolha.

A escolha da profissão, a escolha do companheiro, a escolha da cidade, a escolha do restaurante. Escolhas mais simples e escolhas mais complexas. Mas a vida é permeada pelas escolhas.

Para que o homem se sinta livre é essencial que as escolhas sejam suas, que seja ele o responsável pelos acertos e pelos erros das escolhas. Não raro, o que parece ser escolha é apenas desejo. Não se es-

Para que o homem se sinta livre é essencial que as escolhas sejam suas, que seja ele o responsável pelos acertos e pelos erros das escolhas.

colhe comer a barra gigante de chocolate, deseja-se. Não se escolhe gastar todo o dinheiro. É o vício do jogo ou da bebida, ou das compras, que faz isso. A escolha não é impulsiva, é racional.

# \*/

### **EXEMPLO**

Lembro-me de que, muito jovem, trabalhei na direção geral de uma grande empresa. Pude aprender muito. E pude ganhar muito bem. Acho que executava meu trabalho com competência. Consegui dobrar o faturamento do grupo, melhorar a relação entre os profissionais, cuidar das pessoas — o que é essencial em qualquer gestão. Ocorre que, passados alguns anos, eu não estava mais feliz nessa empresa. Alguns fatos ocorreram que me deixaram sem ânimo para seguir nessa empreitada. Mas o salário e os benefícios eram muito bons para um jovem, nessa época, de 24 anos.



#### Escolhas

As escolhas são superiores ao desejo porque passam pelo crivo da razão.

A vida é permeada pelas escolhas.

Não raro, o que parece ser escolha é apenas desejo.

A escolha não é impulsiva, é racional.



#### Aspiração

A aspiração é superior às escolhas porque é capaz de organizá-las.

Uma vida sem aspiração é uma vida desperdiçada.

A aspiração faz com que as escolhas ordenem os desejos.

A vida não pode se resumir a uma busca incessante e insana pelo prazer. Foi quando conversei com meu pai e contei a ele o que estava ocorrendo. Pergunteilhe o que deveria fazer. Ele, que sempre foi meu inspirador, meu sábio, questionou quem era ele para dizer o que eu deveria fazer. Afinal, nessa idade, eu já era duas vezes mestre e já cursava o segundo doutorado.

Eu insisti. Disse que sua experiência de vida e seu amor por mim valiam mais do que os títulos acadêmicos. Ele me olhou com mansidão e perguntou: "Você está feliz, filho"? Eu respondi: "Não, pai". Ele emendou: "Então você sabe a resposta". Lembrome de que minha mãe gritou da cozinha: "Imagine! Onde ele vai ganhar um salário desses, vocês estão malucos". Meu pai apenas sorriu e eu pedi demissão. Escolhas. Em uma ocasião, um amigo queria deixar a política e se dedicar ao teatro. Disse que notava a política um jogo de perversidade e que, antes, tinha muitos sonhos, pois achava que a política era o melhor lugar para ajudar as pessoas e, agora, já não pensava assim. Por outro lado, no entanto, muitas pessoas lhe diziam que era uma loucura largar a política para se dedicar a algo tão incerto como a carreira de ator. Eu apenas ouvia, quando ele deu uma pausa e um sorriso dizendo: "Mas o teatro é a minha alegria". Lembrei-me, então, do meu pai e tentei ajudá-lo: "Se essa é sua compreensão entre a perversidade e a alegria, acho que a escolha certa é ficar com a alegria".

### Aspiração

A <u>aspiração</u> é superior às escolhas porque é capaz de organizá-las. A aspiração é o elemento fundante da *Inteligência Alpha*. É o que dá sentido à vida. É o que faz com que se assuma o comando da própria história.

Um atleta não escolhe ser um campeão olímpico, aspira. Ao aspirar ser um campeão olímpico, o atleta escolhe comer adequadamente, dormir adequadamente, treinar adequadamente e assim por diante. Dessa

forma, ele harmoniza os seus desejos. Tudo isso porque ele é movido por uma aspiração.

Uma vida sem aspiração é uma vida desperdiçada. É um barco que vai oceano adentro sem direção. É um caminhante que caminha sem ter para onde ir. A aspiração faz com que as escolhas ordenem os A aspiração é o elemento fundante da Inteligência Alpha. É o que dá sentido à vida. É o que faz com que se assuma o comando da própria história.

desejos. A vida não pode se resumir a uma busca incessante e insana pelo prazer. O prazer não é proibido, mas há algo superior ao prazer, porque é mais consistente, mais duradouro: a felicidade. A maior aspiração de um ser humano deve ser, simplesmente, a busca pela felicidade.

# \*

### **EXEMPLO**

Um dia, dando aula na faculdade de Direito, começamos a falar sobre aspiração. Lembro-me de que cada aluno dizia qual era sua aspiração. Alguns queriam ser juízes, outros advogados, outros promotores, outros delegados etc. Um deles disse, rindo, que sua aspiração era ser rico. Outro aproveitou a oportunidade e disse que sua aspiração era ter um iate. Outro falou de casas fora do Brasil. E eu deixei que cada um colocasse os seus desejos para fora até para tentar ajudá-los a perceber a diferença entre desejo, escolha e aspiração.

Perguntei, novamente, para o aluno que falou que queria um iate. Eu disse a ele: "Então, a aspiração da sua vida é ter um iate?". Quando eu disse "aspiração da sua vida", acho que ele pensou melhor. Ele, então, respondeu que "não". Que era uma aspiração, talvez, para uma fase da vida.

A aspiração não é para uma fase. É para a vida toda. Tiramos disso os desejos materiais. Carro, iate, apartamento, casa, dinheiro. Tudo isso é desejo. Não há mal nenhum em querer esses bens, mas estamos na esfera dos desejos.

Perguntei à outra aluna, que dissera que sua aspiração era ser juíza, se ela estava certa disso. Ela disse que "sim". Que sua aspiração era passar no concurso da magistratura. Eu perguntei: "E depois? Se a aspiração é apenas passar no concurso, ao ser aprovada, acaba a aspiração?". Ela foi um pouco além. "Pretendo ser uma juíza justa, correta, que faça o bem para as pessoas". Aí chegamos, de fato, ao conceito de aspiração que não se encerra quando se passa em um concurso. A aspiração é fazer o bem, é acreditar que a justiça pode ser um instrumento para fazer com que as pessoas sejam felizes. E a escolha é ser juíza.

Da mesma forma, um médico não aspira a ser médico. Aspira a cuidar de gente, aspira a minimizar a dor do outro. E para isso, escolhe ser médico. Um professor aspira a melhorar o mundo, melhorando as pessoas. Ou melhor, aspira a ser feliz, abrindo as janelas das possibilidades aos seus alunos, mostrando o significado da educação como um passaporte da liberdade.

E, se quem escolheu ser professor, médico ou juiz, ou qualquer outra profissão, não se esquecer de sua aspiração, sua escolha terá sido acertada.

# Inteligência Alpha — aspiração

A aspiração, como dissemos, é o que nos move, nos comove, nos envolve. É ela que nos ajuda a suplantar as dificuldades que surgem ou "as pedras do meio do caminho", como diria *Drummond*.

#### Inteligência intrapessoal

Na inteligência interpessoal ou intrapessoal, há sempre entraves. O processo intrapessoal, ou seja, de relação comigo mesmo, de convencimento próprio, não é simples. Às vezes, é mais fácil conviver com o barulho externo do que com as angústias internas. Pensar dá trabalho. O pensamento nos leva a contrariarmos os nossos desejos, e isso é mais complexo do que parece.

Muitas vezes, quando há algum problema, é comum que se converse com muitas pessoas, que se fale muito, que se reclame por todos os la-



### **AUTOR**

#### Drummond

Carlos Drummond de Andrade (1902-1987) foi um poeta, contista e cronista brasileiro, considerado por muitos o mais influente poeta brasileiro do século XX.

# ?/

### **CURIOSIDADE**

### Fernanda Montenegro

Fernanda Montenegro (1929) é uma atriz brasileira de teatro, cinema e televisão, considerada tanto pelo público quanto pela crítica como uma das maiores damas dos palcos e da dramaturgia brasileira de todos os tempos. Ela já ganhou o Emmy Internacional e foi indicada ao Oscar, além dos incontáveis prêmios recebidos em uma impecável carreira.



### **CURIOSIDADE**

#### Nelson Mandela

Nelson (1918-2013) foi um advogado e líder rebelde. Em 1964, foi condenado à prisão e permaneceu preso até 1990. Nestes 26 anos, tornou-se o símbolo da luta contra o sistema de *apartheid* (regime de segregação racial) em seu país. Em 1994, Mandela elegeu-se o primeiro presidente negro da África do Sul, governando-a até 1999. Foi responsável pelo fim do regime segregacionista no país e também pela reconciliação de grupos internos, sendo considerado o mais importante líder da África Negra, ganhador do Prêmio Nobel da Paz de 1993.

dos, mas é incomum que se pare e se converse consigo mesmo. Isso é a inteligência intrapessoal.

Para se ter uma aspiração, o primeiro passo é o diálogo interior. É o caminho que deve ser percorrido pelo pensamento e pela emoção e que harmoniza esses dois polos.

Pensar faz bem.
Pensar faz fazer o
bem. Para si mesmo
e para o outro

Pensar faz bem. Pensar faz fazer o bem. Para si mesmo e para o outro.

#### Inteligência interpessoal

Quando se pensa na relação com o outro ou, em outras palavras, na inteligência interpessoal, surge outra questão. Qual a importância que o outro tem na minha vida? A resposta é: a importância que eu der a ele.

Parece estranho, mas é preciso refletir sobre isso. Perde-se muito tempo dando mais valor às pessoas do que, de fato, elas têm na nossa vida. Brigas desnecessárias, discussões sem a menor necessidade pelo simples fato de se ter o desejo de se sentir vencedor.

Vencedor de quê? Voltamos ao desejo. O desejo de vencer o outro. O desejo de se vingar do outro. O desejo de aparecer, de ser mais rico, mais amado, mais esperado etc.



### **EXEMPLO**

Uma das maiores atrizes brasileiras, <u>Fernanda Montenegro</u> foi convidada, mais de uma vez, para ser ministra. E recusou.

Na carta que enviou, ao então presidente Sarney, justificou que não estava preparada para abandonar a carreira artística, não por medo do desafio que lhe era oferecido, mas por entender que sua vocação, sua aspiração era a de ser uma operária da arte e era, no palco, a sua escolha de vida, que essa aspiração se concretizava. O interessante é que toda a classe artística, na época, apoiou sua ida ao ministério. Eles tinham a certeza de que ela faria um excelente trabalho. E, certamente, faria. Mas não era essa sua aspiração. Não era a política o lugar escolhido por ela para exercer o seu ofício. Indubitavelmente, ela teve desejos. Um convite desses mexe com a vaidade de qualquer pessoa. Os aplausos dos amigos. O poder para fazer acontecer uma política cultural significativa. A tudo isso, ela renunciou, dizendo "não". Imagine quantas dúvidas ela teve ao fazer a escolha. O que pesou, com certeza, foi a aspiração. Quem sabe o caminho que quer trilhar não desvia da rota. Os palcos e as telas agradecem.

Outro exemplo significativo é o de um dos maiores estadistas de nossos tempos, Nelson Mandela. O homem que nos ensinou que:

Ninguém nasce odiando outra pessoa pela cor de sua pele, ou por sua origem, ou por sua religião. Para odiar, as pessoas precisam aprender

e, se elas aprendem a odiar, podem ser ensinadas a amar, pois o amor chega mais naturalmente ao coração humano do que seu oposto. A bondade humana é uma chama que pode ser oculta, mas jamais extinta.

Pois bem, a aspiração de Mandela era a de construir uma África livre do ódio, do preconceito, da divisão. Ele lutou muito por isso. Ficou recluso por quase 30 anos. Sofreu os horrores da prisão. Foi humilhado. E, um dia, ao sair da prisão, apoiado pelos seus irmãos, elegeu-se presidente da República da África do Sul. Ao ser eleito, muitos daqueles que, como ele, por serem negros, sofreram as piores privações e humilhações, queriam que ele se vingasse dos brancos. E ele poderia fazer isso. Tinha poder para isso. Era o mandatário maior da nação. Talvez ele até tivesse esse desejo depois de tudo o que passou. Talvez ele tivesse tido a tentação de mostrar o seu poder, de dizer "agora quem manda sou eu", de dar o troco.

Mas ele fez, exatamente, o contrário. Ele não se vingou de ninguém por essa não ser a sua aspiração. A vingança é um desejo menor. Mesquinho. E Mandela compreendeu isso e não negligenciou a sua aspiração. Sua aspiração era a união de um povo como consequência do amor. E a vingança seria o oposto. Seria voltar para trás. Seria permitir que outras pessoas comandassem a sua alma. E ele, Mandela, era o comandante da própria alma, como diz um poema, *Invictus*, que ele leu muitas vezes na prisão de Robben Island.



### **CURIOSIDADE**

#### Invictus

Mandela dizia que nesse poema, escrito pelo poeta inglês William Ernest Henley, ele encontrou a força necessária para continuar vivo e manter acesa a chama da luta contra a desigualdade.

Dentro da noite que me rodeia Negra como um poço de lado a lado Agradeço aos deuses que existem por minha alma indomável Sob as garras cruéis das circunstâncias eu não tremo e nem me desespero Sob os duros golpes do acaso Minha cabeça sangra, mas continua erguida Mais além deste lugar de lágrimas e ira, Jazem os horrores da sombra. Mas a ameaca dos anos, Me encontra e me encontrará, sem medo. Não importa quão estreito o portão Quão repleta de castigo a sentença, Eu sou o senhor de meu destino Eu sou o capitão de minha alma.

# **EITURA**

### Artigo 205

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

# Caixa de Aspirações

Afirmamos, no início deste capítulo, que a inteligência trabalha com uma caixa de ferramentas e com uma caixa de brinquedos. Mas não são estanques. Um poema, por exemplo, caberia melhor na caixa de brinquedos, porque, aparentemente, não tem uma utilidade. Serve apenas para alimentar a alma. Como um pôr do sol, uma canção, um beijo na boca, um café despretensioso com um amigo que nada tem a oferecer, além da amizade. Mas todos esses exemplos da caixa de brinquedos nos ajudam a viver melhor, a encontrar a nossa essência, a fortalecer a nossa aspiração.

A aspiração ultrapassa esses sentimentos menores. Vai além. Eleva. Ilumina a vida.



### RFFI FXÃO

A aspiração é individual. Se eu projetar a minha felicidade no outro, nunca serei feliz. Porque essa responsabilidade não é do outro, é minha. Por mais que eu ame o meu pai, a minha mãe, a minha esposa, o meu filho, a aspiração é minha, as escolhas também. Ninguém tem o direito de aspirar pelo outro tampouco de fazer as escolhas pelo outro. É preciso que cada um seja o responsável pela sua história. E, para isso, aspire. E, aspirando, faça as escolhas corretas.

A *Inteligência Alpha* é a aspiração no sentido de fazer com que cada um tenha a consciência do que quer da própria vida, de onde quer chegar, de como quer gastar a existência. Dia a dia, a vida vai se esvaindo, o tempo vai passando e as questões fundamentais permanecem: "o que estou fazendo aqui?".

A *Inteligência Alpha* nos ajuda a dar essa resposta e, por isso, é preciso desenvolvê-la. Todos têm inteligência em potencial. A questão é transformar o potencial ou a potência em ato.

# Desenvolvimento da habilidade cognitiva

Habilidade cognitiva, como dissemos, é a habilidade de compreensão e ação. É a habilidade de absorver o conhecimento e de trabalhá-lo de forma significativa.

Um dos desafios do educador é selecionar, adequadamente, o conteúdo da aprendizagem, adequando-o para cada fase do aprendiz. A Constituição Federal de 1988, quando apresenta os objetivos da educação, no *artigo 205*, refere-se ao pleno desenvolvimento da pessoa, do seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.



# **COMENTÁRIO**

Com base nesse princípio, a estratégia de seleção de conteúdo tem que se preocupar

com a formação da pessoa, em primeiro lugar. Depois, com a sua relação com o outro, ou seja, a cidadania. E, por fim, e não menos importante, com sua qualificação para o trabalho. Não que o desenvolvimento da pessoa e o exercício da cidadania estejam excluídos da qualificação para o trabalho. Mas quis o legislador constituinte fortalecer esse conceito de formar a pessoa e de seu exercício de cidadania, para evitar que o conteúdo seja exageradamente específico.

Um profissional precisa de uma visão ampla, de um conhecimento de humanidade, o que os gregos chamavam de *Paideia*, estando ele inserido nesse contexto. O conhecimento não pode ser reducionista, fragmentado.

# #/

## **EXEMPLO**

Lembro-me de uma mulher reclamando no balcão de uma empresa aérea pelo atraso do voo. A recepcionista dizia, sorrindo, que, infelizmente, não havia previsão do horário que o voo sairia. A mulher disse que era a quinta vez que ela perguntava e que o atraso já era de mais de cinco horas. E o que mais a incomodava, além do atraso, era o sorriso da funcionária da companhia aérea.

Mas um sorriso incomoda? Por incrível que pareça, pode incomodar. Porque colocado na hora errada. Ela, certamente, fez um treinamento e aprendeu que, toda vez que desse uma resposta a um cliente, deveria sorrir, parecer simpática. Sua formação foi simplista, incorreta. Ela não é uma máquina e não pode agir como se fosse programada. Um médico, mesmo sendo especialista de uma única área, precisa conhecer o corpo humano. Ou isso ou o remédio para o coração vai destruir o estômago do seu paciente. Um advogado criminalista tem que conhecer, minimamente, de Direito Constitucional. Um professor de Matemática tem que saber escrever corretamente.



# **ATENÇÃO**

Conforme já mencionado nos capítulos anteriores, o específico não pode negligenciar a base do conhecimento. E, mais do que isso, a habilidade cognitiva visa o aprender a aprender, visa a instrumentalizar os alunos para que eles sejam pesquisadores, que solucionem problemas.

O professor não é mais um facilitador do acesso ao conteúdo, até porque o acesso ao conteúdo está cada vez mais facilitado pelos numerosos meios de informação disponíveis. O professor é um instigador, um problematizador, um líder capaz de empolgar os seus alunos.

# Quebrando paradigmas

Outra questão fundamental é quebrar paradigmas. O conhecimento não é estático. A ciência evolui com a dúvida muito mais do que com a certeza.

# ?

### **CURIOSIDADE**

#### Paideia

Refere-se ao sistema de educação e formação educacional das culturas grega e helenistas (greco-romana) que incluíam temas como ginástica, gramática, retórica, música, Matemática, Geografia, História Natural e Filosofia, ou as chamadas artes liberais. Tenho sempre a preocupação de ajudar os meus alunos, mesmo os de doutorado, a compreender a importância da dúvida. É a dúvida que me permite ouvir o outro lado, que me ajuda a dialogar, a realizar a dialética. Os donos da verdade, os que pensam que sabem, acabam ficando estagnados na própria arrogância.

### Nenhum aluno é burro

Parece óbvio, mas muitos alunos sentem-se assim. Muitos professores, também. E isso é comum. A história do patinho feio faz sucesso há tanto tempo porque, talvez, todos nós, em algum momento da vida, nos reconheçamos como patinhos feios. E isso só ocorre porque, como na história do pato, que não era pato, nós não sabemos o que, de fato, somos. Nós não nos reconhecemos.



### **EXEMPLO**

Lembro-me de um ex-interno, de uma instituição de internação de adolescentes em conflito com a lei, que fazia parte de um projeto de reinserção na sociedade por meio de bolsa de estudo e trabalho.

Ele me procurou dizendo que iria desistir da faculdade de Direito. Chorou. Disse que era burro. Eu quis saber qual a razão de ele ter chegado a essa conclusão. Ele disse que não conseguia anotar na velocidade com que os professores falavam e que, quando terminava a aula, ele não sabia explicar o que tinham ensinado. Que era burro, enfim. Eu perguntei a ele qual era a aspiração da sua vida. E ele me respondeu que era fazer a sua mãe feliz. A mãe já havia sofrido muito na vida. Perdeu o marido e um filho assassinados e o outro estava preso.

Eu disse a ele: "Você, hoje, é a alegria da sua mãe. Você caiu, mas levantou. Você trabalha, estuda, quer levar uma vida digna. Desistir, no início de um curso, por se achar burro, não é um pouco precipitado?"

Contei-lhe alguns percalços de minha vida, momentos em que eu, também, quis desistir, em que eu, também, me senti burro e, ao final, ele disse que eu tinha razão. Que iria tentar. Consegui para ele uma professora de português, pois ele havia sido alfabetizado, tardiamente, na unidade de internação, onde passou três anos, e tinha uma dificuldade grande de compreensão de texto. Era um dos chamados analfabetos funcionais.

Para resumir a história, ele nunca repetiu um ano. Prosseguiu. E hoje é juiz de direito. Orgulho da mãe. Sua aspiração, agora, é ajudar a fazer justiça. A não permitir que os mais pobres fiquem indefesos por não terem dinheiro.

# Foco é essencial

Podemos falar em três focos: o foco interno, o foco no outro e o foco externo.

Sobre o foco interno e o foco no outro, falaremos mais quando refletirmos, respectivamente, sobre a habilidade emocional e a social. Vamos, então, ao externo.

#### Foco externo

O foco externo é a nossa capacidade de atenção, de percepção do espaço no qual estamos inseridos. Sua análise deriva da capacidade de atenção. Hoje, é profundamente desafiador manter a atenção das pessoas.

Não poucas vezes, deparei-me com o desafio de, em sala de aula, mudar absolutamente a estratégia para conseguir a atenção dos alunos. O professor precisa ter essa habilidade. Compreender o momento de mudar o tom de voz, o exemplo, a história, os desafios.

Invariavelmente, uma aula que consegue manter a atenção dos alunos em uma turma não dá certo na outra. E a culpa não é da turma. É preciso que o professor tenha essa compreensão de que não há homogeneidade nem de turmas nem de alunos. Cada aluno é único. Cada aula é um novo desafio.

As crianças estão crescendo numa realidade diferente. Elas estão mais conectadas em máquinas do que em pessoas, e isso dará mais trabalho. É comum perceber crianças, e adultos também, que passam horas em frente a uma tela de computador, mas que não conseguem ficar minutos prestando atenção em um professor.

O vício tecnológico rouba o nosso foco. Olhar o e-mail, o Twitter, o Facebook, o Instagram, ou o que quer que seja, o tempo todo, mostra uma ansiedade viciante e uma desconexão com a vida real. Há numerosos relatos de jovens que passam o dia todo, tentando desafiar a si mesmos, diante de um videogame.



### **EXEMPLO**

Uma vez, uma amiga me confidenciou que só percebeu o vício do Instagram quando ficou sem sinal no celular durante duas horas: "Parecia que meu mundo havia acabado, entrei em pânico".

É agradável postar fotos e curtir as fotos dos outros, mas a questão é, novamente, o desejo. O vício. O desejo de que curtam as minhas fotos ou de que fulano, especificamente, curta minha foto. Isso lembra a época em que não havia celular e o amante apaixonado ficava em casa, aguardando a ligação da amada. E ninguém podia usar o telefone para não dar sinal de ocupado. O seu desejo fazia com que ele não tivesse escolha. E, quando a paixão não era correspondida, o desejo ou a escravidão eram ainda maiores.

# Atenção seletiva

Podemos falar, também, em atenção seletiva, que é a capacidade de se escolher um foco diante de um mar de informações.



### **EXEMPLO**

Por exemplo, há pessoas que conseguem escrever tranquilamente no meio de um restaurante barulhento. Há seguranças que, mesmo diante de uma enorme quantidade de clientes que falam de todos os assuntos e que olham as mercadorias, conseguem focar apenas em gestos suspeitos de furto.

Tenho um conhecido que é gerente de um grande restaurante e que seleciona e treina garçons. Ele me fala da dificuldade de encontrar profissionais que tenham foco. "Eles ficam de costas para os clientes, é inadmissível". O ideal é que, quando um cliente olhe para o garçom, ele perceba, sem precisar que as pessoas fiquem gritando para chamá-lo. Há o garçom que fica tão absorto com uma conversa, que ele está ouvindo, que se esquece de olhar para as outras pessoas. Qual o foco? A conversa ou os clientes que estão no restaurante?

# Tipos de "barulhos"

Há dois tipos de "barulhos" que roubam o nosso foco. Um é o externo, ou seja, a quantidade de informações ao nosso redor. O outro é o interno, mais complexo, as nossas dores, as nossas paixões, as nossas doenças emocionais.

Quantas vezes as pessoas ficam carcomidas com suas dores de amor e tornam-se incapazes de focar em algum outro tópico que não seja o amor partido.

Estamos tratando do foco dentro da perspectiva cognitiva, mas, evidentemente, essas questões são também sociais e emocionais.

# Aprendizagem significativa

O processo da aprendizagem que, como dissemos, é possível para todas as pessoas, pode ser dificultado ou facilitado. Quando se tem foco, quando se sabe por que se está aprendendo, a absorção do conhecimento é mais eficiente.



### **EXEMPLO**

Imagine um aluno decorando um poema para a prova. Ele poderá ter muita dificuldade em fazê-lo. Imagine o mesmo aluno decorando 10 poemas para uma peça de teatro. Sua dificuldade será muito menor por uma razão simples, ele compreende por que está decorando. Ele busca algo com isso: o reconhecimento. Lembro-me de um desafio que fiz a alguns professores de português que trabalhavam em uma unidade de internação de adolescentes em conflito com a lei. Eles, em uma reunião, disseram que alguns alunos não conseguiam aprender a escrever. Uma professora chegou a dizer que era uma questão de "dom". Eu tentei convencê-los de que era um equívoco pensar assim. Escrever é uma técnica que se aprende. E me propus a fazer um trabalho com os alunos que eles consideravam mais complexos.

Disse a eles que, no mês de maio, gostaria de lançar um livro em homenagem às mães. Eu sei o quanto é sagrada a figura da mãe para um adolescente nessas circunstâncias. Infelizmente, poucos pais visitam seus filhos internados, como poucos maridos visitam suas mulheres em penitenciárias femininas. As mulheres, ao contrário, não abandonam seus filhos e companheiros.

Voltando ao livro para as mães, eu vi a emoção nos olhos deles, quando eu disse que poderiam escrever o que quisessem. Quem quisesse pedir desculpas poderia fazê-lo, quem quisesse contar uma história, fazer uma declaração de amor. Era livre. O importante é que fossem sinceros.

Quando um aluno levantou a mão e me perguntou: "E quem não sabe escrever?". Eu gostei muito da pergunta, esperava por ela. E respondi: "Estamos em agosto, o livro é para maio. Dá tempo de aprender a escrever e bem. É só querer".

Concluindo a história, não houve um aluno que não tenha aprendido a escrever, e o lançamento do livro foi emocionante.

A aprendizagem significativa trabalha, também, com a seleção de conteúdos. O que é um grande desafio. E com a avaliação, outro desafio. Saber o que ensinar e saber como avaliar.

É preciso que se pergunte: Quem é o aluno? O que ele precisa aprender? Como fazer para que ele aprenda? E como avaliar o seu aprendizado?

# Digressões pedagógicas

Esse é um tema comum à aprendizagem significativa e ao foco. Quem ensina precisa saber o tempo de atenção que um aprendiz consegue ter.

Déficit de atenção, que já chegou a ser diagnosticado como doença, agora mais parece um conceito da maioria. E por quê? Porque as pessoas não conseguem ficar muito tempo prestando atenção às mesmas coisas. E o caminho para isso é uma estratégia que chamo de digressões pedagógicas.



### **EXEMPLO**

Imagine em uma aula de Matemática. O professor está atento aos alunos e está explicando trigonometria. Fala um pouco e, logo depois, passa um exercício. Corrige. Fala mais um pouco e percebe o cansaço da turma. São alunos do noturno, trabalharam durante o dia. Ele chama um aluno e lhe pede que resolva com ele outro exercício. Depois, conta uma história em que viveu uma grande dificuldade com a Matemática e como superou. Tudo isso com equilíbrio. E, então, comenta um filme que fala sobre a Matemática

e, assim, sucessivamente. Cada vez que ele muda o tópico, ele realiza uma digressão pedagógica. Um professor de História ao dar uma aula expositiva, de repente, pergunta quem viu o filme sobre Maria Antonieta, por exemplo. Isso já é uma digressão pedagógica. E o professor não vai dizer aos alunos que se trata de uma digressão pedagó-

Cada vez que ele muda o tópico, ele realiza uma digressão pedagógica.

gica, vai se preocupar em mantê-los acesos, animados, prontos para a aprendizagem. Tive uma professora de História que tinha uma técnica de cometer erros durante as aulas para que nós a corrigíssemos. Quem corrigisse ganhava pontos. Estudávamos muito para ganhar. E aprendíamos muito também.

O professor tem que ter a consciência de que precisa tomar cuidado com o tom de voz, para que todos os alunos ouçam, e com a mudança no tom de voz como uma técnica também de digressão. Dinâmicas ajudam muito. Principalmente, se elas surpreenderem os alunos.

Lembro-me de um professor de Geografia que, na primeira aula, trouxe um gravador com uma fita cassete (coisa do passado) e usou uma música para explicar alguma coisa da Geografia. Nós adoramos a aula. Na segunda aula, ele trouxe o gravador com a música. Na terceira, também, e, também, na quarta. E não nos surpreendia mais. E nós ficamos enjoados daquele professor que vinha com o seu "gravadorzinho".

## Desenvolvimento da habilidade social

A habilidade social é a percepção de que somos animais sociais e temos a capacidade de convivermos e trabalharmos em equipe. Há dois aspectos fundamentais da habilidade social: o *respeito* e a solidariedade.

# ?

### **CURIOSIDADE**

### Respeito

Respeito é uma palavra de origem latina, *respectus*, que significa "olhar outra vez" ou, em outras palavras, algo que merece ser olhado.

Há inclusive um cumprimento de origem africana, *sawabona*, que significa "eu vejo você", ou "eu te respeito" ou "eu te valorizo". E a resposta é *shikoba*, que significa "então eu existo para você".

Essa é a essência da habilidade social, perceber o outro, enxergar o outro, não permitir que ninquém seja invisível. Vivemos na sociedade do descartável, em que as pessoas se cansam das imperfeições das outras sem perceberem que são, também, imperfeitas.

Somos seres em construção. Seres que necessitam uns dos outros. É assim desde a gestação, desde o nascimento. Os humanos precisam de cuidados que muitos outros animais não precisam. Somos frágeis. Carecemos de atenção. E será dessa forma por toda a vida.

A habilidade social nos ajuda a enxergar o outro como parte da minha história e a saber que, igualmente, sou parte de tantas outras histórias. Pessoais e profissionais.



### **EXEMPLO**

Imagine, em um circo, a relação de confiança entre os trapezistas. Se um falhar, o outro morre. Em uma peça de teatro, todos os atores são essenciais e, também, os que trabalham nos bastidores. Em um time de futebol, de vôlei ou de qualquer outro esporte, também é assim. E é dessa mesma forma em uma empresa. Cada um desempenha o seu papel e, para isso, é preciso que se respeitem. O diretor de uma escola não é mais importante do que o faxineiro. Tem um papel diferente, mas os dois são essenciais e complementares para a escola.

# ?/

### **CURIOSIDADE**

#### Queremos gênios, não geniosos

Antigamente, na época em que era moda falar de QI, dizia-se que algumas empresas queriam contratar gênios. Mesmo que fossem geniosos. Era preciso fazer de tudo para tê-los. Hoje, os geniosos encontrarão mais dificuldade em se colocar no mercado de trabalho, porque há um consenso de que ninguém faz nada sozinho e que é preciso aprender a trabalhar em equipe.

O respeito é um dos valores mais importantes do ser humano. Ele é fundamental na interação social. É a base para que os diferentes convivam. Se nem nos polegares somos iguais quanto mais nos temperamentos e nas atitudes.

O professor precisa tomar cuidado para não ficar fazendo comparações entre turmas e alunos. É a heterogeneidade nas relações que fortalece o processo real de aprendizagem. É a abertura para outras culturas, para outros posicionamentos que faz com que consigamos nos

enriquecer. É, como falamos, a riqueza da dúvida. Estar disposto a ouvir.

Como é difícil fazer com que as pessoas ouçam. É mais fácil que falem. Mesmo aquelas que, aparentemente, olham para as outras; enquanto ouvem, têm dificuldades de se deter em algo que mais paÉ a heterogeneidade nas relações que fortalece o processo real de aprendizagem.

rece um problema do outro do que seu próprio. E perdem uma grande oportunidade. De aprender com o outro, de trocar, de crescer, de fazer o bem.

# O significado da ética

Quando falamos em respeito, falamos em ética. A ética é um código de conduta que visa o bem. O bem social e, consequentemente, o bem individual. A ética nos ajuda a viver

melhor, a harmonizar os nossos desejos, a escolher de acordo com a nossa aspiração. Uma sociedade sem ética é uma sociedade desorientada. E a ética precisa ser autêntica. Ou isso ou as pessoas só agirão corretamente quando estiverem sendo vigiadas.

Fala-se muito da ética na política, nas profissões, no mercado, mas a ética é muito mais abrangente. Ela tem relação com a ação cotidiana, com as escolhas que fazemos diariamente. Desde a decisão de não corromper ninguém e não se permitir ser corrompido até o respeito à fila, à vez do outro, às regras de um parque com uma placa que proíba, por exemplo, fumar. Mesmo que ninguém esteja no parque, mesmo que ninguém esteja vendo, é preciso fazer o correto mesmo assim.

# \*

### **EXEMPLO**

Demorou para as pessoas terem a consciência da importância do cinto de segurança. Só se usava com medo da multa. A ética, nascida não apenas da lei, mas da convicção interna, vai além. Age-se certo não por medo da sanção, mas por se acreditar que vale a pena fazer o certo. Daí a importância do exemplo. Da ação correta. Exemplo que pais precisam passar para os filhos. Que professores têm a obrigação de dar aos alunos. Não é ético um professor marcar mais aulas do que deu com o objetivo de ganhar um pouco mais, assim como não é ético um professor ser mal-educado.

Lembro-me de uma cena em um restaurante em que eu aguardava, com mais dois professores, uma mesa. Havia uma mesa que acabara de ser arrumada, quando um homem entrou no restaurante e sentou-se com seu filho, sem esperar a sua vez. Uma professora que estava comigo ficou furiosa, mas, imediatamente, o garçom pediu a eles que se levantassem e aguardassem a vez. O homem, então, disse que mandaram que ele se sentasse ali e que não iria se levantar. O garçom, educadamente, disse que não era possível, já que ele é quem estava organizando a espera. O homem começou a agredi-lo, dizendo que estava sendo chamado de mentiroso. Depois de alguma discussão, ele se levantou e, ameaçando o garçom, saiu com seu filho que devia ter por volta de 10 anos de idade. Fiquei pensando no exemplo que o pai estava dando ao filho. Na tentativa de levar vantagem, de enganar. Na mentira. Na falta de modos, de respeito.

Como os exemplos são essenciais para o desenvolvimento dos valores que os filhos vão levar por toda a vida! Assim um chefe, um líder, um governante, precisa ter a consciência do seu legado, dos seus gestos. Fico profundamente decepcionado quando vejo um professor mal-educado. É um erro essencial. Um educador sem educação não é aceitável.

# ₽<sup>C</sup>

# **REFLEXÃO**

A melhor síntese da ética é a que está valorada no cristianismo e em várias outras religiões: "Não faça ao outro o que você não gostaria que fizessem com você" e, consequentemente, "faça ao outro o que você gostaria que fizessem com você".

Você gostaria que o roubassem? Então, não roube. Gostaria que o traíssem? Então, não traia. Gostaria que o enganassem? Então, não engane. Gostaria que o machucassem? Então, faça tudo para não machucar. De outra sorte, gostaria que o tratassem com carinho? Faça o mesmo. Gostaria que compreendessem suas falhas, suas limitações? Compreenda o outro que falha. Respeite o seu tempo.

# REFLEXÃO

#### **Problemas**

Há algumas pessoas que exercem o triste ofício de reclamar. Aumentam os problemas e, em suas ausências, criam alguns. Trabalhar com a solidariedade nos ajuda a ter outra visão da vida.

#### Construindo relações de solidariedade

A solidariedade é um ato de bondade. É uma disposição para o cuidar, principalmente, das pessoas que mais precisam.

Há muitas universidades americanas que incentivam a prática do voluntariado como um componente essencial da aprendizagem. O fato de um aluno ir ajudar em um hospital, uma creche, um asilo, um abrigo, auxilia-o a compreender melhor a vida e a ter a percepção real de seus próprios problemas.

# **†**/

#### **EXEMPLO**

Certa vez, como professor de um colégio de ensino médio, levei meus alunos para algumas visitas ao hospital do câncer infantil. Eles se preparavam escolhendo histórias, músicas para entreter as crianças e ficavam algumas horas conversando com elas. Em uma dessas visitas, uma menina confidenciou a uma aluna que gostaria muito de ter uma boneca, pois nunca tivera uma. A aluna se prontificou a trazer uma boneca na próxima visita. E, na próxima visita, quando a aluna levou a boneca, a paciente já havia falecido.

Lembro-me dela me dizendo: "Professor, eu sempre tive tudo o que eu quis, sempre briguei por bobagens, essa menina sonhava em ter uma boneca e eu não pude fazer isso por ela". Conversamos muito. O importante era aprender com os exageros que cometemos com os nossos *problemas*.

Na minha experiência de educador, posso atestar que o conceito de São Francisco de Assis é absolutamente correto e atual: quem dá é muito mais feliz do que quem recebe. Porque a virtude está muito mais na ação. E é essa ação que nos realiza. Saber receber também é fundamental. É a troca. É a inteligência a serviço da convivência, do cuidar, do dividir.

Aprovei vários projetos para incentivar o trabalho voluntário nas universidades, como vereador e deputado. Acredito, profundamente, na ampliação da visão pessoal e profissional desses estudantes que fazem, com regularidade, um trabalho voluntário, pois, além de ajudar a Universidade a cumprir o seu papel de ser um centro de luz no local em que está inserida, iluminam a ignorância, o medo com o conhecimento e a solidariedade.

# Solucionando problemas em equipe

Solucionar problemas, como já dissemos, é a inteligência em ação. Temos que aprender a solucioná-los. Isso nos dá autonomia. Uma criança precisa do pai ou da mãe para solucionar seus problemas. Um adulto, evidentemente, precisará sempre de outras pessoas — aliás, é disso que estamos tratando —, mas terá condições de solucionar os seus próprios problemas. Escolhendo. Resolvendo. Decidindo. Na solução de um problema, outros atuam.

#### **EXEMPLO**

Por exemplo, um carro quebra em uma estrada. Como se soluciona essa questão? Ligando para o seguro, colocando o sinalizador para evitar acidentes, ligando para a empresa responsável pela estrada — se o seguro for demorar ou se o carro não for segurado. Alguém virá para ajudar. O motorista fará a sua parte; o mecânico, a dele. E, assim, por diante.

A organização de uma festa depende de tantas pessoas. Desde quem decide pela festa, até quem paga, passando pela comida a ser servida, pelos garçons, pelo serviço de estacionamento. Cada um terá de desempenhar o seu papel para resolver o problema que é fazer com que a festa aconteça.

Um governante, quando resolve fazer uma estrada, que tipo de profissionais ele precisará contratar para fazê-la? Desde o processo licitatório até cada funcionário que vai trabalhar para que a estrada fique pronta. O engenheiro terá enorme responsabilidade, o auxiliar de pedreiro, também. Trata-se de um trabalho de equipe. Isso acontece em todas as atividades.

Mesmo o escritor em seu solitário escritório, precisa de uma equipe para resolver o seu problema que é a publicação do seu livro. Quantas pessoas estarão envolvidas? Primeiro, para decidir. Quantas páginas? Que tamanho de letra? Haverá ilustração? Que tipo de capa? Quantidade de livros? Depois, o trabalho da feitura. Da gráfica. Da distribuição. Da venda. Isso sem contar a equipe que elabora contratos e que paga.

Se, na vida, em qualquer atividade, os nossos problemas serão solucionados em equipe, no processo educativo, em uma sala de aula, precisamos aprender a trabalhar em equipe. É evidente que vivemos em um mundo de competição, e é difícil mudar isso. Então, ao menos, que a competição não destrua a beleza da cooperação. A cooperação, a compreensão, a gentileza. Como é bom trabalhar em uma equipe em que todos se respeitam!

#### Valores e vícios

Dentro da perspectiva da habilidade social, podemos elencar alguns valores que nos ajudam a desenvolvê-la e, consequentemente, livrar-nos dos vícios que a atrapalham.

Sobre os valores, podemos falar da amizade como um encontro de histórias, como um caminhar acompanhado, como um conviver com excelência moral. A ausência da amizade é o egoísmo, o interesse. Uma amizade interesseira não é uma amizade. O amigo não

pode ser um objeto de utilidade, mas um parceiro na compreensão da nossa incompletude e da nossa imperfeição. Juntos, a viagem fica muito mais agradável.

Já falamos sobre o respeito, mas é essencial que nos lembremos de que devemos evitar o que o atrapalha. O preconceito é um vício danoso, uma atitude que destrói as relações interpessoais. Quem pode se julgar no diO preconceito é um vício danoso, uma atitude que destrói as relações interpessoais.

reito de ser melhor do que o outro por qualquer razão ou por ausência dela? Todo tipo de preconceito é lamentável. É preciso tomar cuidado com os radicalismos. Respeitar o outro significa compreendê-lo e, compreendendo-o, conviver harmoniosamente com ele. É claro que na convivência há estranhamentos, há discussões, mas, com respeito, tudo fica mais fácil.

# REFLEXÃO

#### Humildade

O oposto da humildade é a arrogância. Pessoas arrogantes são de difícil convivência. Porque pensam que sabem tudo. Determinam verdades absolutas e desconsideram as outras.



#### **EXEMPLO**

#### Gentileza

Por exemplo, um aluno, em uma cantina, tem que aprender a usar palavras adequadas: "por favor", "por gentileza", "muito obrigado", "bom trabalho". Assim também no ônibus, na padaria, na loja, no clube etc. Polidez sempre faz muito bem.

#### Humildade

Outro valor que é essencial nas relações interpessoais é a humildade. A *humildade* como prova de sabedoria. A humildade como consciência de que não há pessoas mais ou menos inteligentes. Há pessoas com mais ou menos possibilidades de desenvolvimento da inteligência. A humildade como compreensão de que todas as pessoas têm a sua importância e podem contribuir para melhorar o mundo.

#### Responsabilidade

A responsabilidade é imprescindível para o desenvolvimento do trabalho em equipe.



#### **EXEMPLO**

Um exemplo simples é a pontualidade. Quando sou impontual — excetuando razões de força maior —, demonstro que o meu tempo tem mais valor do que o tempo do outro que me espera.

Um bom profissional precisa ser pontual. E pontual, também, para entregar o que prometeu. O taxista que deixa seu carro para fazer revisão e é avisado de que o carro ficará pronto no dia seguinte pela manhã, vai contar com isso. Não é possível que o mecânico que resolveu ir a uma festa, na noite anterior, e, portanto, acordou um pouco mais tarde, não entregue o carro.

# Coragem

É preciso ter coragem como um valor que nos faz desenvolver a inteligência. Coragem de fazer e de, algumas vezes, errar. Coragem de pedir desculpas. Coragem de tentar de novo.

Quantas histórias há de empresários que faliram e que se reergueram. De alunos que resolveram mudar de atitude e venceram. De pessoas que caíram na vida e aceitaram dar, a elas mesmas, uma nova chance.

#### Gentileza

*Gentileza* é essencial para qualquer trabalho em equipe. Saber tratar as pessoas, enxergando-as, percebendo que elas existem, que têm sentimentos.

Sem dúvida, o valor mais importante, por ser gerador dos outros valores, é o amor. O amor que nos faz sermos respeitosos, generosos, humildes, gentis. É o amor que nos ajuda a perceber a importância do

outro em nossa vida. Não como um ser descartável, não como alguém que pode nos ser útil.

É preocupante ver como as pessoas, atualmente, têm pouca habilidade para a atenção, para a conversa. Basta observar um restaurante em que, em granSem dúvida, o valor mais importante, por ser gerador dos outros valores, é o amor.

de parte das mesas, as pessoas gastam seus tempos com celulares, enviando mensagem, jogando, curtindo fotos etc. As relações virtuais não podem ocupar o espaço das reais. Dos olhos nos olhos, do cheiro, do toque, das sensações.

Há algumas conversas que servem para nos ajudar a resolver problemas. Ligar para alguém para pedir uma informação, por exemplo. Perguntar, para o médico, o remédio que deve ser utilizado. Há outras conversas que fazem parte daquela caixa de brinquedos de que falamos. Conversas desinteressadas, mas jamais desinteressantes. Conversas sobre assuntos que alimentam a nossa alma. Isso é a amizade ou o amor em ação.

Santo Agostinho dizia, "Ame e faça o que quiseres". Mas primeiro ame. Faz toda diferença um juiz que ama a justiça e estende esse amor para as pessoas que dependem de sua decisão.

Faz toda a diferença um enfermeiro que ama o seu ofício e que enxerga cada pessoa como um ser dependente do seu cuidar. Faz toda a diferença amigos que se amam verdadeiramente, como excelência moral, sem intenções outras que não a de estar, e de permanecer.

#### Desenvolvimento da habilidade emocional

O grande pilar da inteligência, da educação, é a habilidade emocional. Não é possível desenvolver a cognição e a habilidade social sem que a emoção seja trabalhada. E isso requer atenção, tempo, cuidado.

Somos seres emocionais. As emoções nos proporcionam medos, traumas, bloqueios e, paradoxalmente, nos oferecem os mais intensos momentos de nossa história.

Temos um fluxo de vivência no qual vão sendo depositadas, desde a nossa gestação, um número infindável de informações, de sensações.

# ?/

#### **CURIOSIDADE**

#### Sensações de um bebê

Ainda no ventre materno, um ser em formação recebe a química dos sentimentos da mãe. Nos primeiros meses de vida, cada som, cada toque, cada sensação de presença ou abandono, vão alimentando uma personalidade em formação.

Os três primeiros anos de vida são fundamentais porque a criança ainda não desenvolveu "peneiras psíquicas". Tudo o que ela recebe entra, diretamente, em sua *psique*. Assim, vão surgindo os traumas, os medos, os rompantes de violência.

Nota-se, desde o início, um visível diálogo entre a habilidade emocional e a social. É o meio, no qual a criança está inserida, que vai lhe servindo de referencial de vida. De valores e de antivalores. Da mesma forma, a cognição.

Como exemplo claro, podemos citar o aprendizado da língua. A criança vai falar a língua dos adultos com os quais ela convive. Da língua, expressão da palavra, da comunicação; e da língua, expressão da moral. A criança aos 5, 6, 7 anos terá, primeiramente, os valores de seus pais, depois de seus professores e



#### **REFLEXÃO**

#### Música

É preconceito afirmar que um aluno de comunidade carente, por exemplo, não gosta de música erudita. Como alguém vai gostar do que não conhece?

Tudo é uma questão de estímulo. É como sentir o cheiro da comida, gostar, despertar o apetite, ver e comer. Fazer o caminho do encontro com o que agrada os nossos afetos.



#### **CONCEITO**

#### **Bullying**

No dicionário, encontramos a definição de *bullying* como o termo que compreende toda forma de agressão, intencional e repetida, sem motivo aparente, em que se faz uso do poder ou força para intimidar ou perseguir alguém, que pode ficar traumatizado, com baixa autoestima ou problemas de relacionamento.

A prática de *bullying* é comum em ambiente escolar, entre alunos, e caracteriza-se por atitudes discriminatórias, uso de apelidos pejorativos, agressões físicas, etc.



#### COMENTÁRIO

#### Pesquisas

Gabriel Chalita, autor deste capítulo, publicou um trabalho sobre isso, *Pedagogia da amizade*, em 2004, quando o tema ainda era desconhecido no Brasil. Como vereador da cidade de São Paulo, aprovou a primeira lei que tratava de ações que visavam a prevenção e o tratamento dos agentes e das vítimas de *bullying*.

colegas e, simultaneamente, das influências que recebe das múltiplas mídias. Cada fase da vida é uma oportunidade para um rico aprendizado emocional.

#### Influência das artes

Defendo, desde sempre, as artes no processo educativo. A arte desenvolve a sensibilidade, desinibe, ajuda a dialogar com emoções alheias.

Veja a riqueza do teatro que congrega múltiplas artes. Do cinema, com todas as suas expressões. Da literatura, história dos sentimentos. Da pintura, da dança, da escultura, da *música*.

#### O papel da escola

A escola tem que ser um centro de construção de amizades. Voltemos o olhar, novamente, para o respeito. Quando se fala em *bullying*, falase, exatamente, em ausência de amizade, ausência de compaixão, incapacidade de perceber o sofrimento alheio. Essas "brincadeiras" são profundamente destrutivas e nascidas, muitas vezes, no desconhecimento da dor que é causada no outro.

Hoje, o *bullying*, é um dos mais sérios problemas educacionais. Há *pesquisas*, em diversos países, mostrando a gravidade do problema. Um dos principais antídotos para o problema é o diálogo. Se uma criança começa a sofrer *bullying* e conta aos pais e se os pais tiverem maturidade suficiente para orientar e procurar a escola, o problema é minimizado.

Infelizmente, de modo geral, os alunos não contam aos pais, por medo ou vergonha e, por isso, o problema se agrava. Não é à toa que o *bullying* é chamado de "doença silenciosa". Há numerosos casos de suicídio em decorrência desse mal, além de traumas que ficam para a vida toda.

#### Amor e emoções

As emoções nos diferenciam. O amor dá significado à nossa vida. O amor nos retira da multidão e nos faz únicos.



#### **EXEMPLO**

Imagine um trabalhador voltando para casa depois de um dia cansativo. Trem, metrô, ônibus. Ninguém o conhece. Um rosto a mais na multidão. Quando chega em casa, entretanto, o filho pequeno vem correndo beijá-lo. É esse beijo, esse abraço, essa espera que faz com que ele se reconheça importante na vida de alguém.

Não. Ele não é um rosto perdido na multidão. Ele é um ser amado, esperado, importante, útil para a vida de alguém.

#### A carência e os vínculos

Um ponto central para a compreensão do desenvolvimento da habilidade emocional é o reconhecimento de que todas as pessoas são carentes. Carecemos de afeto, de respeito, de reconhecimento, de atenção.

Insisto muito na relação de vínculos entre professores e alunos como algo fundante do processo educativo. O aluno tem que reconhecer no professor alguém que se importa com ele. Com sua vida. Com seu desenvolvimento. Com sua aprendizagem. E o professor tem que se perceber líder nessa relação. Líder, no melhor sentido da palavra. Líder como decorrência da *Inteligência Alpha*, da aspiração de educar. Gestos são fundamentais nessa relação.



#### **EXEMPLO**

Sou professor desde os meus 15 anos de idade e, sempre, mesmo em épocas em que tive cerca de 600 alunos (várias turmas pela manhã e pela noite), fiz um esforço sobre-humano para memorizar o nome de todos eles. Isso faz toda diferença. Além disso, demonstra o quanto nós, educadores, nos importamos com eles. Um dia encontrei uma ex-aluna que me lembrou de uma história que aconteceu conosco. Ela estava dizendo para a amiga que a mãe não estava bem, que havia feito uma cirurgia. Eu ouvi. Mas outros alunos estavam falando comigo e a aula encerrou. Na semana seguinte, eu perguntei para ela se a mãe havia melhorado. Ela disse que isso marcou a vida dela para sempre. Um detalhe. Uma pergunta. Uma demonstração de que a vida dela era importante para mim. Eu nem me lembrava da história. Mas ela, sim.

De outra forma, professores também podem traumatizar os alunos. E fazem isso, muitas vezes, sem terem consciência. Por exemplo, imagine um professor avaliando o texto de um aluno e dizendo para ele: "É, você se esforça, mas não consegue. Pena, você não tem o dom para escrever!" Frase comum. Frase incorreta. Frase destrutiva.

Os pais também têm muito poder na elevação ou na diminuição de um filho. E erram muito. É por isso que a escola precisa se aproximar da família. Esse diálogo é essencial para que falem a mesma linguagem. A linguagem da formação correta de uma pessoa.

Uma vez, logo depois de uma palestra, uma mãe me procurou junto com o seu filho de uns doze anos. Ela disse que confiava muito em mim e que, por isso, queria que eu explicasse uma coisa. Por que o seu filho era burro? Por que se o irmão dele era tão inteligente? Ela não estava brincando. Ela, realmente, acreditava nisso, porque um tinha notas melhores do que o outro e gostava mais de estudar. E o filho, aquele que estava sendo chamado de burro, me olhava como que pedindo socorro.

Quantas vezes essa mulher deve ter dito isso. Não por mal. Por desconhecimento do mal que isso causa no outro. E eu respondi, calmamente, sorrindo para o menino: "Sabe que muitas vezes eu me senti burro e que eu também já fui chamado de burro? Tenho a certeza de que este menino não é burro". E a mãe não se deu por rogada: "Se não é burro, é o quê?". E prosseguiu: "Não estuda, não aprende nada". Conversamos um pouco mais. Resolvi dedicar tempo àquela família. Acho que consegui, pelo menos naquele momento, ajudar o menino a confiar mais nele, e a mãe a perceber que ela estava equivocada.

Os vínculos familiares precisam fortalecer os nossos afetos, a nossa capacidade de enfrentar os obstáculos que a vida vai nos apresentar e de resistir a eles. Essa união de família e escola pode nos ajudar a vida toda. É a base. É o início de tantos problemas que haveremos de enfrentar.

#### A leveza nas escolhas

Problemas sempre existirão, mas podemos escolher levar uma vida mais leve. Aristóteles dizia que perdemos muito tempo com coisas acidentais e, com isso, sobra-nos pouco tempo para as essenciais.

Os acidentes acontecem sempre. Um copo que cai e quebra. Um carro que bate. Um vizinho que joga água sem querer no quintal do outro. Uma discussão boba por time de futebol. Coisas acidentais que não deveriam nos roubar muito tempo. Mas essas coisas, quando nascidas de pessoas emocionalmente abaladas, podem nos roubar a própria vida.

Infelizmente, as brigas de torcidas são comuns e já fizeram milhares de vítimas. Como pode alguém matar outra pessoa, tendo como desculpa a agressão ao seu time? Como pode um vizinho ficar sem falar com o outro, durante anos, por causa da água que cai no lado errado? Um irmão que não fala com outro por uma bobagem qualquer. Escolhas erradas que tornam a vida mais pesada. Ou, talvez, ausência de escolhas. É o desejo comandando. É a raiva comandando. É o espírito de vingança roubando o meu futuro.



#### **EXEMPLO**

Eu tinha uma vizinha que ia para a praia em feriados e sempre reclamava quando voltava. A família toda brigava. Muito tempo na estrada. Tudo congestionado. Ela sempre me dizia que nunca mais ia passar por isso. Que 12 horas de estrada era demais, principalmente em um percurso que, sem congestionamento, se faria em 1 hora e meia. E no próximo feriado lá ia ela, reclamando, odiando, mas ia. Escolhas erradas.



#### **REFLEXÃO**

Quem viaja com muita bagagem sempre vai ter mais trabalho, vai sofrer mais. Quem viaja com pouca bagagem leva menos peso, cansa menos, sente-se mais livre. Assim é a vida. As nossas escolhas determinam a leveza do nosso caminhar. E determinam o nosso humor. Precisamos cuidar para que não nos transformemos em pessoas insuportáveis que vivem de lamúrias.

A escolha do local que se mora, da profissão, do emprego, tudo tem relação com o que vamos sentir depois.



#### **EXEMPLO**

Uma vez fui com um amigo ver um apartamento que ele queria comprar. Um escritor. Ele entrou no apartamento e gostou muito. Eu o preveni que, ao lado, havia um bar muito famoso e que ficava aberto a madrugada toda. Como ele era sistemático com barulho, talvez devesse pensar um pouco melhor. Ele disse que colocaria janelas antirruído e que, portanto, estava decidido. Eu tentei contra-argumentar, mas ele não me deu ouvidos.

Um mês depois da mudança, ele já havia brigado com o dono do bar, com os frequentadores, com a prefeitura, com a delegacia e com todo mundo que passava na sua frente. Ele me disse que a vida dele estava um inferno, que nunca ele deveria ter mudado para aquele apartamento e que não sabia onde ia morar até vendê-lo. Eu pensei: "Quem escolheu esse inferno?".

Nós somos responsáveis pelas nossas escolhas. Voltemos ao controle do desejo. De fato, o apartamento era bonito, e o desejo de morar em um apartamento maior o consumia. Mas calma. Escolha corretamente para que a vida seja mais leve.

# O necessário diálogo interior

Todos nós, dentro da perspectiva da habilidade emocional, temos uma inteligência intrapessoal, ou seja, temos uma inteligência nascida do diálogo necessário que temos de fazer conosco mesmo. Esse é um ponto importantíssimo na compreensão da *Inteligência Alpha*.



#### **ATENÇÃO**

Se a *Inteligência Alpha* é a aspiração, esta depende, necessariamente, da nossa inteligência intrapessoal, do nosso diálogo interior, ou, simplesmente, da nossa capacidade de reflexão.

As decisões que tomamos por impulso tendem a ser incorretas. Não é prudente que um barco saia em meio à tempestade. É melhor esperar a tempestade passar para o barco sair com segurança. Isso vale para as nossas escolhas.

No meio de uma tempestade, dificilmente, conseguimos escolher a rota correta. Porque nos falta visão clara. A visão clara depende do nosso diálogo interior. É preciso fazer silêncio. E isso não é fácil, porque há barulhos de todos os lados.

A nossa carência faz com que precisemos perguntar a opinião do outro o tempo todo. E faz com que precisemos do apoio, do aplauso do outro. Isso é ruim, porque a minha realização não está no outro. O outro faz parte da minha história e é ótimo que eu tenha todas as condições de ouvir opiniões, de conversar serenamente, mas a decisão tem que ser minha. E só será minha se eu conseguir refletir.



#### **EXEMPLO**

Volto ao exemplo de Fernanda Montenegro. Imagino que a maioria absoluta de seus amigos a incentivaram a ser ministra, os membros da classe artística também. Mas no seu diálogo interior, na reflexão que ela fez buscando relembrar sua aspiração de vida, a arte dos palcos e das telas falou mais alto. E os seus amigos e admiradores, que torciam para que ela fosse ministra, compreenderam sua escolha. A escolha foi dela. Nascida de uma *Inteligência Alpha*, de uma capacidade de não se distanciar de sua aspiração de vida. Mandela teve muito tempo para refletir na prisão. Imagine quantos sentimentos contraditórios o tomavam naquele tempo. Raiva dos que humilhavam o seu povo, tristeza pela situação de abandono, de perda de anos preciosos da vida atrás das grades. Mas, ao mesmo tempo, sua aspiração não havia morrido. Ela continuava livre e era preciso que ele, no seu diálogo interior, realimentasse essa aspiração para não ser engolido pelas circunstâncias.

# COMENTÁRIO

#### Intensidade dessas relações

Um colega, que cursou comigo a faculdade de Direito, assim que nos formamos, convidou-me para abrir um escritório com ele, para ser seu sócio. Eu pensei bem. Lembrei-me de como ele tratava as pessoas. Do quanto sua arrogância me incomodava, e resolvi agradecer, dando uma desculpa qualquer.

Por que eu vou começar uma história com alguém que não me faz bem?

Vamos a um outro exemplo bem prático. Você está dirigindo um carro. Outro o ultrapassa e lhe dá uma fechada. Você quase bate o carro, mas nada acontece. Você tem duas opções: ultrapassar o carro e se vingar do motorista que o assustou ou deixá-lo ir embora, sabendo que, dificilmente, você o encontrará outro dia.

O que você faz? Evidentemente, se você refletir, você vai deixar o carro ir embora. Pois bem, hoje mesmo li uma matéria que conta essa história. Só que o motorista se vingou. O outro, que havia fechado primeiro, ficou mais irritado ainda e conseguiu fechá-lo, novamente, e parou o carro. O outro também parou, indignado, quando recebeu dois tiros de arma de fogo. A polícia prendeu o homicida. Triste história. Vidas desperdiçadas pela ausência de reflexão, pelo desejo de se mostrar mais corajoso do que o outro. Isso não é coragem. É temeridade.

Quando criança, na minha cidade natal, havia uma cachoeira muito alta. E, em determinado lugar, era proibido mergulhar porque era alto demais e a água rasa. Então, os jovens se desafiavam, e muitos mergulhavam e riam daqueles que tinham medo. Um dia, um dos que mais ridicularizava os que tinham medo, deu um mergulho, bateu em uma pedra e ficou tetraplégico.

# REFLEXÃO

Há jovens que acham que coragem é sinônimo de temeridade. Não é. Coragem e medo precisam conviver. Ter medo é bom. Faz-nos mais cuidadosos. Faz-nos refletir mais antes de tomar uma decisão.

Conversar consigo mesmo, sem preguiça. Mesmo que por alguns minutos, todos os dias, é um bom caminho. Refletindo sobre erros e acertos. Lembrando a aspiração da vida. Retomando a rota. Os outros podem nos ajudar. Mas cada um é responsável pela própria existência.

Ninguém pode existir em meu lugar, por isso as escolhas precisam ser minhas. E só há escolha, no sentido filosófico do conceito, quando antes há reflexão. Se não, é impulso, é desejo, é precipitação.

#### A beleza dos encontros "inúteis"

Cultivar os afetos nos ajuda a viver melhor. Se concordamos que somos animais sociais, que precisamos uns dos outros para o nosso desenvolvimento, precisamos cuidar da nossa convivência.

Termos vários círculos de pessoas em nossas vidas. Algumas, com as quais não temos muita afinidade e que precisamos conviver, estudam conosco, trabalham conosco. Mesmo assim, podemos escolher a *intensidade dessas relações*.

Nas relações de paixão, é preciso tomar ainda mais cuidado com o desejo. O desejo incontrolável de possuir. O desejo de se mostrar forte o suficiente para mudar o outro. Quantas histórias de dor alimen-

tadas pela teimosia emocional! Quanta insistência em relacionamentos fracassados! Quantos erros repetidos! Quanta gente mendigando afeto, desejando quem não o deseja! Ausência de reflexão, de escolha. E desperdício. De tempo e de vida. Há, certamente, outra possibilidade, se houver disponibilidade para perceber que há vida além da dor da paixão que consome.

As relações afetivas não podem se basear na utilidade. Não que um "não" possa ajudar o outro. Deve. A questão é a projeção. É a "marcação". Eu preciso me aproximar de gente que seja importante. Eu preciso estar perto de fulano ou sicrano porque ele é importante. Esse fascínio pelo poder, essa adulação pelo aparente vencedor é uma lamentável fragilidade das nossas emoções. Quem é mais ou menos importante? Quem é o vencedor?



#### **ATENÇÃO**

As relações mais profundas se constroem com o tempo. Com a beleza dos encontros "inúteis". Com o tempo da delicadeza, do ouvir, do cuidar, do caminhar. Com os necessários "não" e com os bons "sim".

No tempo das pressas, é muito bom encontrar pessoas que tenham tempo para nos compreender. Que conversem, sem olhar o tempo todo para o relógio ou para o celular. Que nos façam sentir essenciais, independentemente do que temos para oferecer. Como são vazias as conversas interesseiras. Cada um querendo saber o que o outro pode proporcionar para si. Tempo desperdiçado.

Aristóteles, quando fala da amizade, fala sobre o perigo de imaginarmos que aqueles que estão ao nosso lado, por interesse ou pelo prazer que podemos proporcionar, sejam nossos amigos. Não são. São chupins que querem sugar o máximo que temos e, depois, nos descartar.

Quantos são aqueles que ficam deslumbrados pelo poder e que, depois de o perderem, adoecem por se sentirem abandonados, usados. Há um ditado antigo: "a vitória tem muitos pais e a derrota é órfã". Isso porque os aduladores querem estar sempre ao lado do vencedor. Triste desejo.

A beleza dos encontros está na consciência de que estou com o meu amigo sem interesse algum. Estou pelo prazer da prosa. Estou porque sua presença faz poesia em minha vida. Estou porque gosto de ouvir e contar histórias. E mais

A beleza dos encontros está na consciência de que estou com o meu amigo sem interesse algum.

vida. Estou porque gosto de ouvir e contar histórias. E mais, gosto de que a minha história se entrelace com outras que tenham semelhantes aspirações.



#### **REFLEXÃO**

Para que as relações interpessoais sejam leves, harmoniosas, é preciso que as relações intrapessoais também o sejam. Uma pessoa que não gosta de se relacionar consigo mesma, que não reflete, que não pensa, que não tem afeto por si, dificilmente estará aberta a se relacionar corretamente com o outro. Será sempre uma relação de cobrança, de inveja, de despeito. Triste inveja. Triste desejo de destruir o que o outro tem. Um amigo não é aquele com quem contamos nos nossos momentos mais difíceis, apenas. Um amigo é aquele que está ao nosso lado nos nossos melhores momentos e não tem inveja.

Cultivar pessoas e momentos nos ajuda a viver melhor. Compreender o tempo como um aliado e não como um inimigo. Cada fase da vida tem sua beleza, tem seu significado. A maturidade é tão rica quanto o despertar

# ?/

#### **CURIOSIDADE**

#### A vida é bela

La Vita à Bella (título original) é um filme italiano de 1997, do gênero comédia dramática, dirigido e protagonizado por Roberto Benigni. Foi ganhador do Oscar de melhor filme estrangeiro em 1999, além de melhor ator e melhor trilha sonora original. da juventude. Cada uma tem sua força e suas fragilidades. Mas é assim que é. É um fluxo, como já dissemos, um fluxo de vivência. É preciso escolher o melhor de cada fase.

# Inteligência Alpha

Como vimos, *Inteligência Alpha* é "inteligência aspiracional". É a compreensão de que precisamos ter um "tema" para viver. Algo que nos guie além das dificuldades que nos cercam.



#### **EXEMPLO**

Há um lindo filme, <u>A vida é bela</u>, que conta a história de um pai (Roberto Benigni) que é levado com seu pequeno filho para um campo de concentração nazista. Com o intuito de proteger o filho do terror do preconceito e da violência que os cercam, ele resolve criar uma grande brincadeira. A história é demasiadamente triste, mas o pai é um herói na arte de tentar proteger o filho dos traumas do ódio e do terror.

A trilha sonora é um deslumbramento. Esta canção, *Beautiful That The Way,* Noa, resume o espírito do filme, conforme os fragmentos a seguir:

Smile, without a reason why
Love, as if you were a child,
Smile, no matter what they tell you
Don't listen to a word they say
Cause life is beautiful that way.
[...]

Keep the laughter in your eyes Soon your long awaited prize We'll forget about our sorrows And think about a brighter day Cause life is beautiful that way. Sorria, sem um motivo Ame, como se você fosse uma criança

Sorria, não importa o que digam a você

Não ouça uma palavra do que dizem Porque a vida é bonita desse jeito [...]

Mantenha o sorriso em seus olhos Logo, você vai ganhar o prêmio tão esperado

Bom, esqueça nossa tristeza E pense num dia mais brilhante Porque a vida é bonita desse jeito.

A *Inteligência Alpha*, ao trabalhar com nossa aspiração, ajuda-nos a resgatar o que importa, de fato, em nossa vida. A boniteza de nossa vida. O resto não deve nos roubar do entusiasmo de realizar nosso ofício.

A aspiração de cantar tem que suplantar todas as dificuldades que essa carreira impõe. É essa aspiração que vai fazer com que o cantor, cioso de seu sonho, escolha poupar a voz, fazer os exercícios corretamente, estudar, preparar-se e, além disso, lembrar-se da chama primeira que o entusiasmou a ser cantor.

A aspiração de constituir uma família equilibrada, de trazer ao mundo novos seres humanos e deles cuidar, aumenta a responsabilidade de ser um pai correto, dedicado. Nenhum acidente de percurso deve roubar a essência dessa aspiração. Nenhuma aventura deve destruir a consciência de um amor aspirado, escolhido e desejado.



#### **ATENÇÃO**

Quantas histórias se desfazem por desejos incontroláveis. Não se pode ter tudo. É, exatamente, por isso que quem desenvolve a *Inteligência Alpha* se preocupa em alimentar a própria aspiração, para que as escolhas organizem os desejos.



#### **EXEMPLO**

Imagine um jovem que sempre desejou ser promotor de justiça. Estudou. Cursou a faculdade de Direito. Passou em um concurso público. Começou a atuar. E, de repente, alguém lhe oferece dinheiro para corrompê-lo. E ele aceita. O seu desejo de dinheiro fala mais alto que a escolha da profissão a que ele aspirou.

Descoberto, ele perde o cargo. Mas qual era a aspiração da sua vida? Ter dinheiro desonesto ou ser um defensor da sociedade, das crianças, do meio ambiente etc.? Desejos incontroláveis podem roubar o que de mais precioso temos.

Desejos incontroláveis podem roubar o que de mais precioso temos.

Os educadores precisam ajudar os seus alunos a terem aspiração. É essa a *Inteligência Alpha*. É a consciência de que nenhum aluno é burro, ele precisa apenas de algo mais. De um resgate ao seu interior. De um conhecimento que lhe abra as janelas das possibilidades.

#### Gestão de pessoas

Organizações e empresas podem ajudar os seus colaboradores a desenvolverem a *Inteligência Alpha*. Trata-se da gestão de pessoas. De uma nova política de recursos humanos que perceba a importância de momentos de formação que resgatem a aspiração. Quem não sonha não faz. Não somos máquinas.

Não somos máquinas. Não podemos mecanizar os processos de capacitação e treinamento em uma empresa.

Não podemos mecanizar os processos de capacitação e treinamento em uma empresa.



#### **EXEMPLO**

Já trabalhei em diversas organizações dando cursos de Filosofia sobre os mais diferentes enfoques. Lembro-me de um curso em que tratei dos "Medos contemporâneos", para um grupo de diretores de um dos maiores bancos do Brasil.

Foram aulas que, aparentemente, falavam de filósofos e de suas teorias. E que servia de um diletantismo. Conhecer um pouco mais sobre Filosofia pode ser algo muito elegante. Mas o interessante é que,

# REFLEXÃO

#### Depoimento

Por que temos tanto medo de nos entregar, de amar, de revelar que sonhamos? O sonho não é um privilégio dos tempos juvenis. Sonhamos em qualquer idade. E se os medos nos ajudam a sermos mais cuidadosos, temos que tomar cuidado apenas para que eles não nos paralisem.

ao final do curso, eu ouvia o <u>depoimento</u> daqueles homens, aparentemente, frios, calculistas e que conseguiam expressar o quanto o curso interferiu na rotina de trabalho e na família.

Em outra empresa, trabalhei sobre "As tramas do poder". Estudamos durante algumas aulas sobre o poder, no olhar da Filosofia, e sobre como o fato de enxergar o poder como processo, e não como coisa, nos ajuda a melhorar as nossas relações. Da teoria, partimos para a prática. Eu queria ver os diretores daquela grande empresa agirem de forma mais elegante com os seus subordinados. Porque é assim o exercício correto do poder. É um processo que ganha força quando se é capaz de perceber sua efemeridade — tudo passa — e sua real possibilidade de servir.

# ?/

#### **CURIOSIDADE**

#### "Steve" Jobs

Steven Jobs (1955-2011) foi um inventor, empresário e magnata americano no setor da informática. Notabilizou-se como cofundador, presidente e diretor executivo da Apple. Além disso, foi diretor executivo da empresa de animação por computação gráfica Pixar e acionista individual máximo da The Walt Disney Company.

#### Poder

O poder só tem sentido quando se transforma em um serviço. Quando se serve a uma aspiração, a uma causa, a um sonho. É isso a *Inteligência Alpha*. O poder a serviço da aspiração primeira que é ser feliz.

Dessa aspiração, nascem outras que moldam nossas escolhas para a família que queremos construir e para a profissão que queremos abraçar. Para a vida, enfim, que aspiramos viver.



#### **EXEMPLO**

Todos conhecem a história fantástica de <u>"Steve" Jobs.</u> Uma vida de escolhas, focadas em sua aspiração. Em junho de 2005, ele esteve na formatura dos alunos da Universidade de Stanford, onde proferiu seu famoso discurso. Nos fragmentos a seguir, Jobs nos revela os caminhos da vida a que aspirou viver:

Quando eu tinha 17 anos, li uma citação que dizia algo como "se você viver cada dia como se fosse o último, um dia terá razão". Isso me impressionou e, nos 33 anos transcorridos, sempre me olho no espelho pela manhã e pergunto: se hoje fosse o último dia de minha vida, eu desejaria mesmo estar fazendo o que faço? E se a resposta for "não" por muitos dias consecutivos, é preciso mudar alguma coisa.

O tempo de que vocês dispõem é limitado, e por isso não deveriam desperdiçá-lo vivendo a vida de outra pessoa. Não se deixem aprisionar por dogmas — isso significa viver sob os ditames do pensamento alheio. Não permitam que o ruído das outras vozes supere o sussurro de sua voz interior. E, acima de tudo, tenham a coragem de seguir seu coração e suas intuições, porque eles de alguma maneira já sabem o que vocês realmente desejam se tornar. Tudo mais é secundário.

[...]

[...]

Quando a vida jogar pedras, não se deixem abalar. [...] É preciso encontrar aquilo que vocês amam — e isso se aplica ao trabalho tanto quanto à vida afetiva. Seu trabalho terá parte importante em sua vida, e a única maneira de sentir satisfação completa é amar o que vocês fazem. Caso ainda não tenham encontrado, continuem procurando. Não se acomodem. Como é comum nos assuntos do coração, quando encontrarem, vocês saberão. Tudo vai melhorar, com o tempo. Continuem procurando. Não se acomodem.



#### **COMENTÁRIO**

A história de Jobs é apenas um exemplo de quem, apesar de todas as limitações impostas por uma vida sofrida, soube resistir e vencer. Vencer não é apenas ter dinheiro. Jobs era um homem alimentado por uma

grande aspiração. Teve problemas na infância, com sua família natural e, também, a adotiva. Teve problemas na própria empresa que criou. Chegou a ser demitido da Apple, e voltou a Apple, quando ela passava por maus bocados, para transformá-la, enfim, em uma gigante. Jobs aspirava criar uma empresa que facilitasse o cotidiano das pessoas com recursos tecnológicos. E

Isso é aspiração. É exercer essa liderança sobre a sua própria vida e ter a capacidade de transformar sonhos em realidade.

fez. Isso é aspiração. É exercer essa liderança sobre a sua própria vida e ter a capacidade de transformar sonhos em realidade.

#### A busca da felicidade

Tantos outros exemplos de mulheres e homens que — usando a habilidade cognitiva, social e emocional — superaram os medos e as deficiências, que todos têm, e seguiram adiante.

Como é difícil para quem não recebeu suficiente amor na infância, aceitar amor na fase adulta. Como é difícil para alguém que não se sentiu cuidado, quando criança, aceitar ser cuidado, depois, ou conseguir cuidar de alguém. É difícil, mas é possível.

O ideal é que cuidemos das crianças para que essas ausências não se tornem um empecilho para o desenvolvimento saudável de uma vida.

Só se é feliz quando
Mas não devemos desistir de resgatar vidas que, infese é capaz de fazer

lizmente, tiveram uma infância desperdiçada. Todo ser humano busca a felicidade. E a felicidade, no conceito aristotélico, como vimos, não é uma imposSó se é feliz quando se é capaz de fazer alguém feliz. É esse o segredo da aspiração

sibilidade. É realizável. É um presente e um hábito. Presente de Deus, do Motor imóvel que move os motores móveis. Estamos todos em movimento, e esse movimento não deve se distanciar do Motor Primeiro. Só isso já nos ajuda a refletir melhor sobre qual é a nossa aspiração.

Há uma centelha divina que mora dentro de cada homem, de cada mulher. Lembrarmonos de sua existência e cuidarmos, para que ela nos oriente, ajudam-nos a dar significado à nossa vida e a sermos vitoriosos. A grande vitória da vida é ser feliz. Só se é feliz quando se

é capaz de fazer alguém feliz. É esse o segredo da aspiração. O resto é consequência dessa causa primeira, dessa chama que nos mantém vivos.

Não há dinheiro, não há poder, não há posse alguma que valha mais a pena do que a felicidade. Uma vida rica é uma vida como aquela do meu amigo que resolveu deixar a política para ser ator e me disse: "entre a perversidade e a alegria, fico com a alegria".



# **ATENÇÃO**

Não há aspiração que justifique a perversidade. Não há poder que valha a pena quando se pisa no outro. Pessoas que exercem esses falsos poderes são pessoas atormentadas. Ninguém que pratica uma injustiça pode ser feliz com o seu ato. Pode ficar eufórica, pode gritar, pode comemorar. Mas isso está longe do conceito real de felicidade.

É na complexidade das conversas nascidas de nossas reflexões próprias, de nossa inteligência intrapessoal e na simplicidade dos nossos encontros "inúteis" com pessoas que nos dão significado e que de nós ganham significado, que a vida vale a pena.

A isso não chamemos de ingenuidade ou de utopia. Chamemos de inteligência. De *Inteligência Alpha*. Daquela que nos faz líderes, protagonistas de nossas histórias. Mulheres e homens capazes de realizar um sonho.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARISTÓTELES. Ética a Nicômaco. São Paulo: Nova Cultura, 1973.

CHALITA, G. Educação: a solução está no afeto. São Paulo: Gente, 2001.

\_\_\_\_\_\_. Pedagogia da amizade. Bullying: o sofrimento das vítimas e dos agressores. São Paulo: Gente, 2004

FREIRE, Paulo. Extensão ou comunicação? Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

\_\_\_\_\_. Pedagogia do oprimido. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

\_\_\_\_. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2010.

GARDNER, Howard. Estruturas da mente: a teoria das inteligências múltiplas. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.



# Escolhas inteligentes para seu bolso e sua vida

**GUSTAVO CERBASI** 

4

# Escolhas inteligentes para seu bolso e sua vida

#### Enriquecer é uma questão de escolha.

#### A certeza do futuro

Todos aqueles que estudam estão, sem dúvida, preparando-se e qualificando-se para aumentar suas chances de brigar por uma boa colocação profissional. Por sua vez, todos que buscam sucesso em sua profissão estão, sem dúvida, almejando também sucesso financeiro.

O dinheiro move muitas engrenagens no mundo. Isso faz com que *sucesso financeiro* seja confundido com *ganhar muito dinheiro*. Mas essa relação pode não ser verdadeira.

Ao longo da vida, sonhamos em ter riquezas crescentes. Quando conquistamos algo, ficamos felizes, sentimo-nos realizados. Mas, em pouco tempo, precisamos de novas conquistas para que possamos nos manter felizes. Conforme explicou Gabriel Chalita no capítulo anterior, a busca por algo que muito queremos é um importante combustível para nossa vida. Às vezes, aceitamos trabalhos que não gostamos, "engolimos sapo" de nossos superiores, estudamos assuntos que não nos apaixonam porque acreditamos que esse sacrifício é parte do caminho que deve ser percorrido para alcançarmos grandes objetivos na vida.

Porém, se seu sucesso for medido apenas pelo quanto você ganha ou pelas promoções que recebe, provavelmente sua felicidade se esgotará quando o dinheiro não tiver uma importância tão grande quanto tem hoje, quando é escasso.

O ideal é medir seu sucesso não pelo dinheiro que entra em sua conta, mas sim pelas conquistas que você tem ao longo da vida. Porém, obviamente, a falta de dinheiro será um grande obstáculo às suas conquistas. Por isso, os planos que você faz para seu futuro devem incluir sonhos ambiciosos a serem alcançados e estratégias para que o dinheiro não falte em nenhum momento de sua vida.

Isso é possível? Sem dúvida. Mas desde que você esteja consciente do que deve ser feito e dos erros que não devem ser cometidos.

Lição #1: Tenha planos que atendam a seus objetivos pessoais.

# Você está em vantagem

Para a maioria das pessoas, organizar suas finanças é um desafio, e no capítulo 2, a Neuza Chaves chamou a atenção para isso, afinal, muitos erros do passado precisam ser desfeitos. O padrão de vida precisa ser ajustado. Mas, para um jovem que está cursando a universidade, poucos erros foram cometidos, afinal poucas decisões financeiras de grande valor foram tomadas. Você nunca imaginou que houvesse alguma vantagem em ter pouco dinheiro, não é mesmo? A

verdade é que as escolhas que você tem a fazer pela frente são dentro do seguinte cenário: renda pessoal em crescimento e múltiplas possibilidades para sua vida. Mesmo se você for um universitário com mais idade, essa reflexão também é válida. Afinal, o conhecimento e o currículo nos abrem portas, contribuem para o aumento da renda e permitem acelerar nossas conquistas.

Por isso, em vez de corrigir erros, prepare-se, principalmente, para acertar de vez sua maneira de lidar com o dinheiro. É sobre escolhas inteligentes que trataremos daqui para frente.

Lição # 2: Quanto mais cedo começar, melhor.

# Entendendo o jogo: quem trabalha para você?

Vivemos em uma sociedade capitalista. Enquanto houver democracia, isso é sinônimo de oportunidade. O capitalismo é um regime no qual *pessoas que possuem capital* (riqueza, patrimônio acumulado) *colocam-no para trabalhar, e convidam as pessoas que não têm capital* (os chamados trabalhadores) *para que estas ajudem a multiplicar sua riqueza.* Em essência, é isso. O emprego nada mais é do que um contrato que estabelece uma espécie de retribuição, chamada de salário, para aquelas pessoas que aceitam dedicar seu tempo, seu suor, seu conhecimento, sua experiência e sua rede de relacionamentos para a causa de fazer o melhor possível para tornar o empregador mais rico.



#### COMENTÁRIO

Se você discorda, pense bem:

- se não trabalhassem, as pessoas poderiam usar seu tempo, seu suor e sua capacidade para plantar seu próprio alimento e construir ou trocar bens que fossem de sua necessidade, como roupas e moradia. O que a vida moderna fez foi apenas padronizar e dar escala a tudo isso, substituindo as trocas de coisas pela troca por dinheiro;
- a missão diária do trabalhador não é a de construir sua própria riqueza, mas sim de fazer o máximo para que aumente a riqueza de seu patrão. É só perceber quem cresce mais rapidamente na carreira: não é aquele que trabalha o mínimo necessário para ganhar o máximo de salário, mas sim aquele que está mais atento e mais contribui para cortar custos, conquistar clientes e aumentar o faturamento da empresa para a qual trabalha. Este é rapidamente percebido como colaborador diferenciado e alçado a posições mais relevantes e mais bem remuneradas;
- aos donos do capital, só há vantagem em criar negócios e gerar empregos se houver crescimento de sua riqueza, afinal eles estão assumindo riscos sobre o patrimônio que acumularam;
- só haverá aumento de riqueza dos donos do capital se aqueles que trabalham em sua empresa forem competentes para criar excedentes entre os recursos que entram e os recursos que saem da operação desse negócio.

Dessa reflexão, poderíamos inferir, inicialmente, que o capitalismo é um regime que prega a desigualdade, já que o número de trabalhadores em qualquer país é muito maior do que o daqueles que possuem capital. Se a maioria trabalha para enriquecer a minoria, a tendência é que os ricos fiquem cada vez mais ricos, e que os pobres fiquem cada vez mais pobres, certo?

**ERRADO!** Pelo contrário: se, nesse regime, as oportunidades forem iguais, principalmente no âmbito educacional, o capitalismo será o mais justo e próspero dos regimes. Afinal, se a todos os trabalhadores forem dadas as mesmas oportunidades de adquirir conhecimento e em ambiente democrático, ninguém poderá impedir nenhum trabalhador de, a partir do muito ou pouco que ele ganha, ir reservando uma parte para o futuro. Ao investir para multiplicar essa reserva, chegará a um ponto em que esse trabalhador poderá sentir:

- Que sua carreira profissional já não lhe agrega realizações como antes;
- Ou que as oportunidades que surgem não lhe provocam a mesma paixão pelo trabalho;
- Ou que os mais jovens e com conhecimento novo custam menos e são forte concorrência a sua posição de trabalho;
- Ou que o mercado de trabalho já não tem mais interesse em sua experiência e forma de trabalhar.

Nesse ponto e com capital acumulado, ninguém poderá impedir esse trabalhador de chegar à seguinte conclusão:

Cansei de trabalhar. É hora de sacar meu capital, colocá-lo para trabalhar e convidar quem não tem capital para ajudar a multiplicá-lo.

Em outras palavras, o fim da carreira pode ser a oportunidade de iniciar um negócio próprio. Não precisa ser uma empresa — seu negócio próprio pode ser feito da construção de casas para revenda, ou da compra de ativos que podem lhe gerar renda através do aluguel. A ideia fundamental, aqui, é ter o capital como fonte geradora de sua renda, e não apenas seu tempo e seu trabalho.

É a essa incrível possibilidade, de livre escolha das pessoas, de passar do lado trabalho para o lado capital que chamamos de *capitalismo democrático*, só é possível em países em que a liberdade de escolha é respeitada. É por isso que lutar pela preservação da democracia é tão ou mais importante do que pedir mais ações do governo.

Com esse entendimento, procuro derrubar a primeira impressão negativa de que o capitalismo é um sistema que cria desigualdades. Se todos forem bem educados para o trabalho, saberão criar um caminho de renda crescente em sua carreira profissional. Se todos forem também devidamente esclarecidos e educados financeiramente, terão consciência do que deve ser feito para passar para o lado mais interessante do capitalismo.

No trabalho, devemos ter consciência de que nosso tempo não está sendo usado para criar riquezas para nossa família. Pense bem, você trabalha para quem? Por que foi contratado? Trabalhando, nosso tempo é usado para criar riquezas para quem nos dá a oportunidade do emprego e, enquanto fazemos isso, somos remunerados — melhor seria dizer *indenizados* — por ceder nossa capacidade aos objetivos de terceiros, até que criemos as condições de não mais precisar fazer isso.

Nessa transição, do lado trabalho para o lado capital, o ideal seria abandonar a ideia de aposentadoria e pensar em adotar uma atitude empreendedora. *Afinal, você pensa em desistir bem quando a festa, a melhor parte, está para começar?* 

Qualquer país do mundo será bem melhor quando estiver disseminada, em sua população, a ideia de que os mais jovens (sem capital e com renda relativamente baixa) devem se preparar para trabalhar para os mais velhos, e devem fazer o melhor possível para multiplicar as riquezas dos mais velhos até que chegue a sua vez de contratar outros jovens para multiplicar sua própria riqueza. O que falta para isso se tornar viável? Educação e esclarecimento.

Lição #3: Pense na aposentadoria como um começo, não como o fim.

# Esqueça muito do que você já ouviu

Planejamento financeiro não é o mesmo que cortar gastos e fazer poupança. Se nosso objetivo é o sucesso financeiro, certamente o foco não deve estar no corte de gastos. Afinal, gastar é o elemento recompensador de todo esse planejamento.

Com um bom planejamento, o que queremos é gastar mais, fazer nossos recursos renderem mais e criar condições para que o bom padrão de gastos não falte no futuro.

Você deve estar se perguntando: "Como assim? Gastar mais?". Isso mesmo. Gastar nos faz bem, desde que nosso dinheiro esteja sendo usado para consumir aquilo que é realmente importante para nós. Para alguns, moda, passeios, cultura. Para outros, educação, ajuda aos pais, dízimo para a igreja. Pouco importa o que é mais importante para você. O que importa mesmo é que não lhe faltem as condições para ter isso que é importante.

Pense bem: quem começa melhor a semana? Aquele que foi ao show da banda favorita, ou a uma balada espetacular, ou quem passou o sábado fazendo contas para cortar gastos ou deixar de pagar um boleto bancário?

Gastar bem nos traz sentimento de realização, motivação para o trabalho e para a vida social. Pessoas que se sentem bem produzem melhor, estudam melhor, são cidadãos melhores. Pessoas que gastam mal e vivem com problemas financeiros são ansiosas, dormem mal, são improdutivas e contaminam negativamente as pessoas a seu redor. Quem vive bem tende a crescer, enquanto que quem tem problemas tende a ter mais problemas ainda.

Nosso modelo de construção de riquezas, ao longo da vida, deve respeitar sua necessidade de estar bem, feliz e em condições de consumir o que lhe é importante. É desse modelo que passamos a tratar agora.

Lição # 4: Consuma com qualidade e seletividade.

#### Preservando a flexibilidade

Infelizmente, estamos habituados a dar mais importância a aspectos burocráticos de nossa vida, como o padrão da moradia, do carro e da moda, e deixar, em segundo plano, aspectos de

consumo que realmente individualizam nossa personalidade. A sociedade nos pressiona a esse tipo de priorização, e isso precisa ser mudado para encontrarmos o desejado equilíbrio.

Perceba: na quase totalidade das famílias brasileiras, as contas do mês nada mais são do que uma pilha de prestações assumidas e de contas das quais não podemos fugir. A verba para o lazer ou para poupar é pequena, e só estará disponível se não ocorrer nenhum imprevisto. Mas, imprevistos sempre acontecem, e lazer e poupança geralmente ficam apenas no mundo das hipóteses. O erro, aqui, está no excesso de prestações assumidas, na falta de flexibilidade dos orçamentos diante de imprevistos.

A partir do momento que adotamos um estilo de vida mais simples, inteligente e econômico, uma interessante transformação ganha corpo. Ao preservar verbas para um consumo mais flexível, com maior participação de itens de lazer e qualidade de vida, obtemos mais do que um consumo mais prazeroso. Com ele, vem também a possibilidade do efeito substituição, em que planos podem ser mudados para o caso de ocorrerem imprevistos. Se alguém na família adoece e precisamos adquirir medicamentos, há uma verba de lazer a ser cortada para viabilizar o custeio do gasto inesperado. Isso não é possível quando todo nosso orçamento está ocupado por contas que não deixam margem para ajustes, como prestação ou aluguel da casa, financiamento do carro, escola, impostos e supermercado. Veja este exemplo:

RENDA \$2.000, TODAS AS DESPESAS SÃO FIXAS	RENDA \$2.000, MAS PARTE DAS DESPESAS SÃO VARIÁVEIS	
\$500 casa	\$400 casa	
\$500 carro	\$400 carro	
\$500 escola	\$400 escola	
\$500 mercado	\$500 mercado	
	\$ 300 lazer e poupança	

No diagrama acima, temos dois modelos simplificados de orçamento, para uma família cuja renda é de R\$2.000. A diferença entre os dois orçamentos é que o segundo (à direita) retrata um estilo de vida mais simples, só que com verba para poupar e para o lazer. Suponhamos que surja um imprevisto, como a necessidade de comprar um medicamento de R\$100. O impacto desse imprevisto é nítido e bastante diferente nos dois casos:

RENDA \$2.000, TODAS AS DESPESAS SÃO FIXAS	RENDA \$2.000, MAS PARTE DAS DESPESAS SÃO VARIÁVEIS		
\$500 casa	\$400 casa		
\$500 carro	\$400 carro		
\$500 escola	\$400 escola		
\$500 mercado	\$500 mercado		
Dívida de \$100	\$ 200 lazer e poupança		
Juros da dívida \$??	\$100 medicamento		

Enquanto o imprevisto impôs o estouro do orçamento na primeira situação, na segunda houve apenas um ajuste nos gastos variáveis, diminuindo a verba destinada ao

lazer e à poupança. Isso significou uma pequena diminuição do bem-estar e nos planos para o futuro; no primeiro caso, houve o surgimento de uma dívida cujo pagamento não está previsto no orçamento, o que pode dar início ao conhecido efeito bola de neve, com a perda do controle da dívida.

Trata-se, aqui, de organizar suas finanças para preservar um dos elementos mais importantes de seus planos: a flexibilidade. No exemplo, enquanto uma família perde completamente sua estabilidade financeira porque seus gastos eram excessivamente rígidos, a outra família, que tinha como substituir gastos diante de um imprevisto, atravessou os problemas sem maiores consequências.



Na vida e nos negócios, evite assumir compromissos de despesas para o futuro. Mesmo que compras parceladas sejam matematicamente vantajosas, elas destroem sua capacidade de lidar com imprevistos.

Lição #5: Evite compras parceladas.

# A fórmula para enriquecer

#### Gaste menos do que você ganha, e invista bem a diferença.

Simples assim. Creio que a maioria das pessoas já conhece essa fórmula. Mas, são raros aqueles que conseguem colocá-la em prática. O problema não está na fórmula, mas na interpretação que normalmente se dá a ela.

#### 1. Por que a fórmula não dá certo?

Gastar menos do que se ganha não é o mesmo que, simplesmente, cortar gastos. Ao entender dessa maneira, tendemos a tentar cortar os gastos que são mais fáceis de serem cortados. A essa atitude se dá o nome de acomodação ou de zona de conforto. Como consequência, as pessoas insistem em tentar reduzir o consumo avulso e menos planejado, como lazer, cuidados pessoais, lanches e bebidas entre refeições e acessórios de moda. Muitos insistem em chamar tais gastos de supérfluos, mas eu discordo dessa interpretação.

Geralmente, os gastos avulsos são aqueles que realizamos para fazer pequenos ajustes nos desequilíbrios do dia a dia. Gastamos com lazer porque queremos aliviar a rotina, com lanches porque estamos com fome, com bebidas para nos hidratarmos. Gastamos também com cuidados pessoais e acessórios quando sentimos que nosso visual não está legal.

Ao condenar tais gastos, talvez seja possível alcançar equilíbrio financeiro, mas o resultado desse esforço é o desequilíbrio emocional. Mesmo sem perceber, adotar esse caminho para equilibrar as finanças coloca-nos em situação menos confortável, de maior ansiedade,

que tende a prejudicar nosso sono e afetar nossa capacidade criativa e de atenção. O desequilíbrio emocional, mesmo nos imperceptíveis estágios iniciais, pode até afetar nossa capacidade de estudo e de trabalho, interferindo no nosso potencial de obter renda.

Lição #6: Não despreze os pequenos gastos, mas também não se esqueça de assegurar uma verba para eles.

Da mesma maneira, investir bem a diferença não é o mesmo que fazer poupança. Fazer poupança é o mesmo que guardar para o futuro, só que mantendo seu dinheiro acessível a alguma emergência que possa vir a acontecer. O futuro pode acontecer dentro de uma hora, um dia, um mês, não sabemos.

Manter reservas para emergências não é um erro, afinal é com elas que atravessamos com tranquilidade situações imprevistas. Porém, se você quer realmente ver seu dinheiro se multiplicar, não poderá deixar todos os recursos acessíveis para eventuais emergências. É preciso planejar melhor e garimpar maneiras de transformar suas reservas em algo de mais valor.

#### 2. O que fazer para a fórmula funcionar em sua vida?

Em vez de pensar em "cortar gastos", pense em "reduzir custos". Para leigos, trata-se de sinônimos, mas, na prática, essa mudança implica em transformações bastante significativas na maneira de lidar com o dinheiro.

Cortar gastos nos remete à ideia de eliminar itens de consumo. Alguns cortam gastos deixando de ir ao cinema, outros deixam de lado a moda ou os cuidados pessoais para manter as contas em dia. Para quem procura cortar gastos, férias e lazer são supérfluos. Presentes? Nem pensar! O resultado da busca incessante por corte de gastos é uma vida com menos opções de consumo, com orçamento limitado ao mínimo necessário. Isso não é motivador. Por isso, é uma estratégia equivocada.

Por outro lado, reduzir custos nos faz refletir sobre maneiras mais econômicas e criativas de viabilizar um item de consumo que muito queremos ter em nosso orçamento. Por exemplo, uma pessoa que quer estar na moda pode usar sua criatividade e tempo de pesquisa para garimpar peças de roupa em brechós e compor um visual tão atual quanto o de peças caras de marca compradas no *shopping center*. Ou, quem quer viajar pode abrir mão de caros pacotes de viagem e dedicar tempo e criatividade para elaborar um roteiro baseado em caronas, passagens promocionais e hospedagem em albergues ou outras opções econômicas.

Na prática, quanto mais criatividade e tempo você dedicar à sua pesquisa, menos precisará gastar com conveniências. Não é difícil entender o que está por trás dessa reflexão. Imagine-se lembrando de que hoje é aniversário de sua mãe ou de outra pessoa que você ama, mas você ainda não comprou um presente. A compra de última hora certamente será menos planejada, mais cara e sujeita a gastos de conveniência, como pagar para embrulhar ou para entregar. Gastos de conveniência sempre são resultado de imprevistos ou de falha nos planos.

Lição #7: Use mais criatividade e tempo de pesquisa para não precisar gastar desnecessariamente com conveniências.

Esqueça a ideia de eliminar gastos. Antes disso, faça uma relação dos gastos que você tem e veja como pode diminuir os desembolsos para mantê-los. Quem paga aluguel pode mudar para uma moradia menor. Quem paga transporte pode gastar menos rachando carona. Quem tem carro pode diminuir seu custo trocando-o por um carro mais barato e oferecendo carona a amigos, em troca de rachar o combustível e estacionamento.

Pense em maneiras de gastar menos com telefone (ligando pela internet, por exemplo), com vestuário, com alimentação (usando tempo para cozinhar em vez de comprar pronto). Economize nos grandes gastos, para sobrar dinheiro para os pequenos consumos de lazer e bem-estar. Uma vida mais simples custará menos, e deixará mais recursos disponíveis para uma vida mais rica em experiências.

Lição #8: Uma vida mais simples é o caminho para uma vida mais rica em experiências.

#### A teoria dos baldes

Você sabe o quanto ganha todos os meses. Não importa se é salário, mesada ou bolsa-estágio, sua renda é conhecida. Por isso, nada mais natural do que tornar conhecida também sua estratégia de lidar com esse dinheiro gasto, dividindo-o, todos os meses, em pelo menos dois grupos bem definidos: a verba para seus gastos básicos e a verba para investir em sonhos e objetivos de médio e longo prazos.

O conceito é simples. Como nossa renda normalmente é conhecida e não temos liberdade para aumentá-la arbitrariamente, nada mais natural do que dar aos gastos básicos e aos investimentos a mesma rigidez que temos nos ganhos. A esse rigor na limitação das escolhas chamo de "Teoria dos Baldes", já que o ideal é que você não ultrapasse os limites da verba que destina a cada balde.

Se a distribuição de recursos é bem feita, temos dois resultados:

1	Uma vez preenchido o balde dos gastos básicos, basta seguir seu orçamento para que as contas fechem no fim do mês.
2	Se você fez as contas de quanto deve poupar para alcançar seus objetivos, basta poupar o suficiente todos os meses para que seus sonhos se concretizem.

A maioria das pessoas não consegue manter seus baldes cheios, e nem tratar seu orçamento como se fosse composto por baldes rígidos. Os motivos são claros:

A falta de flexibilidade no orçamento, em razão do excesso de prestações, faz com que qualquer pequeno imprevisto leve o orçamento a entrar no vermelho. Uma vez iniciada a bola de neve das dívidas, ela não para de crescer, pois se não há flexibilidade sequer para os imprevistos do mês, o mesmo vale para os erros acumulados nos meses anteriores.

Como o orçamento (balde dos gastos básicos) não tem flexibilidade, geralmente os recursos previstos para serem poupados são usados para tratar dos imprevistos. Consequentemente, planos de longo prazo raramente se concretizam.

Lição #9: Organize-se para saber como gastará os recursos que você ganha.

# O segredo está na ordem das escolhas

Você, universitário, está passando por transformações importantes em sua vida. O primeiro emprego, a primeira promoção na carreira, sair da casa dos pais, a compra do primeiro carro e o casamento são algumas das decisões que, se não fizeram parte de sua vida ainda, devem fazer nos próximos anos. Isso significa que grandes decisões estão sendo tomadas.

É a oportunidade para acertar de vez, ou de fazer com que grandes erros tenham que ser pagos por muitos anos, gerando muita frustração. Para evitar o erro, minha recomendação é que você atente para a ordem em que faz suas escolhas. Ela é fundamental.

Digamos que você esteja planejando sair da casa dos pais, mudar-se para um local mais distante para aproveitar uma oportunidade de trabalho e ter mais independência em suas escolhas. Por pressão de pessoas que querem nosso bem, tendemos a pensar primeiro nos grandes gastos que queremos ter. Qual casa alugar? Qual carro comprar? Qual curso fazer?

Ao priorizar de acordo com o que é importante para os outros, o erro é praticamente certo. Afinal, no esboço de nosso novo estilo de vida, nosso orçamento está vazio, e muitas grandes escolhas aparentemente cabem em nosso bolso. Na melhor das intenções, você escolhe uma moradia que pode pagar, um carro que pode pagar, um estilo de vida cujas prestações cabem em sua renda. Mas, imprevistos raramente entram em seus planos. Por isso, em poucos meses, você perceberá que o lazer e a poupança têm que ficar para depois.

Dá para melhorar isso. Inverta a ordem das escolhas. Diante da necessidade de planejar sua vida financeira daqui para frente, siga o seguinte roteiro de reflexões:

1	Quanto devo poupar por mês?  Evite seguir regras rígidas. Apenas faça uma lista dos objetivos que você quer concretizar em sua vida nos próximos anos, faça as contas de quanto deve poupar por mês* e assuma essa poupança mensal como regra básica de suas finanças.  * Ao final deste capítulo, oriento-o a fazer essas contas no simulador online que desenvolvi para isso.
2	Quanto gastarei por mês com qualidade de vida?  Reflita sobre o que não pode faltar em sua vida. Prática de esportes? Estudos complementares? Ajuda aos pais? Cuidados pessoais? Não importa o que seja. Você é a pessoa mais competente para dizer o que realmente lhe importa. Faça as contas, defina uma verba e dê importância aos gastos que geram o consumo que verdadeiramente lhe motiva.

#### Quanto sobrou para pagar minhas contas?

É com essa verba que você deve decidir o padrão de sua moradia, de seu transporte e de tudo aquilo que é preciso pagar em sua vida e que não se enquadra nas categorias de sonhos/objetivos ou de qualidade de vida.



Ao seguir esse roteiro, o valor para pagar seus sonhos se concretizará com o tempo e sua vida terá mais qualidade de consumo. Talvez você pense no seguinte: *mas o que sobra é pouco!* Então, é com pouco que você vai viver. Lembre-se: quando o dinheiro é escasso, use a criatividade! Divida moradia, cozinhe para não pagar refeições fora, prefira baladas que não custam, convide amigos para seguir o mesmo estilo de vida.

O fato é que, ao seguir este roteiro, você terá menos gastos fixos (geralmente, não se paga em prestações os gastos com qualidade de vida) e mais liberdade para cancelar alguns itens de consumo quando imprevistos ocorrerem.

Lição #10: Priorize a realização de sonhos e a qualidade de vida.

#### O efeito do tempo sobre o dinheiro

Imagine se, quando seus pais souberam que você iria nascer, desde então tivessem colocado em prática um plano para que, por volta de seus 18 anos, contassem com dinheiro suficiente para quitar seu ensino superior.

Se um pai ou uma mãe investisse **R\$100** todos os meses, começando na data do nascimento de seu filho e com rendimento de 10% ao ano (um rendimento arrojado, mas compatível com o longo prazo até a educação superior do filho), haveria **R\$57.640** no investimento feito para esse filho no dia em que completasse 18 anos.

Se mais nenhuma contribuição fosse feita, e o dinheiro continuasse crescendo a 10% ao ano, esse investimento valeria:

R\$1.216.994 na data em que o filho completasse 50 anos; R\$3.156.569 na data em que o filho completasse 60 anos; R\$8.187.326 na data em que o filho completasse 70 anos.

Perceba que, destinando R\$100 de seus gastos mensais a um investimento para o filho, a família poderia lhe garantir uma boa faculdade ao completar 18 anos.

Agora, pense mais longe. Se esses pais conseguissem ainda desenvolver uma boa educação financeira para o filho, poderiam conscientizá-lo de que, se fosse capaz de correr atrás do pagamento de seus estudos — em uma escola pública gratuita, ou trabalhando para

pagar os estudos, ou ainda recorrendo ao financiamento estudantil —, haveria poupança suficiente para proporcionar-lhe uma aposentadoria tranquila. Esse é um bom argumento para que seu filho possa desenvolver carreira em uma área na qual se sinta bem, sem ter de fazer sua escolha baseado nas possibilidades de ganhos.

Cem reais por mês equivalem a R\$23,30 por semana ou a R\$3,33 por dia. Parece muito? Quanto dinheiro escapa semanalmente de suas mãos sem que você se dê conta?



#### **ATIVIDADE**

Se você quer fazer contas de quais resultados pode obter com seus planos de poupança, siga o roteiro:

- Visite o site maisdinheiro.com.br;
- Acesse a seção "Simuladores";
- Clique em "Simulação de Poupança";
- Insira os dados para que o simulador faça os cálculos para você (alguns dados já estão pré-definidos para que você entenda como funciona).

Lição #11: Faça planos de longo prazo para colher benefícios dos rendimentos no decorrer do tempo.

# O consumo além do que comporta o orçamento

Concluir os estudos, crescer na carreira, ser reconhecido, aumentar sua independência vivendo em seu próprio lar sem ter que prestar contas a ninguém são tendências naturais da evolução de nossa vida.

Nossa cultura latina valoriza aquilo que ostentamos, por isso muitos se preocupam em adquirir um bom carro, boas roupas, símbolos de conquistas que convidam aqueles que estão ao redor a darem um tapinha em nossas costas, parabenizando-nos pelas nossas conquistas.

O que parece ser um ritual de sucesso é, para a maioria das pessoas, o caminho certo para a falta de dinheiro. Na preocupação de mostrar aos *outros* nosso sucesso, acabamos por consumir itens de *status* no limite de nosso orçamento, esgotando verbas para aquilo que consideramos importante para nosso bem-estar. Curiosamente, a ânsia por ostentar o sucesso imediato é o detonador de um longo processo de fracasso financeiro.

Lembre-se: as pessoas veem e admiram seu carro, suas roupas, seu telefone, mas nada sabem de sua situação financeira. Se você acha que o sucesso aparente irá abrir portas na sua carreira, saiba que o maior traidor dessa estratégia será você mesmo. Pessoas endividadas tornam-se ansiosas, dormem mal, perdem a inspiração e a criatividade e, por isso, tendem a produzir maus resultados mesmo quando as portas da oportunidade lhe são abertas. Isso destrói oportunidades de emprego e faz com que as portas se fechem rapidamente, aumentando o sentimento de fracasso que se iniciou nas dificuldades financeiras.

Lição #12: Faça escolhas que se sustentam no tempo, e não que causem problemas futuros.

# O erro que todos querem cometer

Se a ideia é preservar os pequenos e variados gastos que nos trazem felicidade e cortar gastos maiores, nada melhor do que rever aquele que, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), é o maior item do orçamento das famílias brasileiras: a moradia.

Pouco mais de 30% da renda de cada família, em média, são consumidos para pagar o aluguel ou a prestação da moradia. Reduzir esse percentual para 20 ou 25% certamente traria uma possibilidade maior de variar suas escolhas.

Entretanto, os brasileiros buscam adquirir sua moradia muito cedo, por volta da época do casamento ou pouco tempo depois. Nesse momento, pelo fato de sermos jovens, nossa renda é relativamente baixa, o que limita as possibilidades de escolhas de diferentes imóveis. Se a opção é pelo financiamento, você assumirá uma dívida pesada, durante um prazo bastante longo — geralmente entre 20 e 30 anos.

Não é o caso de condenar o valor do financiamento, que faz a moradia custar de duas a três vezes o que custaria à vista. Afinal, as prestações de planos longos costumam ser menores do que o aluguel, quando se trata de imóveis populares, e multiplicar o valor de aquisição é o preço justo por adiar, por tanto tempo, a quitação do compromisso. Obviamente, esta é a opção mais cômoda para quem não pode pagar à vista e se livrar do compromisso.

Porém, ao assumir uma dívida tão longa e pesada no orçamento, muitas de suas importantes escolhas mudarão a partir dela. Veja aqui 10 argumentos para que você pense duas vezes antes de comprar a casa própria:

10 ARGUMENTOS CONTRA A CASA PRÓPRIA		
1	Vender o imóvel enquanto está financiado não é bom negócio, pois a maior parte do que é pago, no começo do plano, é apenas juros, e por isso não conseguimos recuperar grande parcela do valor pago ao vender. Por isso, a decisão de compra, se bem feita, significará decidir onde morar pelas próximas décadas.	
2	Pelo motivo acima, normalmente, adquirimos um imóvel com dois ou três dormitórios, contando com a possibilidade de termos filhos.	
3	Esse imóvel maior do que a necessidade será também mais caro, ocupando uma grande fatia do orçamento.	
4	Tamanho desembolso mensal reduzirá bastante a flexibilidade do orçamento, limitando extremamente as possibilidades de verbas para o lazer e para poupanças regulares.	
5	Menos flexibilidade no orçamento significa menos opções para lidar com imprevistos, o que pode levá-lo a recorrer a eventuais empréstimos para cobri-los.	
6	Com uma dívida pesando excessivamente no orçamento, você terá menos crédito à sua disposição, e por isso terá que contar com limites baixos e taxas de juros altas quando precisar alugar recursos do sistema financeiro.	

7	Com menos gastos com lazer, bem-estar e qualidade de vida, você precisará de uma dose extra de boa vontade para manter-se motivado.
8	Optando por fixar-se geograficamente em uma moradia própria ainda jovem, você terá menos opções para subir na carreira, pois algumas ofertas de emprego se mostrarão distantes e inviáveis para quem não pretende vender ou não quer assumir o custo de fechar um imóvel se aceitar uma proposta de mudança temporária.
9	Com uma dívida significativa, você terá menor propensão a aceitar desafios de maior risco na carreira — aqueles que, quando dão certo, permitem um bom salto na renda, mas, quando dão errado, nos obrigam a procurar outros caminhos. Quem quer assumir uma oportunidade de risco se tem uma dívida de duas ou três décadas para pagar?
10	Dificuldades para evoluir na carreira tenderão a forçar uma estagnação da renda, limitando escolhas mais importantes em sua vida, como preparar uma aposentadoria rica e digna.

#### **COMENTÁRIO**

Uma ressalva importante: não sou contra a casa própria. Porém, meus argumentos são que você deve adquiri-la sem comprometer algumas de suas mais importantes escolhas financeiras:

- A capacidade de poupar para a aposentadoria;
- A capacidade de garantir verbas para cultivar a quebra da rotina e novas experiências;
- A capacidade de poupar para realizar sonhos;
- A capacidade de aproveitar oportunidades de risco, para que cresçam tanto na carreira quanto em patrimônio.

Se você tiver capacidade financeira para gastar com qualidade, poupar para o futuro, formar reservas financeiras e, mesmo assim, pagar o financiamento ou outra forma de aquisição da moradia, siga em frente. Meus 10 argumentos contra a casa própria não são para você, principalmente se puder pagar a moradia em um prazo inferior a 10 anos. Acima disso, o custo financeiro pesa muito.

Por outro lado, se para garantir a moradia própria você tiver que abrir mão de fatores importantes para a tranquilidade financeira, recomendo adiar a compra. E não vejo motivo para se preocupar com essa decisão, pois tenho 10 argumentos para que o aluguel da moradia tenha um papel estratégico em seu enriquecimento:

10 ARGUMENTOS A FAVOR DO ALUGUEL		
1	Ao optar por um contrato de aluguel de 2 ou 3 anos, não é preciso contar com quartos a mais do que você realmente precisa hoje. Se a filha crescer ou as condições melhorarem, basta se mudar.	
	Optando por um imóvel menor, o aluguel será proporcionalmente mais caro*, porém você pode ajustar o tamanho da moradia ao orçamento, garantindo em primeiro lugar a poupança e a qualidade de consumo, e então optando por um aluguel que concilie as demais despesas.	
2	*Quanto menor o imóvel, maior tende a ser o preço do aluguel, pois há maior con- corrência entre interessados. Nas grandes cidades, enquanto o aluguel mensal de um imóvel popular custa cerca de 0,8% do valor de venda do mesmo, é possível alugar imóveis de alto padrão com taxas de aluguel inferiores a 0,5% de seu valor comercial.	
3	Morar perto do trabalho. Geralmente, bairros não residenciais não são agradáveis, mas são interessantes para quem não quer perder tempo com deslocamento, planeja esse sacrifício por poucos anos e, principalmente, conta com verba para deixar a moradia aos finais de semana.	
4	Alugar um imóvel perto do trabalho dispensa a compra de um automóvel, segundo maior item no orçamento da classe média brasileira. Cinquenta reais diários de táxi sai mais barato do que manter um automóvel médio na garagem. Sem contar que, com o deslocamento curto, a bicicleta ou similares são mais saudáveis e ecológicos. Deixe o táxi para os dias de chuva e finais de semana.	
5	Sem o peso de um grande financiamento a pagar, é mais fácil garantir que você poupe não só para a aposentadoria, como também para objetivos de curto e médio prazos.	
6	Com menos dívidas e mais poupança, você passa a ter um relacionamento bancário mais interessante, com atendimento diferenciado e opções de crédito cada vez melhores, com limites maiores e custo mais baixo.	
7	Com poupança, você tem mais liberdade de escolha nos caminhos da vida. Afinal, a poupança permite recompor a rotina caso alguma oportunidade não dê certo.	
8	Além da poupança, outro fator que permite crescer na vida é a mobilidade geográfica. Se surgir uma grande oportunidade profissional, em qualquer lugar do mundo, na pior das hipóteses você terá que pagar multa por encerramento antecipado do aluguel.	
9	Com mais flexibilidade para oportunidades de trabalho, a carreira tende a evoluir e sua renda tende a crescer mais do que na engessada situação da casa própria.	
10	Engravidou? A vizinhança se deteriorou? Quer morar mais perto de amigos? Decidiu fazer um curso em outro estado ou país? Enjoou do lugar? Basta apontar no mapa um lugar melhor, fazer as contas e mudar.	

Outra ressalva importante: não acredito que aluguel seja a melhor opção de moradia por toda a vida. Apenas vejo a flexibilidade deste modelo como um fator fundamental para que você acelere o processo de formação de patrimônio. O aluguel é interessante enquanto contamos com mudanças significativas em nossa vida, como chegada de filhos, mudanças para empregos melhores, viagens, cursos e ousadia nas escolhas. A flexibilidade permite menor custo de vida e maior potencial de aumento de renda.

Provavelmente, chegará um momento em sua vida em que tal flexibilidade não agregará mais vantagens. Normalmente, será quando você alcançar um patamar de estabilidade na carreira, ou então quando começar a recusar ofertas de trabalho que, mesmo pagando mais, prejudiquem a adaptação dos filhos à escola, afastem-no dos pais que estão precisando mais de sua companhia ou mesmo quebrem uma rotina de *happy hours* e atividades sociais com grandes amigos.

Quando chegar esse momento em que você não queira trocar a qualidade de vida por aumentos de salário, também será bem provável que não busque mais tantas mudanças na moradia. Será boa hora para comprar a casa própria, contando com crédito e com uma renda bem maior, que permitam pagar o financiamento em 10 ou 12 anos.

Lição #13: Não tenha pressa para adquirir a casa própria.

# Dívidas? Por que não?

A recomendação por postergar grandes gastos fixos tem como um dos alicerces evitar o custo dos juros dos financiamentos. Contrair dívidas é igual a alugar dinheiro. Se você paga aluguel, é importante que leve alguma vantagem em troca desse pagamento. Por isso, existem situações em que o crédito ajuda bastante a resolver problemas. Por exemplo, quando o dinheiro que tomamos emprestado nos ajuda a construir mais riquezas na vida, seja fortalecendo o currículo (ao viabilizar cursos, palestras e aprendizado de idiomas etc.) ou mesmo aumentando nossa renda (ao comprar, por exemplo, um computador que torna possível um comércio eletrônico).

Há uma grande diferença entre a *dívida planejada* — quando você assume prestações com a consciência de que vai pagá-las — e as dívidas que surgem da perda do controle — quando a pessoa entra no vermelho.



#### **ATENÇÃO**

O grande negócio das dívidas é saber administrá-las, para que seja mais fácil assumir novos compromissos financeiros ao longo da vida. Por isso, saiba quando vale e quando não vale a pena contrair uma dívida:

**Evite** o uso do crédito que apenas servirá para atender a uma necessidade de consumo. Se você quer, mas o dinheiro acabou, procure entender seu erro e prepare-se para que o dinheiro não falte no próximo mês.

Quando seu objetivo é poupar todos os meses certo valor para, por exemplo, tornar viável um intercâmbio, uma festa de formatura ou uma aquisição muito importante, há dois caminhos possíveis: você poupa e realiza um sonho, ou falha e deixa de realizar. Por isso, pedir um empréstimo por pouco tempo para assegurar que seu grande objetivo irá se concretizar não é errado, desde que você se mantenha alerta, venda coisas que não usa ou faça trabalhos extras para quitar essa dívida o quanto antes.

**Conte com o crédito** quando você estiver diante de uma oportunidade de geração de riquezas. Vale financiar um carro para trabalhar, comprar um computador, financiar um curso de idiomas ou de especialização. Haverá o custo dos juros, mas se sem o crédito sua formação fica limitada, é melhor pagar um pouco mais e garantir sua empregabilidade do que evitar dívidas e deixar de ser competitivo.

Lição #14: Use o crédito para preservar planos de longo prazo.

Lição #15: Use o crédito para criar mais riquezas em sua vida.

#### O financiamento estudantil — FIES

Muitas pessoas ignoram uma grande oportunidade que está a seu alcance, que é a oportunidade de contar com o uso do financiamento estudantil para dar um bom fôlego ao crescimento de sua carreira e de seu patrimônio.

Por exemplo, digamos que você ingresse no curso de Odontologia cuja mensalidade é de R\$1.200 e, por contar com uma bolsa de 50% da Educafro, tenha a oportunidade de pagar apenas R\$600 por mês. Se concluir o curso em 4 anos, terá que fazer um bom esforço para desembolsar essas 48 prestações de R\$600, num total de R\$28.800, sem contar o gasto com materiais didáticos e cerimônia de formatura. E, depois da faculdade, se for mesmo o caso de Odontologia ou de outra profissão que exija o investimento em seu consultório ou escritório, ainda vêm mais gastos pela frente.

Nesse cenário, o FIES pode facilitar bastante sua vida, caso você faça uso inteligente dele. Se, no lugar de pagar as mensalidades de R\$600, você ingressar no FIES para financiar o valor da mensalidade que a bolsa não cobre e optar por poupar o valor dessas mensalidades, suas escolhas serão bem recompensadas.

Contando com juros baixos (3,4% ao ano), durante o período de carência (que vai até 18 meses após concluir o curso) você pode cursar a faculdade pagando apenas R\$50 por trimestre. Supondo que consiga aplicar os R\$600 mensais na caderneta de poupança, ao final dos 4 anos de faculdade você terá acumulado um valor de R\$32.300 — suficientes para pagar sua formatura e seu consultório, sem ter que contrair novas dívidas. A partir daí, serão outros 18 meses com prestações trimestrais de R\$50, até ter que iniciar a quitação do financiamento com parcelas mensais de R\$228,28 durante 15 anos.

# COMENTÁRIO

O prazo de 15 anos parece muito, e o total das prestações a pagar será de pouco mais de R\$40 mil. Mas, pense bem: após concluir a faculdade, com a renda de seu trabalho, será bem mais fácil pagar as prestações, não é mesmo? Esse é, portanto, um ótimo exemplo de crédito inteligente: aquele dinheiro que você toma emprestado para aumentar sua renda. Minha recomendação é que você não perca tempo e aproveite essa oportunidade!

Lição #16: Se você tem acesso a crédito subsidiado para seus estudos ou para sua profissão, aproveite-o e construa oportunidades.

#### Transforme seus sonhos em realidade

Planejamento e disciplina são ingredientes indispensáveis nas receitas de todos que conseguem alcançar um objetivo. Saber o que você quer, quanto tempo precisa e como pretende concretizar um desejo é fundamental para não cultivar falsas expectativas. O caminho para concretizar seus sonhos deve incluir os seguintes passos:

1	Defina exatamente o que você quer alcançar Seja específico. Em vez de "terminar a faculdade quando possível", prefira algo como "terminarei a faculdade em 18 meses". Se seu sonho é fazer um intercâm- bio, estabeleça antes algumas metas: o lugar, a data, a duração e os passeios que gostaria de fazer durante a viagem.
2	Pesquise e use a criatividade para gastar menos  Converse com amigos sobre seus objetivos. Troque ideias, ouça sugestões, pesquise em diferentes fontes. Quanto mais souber o que você quer, melhor será a sua experiência.
3	Monte uma estratégia de sacrifício  Chegou a hora de organizar o seu orçamento e riscar de seus gastos o que não é prioritário. Qualidade de vida é importante, mas alguns sacrifícios são válidos por alguns meses quando o objetivo é alcançar algo que valha muito a pena. Substitua o dinheiro pela criatividade no dia a dia, a fim de conseguir poupar mais.
4	Trace um plano de investimento adequado  Quando escolhidos com sabedoria e segurança, alguns investimentos podem encurtar o caminho até os seus sonhos. Mas muita atenção: na prática, uma boa estratégia para você pode não funcionar para seus amigos e vice-versa. Logo, é preciso tratar os investimentos com o mesmo cuidado que você tem com os seus planos.

#### Garanta a disciplina

A parte mais difícil da construção de seus sonhos é manter o foco e não abandonar o barco no meio do caminho. Como estamos falando em abrir mão de gastos para manter o controle por alguns meses, talvez anos, você precisará se blindar contra as mais diferentes tentações. Por exemplo, quem está pronto para dizer não ao show de sua banda favorita? É melhor você se preparar para coisas desse tipo, pois elas podem lhe passar a perna sem que perceba. Há alguns truques que ajudam a garantir a disciplina em qualquer planejamento:

F

**Pague-se primeiro:** Poupe o que está previsto para seu objetivo assim que o dinheiro estiver em suas mãos. Nunca espere sobrar para depois poupar. Em casos de imprevistos (eles sempre acontecem), dê um jeito sem prejudicar o mais importante: o seu sonho.

**Use o crédito:** Faltou dinheiro? Avalie a possibilidade de pedir um empréstimo ou fazer um financiamento para manter de pé o seu plano grandioso. Nesse caso, pagar os juros será a sua parcela de sacrifício. Mas só assuma prestações que caibam com folga em seu orçamento. Com consciência e controle, o uso do crédito pode ser um bom negócio.

**Recompensas parciais:** Se o seu sonho vai demorar bons longos meses para ser realizado, acredite: dificilmente você vai se privar por tanto tempo das coisas com que estava acostumado. Nessa hora, pise no freio e diminua um pouco o sacrifício para continuar motivado. Pare e pense: é melhor estender o prazo para conquistar algo do que se privar demais e perder saúde e outras oportunidades.

Lição #17: Compartilhe com amigos seus planos, converse e aprenda com eles.

Lição #18: Mantenha reservas preparadas para mudanças e oportunidades, e estude seus planos com frequência. Seja flexível para alcançar mais objetivos na vida.

### Investimentos: como multiplicar seu dinheiro

Se você é uma pessoa realmente interessada em finanças pessoais, talvez a orientação que mais ansiosamente procure é sobre onde investir seu dinheiro. Isso faz sentido, afinal, se lhe sobra dinheiro todos os meses, o ideal é multiplicá-lo da maneira mais eficiente possível para, o quanto antes, alcançar um patrimônio que lhe permita desfrutar de sua independência financeira.

Entretanto, em se tratando de orientações para universitários, minha intenção é tirar o foco dos investimentos e concentrar sua atenção no planejamento e na organização pessoal. Meus argumentos são os seguintes:

Universitários não dispõem de grandes reservas financeiras. Mesmo para os poucos privilegiados que contam com recursos volumosos, essas reservas são relativamente pequenas se comparadas ao que deve ser acumulado ao longo da vida. Por isso, concentrar esforços no início será menos produtivo do que mais adiante, quando o volume de recursos a ser multiplicado será maior.

Com poucos recursos, tanto faz se seu investimento é bom ou ruim. A rentabilidade será sobre uma base pequena, e o resultado será o mesmo, independentemente da qualidade do investimento: ganhos reduzidos. Por exemplo, digamos que você tenha R\$1.000, rendendo míseros R\$0,50 ao mês na caderneta de poupança. Se você dedicar algumas horas ao aprendizado de técnicas complexas de investimento e conseguir dobrar o resultado da poupança, estará feliz de receber como recompensa ganhos de R\$1,00? Creio que não.

No início da carreira, quando buscamos ascensão profissional, nossa agenda deve ser dedicada quase que exclusivamente ao aperfeiçoamento profissional e curricular. Os investimentos não devem concorrer com um curso de idiomas ou com uma especialização.

Mesmo que, no longo prazo, boas escolhas conduzam a resultados consideravelmente superiores, deve-se levar em conta que os objetivos de universitários raramente são de longo prazo. Em vez de poupar para a aposentadoria, é mais comum que poupem para a formatura, para um intercâmbio ou para a compra de um carro.

Assim, minhas recomendações de investimentos para universitários baseiam-se em três pilares: não deixe seu dinheiro parado na conta, mantenha-se com liquidez (não invista em algo que não possa ser rapidamente transformado em dinheiro, se necessário) e estude sempre o investimento que você escolheu.

Com isso em mente, são três as etapas a seguir para formar uma carteira de investimentos inteligente:

1

Forme uma reserva de emergências equivalente a, pelo menos, 3 meses de consumo. Se você gasta, por exemplo, R\$1.000 mensais, não pense em outro objetivo a não ser acumular uma reserva de R\$3.000. Esse dinheiro servirá para você lidar com imprevistos, para manter-se caso entre em um estágio não remunerado ou para aproveitar descontos em pagamentos à vista. O melhor investimento para a reserva de emergências será a Caderneta de Poupança, que não exige tarifas ou custos de nenhuma natureza para ser acessada.

2

Uma vez formada a reserva de emergências, o segundo passo é consultar um corretor de seguros e contratar um plano de previdência. Seja modesto, não tenha pressa para sua aposentadoria. O ideal é começar com aplicações módicas, entre R\$50 e R\$100 mensais, visando garantir uma renda básica dentro de 35 ou 40 anos. Esse será seu plano-base, o objetivo a ser alcançado caso tudo der errado. Com o passar do tempo e com o aumento de sua renda, as contribuições podem aumentar e então você decidirá se antecipa sua aposentadoria ou se mantém o prazo para alcançar ganhos maiores.

3

Somente depois de formar uma reserva de emergências e de iniciar sua contribuição para a previdência é que devem ser feitos investimentos para outros objetivos. Os investimentos devem ser mais simples e conservadores se seus objetivos têm prazos mais curtos. No início, você encontrará produtos adequados a sua necessidade no próprio banco em que abrir conta.

Mais para frente, com a carreira embalada e mais calma em relação a sua empregabilidade, você pode passar a dedicar menos tempo à carreira e mais tempo ao aprendizado sobre investimentos. Caso já esteja nessa fase, recomendo a leitura de meu livro *Investimentos inteligentes* (Sextante, 2013).

Lição #19: Priorize uma reserva de emergência e um plano de previdência privada antes de pensar em outros investimentos.

# Roteiro para equilibrar suas finanças

Para direcionar seus próximos passos, após a leitura deste capítulo, relacionei uma sequência de reflexões que você deve fazer agora, e repetir de tempos em tempos, para manter seu projeto de vida em equilíbrio. Seja objetivo e sincero nas respostas, pois o compromisso assumido aqui é com você mesmo, mais ninguém. Se preferir, siga este roteiro para planejar sua vida financeira a partir de uma renda que você imagina ter em um futuro emprego ou em uma possível promoção.

# **ATIVIDADE**

- 1) Sua renda mensal: R\$ \_\_\_\_\_(A)
- 2) Relacione três objetivos a alcançar nos próximos anos:

Objetivo	Preço total	Prazo (meses)	Valor a poupar / mês
Total			

3) Com base na tabela anterior, defina quanto você poupará regularmente para concretizar seus objetivos: R\$ \_\_\_\_\_\_(B)

Para calcular o valor mensal a poupar, use o Simulador de Poupança do site maisdinheiro.com.br (na seção "Simuladores"). Faça algumas simulações até chegar ao valor que você espera acumular. Para "Rentabilidade Mensal da Aplicação" use 0,5% ao mês, para "Inflação Mensal" use 0,3% ao mês e para "Imposto de Renda" use zero (no caso de aplicar em Caderneta de Poupança).

4)	Unde voce aplicara suas sobras mensais?
_	

**5)** Relacione três gastos mensais que você considera fundamentais para seu bem-estar, e defina uma verba para eles:

ltem de consumo	Preço Unitário	Frequência por mês	Verba mensal
Total			

6)	A verba mensal	para seus	gastos	de qu	ualidade	de vida,	apurada	na ta	abela	anterior	, é de:
R\$	i		(C)								

7) A verba que sobra para custear as demais escolhas de seu mês é calculada por

$$(A) - (B) - (C) = R$$$
 \_\_\_\_\_(D)

**8)** Com base no apurado em (D), faça um orçamento que relacione como você irá usar os recursos disponíveis ao longo do mês:

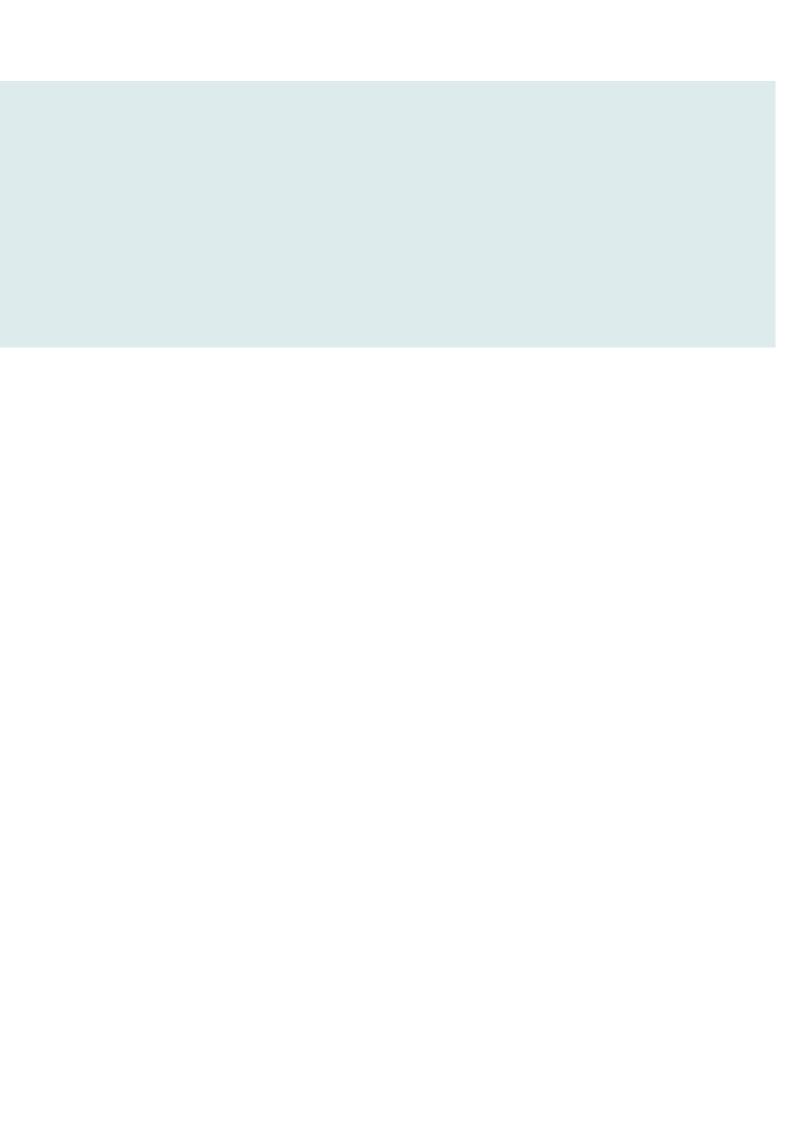
ltem de consumo	Preço Unitário	Frequência por mês	Verba mensal
Total			

Não é difícil. Se tiver alguma dúvida em relação a esse roteiro, converse com amigos. Insista nesse roteiro por 2 ou 3 meses – depois disso, suas escolhas tornam-se hábito e o controle é feito quase que automaticamente. Daí em diante, os resultados aparecem e você não irá se arrepender.

Lição #20: Enriquecer é uma questão de escolha. Você prefere outro caminho?

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CERBASI, G., BARBOSA, C. Mais tempo mais dinheiro. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.
CERBASI, G. O fim da aposentadoria. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.
Investimentos inteligentes. Rio de Janeiro: Sextante, 2013
Dez bons conselhos de meu pai. Rio de Janeiro: Fontanar, 2013.
<i>Granabook.</i> www.granabook.com.br, 2012.
Os segredos dos casais inteligentes. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.
Cartas a um jovem investidor. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
Dinheiro, os segredos de quem tem. São Paulo: Gente, 2003.





# Cenários do mundo do trabalho

LEYLA NASCIMENTO

Cenários do mundo do trabalho

#### Acompanhando as mudanças

Estamos em um momento único de mudanças, tanto na sociedade e organizações como na vida das pessoas. A velocidade dessas mudanças nos leva a estar sempre buscando um entendimento dos cenários que nos cercam.

Costumo dizer que, ao colocar o nosso *curriculum* na internet, estamos disputando com profissionais do mundo todo. O mundo é global e conectado e os impactos advindos dessas conexões fazem com que, independente da idade ou profissão, tenhamos uma postura de estudante permanente.

O mundo do trabalho nos traz também cenários mutantes e faz com que tenhamos um preparo para nos atualizar, ou rever teorias, ou buscar novas habilidades, e compreender que o importante é ter um plano de carreira e vida. Por quê?

Não é mais possível sobrevivermos em um mercado de trabalho exigente e competitivo se não trabalharmos com planejamento. De que adianta enviar mil currículos para mil empresas, se não identifico aquilo em que sou bom e quais empresas atenderão ao meu perfil?

Como participar de processos seletivos nas empresas, se não me informo sobre os negócios e segmentos em que as empresas atuam e no que isso poderá interferir no meu bom desempenho em uma entrevista? Para que adicionar cursos aleatoriamente em meu currículo, se não fiz um Plano de Carreira que mostre uma linha de competências que precisarei desenvolver, acompanhando as exigências de mercado?

Seguindo essa linha e a partir das leituras dos capítulos anteriores que trataram de questões mais amplas ligadas ao planejamento de vida e financeiro, neste capítulo, você encontrará algumas informações e orientações importantes para a sua trajetória de estudante e futuro profissional, encontrando um panorama bem abrangente sobre o mercado de trabalho atual.

#### O mercado de trabalho e você

Não vivemos somente em uma sociedade da informação ou mesmo do conhecimento. Costumo dizer que vivemos em uma sociedade da transparência. Aquilo que é bom é notado e o que é ruim também.

Quem tem talento e se diferencia dos demais é um profissional observado e as empresas logo queNa sociedade da transparência, aquilo que é bom é notado e o que é ruim também.

rem investir nele e trazê-lo para dentro de seus quadros de funcionários. Se ele já está em seus muros corporativos, é claro que não querem perdê-lo.

Tenho participado anualmente de Fóruns de Presidentes das maiores empresas do país e é uníssono dizerem que o que "tira o sono" de um Presidente de empresa é perder o seu melhor profissional.

O mercado de trabalho sofre vários impactos e precisamos estar atentos a eles. Pode ser a questão econômica, como, por exemplo, a subida do dólar, que é ruim para quem importa produtos e positiva para quem exporta.

Também o mercado poderá estar aquecido por uma economia em crescimento, gerando maior número de oportunidades de trabalho ou, ao contrário, desaquecido, oriundo de retração econômica. Neste caso, as ofertas de trabalho tendem a diminuir, criando um mercado recessivo.

Daí a importância de nos preparar como estudantes para este mercado de trabalho, fazendo sempre o nosso "dever de casa". Acompanhando e mensurando nossas competências e as trabalhando dentro de uma visão atual de mercado.

Não importa a área — seja a de Humanas, de Tecnologia ou de Saúde — todos, sem exceção, precisam acompanhar a dinâmica do mundo corporativo.

Costumo orientar os jovens e profissionais mostrando que os classificados de jornais e os sites de recrutamento são excelentes termômetros de como estão as exigências de competências de sua área de atuação. Eles nos ajudam a responder perguntas sobre a nossa carreira, como nos mostra o quadro:

REFLEXÕES SOBRE AS NOSSAS COMPETÊNCIAS							
Que competências técnicas a minha área exige?							
E as comportamentais?							
Domino os conhecimentos exigidos?							
O que me falta aprimorar?							
Necessito de um curso que complemente o conteúdo técnico e acadêmico que tenho?							
Nas competências comportamentais, estou precisando melhorar a minha comunicação?							
Tenho apresentado inibição e timidez ao participar de um processo seletivo?							

#### Dificuldades no processo seletivo

A última pergunta do quadro nos leva a refletir sobre o processo seletivo e, ao contrário do que se pensa, é muito comum ocorrer problemas nesta etapa.

Se para um profissional experiente não é fácil participar de um processo seletivo, imagina a dificuldade dos jovens que estão pela primeira vez tentando uma vaga de estágio, trainee ou de emprego?

Por isso, peça a ajuda de um profissional especialista ou mesmo de algum mais próximo para dar orientações sobre como você está nesses quesitos comportamentais e não tenha receio de perguntar a opinião dele no que precisa melhorar.

#### Mapeando as empresas de interesse

Outro ponto importante é mapear as empresas que oferecem oportunidades de trabalho dentro do seu perfil.

O mercado de trabalho no Brasil está aquecido, ao contrário dos países europeus ou dos Estados Unidos, que estão se recuperando da crise de 2008. Sem dúvida isso é bom para nós brasileiros, porém, por outro lado, as vagas oferecidas exigem muito mais qualificação e os processos seletivos, até mesmo de um programa de estágio, são mais exigentes.

Mas, por que isso ocorre? É simples. Quando o Brasil apresenta índices de crescimento econômico, as empresas que aqui estão procuram trazer isso para os seus negócios, cuidando de sua qualidade e posicionamento no mercado e abrindo novas frentes de serviços e produtos.

Outro ponto é que o Brasil continua na pauta de outros países investidores que estão trazendo suas empresas para cá. Isso aumenta a procura por profissionais mais qualificados e alinhados com as demandas corporativas existentes.

#### As empresas e seus recursos humanos

Como abordei anteriormente, as empresas estão buscando os melhores do mercado e, para atingir este objetivo, estão desenvolvendo políticas de atração (recrutamento e seleção) e engajamento (retenção) dos seus profissionais. Isso faz com que os processos seletivos sejam mais exigentes em reconhecer os que reúnem as competências e atendem aos perfis e demandas de suas empresas.

Os processos seletivos podem se desenvolver de diferentes formas e etapas. Em algumas empresas os processos são mais extensos e em outras são mais simplificados. Vamos analisar o mais extenso.

#### Etapas dos processos seletivos extensos

#### Primeira etapa

Nos processos mais longos, o uso da tecnologia tem facilitado a primeira etapa de seleção, que pode ser de conhecimentos técnicos, conhecimentos gerais, testes de lógica e psicológicos.

É importante que o candidato tenha atenção ao responder todas as questões, demonstrando um bom conhecimento técnico e conhecimentos gerais (fatos e acontecimentos de nosso país e de outros países).

Algumas empresas se utilizam também de jogos interativos, os chamados "games", que

geralmente espelham diferentes situações, para que o candidato demonstre proatividade em responder.

#### Segunda etapa

Após a primeira etapa, as empresas partem para entrevistas em grupo, onde poderão ser colocadas situações do ramo de negócio da empresa. Neste momento, os candidatos discutem, analisam e apresentam suas soluções.

A área de Recursos Humanos da empresa é presença certa nesta etapa e nas próximas. Algumas empresas convidam seus gestores de áreas para participar desta etapa e opinar no processo seletivo.

#### Terceira etapa

A outra etapa, após a entrevista, poderá ser a que denominamos de "painel". Aqui o processo é invertido. O candidato se apresentará e poderá propor sugestões para a empresa quanto ao seu negócio e segmento. É comum ter a participação do gestor de área nesta etapa.

#### Quarta etapa

A última etapa é a de entrevista pessoal. É o momento do encontro do candidato com o seu líder: o gestor da área para a qual ele se candidata.

Aqui se aguarda a condução da entrevista pelo gestor e se responde a tudo com sinceridade, abordando o conhecimento técnico que conhece e domina. Se não dominar, é importante

ter a franqueza de falar do seu desconhecimento no tema. O que não significa perda de pontos no processo, uma vez que o gestor sempre analisa o conjunto da sua participação no processo seletivo e, se não domina um conhecimento técnico, ele saberá reconhecer se é algo que a empresa poderá ajudá-lo a adquirir. Portanto, ser verdadeiro

Ser verdadeiro no processo seletivo é um valor importante para você e isso é reconhecido pela empresa.

no processo seletivo é um valor importante para você e isso é reconhecido pela empresa.

#### ETAPAS DOS PROCESSOS SELETIVOS EXTENSOS

Verificação dos conhecimentos técnicos, conhecimentos gerais, além dos testes de lógica e psicológicos, muitas vezes com a ajuda da tecnologia.

Entrevistas em grupo, mediada pela área de RH, para análise de casos que envolvam os negócios da empresa. Às vezes, os gestores de áreas opinam nesta etapa.

Etapa chamada de "painel", em que o candidato se apresenta e propõe soluções para a empresa. Trata-se, assim, de um processo invertido.

Entrevista individual com o gestor. Momento de sinceridade em que se revela os conhecimentos técnicos e o que ainda se precisa aprender.

#### Nova fase no Planejamento de Carreira

Quando se é aprovado na seleção de um trabalho, inicia-se uma nova etapa que consiste em se preparar para começar também uma nova fase em seu Planejamento de Carreira.



#### **ATENÇÃO**

Anote todas as experiências que você tem adquirido neste novo trabalho ou estágio, a participação em projetos importantes na empresa, em novos processos operacionais e de liderança, treinamentos e cursos realizados.

São essas informações que manterão o seu currículo atualizado e lhe darão condições de, ao participar de novos processos seletivos, ou no caso de uma efetivação ou avaliação para promoção na empresa, ter condições de descrever sua experiência profissional.

Muitos profissionais se descuidam e não reúnem essas informações, perdendo pontos nas oportunidades que se apresentam.

Como mencionei, estar apto para o mercado de trabalho e competir nele, requer planejamento e que você seja o timoneiro de sua vida profissional, garantindo, assim, o sucesso de sua carreira.

#### Como acontecem as relações de trabalho?

É importante abordar as diferentes formas de relações de trabalho que vigoram em nosso país, porque o conceito de "emprego para toda a vida" nem sempre é uma realidade. Aliás, é algo que os profissionais de hoje, especialmente as novas gerações, não reconhecem como uma prática para a sua carreira.

O emprego até poderá ser "para toda a vida", mas desde que sejam apresentados diferentes desafios e que valorize o seu currículo no mercado de trabalho.

Não são somente as empresas que escolhem seus profissionais, esses profissionais também querem escolher em qual empresa gostariam de trabalhar. São exigentes especialmente com o reconhecimento que a empresa tem no mercado, com a imagem e a responsabilidade social que possui, no trato com seus funcionários e com a sociedade na qual está inserida.

Os jovens estão reconhecendo que o valor do trabalho é mais importante que um salário no final do mês. O valor em questão é ter uma função na empresa que o permita ter qualidade de vida, crescer em seu Plano de Carreira, ter um organograma flexível para permitir novas ideias e saber que o seu trabalho será valorizado por uma empresa que está inserida e preparada para atuar em cenários de mudanças.

Os jovens estão reconhecendo que o valor do trabalho é mais importante que um salário no final do mês.

## Nossa legislação não acompanha as atuais necessidades

A legislação trabalhista no Brasil, a  $\underline{\it CLT}$ , é de 1º de maio de 1943, e não acompanha as necessidades de hoje para o trabalhador e para o empregador.

Algumas definições são importantes para entendermos um pouco a complexidade das diferentes formas de relações do trabalho.

Vamos analisar no quadro, dois pontos importantes da CLT:

PARA SER UM EMPREGADOR	Art. 2º - "Considera-se empregador a empresa, individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviços."
PARA SER UM EMPREGADO	Art. 3° - "Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário."

Com as mudanças da dinâmica do mundo do trabalho outras formas de relações contratuais surgiram e considero muito importante conhecer, uma vez que, em uma mesma organização, poderemos ter o assalariado (pago mediante salário), que é regido pela CLT, o trabalho temporário, o trabalho autônomo, o terceirizado e o cooperativado, que seguem normas e leis específicas.

Vamos analisar as informações abaixo e verificar as diferenças desses profissionais:

TRABALHADOR TEMPORÁRIO	Presta serviço para atender a necessidade transitória de substituição de pessoal regular e permanente ou a um acréscimo extraordinário de serviços de outras empresas.					
PROFISSIONAL AUTÔNOMO	Presta serviço de natureza urbana ou rural, em caráter eventu- al, a uma ou mais empresas, sem relação de emprego.					
PROFISSIONAL TERCEIRIZADO	São profissionais colocados à disposição de uma empresa contratante (denominada "tomadora de serviços"), em suas dependências ou nas de terceiros, realizando serviços contínuos, mediante empresa prestadora de serviços terceirizados, por esta admitidos e remunerados.					
PROFISSIONAL COOPERADO	Atua por intermédio de cooperativa que deverá ser institu- ída nos termos da Lei nº 5.764/71 e prestando serviços de acordo com o art. 442 da CLT e Portaria MTb-925/95.					

Não importa o tamanho ou porte da empresa, o que é valioso mesmo é que o profissional de hoje, para ingressar no mercado de trabalho, pre-



#### **IDEIA**

#### **CLT**

Não deixe de pesquisar na internet a CLT, Consolidação das Leis do Trabalho. Sem dúvida, trata-se de uma leitura obrigatória para qualquer profissional.

#### 

#### Lei nº 11.788

Esta lei merece uma leitura, pois proporciona aos estudantes a compreensão dos direitos e deveres das partes: Universidade – Empresa – Estudante. Por isso, não deixe de pesquisar mais sobre ela na internet.

cisa conhecer todo o contexto das relações do trabalho de modo que, ao tomar uma decisão no momento de uma contratação, tenha em mente o que é melhor para a sua carreira.

Esta parte da admissão e contratação é tão importante como participar de um processo seletivo. Ela definirá legalmente a sua relação jurídica nesse mercado e comporá também suas informações profissionais.

#### Programas de Estágios e Trainees

Esses programas são a verdadeira prática dos conhecimentos adquiridos no mundo acadêmico. Aliam o saber ao fazer, em uma situação real de vida e trabalho. São programas utilizados pelas empresas para investir no talento jovem.

#### Programas de Trainees

Os Programas de Trainees ocorrem, na sua maioria, em empresas de grande porte e são destinados a recém-formados, até dois anos após a conclusão da graduação. Possuem processos seletivos com várias etapas, como as que vimos no tópico deste capítulo relativo às *empresas e seus recursos humanos*.

Nestes programas, após o processo seletivo, há uma parte importante de educação corporativa para desenvolvimento profissional e também o *job rotation*, onde os trainees passam pelas áreas das empresas, ganhando uma visão sistêmica do negócio e sua operação.

Diferente do Programa de Estágio, os trainees entram nas empresas como profissionais. Há algum tempo, esses jovens, após o período de treinamento e *job rotation*, eram admitidos com o cargo de gerente júnior. Hoje, com a horizontalidade do organograma nas empresas, não há cargos de gerentes suficientes para esses jovens e as empresas passaram a contratá-los com cargos de analistas e a prever um plano de carreira para eles que promovam o seu crescimento.

#### Programa de Estágio

O Programa de Estágio é uma normativa da Universidade e é previsto por lei no Brasil. Ressalto isso porque na maioria dos países que visitei, na América e na Europa, ficaram surpresos pela existência de uma lei no Brasil que regulasse esta aprendizagem.

Os estágios vieram para o Brasil pelas empresas multinacionais por reconhecerem o seu valor, tanto para a empresa, que prepara os seus futuros profissionais, como para os jovens, que têm a oportunidade de vivenciar uma prática real no mundo do trabalho.

A *Lei nº 11.788*, de 25 de setembro de 2008, é recente e veio aprimorar as anteriores, regulando todo o programa de estágio no Brasil.

As áreas de recursos humanos das empresas a seguem como um roteiro na regularização de todo o Programa de Estágio na Empresa.



#### **RESUMO**

Neste capítulo, foi mostrada a importância de se acompanhar as tendências e os cenários do mercado de trabalho, procurando despertar ou reforçar o valor de se obter uma contínua atualização para ser um profissional preparado não apenas para uma única função, ou mesmo para um único modelo de negócio, mas sim para um mundo corporativo que acompanha essas mudanças e reconhece que o sucesso do seu negócio está em contratar e reter os seus melhores talentos.

Você, estudante, é o grande responsável pelo seu sucesso de carreira e acredito que "há sempre uma vaga no mercado de trabalho esperando um excelente profissional" e que esta máxima só e possível para aqueles que estão atentos aos atributos mencionados.



#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENTO, Maria Aparecida Silva. *Ação afirmativa e diversidade no trabalho*. Desafios e possibilidades. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

BRIDGES, William. Um mundo sem empregos. São Paulo: Makron Books, 1995.

DOMENICO DE MASI, Franco Angeli. A sociedade pós-Industrial. 3. ed. São Paulo: Senac, 1999.

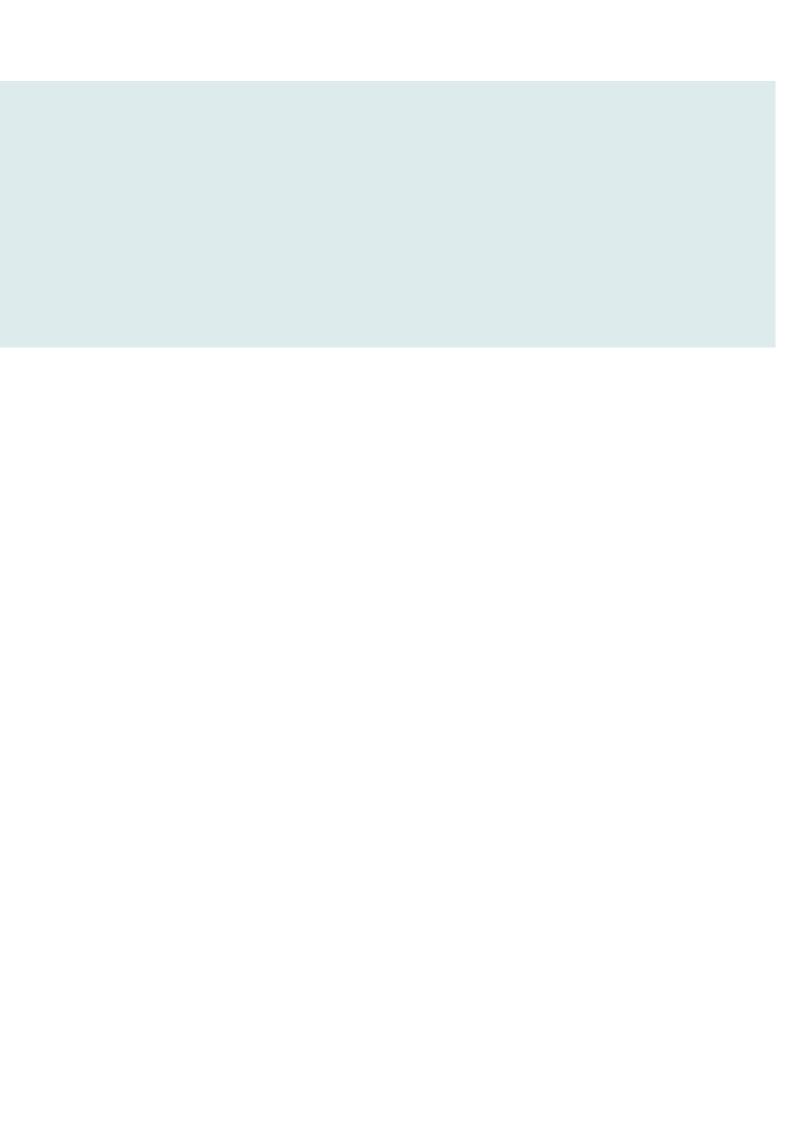
DRUCKER, Peter. Sociedade pós-capitalista. São Paulo: Pioneira, 1993.

KUMAR, Krishan. *Da sociedade pós-industrial à pós-moderna:* novas teorias sobre o mundo contemporâneo. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

MARTINS, Ives Gandra. Uma visão do mundo contemporâneo. São Paulo: Pioneira, 1996.

NASCIMENTO, Leyla Maria Felix. *Gestores de Pessoas:* Os impactos das transformações no mercado de trabalho. Rio de Janeiro: Qualitimark, 2006.

SUKHDEV, Pavan. Corporação 2020: como transformar as empresas para o mundo de amanhã. São Paulo: Abril, 2013.





# É possível melhorar o mundo e ganhar bem trabalhando em ONGs?

ILONA BECSKEHÁZY

# 6

# É possível melhorar o mundo e ganhar bem trabalhando em ONGs?



#### **COMENTÁRIO**

#### Trabalhando de alguma forma

Segundo o IBGE, órgão do Governo Federal que coleta e analisa boa parte das informações de população, trabalho e renda no nosso país, a atividade profissional, registrada ou não, em tempo parcial ou integral, de forma regular ou esporádica, caracteriza a remuneração.



#### COMENTÁRIO

#### Forca de trabalho

As pessoas que não estavam ocupadas e que também não procuraram emprego à época da pesquisa não são consideradas como fazendo parte da força de trabalho.

Já perdi a conta das vezes que respondi a essa pergunta de maneira informal, interpelada por pessoas em início de carreira ou em transição profissional que gostariam de dar uma contribuição relevante para o mundo, ao mesmo tempo em que conseguem pagar as contas.



#### **RESUMO**

O presente capítulo organiza informações disponíveis de forma a dar ao leitor uma ideia geral do que determinam as oportunidades e a remuneração no mercado de trabalho no Brasil, e algumas das opções de atuação no que se convencionou chamar *Terceiro Setor*.

Vamos começar a resposta pela parte mais genérica da pergunta, que se refere à remuneração, ou seja, receber alguma recompensa material em troca de uma tarefa ou serviço prestado. Para ser remunerada, a pessoa precisa estar "ocupada", *trabalhando de alguma forma*, ou seja, trabalhar (ou estar ocupado) não é necessariamente bater ponto todos os dias e ter carteira assinada.

#### O mercado de trabalho no Brasil

Para entender melhor o perfil das pessoas ocupadas, vamos dar um passo para trás e conhecer o mercado de trabalho no Brasil a partir de pesquisa recente feita pelo IBGE (PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, 2014).

Segundo a pesquisa, existem mais de 160 milhões de pessoas "em idade de trabalhar". Dessas, quase 98 milhões são consideradas como "na *força de trabalho*", ou seja, as pessoas que estão trabalhando ou que, mesmo não estando, buscam emprego. Para resumir, a distribuição das pessoas em idade de trabalhar por faixa etária é a seguinte:

PNAD contínua (4º trimestre 2013) Por grupo de idade	Números absolutos (1.000 pessoas)	Na força de trabalho	Ocupadas
Brasil	160.408	61,1%	57,3%
14 a 17 anos	14.085	20,9%	17,0%
18 a 24 anos	22.432	67,7%	58,8%
25 a 39 anos	47.205	80,8%	76,0%

40 a 59 anos	49.567	71,8%	69,5%
60 anos ou mais	27.120	22,5%	22,1%

Fonte: PNAD Continua. IBGE, 2014.

Com a tabela anterior, já podemos perceber uma coisa sobre o mercado de trabalho no Brasil: as pessoas com idade entre 25 e 59 anos têm mais chance de estar empregadas que as das demais *faixas etárias*. Resumidamente, o foco de comparação para o mercado de trabalho para essa análise é a faixa de 25 e 59 anos.



#### **REFLEXÃO**

Um outro aspecto do perfil da população quanto ao mercado de trabalho é o nível de instrução. Será que é verdade que quanto mais uma pessoa estuda, maior sua chance de estar empregada? A tabela a seguir mostra que sim.

Níveis de instrução 4º trimestre de 2013	Números absolutos (1.000 pessoas)	Distribuição percentual por nível de estudo	Taxa de ocupação
Brasil	160.408	100,0%	57,3%
Sem instrução e menos de 1 ano	14.899	9,3%	33,6%
Ensino fundamental incompleto ou equiva- lente	51.026	31,8%	47,5%
Ensino fundamental completo ou equiva- lente	18.136	11,3%	55,6%
Ensino médio incom- pleto ou equivalente	11.842	7,4%	49,2%
Ensino médio completo ou equivalente	40 431	25,2%	70,0%
Superior incompleto ou equivalente	6 856	4,3%	68,0%
Superior completo	17 219	10,7%	79,8%

Fonte: PNAD Continua. IBGE, 2014.

Repare que apenas 25% das pessoas com 14 ou mais anos de idade têm nível médio completo e 70% delas estão ocupadas. Entre os 10,7% das que têm ensino superior completo, quase 80% estão ocupadas.



#### Faixas etárias

É possível supor que as pessoas mais novas, de 14 a 17 anos, ainda estejam estudando, uma vez que nessa idade é obrigatório que estejam matriculados na Educação Básica, embora não seja esse o caso para todos. Também podemos imaginar que as pessoas com mais de 60 anos já estejam se aposentando.



#### **COMENTÁRIO**

#### **IPEA**

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, fundação pública vinculada à Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República. O IPEA fornece suporte técnico e institucional às ações governamentais — possibilitando a formulação de inúmeras políticas públicas e programas de desenvolvimento brasileiro — e disponibiliza, para a sociedade, pesquisas e estudos realizados por seus técnicos. Recomendo a você a leitura do relatório completo onde se obtém mais detalhes para compreender a evolução das carreiras no Brasil nos anos recentes.



Agora que já sabemos que as pessoas com ensino superior completo têm maior chance de estar empregadas, vamos ver qual o tipo carreira universitária remunera melhor.

Um outro órgão do Governo Federal, o <u>IPEA</u>, fez um levantamento para descobrir exatamente isso, produzindo um ranking com quatro componentes: salário mensal, duração da jornada semanal, taxa de ocupação (percentual de pessoas ocupadas em relação ao total com a mesma formação), e cobertura previdenciária.

O ranking multivariado de carreiras universitárias e mercado de trabalho apresentado no levantamento do IPEA está parcialmente reproduzido na tabela a seguir, com os 10 primeiros colocados e os 10 últimos.

Carreira Universitária	Salário mensal	Rank	Horas semanais	Rank	Taxa de ocupação (%)	Rank	Cobertura pre- videnciária (%)	Rank
1. Medicina	8.459,45	1	41,94	41	97,07	1	93,38	5
2. Odontologia	5.367,31	7	38,24	14	96,22	2	83,23	43
3. Serviços de transportes	6.052,56	3	38,90	17	93,56	14	93,25	6
4. Engenharia civil	5.768,19	5	42,12	44	95,72	3	90,68	28
5. Setor militar e de defesa	7.695,84	2	41,91	39	90,63	44	97,13	1
6. Eng. mecânica e metalúrgica	5.500,30	6	42,89	48	94,36	6	92,93	8
7. Engenharia (outros)	5.242,91	8	40,74	29	93,11	19	92,11	14
8. Engenharia química	5.815,28	4	41,91	40	92,58	31	92,57	10
9. Matemática	2.811,40	40	38,00	12	94,39	5	93,15	7
10. Estatística	4.780,29	10	40,43	26	93,08	21	92,57	11
38. Artes	3.055,59	35	36,82	5	92,52	33	81,56	45
39. Veterinária	4.314,48	14	41,44	34	92,86	24	81,70	44
40. Eng., produção e processamento	3.950,60	19	42,51	46	92,22	34	90,95	26
41. Sociologia e Ciência política	3.638,39	24	38,93	18	91,21	42	88,93	31
42. Agronomia, pecuária e pesca	3.933,85	20	41,95	43	91,92	39	85,20	40
43. Outras Ciências Sociais	3.099,39	32	37,68	10	90,35	45	88,66	32
44. Outros serviços pessoais	2.786,87	41	40,00	23	92,85	25	71,59	48
45. Turismo, viagens e lazer	3.043,14	36	41,25	32	90,70	43	87,18	34
46. Educação física e esportes	2.786,31	42	38,75	15	89,74	47	86,24	37
47. Filosofia e ética	2.340,35	47	37,33	7	89,17	48	86,97	35
48. Religião	2.175,79	48	39,43	21	89,94	46	78,89	46

Fonte: IPEA. Radar nº27, julho de 2013

Pelo ranking, vemos que as carreiras mais "vantajosas", segundo os quatro critérios adotados, são Medicina, Odontologia, Engenharias, Matemática e Estatística.



Note que são carreiras para as quais o preparo começa ainda na Educação Básica, pois não só as provas de admissão para a universidade exigem notas mais altas e

até exames específicos, mas também porque, para conseguir ter um bom aproveitamento no curso universitário, o aluno precisa dominar muito bem os conhecimentos das áreas das Ciências e da Matemática.

O outro lado da moeda (no nosso caso, da tabela) é que profissões que exigem conhecimentos prévios mais concentrados nas áreas de Línguas e Ciências Humanas são menos valorizados pelo mercado, pagando menos, empregando menos e com menos garantias de proteção previdenciária.

O problema é que há mais gente escolhendo justamente esse grupo de carreiras que o anterior, por várias razões, entre elas a oferta de vagas, como no caso da Medicina, que, dos 5,9 milhões de *matrículas* em cursos de graduação presencial, participa com 111.530, ou 1,9% delas.

Por outro lado, as Engenharias, no seu conjunto, ocupam 15% das matrículas (865.301 delas). Ainda, a Religião, lanterninha do mercado de trabalho brasileiro, conta com mais de 11 mil pessoas interessadas na área, mesmo que a remuneração não seja "lá essas coisas". Nesse caso, a vocação conta mais que tudo na hora de escolher a profissão.



#### **REFLEXÃO**

É razoável supor que, mesmo que haja diferença de atratividade para os profissionais entre os três setores da economia (Primeiro, Segundo e Terceiro), essa não pode ser muito diferente, pois a competição por profissionais escassos no mercado não respeita essas fronteiras conceituais: um hospital privado, se quiser, pode "roubar" um profissional do setor público oferecendo condições de trabalho e remuneração mais vantajosas, por exemplo.

Então, o primeiro argumento deste capítulo é que a escolha da carreira universitária deve ser a primeira que se faz quando se pensa no futuro profissional, depois pensamos em que setor da economia vamos poder nos desenvolver mais (o que oferece mais e melhores oportunidades) e, finalmente, em que *instituição*.

Uma vez informados sobre algumas estatísticas básicas sobre o mercado de trabalho em geral no Brasil, vamos entender o que é o Terceiro Setor e que tipo de profissionais esse tipo de mercado emprega.

#### Conhecendo o Terceiro Setor

Terceiro Setor é um tipo de atividade que se diferencia do Estado (Primeiro Setor) e da iniciativa privada com fins de lucro (Segundo Setor), pois é, ao mesmo tempo, de origem privada, mas sem fins de lucro.



#### **COMENTÁRIO**

#### Matrículas

Os dados de matrícula no ensino superior são da Sinopse Estatística do Ensino Superior, do Ministério da Educação, 2012.



#### **COMENTÁRIO**

#### Instituição

Claro que você pode sonhar em trabalhar em uma instituição que admire e direcionar todos os seus esforços acadêmicos para chegar até ela, mas isso pode trazer mais frustrações que alegrias, porque a instituição, vista de perto, pode não ser bem aquilo que você esperava.

#### •

#### COMENTÁRIO

#### Condomínios residenciais

Os condomínios (e também sindicatos, partidos políticos, cartórios) são entidades sem fins lucrativos de natureza privada, mas não atendem aos demais critérios utilizados para identificar as organizações da sociedade civil estabelecidos no Handbook on Non-Profit Institutions in The System of National Accounts, preparado pela Divisão de Estatística das Nações Unidas e pelo Centro de Estudos da Sociedade Civil da Universidade Johns Hopkins.

#### ů.

#### REFLEXÃO

Para além dessa definição mais genérica, no Brasil, os órgãos oficiais de pesquisa estatística já citados adotam uma definição internacional, mais detalhada, do que seja uma organização da sociedade civil, que é o que normalmente reconhecemos como Terceiro Setor. Para algumas pessoas, o Terceiro Setor tem mais charme e apelo que os outros dois.

Na definição conhecida como Fasfil (Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos), são organizações que, no Brasil, correspondem a associações, fundações e organizações religiosas. Não entram, por exemplo, os *condomínios residenciais*.

São os seguintes critérios que devem estar presentes de forma concomitante para que sejam assim definidas:

Privadas, não integrantes, portanto, do aparelho de Es-A tado (fácil de entender, se fossem estatais estariam no Primeiro Setor): Sem fins lucrativos, isto é, organizações que não distribuem eventuais excedentes entre os proprietários ou diretores e que não possuem como razão primeira de existência a geração de lucros - podendo até gerá-los, desde que aplicados nas atividades fins: essa é uma característica jurídica e fiscal importante de ser respeitada. Muitas pessoas caem na tentação de criar empresas В que vendem bens e serviços no enquadramento de uma associação ou instituto, mas as autoridades competentes fiscalizam para garantir que não há apropriação dos resultados, mesmo que na forma de altos salários ou de benefícios extras como carros, passagens e similares. Portanto, é bom ter essa informação em mente na hora de escolher uma instituição para trabalhar; Institucionalizadas, isto é, legalmente constituídas criar um grupo para atuar para o bem da sua comunidade, mas não cumprir com as formalidades jurídicas e C fiscais gera uma série de impedimentos, como os registros necessários para fazer pagamentos e contratar pessoas, por exemplo;

Autoadministradas ou capazes de gerenciar suas próprias atividades, o que é um pouco difícil de definir, porque, às vezes, um Conselho pode ser mais operacional
e ajudar no gerenciamento, mesmo que não seja remunerado para tal; e

Voluntárias, na medida em que podem ser constituídas

livremente por qualquer grupo de pessoas, isto é, a atividade fim da associação, fundação ou entidade é livremente decidida pelos sócios ou fundadores, desde que não seja ilegal.

As ONGs (Organizações Não Governamentais) estão mais identificadas com as associações e fundações com caráter de desenvolvimento social, comunitário, defesa de direitos ou de princípios e afins. Por exemplo, um hospital sem fins lucrativos é uma Fasfil, mas não é uma ONG.



As ONGs, por seu caráter combativo contra as injustiças pelo mundo são ainda mais "charmosas" aos olhos da sociedade que as instituições formalmente classificadas como do Terceiro Setor.

Agora vamos fazer o mesmo caminho que fizemos para entender o mercado de trabalho de maneira geral. A tabela a seguir mostra, por área de atuação, quantas instituições do tipo Fasfil existiam no Brasil em 2010, quantas pessoas trabalhavam nelas, quanto ganhavam em média (por faixa de *salário mínimo*) e que proporção dos trabalhadores tinha nível superior.

Classificação das entidades sem fins lucrativos - área de atuação	Unidades locais	Pessoal ocupado assalariado (2010)	Salário médio mensal em salários mínimos	Pessoal com nível superior	% Pessoal com nível superior
Total	290.692	2.128.007	3,3	701.904	33,0%
Habitação	292	578	3,1	85	14,7%
Saúde	6.029	574.474	3,3	132.242	23,0%
Cultura e recreação	36.921	157.641	3,5	36.385	23,1%
Educação e pesquisa	17.664	562.684	4,0	316.704	56,3%
Assistência social	30.414	310.730	2,4	87.778	28,2%
Religião	82.853	150.552	2,2	27.449	18,2%
Associações patronais, profissionais e de produtores rurais	44.939	113.897	3,3	22.795	20,0%



#### Salário mínimo

Segundo o relatório do IBGE, o valor médio mensal do salário mínimo foi de R\$ 510,00 em 2010.

Meio ambiente e proteção animal	2.242	10.337	3,1	2.898	28,0%
Desenvolvimento e defesa de direitos	42.463	120.410	3,0	34.803	28,9%
Outras instituições privadas sem fins lucrativos	26.875	126.704	3,2	40.765	32,2%

Fonte: IBGE, Fasfil - 2010.



#### COMENTÁRIO

#### Ser voluntário

Há pessoas que só conseguem fazer isso antes de começar uma carreira ou depois que se aposentam, mas sempre vale a pena pensar em atividades voluntárias como parte integrante da vida de um cidadão.



#### **RESUMO**

Veja que a remuneração, *grosso modo*, acompanha o que o relatório do IPEA mostrou: a área da Saúde está entre as que melhor remunera (lembrando que a área engloba bem mais profissionais que apenas os de Medicina) e a carreira de Religião é a que menor remuneração oferece.

A área de Educação e Pesquisa é a que apresenta a melhor remuneração do Terceiro Setor no Brasil, sendo que suas instituições mais típicas são as de ensino superior. A de Cultura (incluindo Artes) é a segunda, mas é interessante notar que esta emprega uma proporção menor de pessoas com ensino superior, que, como já sabemos, ajuda a puxar a remuneração média para cima.

Estivemos falando bastante de remuneração, mas o mercado de trabalho também valoriza experiências voluntárias, não remuneradas. Do ponto de vista do recrutador, é uma forma inteligente de verificar se a pessoa é capaz de automotivar-se e de fazer alguma coisa bem feita, mesmo que não receba nada em troca (a não ser a satisfação, claro).



#### **REFLEXÃO**

Muitas palavras bonitas são usadas para justificar a valorização do voluntariado no currículo de candidatos a emprego, mas o que está na cabeça de quem contrata é isso: o quanto a pessoa é capaz de dar de si, sem que tenha a obrigação para tal. Uma forma de identificar pessoas que trabalham bem, mesmo sem supervisão direta e ininterrupta.

Mas há um lado pessoal e humano que costuma vir com o trabalho voluntário para o bem de uma causa ou grupo social, que é a realização oriunda de se sentir útil, de fazer o bem ao próximo, ou de conquistar um objetivo difícil junto de um grupo de pessoas com as quais você se identifica. O bom é que é possível *ser voluntário* em paralelo com sua vida profissional.



#### **RESUMO**

Resumindo, nesta primeira parte sobre mercado de trabalho vimos que:

- O mercado de trabalho brasileiro premia a educação de nível superior com salários mais altos:
- as entidades sem fins lucrativos atuam em uma ampla gama de atendimento social

e de prestação de servicos e contratam profissionais de carreiras variadas;

- os salários das entidades sem fins lucrativos são mais altos que a média do mercado brasileiro porque elas selecionam profissionais com níveis de educação mais alto, em geral, de carreiras especializadas;
- o trabalho voluntário nesse tipo de instituição também é uma boa maneira de se sentir contribuindo com a comunidade e turbinar seu currículo.

#### O caso Greenpeace

Agora vamos à segunda parte da pergunta sobre trabalhar em algo que contribua diretamente para melhorar o mundo e ser remunerado por isso. A melhor maneira de entender as diferentes lógicas do Terceiro Setor é conhecer algumas instituições mais de perto, suas motivações e forma de atuar. Vamos começar com o *Greenpeace*, que é uma instituição com grande apelo ao público jovem por atuar no combate a situações de risco ambiental no mundo todo.

As atividades do *Greenpeace* incluem o combate às emissões de carbono que levam a mudanças climáticas, a promoção da proteção de florestas mares e oceanos e de sua exploração sustentável, da condução do agronegócio ecologicamente responsável, a conscientização sobre o uso de substâncias tóxicas em larga escala (como substâncias para tingir tecidos e baterias de aparelhos eletrônicos) e seu banimento para uso industrial e, por último, a luta pelo banimento da energia nuclear, tanto para fins pacíficos (pelo risco que representam se caírem em mãos erradas), quanto para fins de guerra (por razões óbvias).



#### **RESUMO**

Uma parte de seu trabalho é executada com a ajuda de três embarcações especializadas (um minissubmarino, um navio e um veleiro) que monitoram problemas ambientais em ecossistemas hídricos, como a Bacia Amazônica, a Costa Africana ou o Oceano Ártico. Essas embarcações se tornaram famosas em muitas das arriscadas ações de "ataque pacífico" promovidas pelo *Greenpeace*.

Quem hoje vê a instituição tão grande, organizada e poderosa talvez não saiba que ela começou com uma *corajosa viagem* de barco a vela, no final verão de 1971, para o Oceano Ártico, a Ilha de Amchitka, parte do estado do Alasca, Estados Unidos, com o objetivo de impedir testes de bombas atômicas do Governo americano.

É importante lembrar que àquela época não havia os sistemas de comunicação e transporte que temos hoje, e que a política mundial tinha o seu foco principal na Guerra Fria (a disputa armamentista e científica entre o eixo dos Estados Unidos e seus aliados capitalistas e o Bloco Rus-



#### **COMENTÁRIO**

#### Greenpeace

O *Greenpeace* hoje tem sede em Amsterdã, na Holanda, e representações em mais de 40 países por todos os continentes do planeta Terra, incluindo o Brasil. Em 2012, seu orçamento mundial foi da ordem de 265 milhões de Euros, quase exclusivamente formado por doações originadas em mais de 20 países. Conta com 2.497 empregados e 14.200 voluntários espalhados pelo mundo.



#### **COMENTÁRIO**

#### Corajosa viagem

Eles nem conseguiram chegar perto, foram barrados pela Marinha Americana, mas chamaram tanta atenção na imprensa que ficaram animados para continuar suas ações e, de fato, conseguiram que o programa de testes nucleares na Ilha fosse cancelado.

#### COMENTÁRIO

#### Orçamento

Contar com essa proporção de doações privadas, e não de governos, por exemplo, garante à MSF a independência política com a qual sempre se comprometeu.

so, comunista). Diferentemente de hoje em dia, quando o desenvolvimento econômico sustentável e o respeito aos direitos humanos ganharam muito mais espaço. Eles foram realmente corajosos!

#### O caso Médicos Sem Fronteiras

Outra entidade internacional nasceu em 1971 por causa da coragem e da indignação de um grupo de voluntários formado por 300 médicos, enfermeiros e outros profissionais, entre eles os seus 13 fundadores: trata-se do Médicos Sem Fronteiras (MSF).



#### RESUMO

A motivação inicial do grupo foi a participação deles no socorro às vítimas da guerra de secessão de Biafra, no Sudeste da Nigéria. No meio da disputa entre os separatistas e o Governo Federal estima-se que mais de três milhões de pessoas tenham morrido, principalmente de fome e doenças. As imagens das crianças de Biafra morrendo de inanição e o fato de as equipes de socorro e ações humanitárias terem sido atacadas, como se fossem parte da guerra, chocaram o mundo à época.

Atualmente, a MSF é uma organização mundial que atua em mais de 40 países, com um *orçamento* de 937 milhões de Euros (2012), 90% deles de doações privadas de mais de 4,5 milhões de pessoas e instituições do mundo todo. Emprega mais de 34 mil pessoas, sendo 3,3 mil deles médicos, enfermeiros e paramédicos. Em 1999, a MSF recebeu o Prêmio Nobel da Paz.

#### PRINCÍPIOS DE ATUAÇÃO DO MSF

Ética médica – as ações respeitam os princípios médicos de tratar os pacientes sem causar danos a terceiros, levando em conta sua autonomia e privacidade e seu direito de consentir no tratamento de maneira informada, tratando-os com dignidade e respeito por suas crenças culturais e religiosas, ao proporcionar tratamento médico de alta qualidade;

Independência, imparcialidade e neutralidade – as decisões sobre a assistência da MSF são controladas diretamente pelas equipes e são independentes de raça, religião, gênero ou afiliação política, sem tomar partido de governos ou de lados de uma disputa;

**Testemunho** – a independência não se traduz em silêncio. A MSF denuncia casos de sofrimento extremo, limitação da disponibilidade de ajuda ou ameaças às instalações médicas.

**Responsabilidade** – os efeitos de suas atividades são regularmente avaliados e reportados aos seus pacientes e apoiadores.

#### Caso do Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho

Outra rede de ajuda humanitária internacional, a maior do mundo, com mais de 12 mil funcionários e atuação em 80 países, é o Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho, também presente no Brasil.



#### RESUMO

A Cruz Vermelha existe há mais de 150 anos e nasceu da indignação; mas, nesse caso, de uma pessoa, o empresário suíço <u>Henry Dunant</u>, que em 1859 presenciou o sofrimento dos soldados feridos na Batalha de Solferino, na Itália, e sobre a qual escreveu um relato que deu origem a um comitê internacional de socorro a feridos, que mais tarde se tornou o Comitê Internacional da Cruz Vermelha.

Apesar de viver na miséria depois de seus negócios falirem, Henry Dunant continuou a dar assistência a feridos de guerra e sugeriu a placa de identificação obrigatória a ser usada pelos soldados para sua identificação no em caso de morte em combate.

O trabalho do Comitê Internacional da Cruz Vermelha está baseado em sete princípios fundamentais:

**Humanidade:** socorre, sem discriminação, os feridos no campo de batalha e procura evitar e aliviar os sofrimentos dos homens, em todas as circunstâncias;

**Imparcialidade:** não faz qualquer distinção de nacionalidade, raça, religião, condição social e filiação política;

**Neutralidade:** para obter e manter a confiança de todos, abstém-se de participar das hostilidades e nunca intervém nas controvérsias de ordem política, racial, religiosa e ideológica;

**Independência:** as sociedades nacionais devem conservar sua autonomia, para poder agir sempre conforme os princípios do Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho;



#### **AUTOR**

#### Henry Dunant

Jean-Henri Dunant (1828-1910) organizou na Inglaterra, em 1875, um congresso internacional para abolir todo o tráfico e comércio de escravos. Em 1901 recebeu o primeiro Prêmio Nobel da Paz.

#### COMENTÁRIO

#### Solução de seus problemas

Inicialmente com a construção de moradias de emergência, "por ser uma solução concreta, tangível e realizável em curto prazo", e depois continuam com atividades de desenvolvimento comunitário e dos indivíduos daquelas comunidades, como educação, preparação para o trabalho e atividades empreendedoras e, posteriormente, a regularização da propriedade, instalação/regularização de serviços água, esgoto e eletricidade e o fortalecimento social do grupo para reivindicar seus direitos.

Voluntariado: instituição de socorro voluntário e desinteressado;

Unidade: só pode haver uma única sociedade nacional em um país;

**Universalidade:** instituição universal, no seio da qual todas as sociedades nacionais têm direitos iguais e o dever de ajudar umas às outras.

#### Caso do Teto

Uma outra iniciativa, mais recente e mais perto do Brasil, também tem uma trajetória interessante e também atua no País: o Teto, que começou no Chile em 1997 com o nome "Um teto para meu país".

### O relatório anual de 2011 do capítulo brasileiro do Teto traz o relato de seu início

Depois de concluir uma atividade social construindo uma capela, um grupo de jovens universitários, apoiados pelo sacerdote jesuíta Felipe Berríos, sentiu a necessidade de denunciar a situação de pobreza extrema em que vivem milhares de pessoas, a partir da construção de casas emergenciais e da realização de planos de habilitação social. Surgiu assim a necessidade de convocar toda a sociedade para se unir à causa, ao mostrar que a falta de oportunidades e as condições em que vivem mais de 200 milhões de latino-americanos representam uma grande injustiça. [...] Em 2001, começou a expansão da iniciativa pela América Latina. [...] Em 2006, as atividades no Brasil (*Um teto para meu país*, 2011, p. 10).

Hoje são 19 países participando da rede na América Latina e Caribe e mais de 600 mil voluntários mobilizados na região. Eles identificam famílias que vivem em condições extremamente precárias e/ou de risco e trabalham com elas para seu engajamento na <u>solução de seus problemas</u> e de suas comunidades.



#### **REFLEXÃO**

Veja como, às vezes, uma ou poucas pessoas podem fazer enorme diferença no mundo por conseguir comunicar seus valores e visões de futuro e arregimentar recursos humanos e materiais para concretizá-las.

Você pode ser uma delas, ou trabalhar para uma delas, mas é fundamental ter conhecimento sobre aquilo que se defende, porque as propostas de solução, para ganharem credibilidade e apoio (e também se expandirem, se for o caso), devem ser bem desenhadas, planejadas e executadas.

## Das Fasfil para as empresas sem fins lucrativos

Uma das maiores diferenças entre uma empresa e uma entidade sem fins lucrativos é a sua missão ou o propósito: para que fim vai se juntar pessoas e recursos?



#### **REFLEXÃO**

Para montar uma empresa, o empreendedor percebe uma oportunidade de ganhar dinheiro ao vender bens e serviços para uma clientela que ele também já identificou. O empreendedor social, que não está preocupado em ganhar dinheiro, percebe um problema e tem o impulso moral de resolvê-lo.

Como vimos até aqui, os problemas podem ser de natureza diferente: preocupação com o meio ambiente, com feridos de guerra ou com a extrema pobreza. Mas todos são um compromisso moral com a humanidade, com ideias e causas que mantém a motivação das pessoas que se engajam para resolvê-los juntamente com a empatia de quem, mesmo de fora, participa de sua solução, doando recursos, por exemplo.

Agora vamos ver dois exemplos de entidades sem fins lucrativos brasileiras e que, diferentemente das que vimos até agora, não funcionam como uma rede de unidades locais, mas como empresas. Só que sem fins de lucro.

#### O caso Fundação Bradesco

A primeira é a maior fundação privada do Brasil, a *Fundação Bradesco*, foi criada em 1956 pelo empresário Amador Aguiar, que também fundou o Banco Bradesco.

Desde seu início, a Fundação foi configurada como uma opção de educação de qualidade para pessoas de baixa renda e hoje é a maior rede privada de educação gratuita do País, atendendo mais de 100 mil pessoas em programas de Educação Básica, formação profissional e outras modalidades educacionais.



#### RESUMO

Está instalada em 40 unidades espalhadas pelo Brasil, com pelo menos uma escola em cada estado, sempre localizadas em áreas de nível socioeconômico baixo. Conta com 2.8 mil funcionários, 1,3 mil deles são docentes.



#### Fundação Bradesco

Ao contrário de muitas instituições de responsabilidade social empresarial que são "filhotes" de suas empresas, a Fundação é uma das donas do Banco. Em 2013 seu orçamento chegou a 450 milhões de Reais, pois recebe dividendos de seu investimento.

#### O caso GRAACC

A segunda é o GRAACC – Grupo de Apoio ao Adolescente e à Criança com Câncer –, criada a partir da iniciativa de três profissionais que adequaram as instalações de uma casa para receber o setor de oncologia pediátrica do Hospital São Paulo, onde as crianças pudessem receber tratamento adequado, dentro dos mais altos padrões de atendimento.



#### **RESUMO**

A "casinha", estabelecida em 1991, hoje é um hospital oncológico infantil, que faz diagnóstico e tratamento, além de atividades de pesquisa e ensino de alto nível.

Embora o GRAACC seja mantido com doações de várias empresas e pessoas, é administrado como uma empresa, se submetendo a padrões de gestão e qualidade das entidades privadas.

#### Cultura e estruturação do Terceiro Setor

Os Estados Unidos da América são o país com o Terceiro Setor mais dinâmico, poderoso e rico do mundo. Isso é resultado da taxação de heranças, que faz com que uma pessoa prefira doar seus bens para uma fundação com o nome de sua família, ou que promova uma causa, ou que resolva um problema que lhe é caro, a deixar uma boa parte de seu patrimônio para o Estado.



#### **REFLEXÃO**

Além disso, lá se criou uma cultura de empreendedorismo diferente da nossa, que leva aos pais, mesmo que sejam ricos, a não quererem "estragar" seus filhos ao dar-lhes um futuro "de bandeja".

Esse tipo de filantropia massiva é raro no Brasil, sendo a Fundação Bradesco a exceção mais famosa. Alguns nomes da filantropia americana (e o volume de suas doações) são tão expressivos que, mesmo quase um século depois de suas mortes, seus nomes ainda estão presentes em muitas universidades, hospitais e bibliotecas pelo mundo todo. Vejamos três exemplos:

**Andrew Carnegie:** escreveu um livro sobre as doações que os ricos deveriam fazer para melhorar a sociedade e a vida dos mais esforçados. Segundo ele, as doações deveriam ser feitas ainda em vida porque "o homem que morre rico, morre em desgraça".

De fato, ele separou um pouco de dinheiro para viver modestamente e doou toda sua imensa fortuna em vida – deixou 2,8 mil bibliotecas espalhadas pelo mundo, inúmeras fundações para o progresso das artes e educação, uma universidade e, entre outros enormes investimentos, um fundo de pensão para os ex-presidentes americanos e suas viúvas.

**John D. Rockefeller:** criou o Instituto Rockefeller de Pesquisa Médica que, entre outras coisas, criou vacinas para a meningite e febre amarela e é, ainda hoje, um dos principais centros de pesquisa médica no mundo.

**Henry Ford:** criou a Fundação Ford, a mais rica dos Estados Unidos, com atuação em vários países, inclusive no Brasil, já tendo distribuído mais de 16 bilhões de dólares para atividades de redução de pobreza, fortalecimento da democracia e educação.

Com esses exemplos, parece que o Terceiro Setor é uma ilha de seriedade e compromisso, cercada por dois outros setores nos quais não há nem um, nem outro. Não é bem assim, claro.

## nidos,

#### **COMENTÁRIO**

#### Monitoramento das atividades

Acompanhar o uso de recursos está sendo cada vez mais fácil por causa dos mecanismos eletrônicos. No caso recente do Brasil, isso se tornou mais evidente a partir da criação da nova *Lei da Transparência* (Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011).

#### Nem tudo são flores...

No Primeiro Setor, das atividades dos governos em seus vários níveis, há uma série de regulações que, se não impossibilitam, pelo menos inibem e dificultam o mau uso do dinheiro do contribuinte. Com o *monitoramento das atividades* de todos os setores, não é tão fácil como parece roubar do governo. Embora seja infinitamente mais fácil fazer uma gestão incompetente e uma operação caótica...

No setor das empresas, mesmo com a busca incessante pelo lucro, a maior parte dos empreendimentos são sérios e cumprem seu papel social vendendo bens e serviços demandados pela população, principalmente se forem bem regulados e acompanhados pelos governos e por suas agências de controle.

#### ů,

#### **REFLEXÃO**

No Terceiro Setor também pode haver pessoas mal-intencionadas, que usam as instituições sem fins lucrativos como fachada para vantagens pessoais ou mesmo para aproveitar-se de pessoas incautas e generosas. Porém, esse tipo de artifício desvia recursos, principalmente, do governo.

O relatório de uma Comissão Parlamentar de inquérito (CPI) que investigou a relação entre ONGs e o Governo Federal diz o seguinte:

[Sendo] Instituições humanas, logo se descobriu que as ONGs não incorporaram somente as virtudes, mas também os defeitos do homem. A busca do retorno individual começou a fazer parte do cotidiano de algumas instituições. A dependência e o uso da máquina burocrática como um fim em si mesmo não tardou a se fazer presente (Congresso Nacional, 2010, p. 3).

#### **COMENTÁRIO**

#### Conclusões do relatório

O relatório da CPI propôs um projeto de lei com dispositivos para mitigar os problemas identificados e tornar mais efetivos os controles sobre as atividades e finanças das entidades que recebem recursos do governo. A lista de irregularidades identificadas pela CPI é vasta. As principais *conclusões do relatório* é que não se sabia direito como classificar as entidades chamadas ONGs, a fiscalização de suas atividades e finanças era frágil, as parcerias com os governos eram, na verdade, a terceirização de serviços do Estado, seu *status* fiscal com benefícios tributários não parecia se justificar e muitos dos repasses em si acabavam sendo apropriados por seus dirigentes.

Mas é interessante apresentar, para quem está começando uma carreira, uma lista de situações e comportamentos que facilitam irregularidades em qualquer setor e que foram citadas no relatório da CPI como sendo típicas. É interessante refletir sobre elas, pois são menos raras do que gostaríamos:

1	negligência, descaso;
II	pressão do superior hierárquico; temor reverencial;
III	dolo; corrupção; consciência da impunibilidade;
IV	desejo de agradar ao superior;
V	pressão psicológica para emitir o parecer pela aprovação, prestação de contas e liberar o processo para decisão final do gestor;
VI	receio de perder cargo comissionado ou a função de confiança;
VII	desídia;
VIII	convicção subjetiva de que o convênio foi bem executado, sem fundamento em dados;
IX	pura e simples omissão em proceder de acordo com a legislação.

(Congresso Nacional, 2010, p. 3)

Veja que os ideais humanitários e filantrópicos que vimos anteriormente são características das lideranças das ONGs e, em alguma medida, de suas equipes executoras. No caso das ONGs citadas na CPI, as características das pessoas que delas fazem parte estão voltadas para um polo moral oposto.

#### As ONGs de celebridades

Outra modalidade de ONGs que não necessariamente segue o compromisso moral com o bem comum – mesmo que não cheguem às práticas deletérias identificadas na CPI –, são as das celebridades e mulheres de homens muito poderosos.

Uma revista de fofocas publica o seguinte a respeito de sua motivação para "ter" uma ONG:

A mulher do poderoso só não corre de fotógrafo de coluna social quando é para divulgar seu envolvimento em obras assistenciais – porque, isso, todas fazem. Aliás, o mundo de hoje – dos ricos – não aceita quem não se envolva com o Terceiro Setor. *Noblesse oblige* ("A nobreza os obriga"). Ela também costuma pilotar jantares beneficentes frequentados por todo o PIB nacional. A renda dos ingressos, que podem custar R\$ 3 mil cada um, é revertida para a ONG que fundou em uma comunidade para recuperar adolescentes ou fomentar a educação. Assistência e saúde também são assuntos fundamentais. Ela costuma reservar algumas tardes do mês para visitas e procura acompanhar o trabalho de seus assessores que a ajudam a administrar a ONG" (Poder, 2014, p. 40).

Essa lógica que acabamos de ver funciona mais ou menos assim: pega mal uma pessoa ser rica e não dividir suas preocupações com os menos afortunados. Mas não é para dividir muito, como fez Amador Aguiar, que doou parte considerável de seu *patrimônio* para a fundação que criou. Não precisa exagerar! É um projeto, em um lugar pobre, mas não muito perigoso, onde a pessoa pode ir para se sentir bem e lembrarse de como tem sorte de ser rica.

De qualquer forma, como um tem que pegar dinheiro do outro, pois todos têm suas ONGs, o jeito é dar muitas festas beneficentes, pois os amigos vão, se divertem, gastam hoje, mas amanhã é a vez deles pedirem a sua contribuição... e todos se sentem bem.

Trabalhar em ONGs desse tipo é divertido, mas em geral as "donas" delas preferem contratar os filhos dos amigos como assessores, assim resolvem o problema de ter de conviver com gente muito diferente e ajudam os amigos a economizarem nas mesadas de seus rebentos.

#### Últimas considerações

Você pode melhorar o mundo (ou o Brasil, ou sua comunidade) sem trabalhar no Terceiro Setor, mas em uma instituição focada em ajudar a melhorar o mundo e aliviar o sofrimento das pessoas mais vulneráveis: seu tempo e energia serão mais bem aproveitados.



As ONGs realmente independentes podem ter dificuldades de contratar pessoas, pois não podem aceitar recursos nem de governos, nem de empresas;



#### Patrimônio

Mas nem as celebridades, nem os maridos poderosos querem gastar muito em sua própria ONG, porque chique mesmo é ter uma que se sustente sozinha, muitas vezes com o dinheiro dos seus amigos ricos. Mais chique ainda, por que é só para quem é realmente poderoso, é ter uma ONG com um projeto tão bacana, mas tão bacana, que além de ser sustentável, vira política pública e aí o governo paga as contas.

#### COMENTÁRIO

#### Gente jovem

Pessoas maravilhosas e divertidas, umas mais, outras menos comprometidas com a missão da entidade e com o dia a dia de trabalho. Mas algumas delas, "sem noção".

As ONGs ligadas a empresas costumam pagar melhor e ter bons pacotes de benefícios, mas trabalham com foco principal na melhoria da marca de sua mantenedora.

Escolha muito bem, pesquise sobre as lideranças, descubra suas motivações para participar da entidade, procure saber sobre seus resultados e práticas – ninguém está a salvo de uma decepção ao fazer isso, mas é um bom começo.

Para finalizar este capítulo, vale um lembrete importante de uma pessoa que, além de trabalhar no Terceiro Setor por mais de 15 anos, recrutava e gerenciava equipes de *gente jovem*.

O lembrete é o seguinte: o ambiente de trabalho não é a sua casa, sua escola, sua balada de final de semana ou seu jogo de futebol com os amigos. Portanto, como já foi descrito nos capítulos anteriores deste livro, os seguintes critérios são essenciais para o desenvolvimento de sua carreira, em qualquer dos setores da economia:

Assiduidade: não basta estar de corpo presente no ambiente de trabalho. Você está lá para cumprir algumas tarefas, estabelecidas por você ou em conjunto com seu superior ou equipe de trabalho. Assim, sua mente também deve vir trabalhar com você e as questões de sua vida pessoal devem ficar restritas ao seu ambiente privado. A não ser que sejam situações de força maior, para as quais você deve providenciar a documentação adequada, como um atestado, por exemplo, e não ir trabalhar;

Pontualidade: horário de trabalho não é uma ideia vaga. Mesmo que a jornada seja flexível, o combinado deve ser cumpridos e seus superiores e colegas devem saber quando podem contar com sua presença física no local de trabalho ao qual você deve comparecer preparado para começar a trabalhar. Isso não é o mesmo que chegar esbaforido com desculpas sobre o trânsito e sair para tomar um longo e relaxado café da manhã em seguida;

**Cordialidade:** é tratar todas as pessoas com a atenção devida, com demonstrações explícitas de respeito ao próximo (que não devem estar restritas aos superiores) – olhos nos olhos, tom de voz afável e linguagem condizente com o ambiente de trabalho (que pode ser formal, ou informal, mas não chula):

**Apresentação pessoal:** cada ambiente tem um código de apresentação pessoal: siga-o. Asseio pessoal é demonstração de consideração e apreço por colegas, superiores e clientes; portanto, não é negociável.

Resumindo e voltando à pergunta que motivou este capítulo: "é possível melhorar o mundo e ganhar bem trabalhando em ONGs?". Sim,

mas seu salário, como nos demais setores, depende da sua formação básica e da carreira universitária que você escolher, a evolução de sua carreira depende do seu empenho e dos seus resultados. Além disso, mudar o mundo para melhor exige mais dos profissionais que mantê-lo como está. Portanto, trabalha-se mais. Boa sorte!

#### = /

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. *Lei nº 12.527*, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5°, no inciso II do § 3° do art. 37 e no § 2° do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências.

IBGE. As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil – 2010. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – Estudos e Pesquisas Informação Econômica, nº 20, 2012.

\_\_\_\_\_. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua* – Notas Metodológicas, volume 1. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2014.

GREENPEACE INTERNATIONAL, Annual Report, 2012.

INTERNATIONAL COMMITTEE OF THE RED CROSS, Annual Report, 2012.

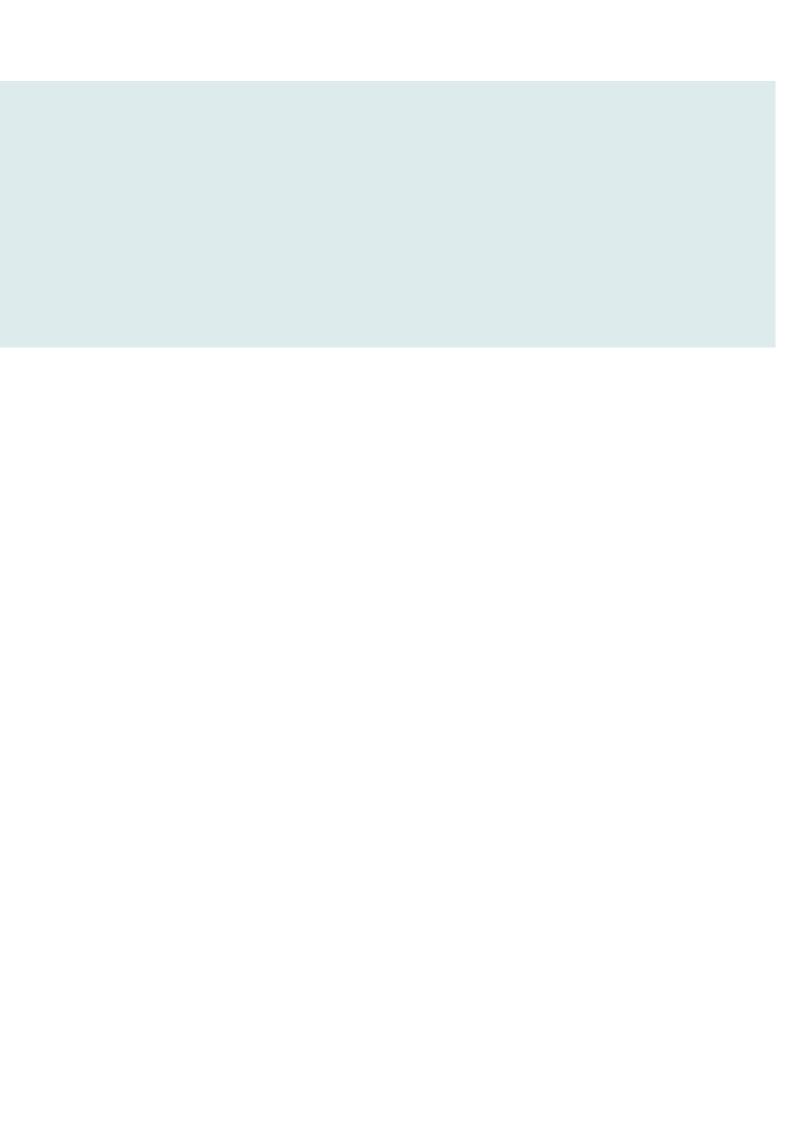
IPEA. *Radar:* tecnologia, produção e comércio exterior. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Diretoria de Estudos e Políticas Setoriais, de Inovação, Regulação e Infraestrutura. nº 27, julho 2013.

PODER, Joyce Pascovitch. Abril 2014, nº 71, pág. 44.

THE PHILANTHROPY ROUNDATABLE, *The Foundation Builders:* brief biographies of twelve great philanthropists. The Berger Guides to Effective Giving, 2000.

UM TETO PARA MEU PAÍS, Relatório de Atividades. São Paulo, 2011.

UNITED NATIONS. *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts.* New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs - Statistics Division. Studies in Methods Series F., No. 91, 2003.



# O concurso público como opção de carreira

WILLIAM DOUGLAS

# 7

## O concurso público como opção de carreira



#### **EXEMPLO**

#### Vantagens

A regularidade de remuneração, a facilidade de crédito, a possibilidade de transferências para outras localidades ou para outros setores são algumas das vantagens do servidor público.

#### ?/

#### **CURIOSIDADE**

#### Qualidade de vida

Qualidade de vida é o método utilizado para medir as condições de vida de um ser humano. Envolve o bem espiritual, físico, mental, psicológico e emocional, além de relacionamentos sociais, como família e amigos e também a saúde, educação, poder aquisitivo, habitação, saneamento básico e outras circunstâncias da vida. Não deve ser confundida com padrão de vida, uma medida que quantifica a qualidade e quantidade de bens e serviços disponíveis.

#### Ampliando a percepção

Sempre falo sobre o serviço público e sobre o excelente mercado de trabalho que ele constitui, atraindo pessoas de todas as idades, raças e credos por suas boas condições de desenvolvimento, não apenas pessoal, mas, também, profissional e das inúmeras *vantagens* que ser servidor pode oferecer.

Porém, depois de terem lido o capítulo em que a Ilona Becskeházy apresenta as possibilidades de empregabilidade no terceiro setor, o objetivo deste capítulo não é apenas enumerar as vantagens do setor público, mas tentar solucionar algumas percepções que você pode ter sobre o serviço público.

Ao longo das próximas páginas, pretendo desfazer alguns mitos, apresentar algumas vantagens e tentar demonstrar como o serviço público pode ser uma opção vantajosa para sua atividade profissional por proporcionar, ao mesmo tempo, realização de atividades importantes: ajudar o público e proporcionar *qualidade de vida*.

#### Vantagens no quesito "qualidade de vida"



#### **REFLEXÃO**

Quantas pessoas você conhece que não conseguem tempo para conciliar trabalho e família, trabalho e amigos, carreira e sucesso pessoal? Quantas pessoas você conhece que se queixam de uma vida muito corrida e atribulada? Quantas pessoas do seu convívio deixam de dar atenção para a saúde, por exemplo, por medo de faltar ao trabalho para ir ao médico?

O serviço público oferece ao servidor uma série de vantagens no quesito "qualidade de vida" que a iniciativa privada ainda está devendo aos seus empregados. Uma dessas vantagens, que comentaremos mais adiante, é a flexibilidade de horários para assuntos relacionados à saúde, por exemplo.

Os servidores, de modo geral, também são menos estressados com seu trabalho porque, apesar de terem de prestar contas de seu serviço e desempenhar com eficiência e qualidade suas tarefas, raras vezes têm metas e prazos apertados. Eles são cobrados e exigidos de seus superiores, mas têm tranquilidade para desempenhar seu trabalho sem a constante ameaça de ser substituído por outrem mais em conta ou mais rápido.



#### **ATENÇÃO**

Os meios materiais, a legislação, os processos de gestão, tudo é secundário comparado ao potencial que os servidores em si possuem. Qualquer livro ensina isto: quem muda a realidade, quem executa materialmente as decisões do poder é, no final das contas, o homem.

Um quadro de servidores competentes e dispostos, motivados e empenhados, é o maior patrimônio que pode ter a Administração Pública ou qualquer governo. Apenas bons servidores podem atender aos valores da eficiência, legalidade, impessoalidade e moralidade. Qualquer mudança no serviço público, na eliminação da imagem e dos resultados ruins que ainda temos depende prioritariamente da qualidade dos servidores em atuação.



#### **EXEMPLO**

É possível ter justiça com bons juízes e uma legislação ruim, mas com juízes ruins nem mesmo uma boa legislação garantirá justiça. O mesmo se pode dizer dos servidores, qualquer que seja o Poder onde atuem ou as funções desempenhadas.

#### Como ter um bom quadro de servidores?

A obtenção e a manutenção de um bom quadro de servidores dependem de inúmeras ações e políticas, sendo a seleção por concurso público apenas uma delas. Apenas uma, mas nem por isso menos crucial e basilar. Sem o concurso isso fica dramaticamente mais difícil, em especial em um país com a nossa cultura de compadrio, bondade com o chapéu alheio (da viúva, em geral) e leniência, nepotismo e fisiologismo.

Ao concurso deve ser somada uma mais eficiente aplicação do *estágio probatório*. Mais que isso: devem ser aperfeiçoados os sistemas de eliminação dos quadros daqueles servidores que não se mostrem eficientes, educados, competentes. Sim, o concurso não existe para o benefício dos mais competentes, mas da população. Assim, um candidato muito capaz, inteligente, preparado, que não queira trabalhar corretamente, que não queira cumprir as funções que lhe competem, não deve permanecer no serviço público.

Nesse passo, o resumo é simples: precisamos limpar nossos quadros, eliminando não apenas os corruptos e incompetentes, mas também os competentes preguiçosos.

#### Serviço público X iniciativa privada

O *serviço público* é bom "empregador" se comparado à iniciativa privada. Não faz sentido deixarmos de ter os melhores para atender ao interesse

#### ?

#### **CURIOSIDADE**

#### Estágio probatório

No regime jurídico estatutário federal brasileiro, o estágio probatório é o período pelo qual um servidor público concursado de provimento efetivo passa por um processo de avaliação no cargo. Neste período, são verificadas se as características do candidato se adaptam ao cargo, além de outros atributos, como assiduidade, pontualidade, responsabilidade, iniciativa, entre outros. Se passar do estágio probatório, o servidor consegue a estabilidade no emprego, não podendo ser exonerado, salvo por ato infracionário grave. Desde 2009, o estágio probatório é de 36 meses.



#### **COMENTÁRIO**

#### Serviço público

Espero que as breves explicações que forneço façam com que você conheça mais sobre o serviço público, tanto suas vantagens quanto suas limitações. Espero que estas informações ajudem você a tomar as necessárias decisões sobre seu futuro profissional. Seja como for, desejo antecipadamente sucesso em sua escolha e que você contribua para tornar esse país cada vez mais o que sonhamos para as futuras gerações.

# COMENTÁRIO

#### Concurso público

Para quem não está familiarizado com o mundo dos concursos e do serviço público, gostaria de apresentá-lo e aproveitar para desfazer alguns preconceitos (um tanto de conceitos préconcebidos) e mitos que rodeiam esse universo, também aproveitarei para demonstrar algumas vantagens e incentivar aqueles que ainda estão na dúvida ou já se decidiram a seguir pelo promissor caminho dos concursos.

público. E os melhores não são os mais capazes, mas sim aqueles que apresentem a melhor equação entre capacidade, educação, honestidade e dedicação à causa pública.

Se alguém não quer mais o cargo público, isso é um direito da pessoa que o está exercendo. E o direito, em contrapartida da Administração, é buscar outro cidadão que se entusiasme e satisfaça com o encargo e suas responsabilidades e vantagens.



# **ATENÇÃO**

Não existe uma escolha certa ou errada. Todos os caminhos possuem pontos positivos e negativos. Você é quem deve escolher em qual "mundo" prefere transitar. Não fique ansioso: se escolher um caminho e depois mudar de opinião será sempre possível colher a experiência que já se tem e ir trilhar outro caminho.

O importante é que você acredite em você e vá buscar sua felicidade e realização, seu sustento e seu legado.

# Concurso como opção

Quando se fala em mercado de trabalho, muitas pessoas não pensam no *concurso público* como uma opção, mas o setor público é uma excelente carreira e também excelente forma de se destacar no mercado de trabalho.



# **ATENÇÃO**

Além de oferecer várias opções que atraem muitas pessoas por suas condições favoráveis e diferenciadas (aposentadoria, crédito, qualidade de vida e tempo etc.) também é uma boa oportunidade para o desenvolvimento não só pessoal como também profissional.

# Como começou o funcionalismo público?

O funcionalismo público existe desde antes da Constituição da República, pois já havia servidores nas províncias do império e, antes disso, nas capitanias hereditárias. Mas esta imagem, já desgastada, do servidor público indicado para assumir o cargo e fruto de uma rede de favorecimentos, começou a ser modificada de uma vez por todas quando foram implementados os concursos públicos que vieram trazer o profissionalismo com o qual não se preocupava até então e possibilitar que a máquina pública pudesse, enfim, ser azeitada para servir bem à população.

Um dos mitos que cerca o serviço público é a figura dos "marajás", dos cargos com salários altíssimos. Sobre isso, seja na iniciativa privada, seja no serviço público, as pessoas se iludem achando que terão um "vidão" quando ganharem tanto, ou quanto. *Ilusão*.

De maneira geral, os servidores ganham um salário que possibilita manter um nível de vida confortável e com as vantagens de — salvo exceções que, infelizmente, ainda acontecem — ser pago em dia e ter os reajustes necessários.

Curiosamente, essa lenda costuma estar associada a outra, diametralmente oposta, dos salários muitos baixos. Ao contrário da iniciativa privada, o serviço público tem tanto um piso (comum a todos) quando um teto salarial fixos, mas, como já dito, costuma não atrasar pagamentos. Via de regra, os vencimentos superam, e muito, aqueles pagos pela iniciativa privada, principalmente para os cargos sem especialização ou cargos-meio como auxiliares, técnicos etc. Os salários do serviço público podem ser menores que alguns da iniciativa privada, mas também exigem menor nível de estresse e promovem maior qualidade de vida.

#### Qualidade de vida e estabilidade

A questão da qualidade de vida, já abordada no início do capítulo, é algo importante de se destacar, afinal, sem qualidade de vida é impossível ter qualidade em qualquer outra coisa que se pretenda, inclusive no trabalho.

Usando o gancho da qualidade de vida não podemos nos esquecer de uma das maiores propagandas no serviço público e que, muitas vezes, é encarada da maneira errada: a estabilidade — o grande diferencial entre

os funcionários públicos e os trabalhadores da iniciativa privada.

A estabilidade foi criada para que as pessoas possam desenvolver seu serviço com tranquilidade e qualidade sem sofrerem com pessoas externas como mudanEstabilidade: o grande diferencial entre os funcionários públicos e os trabalhadores da iniciativa privada.

ças de governo, trocas de partidos no poder, humores etc., mas é importante entender que "não poder ser demitido" não pode se tornar uma desculpa para adiar, protelar, remarcar, transferir ou ignorar o serviço, pelo contrário, a estabilidade deve ser uma garantia de desenvolvimento de um trabalho de longo prazo. E, claro, as leis preveem casos em que o servidor perderá o cargo. É difícil ocorrer, mas acontece, caso o servidor incida em erros graves ou repetidamente.

Vamos explicar melhor: ao falarmos em estabilidade é necessário dizer que os funcionários públicos podem, sim, ser demitidos a bem do serviço público. Não se trata de uma benesse vitalícia ou que não exige



#### llusão

Conforme salientou o Gustavo Cerbasi em seu capítulo, você somente terá uma vida confortável se souber administrar bem os seus vencimentos e, para isso, não importa quantos números à esquerda da vírgula aparecem em seu contracheque (holerite).

#### **IDEIA**

#### Vagas especializadas

Se o seu concurso específico ainda não lançou edital, sempre existe o recurso do "concurso escada", que dá mais estabilidade para estudar enquanto você aguarda a vaga do tamanho do seu sonho.

qualquer contrapartida por parte dos servidores, mas de uma função com grande responsabilidade social e que não pode ter seu andamento prejudicado por humores políticos e, para isso, o beneplácito da estabilidade.

Boa parte dos vícios do servidor acontece depois do estágio probatório, quando a estabilidade pode se transformar em acomodação, e quando as vantagens do serviço público ficam menos evidentes por já serem "patrimônio adquirido". Nessas horas, pode ser que o servidor esqueça que fez uma opção, esqueça que pode mudar de opção, e queira manter as vantagens do serviço público e, com prejuízo dos seus deveres, ir buscar outros desafios.

Nessa situação, cabe à Administração Pública formar, motivar, orientar, mas, em último caso, demandar do servidor público uma conduta coerente com sua escolha ao fazer o concurso ou, se não for o caso, eliminar dos quadros aquele que não atende ao que lhe cabe.

#### Flexibilidade

Ainda falando sobre vantagens, pode-se apresentar o benefício da flexibilidade, afinal, apesar de a maior parte dos órgãos públicos possuir cartão de ponto e/ou registro de frequência, muitos setores entendem que, desde que se cumpra a carga horária e de trabalho, o servidor não necessariamente tem de chegar às 8h e sair às 17h.

Também é possível conseguir dispensas para ir a congressos ou realizar cursos de qualificação e aprimoramento, desde que justificado e pertinente à sua atuação profissional e também é possível licença para acompanhar um familiar enfermo etc.

#### Vagas especializadas

Outra questão interessante a ser discutida ao se apresentar o serviço público, mas que atinge a um número reduzido de pessoas é, sem dúvida alguma, o mito de "não haver concursos para a especialidade" ou de não haver cargo para uma formação específica.

De alguns anos para cá, muitos órgãos têm feito concursos levando em conta integralmente a formação dos profissionais que pretendem contratar. São *vagas especializadas* e editais que especificam as formações e atuações. Como o setor privado, o serviço público pretende atrair, cada vez mais, bons profissionais para realizar suas atividades.



# **REFLEXÃO**

Vimos alguns dos benefícios do emprego público que, como disse, está em plena expansão. Se você já optou por trilhar o caminho dos concursos, que as palavras tenham servido de motivação e de confirmação para seus objetivos. Se ainda está em dúvida, que pense sobre esse "novo" mercado de trabalho que, com certeza, tem

muito a oferecer e vale a pena. Como diz o "mantra" dos concursos: "a dor é temporária, mas o cargo é para sempre."

# Qual concurso?

Para muitos que já se decidiram pelos concursos, outra escolha que parece difícil é definir qual concurso se deve prestar. Ou, para aqueles que já definiram um pouco melhor a área: entre quais concursos escolher?

Sempre que me deparo com esses questionamentos, indico que a melhor estratégia é parar para analisar *vantagens e desvantagens* de cada alternativa (conselho que vale não apenas para os concursos, mas para relacionamentos, para a escolha da casa própria).

Ao refletir sobre qual *decisão* tomar, muitos se fiam em mitos ou na opinião da coletividade, que, embora tenha sua sabedoria, nem sempre acerta.

Algumas questões podem possuir uma resposta razoavelmente simples: para quem já optou pelo caminho dos concursos, sempre recomendo o cargo dos sonhos, pois prestígio e dinheiro são menos importantes do que as pessoas em geral pensam e por que a vida é curta demais para você ficar fazendo o que não gosta.

Se necessário para sobreviver ou continuar em busca do seu sonho, claro que cabe fazer o que precisa ser feito, mesmo que não gostemos. Mas com o tempo, com esforço e dedicação, a pessoa tem condições de ir se colocando nos lugares e atividades de sua preferência.



# **COMENTÁRIO**

As pessoas costumam achar que existem cargos perfeitos. Estou em um dos cargos mais desejados pelas pessoas, com muito prestígio, boa remuneração etc. Por isso, posso dizer com alguma tranquilidade que nenhum emprego é perfeito, há dias em que amo ser juiz, outros nem tanto. Nos dias em que amo, aproveito; nos dias em que não amo, tento melhorar e procuro cumprir meu dever da melhor maneira possível. Há dias ruins, faz parte. Também já exerci vários outros cargos considerados de elite e "objetos de desejo". Por isso mesmo, e por conhecer vários profissionais em cargos "perfeitos", posso afirmar que isso é apenas mais um mito.



# **REFLEXÃO**

Não existe caminho perfeito, o que existe é um jeito perfeito de caminhar e esse jeito é o da ética e o da perseverança. Se você escolheu o caminho dos concursos e está estudando, se dedicando, batalhando por seu sonho com dignidade, você está trilhando um bom caminho que trará muitos bons frutos.



#### IDEIA

#### Vantagens e desvantagens

O ideal mesmo é fazer um quadro com quatro colunas, anotando os pontos positivos e negativos de cada uma das rotas possíveis. Nessas anotações, cabe também analisar os custos e benefícios imediatos e no futuro, pois, em regra, vantagens imediatas muito grandes são ruins quando expostas ao critério da linha do tempo.



# **REFLEXÃO**

#### Decisão

Claro que seja qual for sua escolha, você será tanto mais pleno na medida em que aprender a encontrar sentido e alegria na atividade que lhe sustenta. Isso é possível se você refletir para que serve o que faz, a quem está servindo etc. Tornar a vida de alguém melhor, ajudar, são atividades gratificantes. Se você aprender a fazer o seu serviço bem e a ter a satisfação de sair dele ao final de cada dia tendo cumprido seu dever, encontrará alegria mesmo em atividades que não sejam as mais maravilhosas do mundo.

# REFLEXÃO

#### Sonho profissional

Conheço várias pessoas que não estão no emprego ou no cargo de seus sonhos, mas estão felizes. Como? Aprenderam a estar lá para colher algum benefício necessário, como dinheiro ou estabilidade e a encontrar prazer e alegria noutros oásis: família, lazer, hobbies, estudo etc.

Claro que a pessoa será tanto mais plena quanto a aprender a encontrar sentido e alegria na atividade que lhe sustenta. Isso é possível se ela parar para pensar: para que serve o que eu faço? A quem eu estou servindo, ajudando?

#### Escolhas

Fazer concurso ou não fazer? Largar o emprego ou não largar? E se a decisão estiver entre duas opções? E se o seu caminho estiver esperando a decisão da bifurcação que se tornou sua vida?

Muitas pessoas ficam na dúvida entre seguir um determinado <u>sonho</u> <u>profissional</u> (advogar, montar uma empresa, lançar-se no mercado) ou se curvar às vantagens do concurso. Ou na dúvida entre o cargo dos sonhos ou aquele que é mais prestigiado ou bem remunerado, ou que tem menos horas de trabalho listadas.

Também há aqueles que não sabem se continuam trabalhando e estudando com mais grana e menos tempo, ou se largam o emprego para se dedicar somente ao estudo.

Há ainda, os que sabiamente abdicam de vantagens imediatas para lançar melhores sementes para o amanhã. É tolice, por exemplo, sentir-se um desempregado enquanto se estuda (faculdade, concurso, pós, mestrado, MBA etc.), já que esse tempo não é "inútil", mas um "investimento". Nesse período, será preciso organizar-se, "ralar", "quebrar pedras", economizar nas contas, mas jamais se pode considerar tempo ruim, inútil ou perdido.

Por fim, há os que fazem o concurso primeiro para depois irem buscar atividades que lhe proporcionem maior satisfação. As pessoas costumam achar que existem cargos perfeitos.



# **COMENTÁRIO**

Primeiro, posso dizer que há dias em que amo ser juiz federal, outros em que detesto. Nos dias em que amo, aproveito; nos dias em que detesto, tento melhorar e se não consigo, procuro apenas cumprir meu dever. Há dias ruins mesmo, faz parte. Ninguém está em um estado de êxtase todo o tempo.

Segundo, posso afirmar que conheço bons promotores de justiça e defensores públicos, que eram felizes nessa instituição, e foram ser infelizes na magistratura, que não era sua vocação. Conheço juízes infelizes, muito infelizes, e auxiliares de serviços gerais (serventes) alegres.



# **REFLEXÃO**

O cargo, a cultura, a inteligência etc., devem ser prestigiados e respeitados. Em geral, indicam a posse de uma série de virtudes, as quais guindaram a pessoa ao cargo. Mas eles são humanos, lembremo-nos. Cargo, cultura, inteligência, poder, dinheiro, são coisas, mas quem as tem não é sábio senão em um sentido muito restrito. "Sábio" porque sabe passar no concurso, ou ganhar dinheiro etc. O verdadeiro sábio é quem tem "sabedoria" que, no seu sentido mais perfeito, é um conjunto de conhecimentos somado à capacidade de aplicar tais conhecimentos à obtenção de felicidade própria e dos próximos.

#### Vagas abertas

Imagine se você recebesse um telegrama ou comunicado assim: "A maior empresa do país está interessada em você!". Trata-se de uma empresa sólida, em crescimento, prestigiada internacionalmente e oferecendo uma gama variada de benefícios e vantagens. O que você diria? Iria buscar mais informações? Iria fazer a entrevista?

A maior parte das pessoas sonha em receber um convite de uma grande empresa, de um banco, da Vale, da Gerdau, ou quem sabe da Microsoft, Google, Facebook. Outros acham que não possuem um currículo que permita ter tais sonhos, ou que há gente demais postulando os melhores cargos e salários nessas empresas ou em qualquer outra.

Pois bem, a maior parte das pessoas também não sabe que o maior empreendimento, a maior empresa do país não é nenhuma destas. É o próprio país, ou melhor, o governo. Sim, esta é a maior estrutura e o maior projeto, qualquer que seja o critério de análise.

O conjunto dos entes estatais, nos 3 Poderes e nos 3 estamentos da Federação (União, Estados e Municípios) arrecada mais de um trilhão de reais por ano, emprega mais de 10 milhões de pessoas e está vivendo um momento de amplo e inegável crescimento.

Interessante perceber que todo ano são abertas cerca de 300.000 vagas nessa grande empresa chamada "governo do Brasil". São milhares de servidores se aposentando, falecendo ou simplesmente mudando de cargo dentro da estrutura, o que abre a vaga anteriormente ocupada.



#### **EXEMPLO**

Eu mesmo, para dar um exemplo, exerci o cargo de Analista Judiciário do TRF (Tribunal Regional Federal) por oito meses e já saí para ser Delegado de Polícia no Rio de Janeiro, deixando a vaga de Analista novamente aberta. Depois saí desse cargo para ser Defensor Público e lá estava aberta mais uma vaga para o cargo de Delegado. E saí da Defensoria para ser Juiz Federal.

Ou seja, em minha jornada, terminei por "abrir" quatro vagas para quem vinha atrás, estudando como eu fizera antes. Como já sou o 9º Juiz Federal mais antigo no Rio de Janeiro, em pouco tempo abrirei mais uma vaga para, quem sabe, você ocupar. E, se Deus permitir, a vaga de Desembargador Federal, só deixarei aberta quando finalmente me aposentar no mesmo TRF, onde comecei minha carreira pública, como serventuário.

Não bastassem essas vagas, todos os anos estão sendo criados novos cargos por lei, mercê do crescimento do país, da economia e da demanda por serviços públicos. E, vale anotar que o percentual de servidores públicos na PEA (População Economicamente Ativa) ainda está bem aquém do percentual de servidores em países mais desenvolvidos, o que indica a possibilidade de um aumento ainda mais expressivo de vagas.

# Queremos contratar você

Então, é isso: você já está avisado. Nós, do governo, queremos contratar você. Pagamos bem, não mandamos embora, damos *status*, aposentadoria, quase sempre um plano de saúde e respeitamos feriados, finais de semana e férias. Não demitimos quem engravida ou fica doente, e não discriminamos ninguém. Todos podem trabalhar conosco.

Ao contrário de empresas que prejudicam o meio ambiente ou a saúde, ou que são acusadas de explorarem os pobres ou praticar medidas questionáveis moralmente, nossa função é exatamente melhorar o país, cuidar do meio ambiente, do crescimento de todos. Enfim, trabalhamos para o bem comum.

Nossos salários são bastante atraentes e, se em alguns casos perdem para a iniciativa privada, ninguém permite tanta qualidade de vida e serviço ao próximo como nós.

Claro que um emprego com tantas vantagens não é fácil de obter. Nem conosco nem na Microsoft, ou na Petrobras, ou em qualquer outra empresa de ponta. Há muitos candidatos, mas queremos que você esteja entre eles.

Nossa seleção é muito interessante: fazemos provas onde toda e qualquer pessoa pode se inscrever, desde que tenha os requisitos mínimos. Não importa raça, cor, religião, sexo, opção sexual, aparência, origem social ou econômica ou idade, parentesco ou indicações. Nosso único requisito é a competência. Para nós, não há melhor "carta de recomendação" do que o que você mesmo responder nas provas que faremos com todos os interessados.

Avisamos com antecedência o que será exigido. Existem no mercado inúmeros professores, empresas, cursos, sites e editoras que preparam os candidatos. Mesmo assim, um grande número de aprovados estuda em casa, apenas com base nos programas das disciplinas que serão cobradas e que, repito, nós informamos com antecedência.

#### **Fazer Direito**

Estas rápidas e curtas palavras são dirigidas a você. Não sei o que você pretende, se está sonhando com uma pós ou MBA, ou com um concurso, se está pretendendo estagiar em uma empresa ou em algum órgão público, ou ainda se quer criar sua própria empresa. Qualquer que seja o seu caso, colega, saiba que você está em um país e um período cheio de oportunidades. Você tem milhares de oportunidades para conquistar seu sucesso, crescimento, remuneração e realização pessoal.

# REFLEXÃO

Já passei por tudo, já advoguei, fiz concursos, dei aula, fui Defensor, Delegado, militante de ONG, escritor, palestrante, fiz júris. Errei mais vezes do que acertei ou, se muito, empatei nesse quesito. Cometi todos os erros, tive todas as dúvidas, levei muito tempo para aprender a me "virar" e a achar meu "lugar ao sol". Mas, por insistência, fé e esforço, cheguei onde queria. E você também pode chegar.

Talvez você esteja passando por dificuldades e angústias do início da faculdade, por dúvidas e perplexidades comuns a quem escolhe uma carreira com tantas possibilidades. Se for o seu caso, acredite em mim, seu colega de anos e anos de operador jurídico: você está na melhor de todas as carreiras.

Sou juiz e converso com muitos juízes, pelo que posso afirmar para você, sem medo de errar: há falta de bons advogados, de bons juízes, de bons profissionais em todas as profissões que você puder imaginar. A gente vê poucos operadores do Direito realmente capazes, no dia a dia, para estes não falta trabalho. E está faltando gente que saiba fazer concursos. Sobram vagas nas carreiras de elite. Há muita gente inscrita nas provas, mas pouca gente preparada. Isso ocorre em todas as carreiras.

Então, anime-se: se você se dispuser a buscar a excelência, se você se dedicar e obtiver conhecimento e habilidade para qualquer desses ramos, certamente terá muitas portas abertas e vai poder escolher o que fazer, onde, como e quanto vai ganhar por isso.



# **ATENÇÃO**

O mercado tem muita gente, mas poucos são os que se diferenciam por sua capacidade profissional e técnica. Se você se diferenciar, mesmo que leve algum tempo, haverá muitas ofertas de trabalho. Pague seu preço para ser bom, competente, que seu espaço estará garantido. Se você quiser, fará concursos e será bem-sucedido também.

Quando a pessoa é competente, pode escolher se estará na carreira pública, na empresa privada ou em ambas. Se vai advogar sozinho, em grupo, para empresas, dar aula, escrever, servir ao público, qualquer coisa. Literalmente.

O mundo pertence a quem faz as coisas direito. Se ainda não é seu caso, é possível recuperar o tempo perdido e ser um profissional diferenciado. O mundo, então, vai ser seu. Como eu disse, você tem todas as condições de ter sucesso, existem muitas ferramentas e oportunidades de aprendizado e crescimento disponíveis para você.

#### Semeando

Em relação às matérias que você não gosta, você consegue "fugir" dessa disciplina para chegar até onde deseja? Se sim, ótimo. Se não consegue, então está na hora de rever seus conceitos e aprender a gostar da matéria.

As oportunidades de crescimento, de emprego e de mudança aparecerão para quem estiver trabalhando, para quem estiver de boa vontade fazendo o que precisa ser feito, para quem estiver semeando. Por isso mesmo devemos fazer de coração tudo o que aparecer para ser feito.

O resultado dessa atitude de vida será que, aos poucos, encontraremos nosso caminho e, como prêmio, um dia, faremos o que gostamos ou, também acontece, aprenderemos a gostar do que fazemos.

# Guerra do sucesso

O sucesso nos concursos deve ser comemorado e transformado em fonte de bem-estar pessoal, familiar e coletivo. No entanto, a aprovação e a posse não resolvem todas as guerras. A primeira, concomitante com a dos concursos, é a guerra do sucesso. Há vários tipos de sucesso: pessoal, social, profissional, financeiro e espiritual. O concurso não resolve todos eles, embora possa ajudar bastante. Assim, cabe a você administrar seus esforços e "campanhas militares" para se sair bem nas diferentes frentes.

Após resolver o problema imediato, de sustento, cabe indagar se o cargo é o que você quer ou o caminho (escada, sustentáculo temporário ou perene) para outro cargo ou atividade. Com sabedoria, o cargo pode trazer parte do sucesso pessoal, profissional e financeiro. Contudo, a pessoa, a cada degrau atendido, buscará degraus superiores. Conheço

# ?/

#### **CURIOSIDADE**

#### Martin Luther King Jr.

Martin Luther King Jr. (1929-1968) foi um pastor protestante e ativista político estadunidense. Tornou-se um dos mais importantes líderes do movimento dos direitos civis dos negros nos Estados Unidos, e no mundo, com uma campanha de não violência e de amor ao próximo. Em 1964, recebeu o Prêmio Nobel da Paz pelo o combate à desigualdade racial através da não violência. Ele também recebeu, postumamente, a Medalha Presidencial da Liberdade em 1977 e Medalha de Ouro do Congresso em 2004.

muitos servidores que se realizam com o que fazem, alcançando formas de "sentido da vida". Pode ser o seu caso. Se não for, existirá o desejo interno disso, e você precisará encontrar outros oásis.

Há profissionais, servidores públicos ou não, que limitam sua realização ao trabalho ou a bens materiais. É um direito, claro, mas algo muito pobre, se comparado com a possibilidade de ter família, amigos, servir à coletividade etc.

# ₽<sup>‡</sup>

## **REFLEXÃO**

O sucesso deve ser buscado, mas não antes de se escolher qual o tipo de sucesso que você deseja. O sucesso é, para uns, a competência, para outros, um automóvel do ano. E para você? O sucesso profissional nem sempre é necessariamente financeiro, e o que não faltam são exemplos de pessoas bem-sucedidas profissionalmente e que não sabem administrar seus ganhos financeiros.

Por fim, cito o sucesso espiritual, que é encontrar sua forma de conviver com a divindade (e qual divindade). O sucesso pessoal não deve ser apenas intelectual, mas também abrange a saúde, sem a qual de nada adiantam as demais formas de sucesso.

# A guerra silenciosa

Chamo a guerra silenciosa de "a revolução". Tenho medo de falar nela e parecer piegas, mas ou corro o risco ou fico quieto. Sinto falta de mais pessoas crendo e trabalhando por dias melhores.

Como disse <u>Martin Luther King Jr.</u>, o problema não é a ação dos maus, mas a omissão dos que deviam fazer alguma coisa pelo bem. Não sou perfeito, mas quero um país melhor e creio que as pessoas de bem são a maioria. Acho possível mudar alguma coisa. A vida seria muito ruim sem essa expectativa-possibilidade. Creio em uma mudança cultural, ética e de valores que se sustente em uma evolução coletiva. Uma revolução silenciosa e invencível.

Acho que os brasileiros estão cansados. Resta saber se irão se levantar para mudar alguma coisa. Não uma mudança sangrenta ou repentina, mas natural e feita sem salvadores nem gênios. Creio muito na revolução gradual, amadurecida.

Meu sonho é que alcancemos dias em que os servidores cumpram seus deveres. Sem heroísmos nem exageros, embora ser bom e honrado me pareça uma forma de heroísmo.

Servidores normais, comuns, mas com honra e compaixão resultarão em um país mais justo e digno: agirão com correção e serão, à medida que cada vez mais numerosos, invencíveis. Uma elite.

Desejo uma revolução, silenciosa, construída aos poucos por um novo exército. Um exército de guerreiros treinados, competentes, disciplinados e de fibra. Fibra que foi necessária para a aprovação e que será necessária, em outro formato, para o cotidiano. Pode parecer utopia, mas creio mesmo na revolução que começa no metro quadrado que cada um ocupa e para o qual você está sendo convocado.



#### **RESUMO**

Creio que os servidores podem fazer uma revolução no serviço público, a começar pelo metro quadrado que cada um ocupa e sugiro cinco compromissos pessoais para ajudar na revolução:

1	Ser um bom Servidor Público;
2	Tratar o público com educação e respeito;
3	Melhorar a Operação;
4	Ser proativo;
5	Ser honesto.

# ů,

# **REFLEXÃO**

Conforme destacado no início do prefácio escrito pelo Rogério Melzi, ao ser servidor, você tem uma série de vantagens das quais já falamos. E ninguém melhor do que você, então, para ouvir o conselho de <u>John F. Kennedy</u>: "Não pergunte o que o seu país pode fazer por você. Pergunte o que você pode fazer pelo seu país."

# Para passar em concursos preciso comprar todos os materiais disponíveis?

A resposta imediata para esse questionamento é: não! Ter todos os livros do mercado que são destinados à preparação para concursos não vai assegurar sua aprovação, possivelmente vão, inclusive, atrapalhar seu estudo. O que não pode faltar de forma alguma para seu estudo, além da motivação e do objetivo, são papel, caneta, lápis, livros doutrinários, códigos e provas anteriores. Atualmente, a maior parte dos concursos públicos exige o conhecimento de "noções básicas de Direito" e a melhor maneira de obter essas noções são os textos da Lei.

Antes de mais nada, para saber exatamente a qual *material* recorrer, é preciso conhecer a técnica de estudo à qual você melhor se adapta. Se é

# ?

#### **CURIOSIDADE**

#### John F. Kennedy

Eleito em 1960, Kennedy (1917-1963) tornou-se o segundo mais jovem presidente do seu país, depois de Theodore Roosevelt. Ele foi Presidente de 1961 até o seu assassinato em 1963. Durante o seu governo houve a Invasão da Baía dos Porcos, a Crise dos mísseis de Cuba, a construção do Muro de Berlim, o início da Corrida espacial, a consolidação do Movimento dos Direitos Civis nos Estados Unidos e os primeiros eventos da Guerra do Vietnã.



#### **IDEIA**

#### Material

Há excelentes apostilas no mercado, e tantas outras — talvez até mais — que não solucionam as dúvidas do concurseiro. Você só saberá quais são as melhores por meio dos fóruns de concurseiros, nos cursos preparatórios ou comunidades que debatem o tema dos concursos (e, nesse ponto, o computador e as redes sociais podem ser muito úteis).

pela visualização, opte por materiais que ofereçam muitos esquemas visuais, fluxogramas, anotações em árvore, que utilizem cores etc. Se pela audição, experimente as aulas gravadas e audiolivros. Se tem dificuldade em fixar conteúdos pela leitura, transcreva as partes mais importantes e faça provas.

# !

# **ATENÇÃO**

Tenha sempre em mente que, antes de comprar o próximo livro (DVD, apostila) é preciso ter finalizado o primeiro, e que na sua preparação não se trata de quanto, mas de como: como você está estudando, como está sua motivação, como vai sua dedicação e como estão seus sonhos.

# Quais práticas básicas não podem faltar na rotina de quem se prepara para um concurso? Como se preparar adequadamente?

Cada preparação é diferente e por isso é problemático afirmar uma rotina ideal para todos, mas ter um quadro horário definido, otimizar o tempo, aproveitar oportunidades, dedicar-se à preparação com afinco e seriedade são pontos essenciais. Costumo dizer que mais importante do que muitas horas de estudo é ter um estudo de muita qualidade, no tempo que se tem. Neste caso, a metodologia de estudos e organização do tempo apresentadados pela Neuza Chaves, no capítulo 2 deste livro, talvez passa ajudá-lo nesta preparação para os concursos.

Questões de prova, revisão do conteúdo, foco e motivação, além de manter um dia de descanso e focar no preparo emocional, também são questões bastante relevantes que não podem faltar na preparação para concursos.

A técnica de estudo utilizada pelo melhor aluno do curso preparatório, aprovado em primeiro lugar no concurso pode ter funcionado muito bem para ele, mas estudar igual a ele pode não fazer o mesmo bem a outro concurseiro. Cada um tem um estilo próprio e isso também se aplica à preparação para estudo. Para cada perfil de candidato existe uma técnica adequada de estudo e o que funciona para um primo, amigo, irmão, pode não funcionar para outra pessoa. É preciso ter muito cuidado com os exemplos que se segue e com as técnicas que se compra.

# Quais são os pontos mais importantes a serem lidos em um edital?

Todo o edital é importante. Mas as matérias, datas e pesos das questões/critérios de correção merecem destaque. Em geral os candidatos estão muito preocupados em estudar as matérias e acham desimportante conhecer o edital. O que é um erro, certamente. Ler o edital faz parte da preparação para provas.

# Quais são os principais erros cometidos pelos concurseiros nos dias de hoje?

Os erros são os mesmos: falta de confiança, técnicas inadequadas de estudo, motivação inadequada (ou inexistente), falta de foco e falta de planejamento.

A falta de confiança em si e na sua capacidade é um dos principais erros cometidos pelo concurseiro. Não raro ela envia para sua mente o recado de que você não é capaz de aprender, de passar em concursos e isso acaba se tornando uma verdade limitadora.

Ter confiança em sua preparação e em seu sonho é fundamental. A aprovação nos concursos está ao alcance de todos aqueles que estão dispostos a pagar seu preço, e acreditar que ela é possível é o primeiro passo.

Motivação é elemento importantíssimo para passar em concursos, mas existem motivações que não são edificantes e que podem acabar prejudicando. Inveja ou querer provar que se consegue para amigos ou familiares que duvidam são motivações que acabam aumentando a pressão e a ansiedade na hora dos concursos. Procurar as motivações positivas, como melhorar de vida, ter mais tempo e segurança para desenvolver os próprios sonhos, ajudar familiares, são exemplo de motivações positivas e que ajudarão a manter o *foco da preparação*.



A falta de planejamento é, de todos os erros, o mais comum e, talvez, o mais perigoso. Não ter um quadro horário, não planejar a rotina de estudos é extremamente prejudicial e um erro comum entre os concurseiros. Para um bom rendimento é preciso ter bastante claras e definidas as estratégias que serão usadas para alcançar o sucesso.

# Quais dicas de estudo e comportamento você daria para quem está buscando uma vaga no serviço público?

Nenhuma técnica está "escrita na pedra". É sempre possível modificá-la para melhor atender às suas necessidades. As preferências pessoais irão moldar as melhores estratégias e os resultados virão quanto mais intimidade tivermos com a técnica.

Algumas dicas que costumo dar são para, se possível, assistir às aulas com todo afinco que puder. Ter um professor para tirar dúvidas e ajudar na explicação de alguns conceitos é uma oportunidade que poucas pessoas têm. Quem a tiver, aproveite. Ler livros, códigos, doutrinas,



#### IDEIA

#### Foco da preparação

É normal identificar falta de foco em duas situações: aquele concurseiro que está tentando todos os concursos e aquele outro que não quer prestar concursos. No primeiro caso é um pouco mais fácil. Costumo propor um exercício bem simples: peço que imaginem em que função gostariam de se aposentar. Isso é uma forma de estabelecer o plano de ação para a preparação, sem a pressão de parecer "pouco modesto". Claro que existe o chamado "concurso escada", em que a pessoa vai migrando de concursos mais "fáceis" para os mais "difíceis" à medida que vai se preparando e qualificando. Essa estratégia também é válida.

Os estudantes que não querem prestar concursos já são um caso mais complicado. Eles erram por estar prestando concurso sem interesse em fazê-lo e, com isso, se enganando e enganando os que o apoiam.

# **EITURA**

#### Estar antenado é fundamental

Conhecer as qualidades exigidas pelo mercado e como as pessoas as enxergam é fundamental. É disso que o livro As 25 leis bíblicas do sucesso trata. É uma obra que escrevi junto com Rubens Teixeira e que representa um profundo estudo laico sobre a sabedoria milenar da Bíblia aplicada à carreira.

súmulas, ler todo o material que puder de suporte ao estudo. Fazer resumos para sempre retomar o conteúdo é ótimo e, claro: não deixar nunca de fazer exercícios, eles são a ferramenta indispensável de treino.

Em relação ao comportamento, manter a motivação, ter autodisciplina e ser organizado. Manter-se focado e flexível para eventuais mudanças de plano e ter a consciência de que o projeto que traçou para sua vida é recompensador. Como digo em um dos mantras "a dor é temporária, o cargo é para sempre".

# Quais as qualidades dos bons profissionais?

As três qualidades básicas são energia, inteligência e integridade. Ou seja, disposição para trabalhar, competência para que esse trabalho seja eficiente e com resultados e, apesar de parecer pouco valorizada atualmente, a honestidade.

A longo prazo, a lealdade, a integridade e a correção marcam pontos importantíssimos em uma carreira. Essas três qualidades precisam vir juntas, não adianta ser muito bom em uma ou em outra, pois as empresas querem — precisam, eu diria — do conjunto.

Outras qualidades são a simpatia, disposição para aprender, para trabalhar em grupo, paciência, persistência, resiliência, humildade.

Há também qualidades específicas que são exigidas de acordo com a atividade a ser desenvolvida. As pessoas podem aprimorar as suas qualidades com treinamento, informação e amadurecimento. Por esta razão, *estar antenado é fundamental*.



#### Principais qualidades dos bons profissionais

ENERGIA	INTELIGÊNCIA
INTEGRIDADE	HONESTIDADE
LEALDADE	INTEGRIDADE
CORREÇÃO	SIMPATIA
DISPOSIÇÃO PARA APRENDER	DISPOSIÇÃO PARA TRABALHAR EM GRUPO
PACIÊNCIA	PERSISTÊNCIA
RESILIÊNCIA	HUMILDADE

# Qual a principal dica para quem quer passar em um concurso público?

Se eu tivesse de escolher apenas uma dica, recomendaria desistir de uma dica só. Passar em concursos e ter sucesso é fruto de um conjunto de atitudes e comportamentos, de técnicas e ações. Este conjunto está descrito no meu livro mais conhecido, *Como passar em provas e concursos*, que este ano completa 200.000 livros vendidos.



#### **RESUMO**

Vale a pena investir em si mesmo e em um futuro melhor. A forma de fazer isso é planejando e executando uma boa preparação, pois este é um investimento com muito retorno.

A preparação para concursos ou para qualquer outro objetivo não tem só uma dica valiosa, mas um conjunto delas. Ter uma boa motivação, estudar com afinco, montar um bom quadro de horários e tentar respeitá-lo ao máximo, ter um ambiente confortável e planejado para o estudo, utilizar técnicas de estudo etc. são só algumas das muitas dicas para a boa preparação.

Sem dúvida, todas elas demandam um investimento, não só financeiro, mas também emocional. E, como todo bom investimento, ele será colhido no futuro, com multiplicação de resultados positivos.



# **COMENTÁRIO**

Espero que as <u>palavras deste capítulo</u> tenham sito úteis e sirvam, senão de incentivo, como uma forma de conhecer melhor o serviço público do qual de uma forma ou de outra todos os brasileiros dependem e com o qual todos teremos contato em algum momento.

Seja qual for sua escolha profissional após sua formação, é importante que você tenha os valores dos bons profissionais, que participe da "revolução" do seu metro quadrado, que seja um profissional qualificado e em constante evolução para que possa, ao final de sua carreira, olhar para trás e ter a grata sensação de que você mudou o mundo, com um passo de cada vez.



#### **LEITURA**

# Como passar em provas e concursos

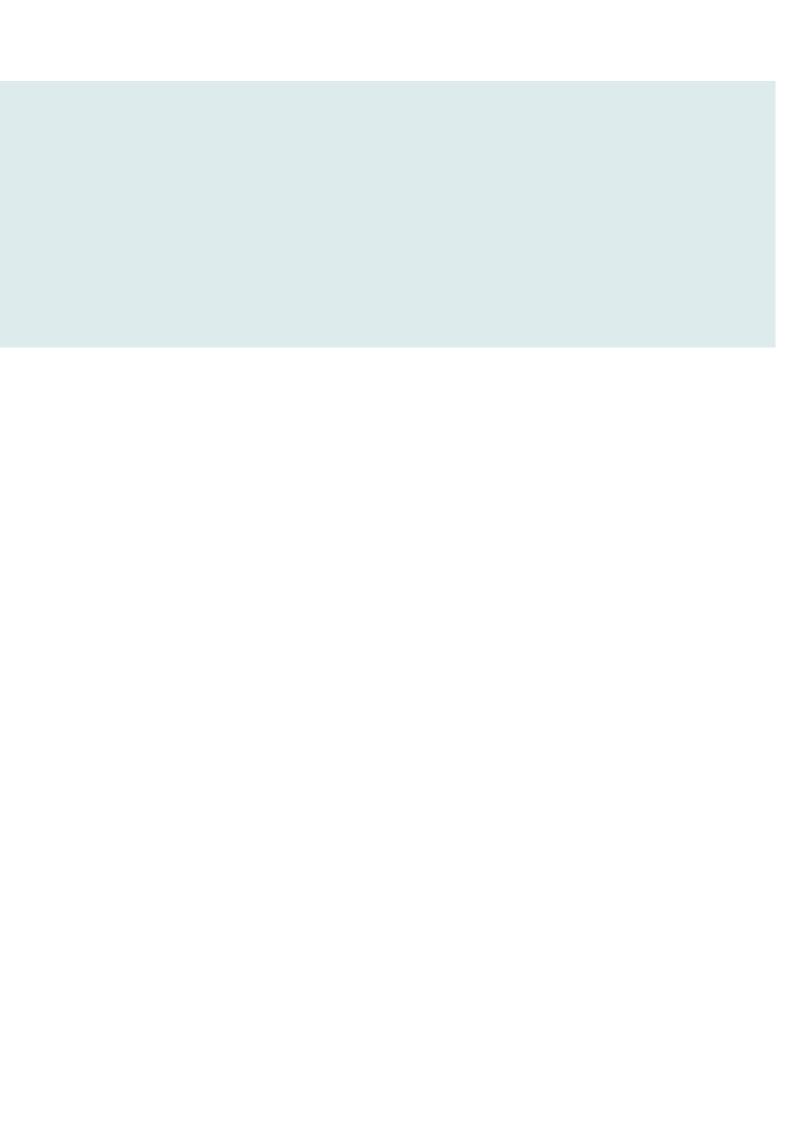
A dica principal seria seguir o conjunto de atitudes, pensamentos e comportamentos descritos na obra.



#### IDFIA

#### Palavras deste capítulo

No site do autor do capítulo (www. williamdouglas.com.br), você encontrará muito material de acesso gratuito, como aulas, dicas, artigos e vídeos. Não deixe de visitá-lo.





# Empreendedorismo e inovação em uma era de mudanças significativas

ARMANDO CLEMENTE E MARÍLIA DE SANT'ANNA FARIA Empreendedorismo e inovação em uma era de mudanças significativas

# Introdução

Nos capítulos anteriores deste livro, apresentamos informações que poderão contribuir, e em muito, para o planejamento da sua carreira profissional e pessoal. Entretanto, não poderíamos deixar de apresentar dois temas extremamente relevantes no mundo atual do trabalho: o empreendedorismo e a inovação. Nas últimas décadas, o universo empreendedor tem sido estudado em todo o mundo, pois abrange um conjunto de práticas orientadas para o sucesso de empresas e instituições. Dessa forma, as universidades têm papel fundamental no sentido de ampliar os conceitos pertinentes ao tema, além de estimular práticas empreendedoras e inovadoras e capacitar os alunos para enfrentar os constantes desafios de um mercado cada dia mais competitivo.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), o Brasil é um dos países mais empreendedores do mundo, mas apresenta taxas significativas de mortalidade de empresas. Nesse sentido, políticas e estratégias devem ser estimuladas para que as instituições de ensino superior, governos, entidades de classe e centros de pesquisas atuem no sentido de diminuir os índices de insucesso de empreendedores individuais e de empresários das micro e pequenas empresas, que agora estão buscando cada vez mais informações para aperfeiçoar o gerenciamento de seus negócios.

As universidades devem estimular as características e os comportamentos empreendedores de seus alunos, aliando o conhecimento acadêmico com a prática, de forma que possam atender, rapidamente, todas as exigências impostas pelo mercado. Uma pesquisa feita pela Organização Internacional do Trabalho (2013) apontou que o desemprego entre jovens brasileiros com idades entre 15 a 24 anos apresentou taxa de 15,3% em 2011. Diante deste contexto, a via do empreendedorismo revela-se como uma possível saída para o desenvolvimento. É importante ressaltar que se torna necessário difundir no meio acadêmico o desenvolvimento de habilidades relacionadas à gestão de pequenos negócios, inovação e competitividade das empresas.

Em 2004, uma pesquisa realizada pelo Sebrae e pelo Instituto Cidadania já tinha apontado a preocupação dos jovens com o seu futuro profissional. Nesse sentido, a universidade é um celeiro de conhecimento e deve estimular o empreendedorismo no meio acadêmico, criando alternativas para inserir seus alunos no mercado de trabalho.

Devido às constantes mudanças, o corpo discente deve aproveitar o ambiente acadêmico não somente para adquirir conhecimentos, como também para aprimorar novas habilidades. A interação entre estudantes universitários e professores experientes que detém conhecimento técnico e vivência profissional contribui diretamente para o desenvolvimento de atitudes corporativas e práticas, atendendo as exigências impostas pelo mercado de trabalho.

O ambiente e o estímulo para a aprendizagem que uma boa universidade proporciona representam um diferencial na vida acadêmica, pois incentiva a busca por novos conhecimentos, estimula a criatividade, fortalece as competências ligadas ao processo de negociação, além de fomentar o desenvolvimento de práticas empreendedoras.

Torna-se imprescindível formar cidadãos preparados para enfrentar um mercado cada vez mais competitivo. Portanto, o ensino do empreendedorismo apresenta-se como uma proposta de inovação curricular com o objetivo de desenvolver conceitos e práticas visando preparar os alunos para enfrentar desafios, ter iniciativa, buscar oportunidades, aumentar o conhecimento e ampliar o potencial que cada um tem de empreender.

Um dos objetivos das instituições de ensino superior é disseminar a educação e a cultura empreendedora e, para isso, torna-se imprescindível a formação de jovens que possam empreender na vida adulta, e que apresentem melhor preparo gerencial na condução de suas profissões e/ou seus negócios reduzindo as taxas de mortalidade das empresas brasileiras.

De acordo com Wickert (2006): "Os educadores e pesquisadores devem propiciar um ambiente favorável à construção de conhecimentos e de valores para que os empreendedores compreendam as mudanças e possam se desenvolver no novo cenário". Assim, a construção do conhecimento e o desenvolvimento de comportamentos empreendedores serão praticados durante toda a vida. Dessa forma, os conceitos trabalhados no currículo da universidade são reforçados, pois a temática é interdisciplinar, ou seja, propicia estabelecer correlação com todas as disciplinas, ao mesmo tempo em que coloca o currículo escolar conectado com as novas tendências da sociedade.

Conforme cita a mesma autora, a educação precisa ressaltar a pluralidade e a transdisciplinaridade, associando os saberes científicos e as relações com os demais, com o ambiente, valorizando a diversidade. Nesse sentido, a autora também aponta para o desenvolvimento do pensamento crítico – proporcionando o desenvolvimento de habilidades cognitivas, tais como: análises, comparações, levantamento de hipóteses, questionamentos, argumentos, entre outros; e criativo – orientado por valores, habilidades, talentos e imaginação.

## Termos e conceitos

#### Empreendedorismo

Conforme cita o Global Entrepreneurship Monitor (GEM), no Relatório Executivo Brasil 2013: "Entende-se como empreendedorismo qualquer tentativa de criação de um novo empreendimento, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente. É importante destacar que o foco principal é o indivíduo empreendedor, mais do que o empreendimento em si".

A temática do empreendedorismo é abrangente e não está restrita somente à criação de uma empresa. É importante destacar que existem diversas questões relacionadas a esse tema. Alguns autores consideram que estão envolvidas duas perspectivas principais: a comportamental e a econômica. Na visão dos economistas, o empreendedorismo está relacionado à obtenção de lucro, mas para os profissionais ligados à área de recursos humanos, o termo envolve um conjunto de características e práticas comportamentais.

De acordo com Filion (1999) um empreendedor é resultado do seu próprio ambiente. O autor reforça que a cultura empreendedora pode se tornar um catalisador para formar um perfil empreendedor. Nesse sentido, o ambiente que a pessoa se desenvolve pode fazer a diferença e contribuir para a constituição desse perfil.

#### Empreendedor

De acordo com o Sebrae (2012):

Empreendedor é alguém que é ativo, arrojado e que gosta de realizar alguma coisa. Na verdade, todos nós conhecemos esse impulso para construir e crescer, de prosperar na vida. De provar que somos capazes. De fazer melhor. A diferença está apenas no grau de vontade, nos meios de que dispõe e na coragem de cada um em enfrentar as dificuldades e os riscos que existem em qualquer empreendimento – seja montar um negócio ou sair em viagem de férias. Empreendedor, portanto, é a pessoa que gosta de fazer coisas e tem o conhecimento e a determinação necessária para fazê-las.

Segundo livro publicado pela mesma instituição (2013), o professor Louis Jacques Filión identifica cerca de 60 definições de empreendedor na literatura e 24 características, mais frequentemente atribuídas aos empreendedores pelos behavioristas.

#### Intraempreendedor

Dolabela (1999) menciona que esse conceito refere-se ao empregado empreendedor. Ou seja, ao funcionário que aplica os comportamentos empreendedores em sua área de atuação. São indivíduos motivados, visionários, que buscam novas formas de fazer as coisas, ao mesmo tempo em que lutam para alcançar as metas e objetivos da instituição em que trabalha.

#### Empreendedor social

Esse tipo de empreendedor desenvolve atividades visando beneficiar um tipo de público ou uma localidade. Sua atuação é diferente de um negócio tradicional, pois visa proporcionar mudanças em um determinado contexto e contribuir para o desenvolvimento social.

#### Empreendedor público

Osborne (1995) cita que os empreendedores públicos devem aplicar recursos de diversas maneiras visando aumentar a eficiência e a produtividade do setor. Segundo os autores, os empreendedores que atuam na esfera pública não estão procurando riscos e sim oportunidades.

#### Empresário

No artigo 966 da lei nº 10.406/02, que institui o Código Civil, consta: "Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços". Empresário é uma pessoa que constitui uma empresa, ou seja, administra os recursos físicos, financeiros, humanos e tecnológicos. Na esfera econômica é aquele que abre um negócio para poder produzir bens ou prestar serviços visando obter lucro. É importante destacar que um empresário necessariamente não é um empreendedor e vice-versa.

#### **EIRELI**

Esta definição refere-se à empresa individual de responsabilidade limitada, criada pela lei  $n^{\circ}$  12.441/2011. Essa modalidade define a pessoa que abre uma empresa individual de responsabilidade limitada para prestar serviços de qualquer natureza oriunda da cessão de direitos patrimoniais de autor ou de imagem, nome, marca ou voz de que seja detentor o titular da pessoa jurídica, vinculados à atividade profissional. Cabe mencionar que nessa modalidade o empresário tem benefícios da separação do seu patrimônio e o da empresa.

# Características e comportamentos praticados por empreendedores

Nas últimas décadas, o Sebrae tem publicado estudos sobre as características de empreendedores que obtiveram sucesso. Foram mapeadas dez características que envolvem um conjunto de comportamentos praticados periodicamente por pessoas que fazem a diferença em suas respectivas áreas de atuação:

#### 1. BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA

O empreendedor manifesta alto grau de iniciativa e está sempre em busca de oportunidades. Ele é capaz de visualizar novas chances, criar produtos e serviços e apresentar soluções inovadoras.

#### 2. CAPACIDADE DE CORRER RISCOS CALCULADOS

Perante os desafios apresentados, os riscos devem ser previamente analisados. Vale destacar que o empreendedor está disposto a correr riscos, mas mensurados.

#### 3. PERSISTÊNCIA

As adversidades devem ser enfrentadas e todos os esforços devem ser enveredados para cumprir o que foi planejado. Vale a pena destacar que ser *persistente* é diferente de ser *teimoso*.

#### 4. COMPROMETIMENTO

Os empreendedores são comprometidos com seus objetivos e se esforçam para finalizar suas atividades. Além disso, colaboram com outros membros da equipe para cumprir uma tarefa ou entregar um determinado projeto.

#### 5. ESTABELECIMENTO DE METAS

As metas e os objetivos não somente representam um verdadeiro desafio como também têm um significado pessoal. São específicas, alcançáveis e possíveis de ser mensuradas.

## 6. CAPACIDADE DE PLANEJAR E MONITORAR AÇÕES

Através do planejamento, as tarefas complexas são divididas em atividades menores. Assim, fica mais fácil controlar e administrar possíveis mudanças e imprevistos. O monitoramento é sistemático e auxilia no alcance de soluções para problemas que possam ocorrer durante a realização dos trabalhos.

## 7. CAPACIDADE PARA BUSCAR E UTILIZAR INFORMAÇÕES

A busca de informações envolve a participação em treinamentos, palestras, pesquisas e conversas com fornecedores, clientes, parceiros e até concorrentes. Abrange também a consulta com especialistas para conseguir alguma assessoria comercial ou técnica.

## 8. PODER DE PERSUASÃO E REDE DE CONTATOS

É fundamental ter boas relações e ampliar a sua rede de contato, principalmente com clientes e fornecedores. Para isso, o poder de negociação e persuasão deve ser sempre estimulado visando o alcance de metas e objetivos.

## 9. INDEPENDÊNCIA E AUTOCONFIANÇA

Para enfrentar desafios torna-se necessário acreditar em todo o potencial e desenvolver autonomia. Dessa forma, será possível completar tarefas complexas e obter o nível de excelência em cada área de atuação.

# 10. EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA

Os conhecimentos e as habilidades devem sempre ser aprimorados. Assim, é fundamental fazer o melhor, dar o melhor de si para alcançar um objetivo e/ou oferecer produtos e serviços que possam não somente surpreender e atender a necessidade dos clientes, mas encantá-los.

# Pesquisa GEM Brasil (Global Entrepreneurship Monitor)

A pesquisa GEM Brasil 2013 faz parte do projeto *Global Entrepreneurship Monitor* e é fruto de uma parceria entre o *Babson College* e a *London Business School* desde 1999. Mais de cem países, representando 75% da população global e 89% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial, são associados ao projeto que é hoje o maior estudo sobre empreendedorismo em todo o planeta. Um dos objetivos da pesquisa visa apresentar e entender o papel do empreendedorismo no desenvolvimento da economia dos países envolvidos.

A realização da pesquisa GEM Brasil também tem como objetivos analisar as estimativas brasileiras e promover análises regionalizadas. Em 2013, foram entrevistados mais de 10.000 adultos e verificadas informações sobre as atividades, atitudes e aspi-

rações. O resultado foi significativo, pois, em nosso país, aproximadamente quarenta milhões de pessoas estão ligadas à abertura ou gestão de uma empresa. Ou seja, entre a população de 18 a 64 anos (123 milhões de indivíduos), mais de 32% estão empreendendo de alguma maneira.

A temática do empreendedorismo é relevante, pois, de acordo com o GEM, 19 milhões de empreendedores têm negócios estabelecidos e 21 milhões de empreendedores possuem negócios em fase inicial. A tabela 1 mostra as taxas de empreendedorismo de acordo com as características sociodemográficas brasileiras.

	Brasil	Regiões brasileiras								
Características sociodemográficas	Brasii	Norte	Nordeste	Centro-Oeste	Sudeste	Sul				
		% da população da mesma classe								
Gênero										
Masculino	18,6	13,7	17,2	23,0	19,6	18,2				
Feminino	12,6	10,6	11,9	16,9	12,7	12,1				
Faixa etária										
18-24 anos	4,5	2,2	3,4	6,2	4,8	6,4				
25-34 anos	11,8	7,4	10,6	16,6	12,4	12,7				
35-44 anos	18,9	18,1	19,2	23,6	18,8	16,4				
45-54 anos	24,3	22,0	24,6	27,3	24,4	23,0				
55-64 anos	18,7	16,9	16,6	29,4	19,5	15,7				
Nível de escolaridade										
Menor que segundo grau completo	17,4	13,8	16,5	22,1	18,1	16,3				
Segundo grau completo	13,9	10,7	13,7	17,8	13,8	14,9				
Maior que segundo grau completo	12,1	8,7	9,9	15,4	13,6	11,5				
Tamanho da família										
Até 4 pessoas	15,5	12,7	14,6	20,1	15,7	15,4				
5 ou mais pessoas	15,1	11,3	13,6	19,1	16,9	14,0				
Faixa de renda										
Menos de 3 salários mínimos	13,6	10,2	13,5	18,2	13,8	13,1				
3 a 6 salários mínimos	17,9	16,2	16,6	22,5	18,3	17,3				
6 a 9 salários mínimos	18,2	19,6	18,6	20,7	16,7	23,0				
Mais de 9 salários mínimos	19,6	25,6	14,2	22,7	21,5	17,3				
Estado ou país de origem do empreendedo	r									
Natural da cidade	14,2	7,8	13,4	15,7	15,7	14,0				
Natural do Estado (ou Unidade da	45.7	45.5								
ederação)		15,3	16,0	22,7	14,0	17,0				
Natural de outro Estado (ou Unidade da Federação) ou outro país		10.2	18,7	24,1	20,0	16,1				
		18,2	10,7	24,1	20,0					
Já morou em outro Estado (ou Unidade da Federação) ou outro país	18,0	16,3	14,3	23,0	19,7	16,1				

Tabela 1 - Taxas específicas de empreendedorismo estabelecido segundo características sociodemográficas nas regiões brasileiras. Fonte: GEM (2013)

# Motivos que levam as pessoas a abrirem seus negócios

Existem diversas razões que impulsionam a abertura de uma empresa, tais como: desemprego, sonho, vontade de ser patrão, confiança em seu próprio sucesso, ter uma ideia inovadora, investimento econômico, entre outros.

Para a abertura e/ou desenvolvimento de um negócio é importante levar em consideração o ambiente no qual a empresa estará inserida. Assim, devem ser considerados alguns aspectos, tais como: questões financeiras, as políticas do governo, carga tributária, impostos, acesso à capacitação e ao mercado, verificação de barreiras de entrada, normas legais, identificação de oportunidade, grau de inovação, nível de motivação e de valorização dos sócios.

# Empreendedorismo e prestígio social

O empreendedorismo goza de certo prestígio entre a população, pois, para grande parte, iniciar um novo negócio representa uma "opção desejável de carreira" e também que "os empreendedores bem sucedidos obtêm status e respeito perante a sociedade".

Um fato apontado no GEM (2013) revela que mais de 50% dos pesquisados não têm medo de fracassar e isso não seria um impedimento para abrir uma empresa, pois possuem conhecimentos, vivência e habilidades. Merece destaque que ter o próprio negócio representa o terceiro maior sonho dos brasileiros. Conforme apresentado na tabela 2, 34,6% sonham em ter seu próprio negócio enquanto 18,8% sonham em fazer uma carreira em uma empresa.

A mentalidade empreendedora é percebida entre a população porque 37% dos brasileiros entre 18 e 64 anos conhecem pessoas que abriram uma nova empresa nos últimos dois anos. Tal aspecto não é surpresa, pois a mídia veicula muitas notícias sobre empreendedores bem-sucedidos, negócios inovadores e mercados pouco explorados. Existem programas de televisão, revistas especializadas, diversos sites e blogs apresentando histórias sobre negócios bem-sucedidos. Além disso, várias instituições oferecem prêmios, como: Empresário do Ano, Mulher Empreendedora, Prefeito Empreendedor, Prêmio MPE Brasil, Prêmio Folha Empreendedor Social de Futuro, entre outros.

	Brasil	Regiões brasileiras									
Sonho da população brasileira		Norte	Nordeste	Centro-Oeste	Sudeste	Sul					
		% da população 18-64 anos									
Sonho											
Comprar a casa própria	45,2	46,8	49,2	46,4	45,3	36,6					
Viajar pelo Brasil	42,5	38,5	35,2	41,4	45,6	49,2					
Ter seu próprio negócio	34,6	42,3	39,6	31,3	32,8	28,6					
Comprar um automóvel	34,3	36,9	34,3	31,7	34,9	32,2					
Viajar para o exterior	26,8	27,1	20,7	21,5	30,0	31,1					
Ter um diploma de ensino superior	25,5	32,0	22,7	20,7	27,7	22,6					
Ter plano de saúde	22,5	24,8	13,3	19,3	27,6	24,7					
Fazer carreira numa empresa	18,8	17,6	14,5	16,2	21,3	21,5					
Ter seguro de vida	16,1	16,3	9,1	13,4	20,3	17,9					
Casar ou formar uma família	14,0	13,7	13,5	10,8	15,8	11,2					
Ter seguro para automóvel	13,7	12,2	4,1	11,4	20,6	12,8					
Comprar um computador	11,9	16,9	6,7	10,5	14,1	13,0					

Tabela 2 – Sonho da população brasileira. Fonte: GEM (2013)

# Classificação das atividades empreendedoras

De acordo com a metodologia utilizada na pesquisa GEM Brasil 2013 os empreendedores são classificados como:



A seguir vamos entender melhor cada um deles.

#### **EMPREENDEDORES NASCENTES**

São considerados aqueles que fazem parte da estrutura de uma empresa, mas ainda não pagaram salários nem foram remunerados por um prazo superior a três meses.

#### **EMPREENDEDORES NOVOS**

São donos de uma nova empresa ou administradores que foram remunerados de alguma forma ou que pagaram salários por um prazo maior que três e menor que quarenta e dois meses.

#### Aspectos importantes sobre os empreendedores iniciais

O percentual de empreendedor inicial no Brasil é maior que o de empreendedor estabelecido. Enquanto o primeiro apresenta taxa de 15,4% (4,5% de empreendedores nascentes e 11,3% de empreendedores novos), o segundo é de apenas 15,2%.

Apesar da similaridade, as mulheres têm apresentado taxas maiores que as dos homens. Ou seja, nos últimos 12 anos as taxas entre os dois gêneros têm se aproximado. A faixa etária que se destaca é a de 25 a 34 anos, representando 21,9%. Porém, se for levada em consideração a faixa etária de 25 a 44 anos, esse percentual atinge 41,8%. Merece destacar que o tamanho da família dos empreendedores iniciais é de cerca de 4 a 5 pessoas e a renda familiar é de 6 a 9 salários mínimos.

Motivação para a atividade empreendedora: empreendedores por necessidade e por oportunidade

É importante ressaltar que há dois tipos de motivação para a atividade empreendedora classificadas no GEM Brasil (2013):

#### EMPREENDEDORES POR NECESSIDADE

Os empreendedores por necessidade precisam gerar renda e iniciar uma atividade autônoma por não conseguir outras formas de ocupação.

#### EMPREENDEDORES POR OPORTUNIDADE

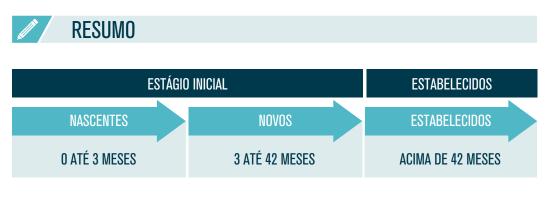
Por outro lado, os por oportunidade visualizaram novas possibilidades de atuação e optaram por empreender como uma forma alternativa para geração de renda.

A proporção de empreendedores que identificam uma oportunidade é considerada expressiva, pois envolve 71,3% dos empreendedores iniciais. O GEM (2013) cita que "dos empreendedores iniciais do Brasil, existem 2,5 por oportunidade para cada empreendedor por necessidade". Apesar do número de empregos formais ter crescido nos últi-

mos anos, muitos brasileiros têm iniciado um negócio por meio de uma decisão baseada em um planejamento.

#### Empreendedores estabelecidos

São administradores ou donos de uma empresa classificados como consolidados, ou seja, que geram remuneração (*pró-labore*) e fazem o pagamento de salários por um prazo superior a 3,5 anos.



Quadro 1: Tempo e classificação. Fonte: GEM (2013)

# Características dos empreendimentos abertos no Brasil

Conforme cita o GEM (2013), 97% dos produtos ou serviços oferecidos pelos empreendedores em estágio inicial não apresentam novidades, ou seja, não são inovadores. Além disso, há a percepção de diversos concorrentes e 98% possuem clientes somente no mercado interno. Outro fator apontado é que grande parte (66,1%) não têm funcionários e 76,5% não têm perspectiva de gerar novos empregos. Portanto, são negócios gerenciados pelo proprietário.

# Fatores limitantes para empreender no Brasil

Alguns fatores limitantes apontados pelo Sebrae (2013) foram a excessiva carga tributária, o alto nível de burocracia, dificuldades em obter linhas de financiamento com taxas de juros acessíveis, falta de conhecimento técnico e experiência no mercado que atua.

Cabe destacar que a abertura de uma empresa representa um grande desafio a ser enfrentado e, por isso, os riscos devem ser calculados. Nesse sentido, é importante que seja feito um estudo preciso e também que informações essenciais sejam apuradas antes de tomar qualquer decisão.

A falta de conhecimento do mercado e de informação real sobre o negócio pode ser crucial para a sobrevivência empresarial em um mercado cada dia mais competitivo. Uma curiosidade é o fato de mais de 80% dos empreendedores não consultaram os órgãos de apoio para solicitar algum tipo de auxílio para seus empreendimentos.

#### Linhas de financiamento

No Brasil, algumas instituições financeiras oferecem linhas de financiamento não somente para abrir um negócio como também para incrementar empresas existentes. Os bancos de fomento, como Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE), oferecem crédito para projetos e programas ligados ao desenvolvimento econômico e social.

Além desses, existem os bancos oficiais, como o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal, que operam com recursos do Fundo de Amparo do Trabalhador (FAT). Vale a pena destacar que os bancos comerciais também têm linhas próprias que são oferecidas para pessoas físicas e jurídicas. Uma alternativa também é recorrer à *cooperativa de crédito*, que visa prestar assistência creditícia para seus associados.

Cabe mencionar que muitas empresas de pequeno porte que desenvolvem atividades produtivas são abertas com recursos obtidos através de *instituições de microcrédito*. As instituições oferecem taxas de juros praticadas no mercado e analisam a necessidade do financiamento e a capacidade de pagamento.

#### Cenário nacional

É importante ressaltar que em nosso país aproximadamente 99% dos empreendimentos são de microempreendedores individuais e empresas de micro e pequeno porte e que tais empresas absorvem 52% dos empregos. Conforme a PNAD 2011, existem aproximadamente 23 milhões de donos de empresas no Brasil. Esses empreendimentos contribuem ativamente para o desenvolvimento da economia brasileira. Tal fator também pode ser visto em outros países desenvolvidos. Portanto, tornase de fundamental importância estimular o desenvolvimento de empresas de pequeno porte capacitando seus gestores e funcionários de forma que possam promover o crescimento econômico, aumentando a renda, gerando novos postos de trabalho e proporcionando melhores salários.

#### Classificação das micro e pequenas empresas

No Brasil, as micro e pequenas empresas são classificadas de acordo com a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (Lei Complementar nº 123/06), que definiu critérios relativos ao faturamento (exceto os produtores rurais). A lei faz distinção conforme o faturamento:



## **CONCEITO**

#### Cooperativa de crédito

Cooperativa de Crédito é uma associação de pessoas, que buscam através da ajuda mútua, sem fins lucrativos, uma melhor administração de seus recursos financeiros. O objetivo da cooperativa de crédito é prestar assistência creditícia e a prestação de serviços de natureza bancária a seus associados com condições mais favoráveis. As Cooperativas de Crédito são em muitos países do mundo uma das principais instituições financeiras a serviço das comunidades.



## **CONCEITO**

#### Instituições de microcrédito

Microcrédito produtivo são operações em que instituições especializadas emprestam pequenas quantias de dinheiro para empreendedores de baixa renda que dificilmente conseguiriam abrir uma conta num banco. As instituições que operam as linhas de microcrédito precisam ser sólidas. Podem ser bancos públicos, privados, ONGs ou Oscips – associações da sociedade civil, ou seja, não governamentais – que atuam em setores de interesse público. Para mais informações, consulte a Lei nº 11.110, de 25 de abril de 2005.

Classificação	Faturamento (ao ano)			
Microempreendedor individual	Até R\$ 60.000,00			
Microempresa	Até R\$ 360.000,00			
Empresa de pequeno porte	De R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00			
Produtor rural	Até 3.600.000,00 ou propriedade com até quatro módulos fiscais			

Tabela 3 - Classificação e faturamento das empresas. Fonte: Sebrae (2014).

#### Microempreendedor Individual (MEI)

Em 2008, foi criada a Lei Complementar nº 128, visando reduzir o número de empreendedores informais no Brasil. Assim, surgiu uma nova modalidade que contempla mais de 400 atividades de negócios para empresários que apresentam faturamento bruto anual de até R\$60.000,00. Outro diferencial é que como o MEI goza de benefícios fiscais, pode ser contratado um funcionário e tem diferenciação no recolhimento de impostos. Além disso, os benefícios previdenciários incluem: auxílio doença, salário maternidade, aposentadoria por invalidez, por idade e pensão por morte.

#### Microempresa (ME)

Em nosso país, as microempresas têm regime tributário diferenciado, pois de acordo com a Lei Complementar  $n^{\circ}$  123/06, podem ser enquadradas no Simples Nacional, passando a pagar impostos unificados e gozar de tratamentos diferenciados para acessar financiamento, exportar e participar de licitações.

#### Empresa de Pequeno Porte (EPP)

As empresas de pequeno porte (EPP) também podem fazer a opção pelo Simples Nacional, mas somente se a atividade estiver contemplada pela Lei Complementar nº 123/06.

# Relação existente entre empreendedores e grau de escolaridade

É importante destacar que, em estudos realizados pelo Sebrae (2013), percebe-se que a tendência do aumento das taxas de sobrevivência das empresas brasileiras nos últimos anos está sintonizada com a evolução dos empreendedores nos aspectos que envolvem a capacitação empresarial e o aumento da escolaridade.

De acordo com pesquisa do IPEA (2009), apenas 13% dos jovens de 18 a 24 anos tiveram a oportunidade de frequentar o ensino superior. Esse percentual está aquém da meta estabelecida no Plano Nacional de Educação (PNE) para 2011, que era de 30%. Ou seja, o ingres-

so à universidade torna-se importante para ampliar não somente o acesso à educação brasileira, como também melhorar os níveis de informação e gerenciamento das empresas.

#### Microempreendedores individuais

A maioria dos microempreendedores individuais tem o nível médio, ou seja, aproximadamente, 62,8%. Cabe destacar que grande parte das atividades não exige especialização técnica, porém em 2012 e 2013 houve um aumento no nível de escolaridade referente ao nível superior incompleto ou mais, passando de 16% para 19%.

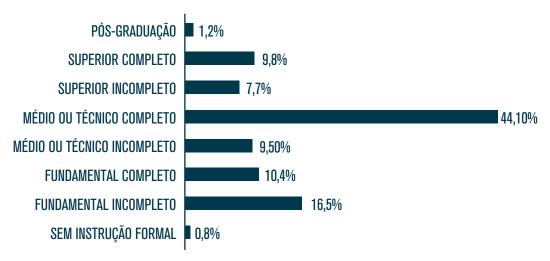


Gráfico 1 - Escolaridade dos microempreendedores individuais. Fonte: Sebrae (2013)

#### Empreendedores iniciais e estabelecidos

De acordo com o GEM (2013), 50,9% dos empreendedores iniciais têm nível de escolaridade menor que o ensino médio. Na região Norte, apenas 20,3% concluíram o ensino médio e, na região Sul, 14,3% não concluíram o ensino médio. Com relação aos empreendedores estabelecidos, somente 12,1% têm o ensino médio completo ou mais e 13,9% têm o ensino médio completo.

A maior parte dos empreendedores estabelecidos apresenta menor escolaridade e faixa etária mais elevada que a dos empreendedores iniciais. Mas é importante ressaltar que no Brasil indivíduos com alto grau de escolaridade e faixas de renda elevadas têm altas proporções de abertura de empreendimentos por identificação de uma oportunidade.

#### Empresários de empresas constituídas

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2011, o percentual de empresários e/ou empreendedores que conseguiram chegar ao ensino superior é significativo para a economia brasileira, ou seja, a média de estudos é de 11 anos. Os empresários que têm ensino superior completo e incompleto totalizam 38%. É importante ressaltar que para exercer determinadas atividades, tais como: médico, dentista, engenheiro, farmacêutico, advogado, arquiteto, entre outras, é obrigatória a apresentação de diploma de curso superior e registro no Conselho da categoria profissional a que pertence.

	EMPRESÁRIO			POTENCIAL EMPRESÁRIO			PRODUTOR RURAL		
	Conta própria	Empre- gador	TOTAL	Conta própria	Empre- gador	TOTAL	Conta própria	Empre- gador	TOTAL
Sem instrução									
ou fundamental	21%	15%	19%	48%	34%	47%	81%	52%	79%
incompleto									
Ensino fundamental	10%	9%	9%	13%	13%	13%	8%	10%	8%
completo	1070	0 70	0 70	1070	1070	1070	070	1070	0,0
Ensino médio com-	40%	38%	39%	30%	34%	30%	10%	25%	11%
pleto ou incompleto	10 70	0070	0070	0070	0 1 70	0070	1070	2070	1170
Ensino superior	5%	7%	6%	2%	3%	2%	0%	2%	1%
incompleto	0 70	7 70	0 70	2 /0	0 70	2 /0	0 70	2 /0	1 70
Ensino superior	24%	31%	27%	6%	16%	7%	1%	11%	2%
completo ou mais	27/0	0170	21/0	<i>57</i> 0	1070	7 70	1 70	1170	2 /0
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabela 4 - Distribuição por grau de escolaridade de empresários das empresas. Fonte: Sebrae, a partir de processamento dos dados do IBGE (PNAD 2011)

De acordo com o Instituto, das empresas constituídas, 43% pertencem ao setor de comércio, 26% ao setor de serviços, 15% em outros não definidos, 11% na indústria e apenas 4% na construção civil. Vale a pena ressaltar que a prestação de serviços tem crescido nos últimos anos e as atividades que mais se destacaram entre os empresários foram: engenharia, arquitetura, imobiliário, informática, ou seja, são atividades que necessitam de produtos sofisticados, bom nível de informatização e alto grau de escolaridade.

Como a economia brasileira apresenta características focadas no aumento do mercado interno e do consumo de massa, tais aspectos favorecem a quantidade de novas empresas. No entanto, essas empresas encontram pequenas barreiras de entrada, são pouco inovadoras e apresentam baixa penetração no mercado internacional.

#### Empreendedores digitais (Startup)

Merece destaque o alto grau de escolaridade dos empreendedores que trabalham em negócios digitais. Aproximadamente 75,2% possuem nível superior completo e 29% já concluíram pelo menos um curso de pós-graduação. Não é surpresa o fato de um quinto dos pesquisados serem formados em Ciência da Computação.

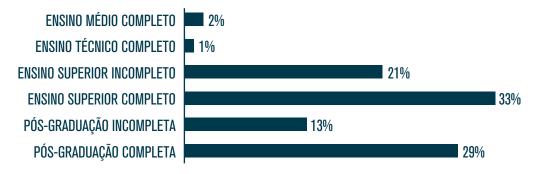


Gráfico 2 - Escolaridade dos empreendedores digitais. Fonte: Sebrae (2012)

#### Empreendedores criativos

De acordo com estudo feito pelo IPEA (2013), o empreendedorismo criativo tem apresentado crescimento significativo devido a fatores de mercado e também à adoção de novas tecnologias. Merece destaque a atuação de empreendedores que utilizam esses fatores combinados com comportamentos e características específicas para negócios pouco explorados, cuja atividade principal está diretamente ligada à criação e promoção de produtos ou serviços inovadores e criativos.

Nesse contexto, conforme o mesmo estudo, a economia criativa é definida como "conjunto de atividades econômicas que dependem do conteúdo simbólico – nele incluído a criatividade como fator mais expressivo para a produção de bens e serviços, guardando estreita relação com aspectos econômicos, culturais e sociais que interagem com a tecnologia e a propriedade intelectual".

É importante ressaltar que tanto empreendedores criativos quanto trabalhadores da indústria criativa apresentam níveis mais altos de escolaridade, têm a tendência de serem mais "inquietos" e buscam maiores remunerações. A idade média dos trabalhadores criativos, em 2009, era de 33 anos, contra a idade média de trabalhadores de outros setores identificados na RAIS, que era de 36 anos. As atividades desenvolvidas, o tempo médio de estudo e de emprego e os critérios ligados às dimensões setorial (setor de atuação da empresa) e ocupacional (ocupação do trabalhador) estão listadas na tabela 5.

	ı	Critério setorial		Critério ocupacional			
	N° de empregados	Tempo de emprego (meses)	Anos de estudo	N° de empregados	Tempo de emprego (meses)	Anos de estudo	
Artes performáticas	14.320	59,7	9,8	20.181	86,1	12,3	
Artes visuais	10.677	42,0	42,0	9.172	78,2	11,4	
Audiovisual	96.131	72,1	11,7	77.309	73,6	11,0	
Design	60.198	49,4	9,8	132.349	60,3	10,0	
Expressões culturais tradicionais	26.840	56,3	9,4	21.573	54,8	9,8	
New media	115.517	54,1	11,3	62.943	62,1	13,9	
Publicação e mídia impressa	130.153	69,4	11,0	55.794	77,4	11,9	
Serviços criativos	113.215	78,8	11,9	155.740	99,5	13,9	
Sítios culturais	15.974	78,7	11,5	39.973	105,8	12,3	
Total da economia criativa	583.025	65,7	11,2	575.034	78,7	12,1	
Total da RAIS	30.485.676	84,3	10,3	30.485.676	84,3	10,3	

Tabela 5 - Tempo de emprego médio e anos de estudo dos trabalhadores em economia criativa (2010). Fonte: IPEA (2013)

# Tecnologia e negócios digitais

O avanço das tecnologias de informação e sua disseminação na vida dos indivíduos mudaram as formas de comunicação e relacionamento. O mercado digital apresenta crescimento expressivo, pois a cada dia são lançados e disponibilizados novos equipamentos eletrônicos. Com isso, outras maneiras de integração entre empresas e clientes são estabelecidas aumentando a competitividade, permitindo a redução de custos, agregando valor ao negócio, ao mesmo tempo em que proporciona incremento para venda não somente de produtos como também de serviços.

É importante ressaltar que grandes empresas de "ponta" que atuam no mercado digital começaram como microempresas. Portanto, o uso de tecnologias e o acesso a novos ambientes virtuais indicam o surgimento de modelos inovadores de negócios. Nesse sentido, a região sudeste agrega 59,6% desses empreendedores. A atuação das empresas digitais não se limita somente a um determinado tipo de negócio. Os serviços que se destacam são ligados ao mercado da música, ao espaço de *coworking*, à plataforma de *crowdfunding*, à consultoria de redes, telecomunicações e TV digital interativa. Para os empreendedores, os temas importantes para o sucesso nos ambientes digitais englobam o acesso a clientes, marketing e a gestão da empresa.

De acordo com o Sebrae (2013), a taxa de sobrevivência de empresas ligadas à fabricação de equipamentos de informática, produtos eletrônicos e ópticos é de 86%. Trata-se de um segmento com a tendência de incorporar mais inovações, pois está ligado à adoção de novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). Devido a isso, apresenta alto potencial de diferenciação de produtos e serviços. Merece destaque a demanda por esse segmento pois ela cresce concomitantemente ao aumento da renda e também ao grau de escolaridade da população brasileira.

#### Empresas brasileiras fazem pouco uso de novas tecnologias

É significativo o percentual de empreendedores iniciais que não fazem uso de novas tecnologias. Aproximadamente 99,5% das empresas abertas utilizam tecnologias que têm mais de cinco anos. Tal fato representa grande concentração em atividades com baixo grau de inovação e poucas barreiras de entrada. Portanto, pode-se verificar que os negócios digitais se apresentam como uma boa oportunidade de mercado.

#### Empresas Startups

São empresas nascentes, de base tecnológica, criadas por pessoas com ideias inovadoras e que acreditam no potencial de sucesso desses empreendimentos. Muitas vezes, são vendidas ainda em fase embrionária por apresentar viabilidade técnica, financeira e alto potencial de mercado. É crescente esse tipo de empresas em nosso país, pois para enfrentar a concorrência, modelos diferentes de negócios estão surgindo, ligados ao desenvolvimento de novas tecnologias.

Em diversos países as *startups* possuem eventos direcionados, vocabulário próprio e sistemas dirigidos de investimento. Seus empreendedores são pessoas dispostas a enfrentar um ambiente de incerteza, pois muitos precisam de patrocinadores e parceiros para que o negócio tenha continuidade.

Muitos investidores e também o governo estão em busca de *startups* devido à possibilidade de apresentarem negócios inovadores, pouco explorados e com mais chances de retorno que os negócios tradicionais. O Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação mantém o programa *Startup Brasil*, que seleciona e apoia empresas nascentes de base tecnológica.

O *Startup* oferece várias ações conjuntas ligadas ao financiamento, à pesquisa, desenvolvimento, inovação, consultoria mercadológica, tecnológica, acesso a investidores e mentores, entre outras. Espera-se que possa haver um aumento na aceleração de *startups* fazendo com que não somente o mercado nacional, como também internacional, tenha acesso a produtores inovadores. Com esse programa, o poder público estimula parcerias entre o governo e as empresas proporcionando assim um ambiente favorável ao empreendedorismo com foco no aumento de empresas de base tecnológica em nosso país. Cabe destacar que o *Google* e o *Yahoo* são exemplos bem-sucedidos de *startups*.

# Incubadora de empresas e parques tecnológicos

A primeira incubadora de empresa foi fruto de uma iniciativa de dois estudantes da Universidade de Stanford que, em 1938, fundaram a *Hewlett & Packard* (HP). Hoje a empresa é conhecida em todo o mundo. No Brasil, em 1970, foi criada a Companhia de Desenvolvimento Tecnológico (CODETEC), ligada à Unicamp, em Campinas (SP). Em nosso país, existem 384 incubadoras, que abrigam 2.509 empresas, gerando mais de 16 mil empregos, de acordo com estudo feito em 2011 pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec).

As incubadoras de empresas são entidades que promovem empreendimentos voltados à inovação e tecnologia. Elas auxiliam o desenvolvimento de empresas de micro e pequeno porte, em estágio inicial ou já estabelecidas, com o objetivo de modernizar suas atividades com foco na cultura de inovação e transformação de ideias em negócios (produtos, serviços ou processos). Oferecem infraestrutura, assessoramento gerencial, tecnológico e capacitação complementar para promover o acesso à inovação e criatividade. Para participar da seleção de uma incubadora existem alguns critérios, tais como: a verificação do grau de inovação que o produto ou serviço irá proporcionar; a apresentação do estudo de viabilidade econômica e financeira; a qualificação do responsável e da equipe; a integração do negócio com os objetivos da incubadora e a contribuição para o avanço tecnológico.

Já os parques tecnológicos são um complexo industrial de produtos e serviços tecnológicos. Neles estão implantadas empresas que têm como base pesquisa e desenvolvimento. Assim como as incubadoras, os parques também visam promover a competitividade e a inovação com base na transferência de tecnologias e conhecimentos para gerar riqueza para determinada localidade.

Além de propiciar oportunidades de inovação, as incubadoras e os parques reduzem os riscos de mortalidade das empresas nascentes, geram empregos especializados, ao mesmo tempo em que proporcionam a realização de sonhos de milhares de empreendedores em todo o mundo.

# Inovação e Competividade das micro e pequenas empresas — MPE

Tem sido generalizada a opinião de que, para ser competitiva, uma empresa deve melhorar seus processos de gestão. Conforme mencionado anteriormente, é baixo o grau de inovação das empresas brasileiras. A contribuição de melhoria ou a introdução de novidades giram em torno do estabelecimento de novos métodos ou processos, lançamentos de novos produtos ou serviços e a conquista de um mercado novo.

Nesse sentido, de acordo com o estudo sobre competitividade e inovação das micro e pequenas empresas brasileiras (2008), existem seis dimensões que precisam ser priorizadas para que um negócio esteja apto para enfrentar não somente a concorrência como também as mudanças impostas pelo mercado cada vez mais dinâmico:

#### 1. LIDERANÇA

Envolve aspectos relacionados ao gestor e também à missão e visão do negócio.

#### 2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

É estabelecido um plano de ação e são definidos os objetivos e metas.

#### 3. CLIENTES

Manter um bom relacionamento e monitorar a satisfação dos consumidores aumenta as chances de sobrevivência do negócio.

# 4. INFORMAÇÃO

Para ser competitivo, torna-se crucial ter conhecimento do ambiente em que atua.

#### 5. GESTAO DE PESSOAS

O comprometimento da equipe é fundamental para o sucesso do negócio. As pessoas são a "alma" da empresa e por isso a participação deve ser estimulada.

#### 6. PROCESSOS E RESULTADOS

Os processos devem ser otimizados e os resultados precisam ser monitorados periodicamente. Dessa forma, torna-se possível corrigir possíveis falhas ou melhorar procedimentos visando à eficiência do negócio.

Conforme cita o mesmo estudo, os métodos ou processos adotados por empresas de micro e pequeno porte estão ligados à aquisição de máquinas e equipamentos, ao acesso à novas tecnologias e informatização, às mudanças no quadro de pessoal, às atividades ligadas ao marketing, à adoção de cartão de crédito e às mudanças de arranjo físico.

Com relação à exploração de mercados, pode-se verificar que tal aspecto envolve a conquista de novos tipos de clientes; ampliação da atuação do negócio em novos setores, outras

cidades, estados e também no mercado externo. Para buscar informações sobre os tipos de inovação envolvendo produtos, processos e mercados, as principais fontes de consulta dos empresários são a internet, os fornecedores, os clientes, concorrentes e publicações afins.

De acordo com o estudo, para inovar, as empresas necessitam principalmente de impostos menores, linhas de financiamento, oportunidade para participação em cursos e palestras, ter consultoria e apoio para divulgar seus produtos ou serviços. Merece destaque mencionar que os principais fatores que estimulam a realização de melhorias e inovações são a proatividade dos sócios, sugestões e demandas de clientes, as práticas dos concorrentes e o incentivo governamental.

Portanto, com relação ao grau de inovação, os dados que dispomos apontam para o fato de que nos últimos doze meses a maioria das empresas brasileiras não inovaram (54%), somente 43% fizeram algum tipo de inovação de processo ou de produto e apenas 4% inovaram em aspectos relacionados ao processo, produto e também ao mercado.

Nesse sentido, algumas ferramentas de gestão podem ser utilizadas para proporcionar melhorias e incluir inovação ao negócio, tanto inicial como já estabelecido, tais como: o *Canvas Business Model* e o Plano de Negócios.

#### Canvas Business Model

O *Canvas Business Model* é uma metodologia estratégica que indica o potencial de uma ideia para que a mesma possa ser transformada em um negócio rentável. É uma forma de apresentar informações lógicas sobre a criação, a disponibilização de produtos e serviços e a respectiva geração de valor.

No *Canvas*, as informações primordiais são agrupadas e apresentadas em nove áreas estratégicas: segmentação de clientes; propostas de valor; canais envolvidos; relacionamento com clientes; previsão de receitas; principais recursos; atividades; alianças estratégicas e estruturação de custos.



É importante destacar que o *Canvas* não invalida o plano de negócios. Muitos empreendedores preferem elaborar o *Canvas* ao plano de negócios devido à simplicidade na apresentação de informações e a forma integrada que podem ser disponibilizadas de maneira simplificada aos possíveis investidores e/ou parceiros. Mas o plano de negócios é essencial para o sucesso do negócio, como veremos a seguir.

# Plano de negócio

De acordo com pesquisas do Sebrae (2013), a cada 10 empresas abertas em 2 anos apenas 7 sobrevivem. Nesse sentido, a elaboração do plano de negócios representa um estudo antecipado do ambiente do mercado que se pretende atuar. Com o levantamento de informações compatíveis com a realidade, é possível minimizar riscos e tomar decisões de forma mais segura.

O plano é um documento que apresenta os objetivos, a visão, missão, os aspectos relacionados aos investimentos financeiros, físicos, humanos e tecnológicos. Ao escrevê-lo é possível simular aspectos do mercado, tais como: concorrência, custos e preços de venda, e corrigir possíveis falhas antes de cometê-las no dia a dia da empresa. Os estudos apontam que os empreendedores que desenvolvem bons planos de negócios têm mais chances para encontrar novos investidores.

Há diversas publicações, *softwares* e aplicativos que podem ajudar a passar a ideia da cabeça para o papel. Os principais tópicos que devem ser analisados na construção de um plano envolvem a experiência dos empreendedores, os dados do novo negócio, sua missão e visão, os setores a serem trabalhados, o enquadramento tributário, as fontes de recursos envolvidas e a viabilidade técnica e financeira.

Para fazer uma análise detalhada do mercado no qual se pretende atuar é necessário apurar o perfil dos clientes, fornecedores e concorrentes. Deve ser verificada a faixa etária, sexo e renda dos clientes, localização do negócio, as formas de pagamento praticadas pelos concorrentes, entre outras. Além disso, o plano de marketing descreve os principais produtos e serviços oferecidos, as estratégias de promoção e as formas de comercialização. Já o plano operacional envolve os recursos humanos, o arranjo físico do negócio, os processos operacionais e o levantamento da capacidade produtiva.

Um dos quesitos mais importantes é a elaboração do plano financeiro, pois envolve os aspectos relacionados ao capital de giro, faturamento, aos custos fixos, variáveis, de materiais, de serviços, pessoal e de comercialização. Além disso, é possível verificar o ponto de equilíbrio, a lucratividade e a rentabilidade e, assim, apurar o prazo de retorno. Através desses dados pode-se estimar o valor do investimento total do negócio que se pretende abrir.

# Design Thinking

Trata-se de uma abordagem que tem como objetivo o desenvolvimento de novos produtos e serviços, associando vivências à inovação e ao processo criativo. Para se manter competitiva no mercado, as organizações devem encontrar caminhos para obter alto desempenho organizacional. Nesse sentido, as necessidades dos consumidores precisam ser atendidas e, para isso, são criados, de forma colaborativa, sistemas que simulam a satisfação e também as experiências dos clientes.

Essa abordagem é direcionada para resolução de problemas difíceis através da apresentação de ideias criativas e propostas inovadoras. É importante destacar que a participação dos clientes durante o processo criativo para solução de problemas é imprescindível, pois visa ao pleno atendimento de suas necessidades e demandas.

É uma ferramenta para imaginar situações futuras e trazer produtos, serviços e experiências para o mercado. Caracterizado como um processo de design multidisciplinar, passível de ser gerenciado e implementado, porém é um processo, não existe a melhor forma de ser percorrido. (BALEM, Francieli; et al., 2011).

O estilo de trabalho do *design thinking* não é o mesmo adotado pelo design tradicional, pois as limitações são encaradas como desafios. Além disso, é considerada também a per-

cepção das atividades dos clientes e não somente dos resultados. Sua contribuição tem se tornado efetiva devido ao seu foco estratégico. Por estar encadeada em um processo, é uma ferramenta de integração transformadora, contínua e dinâmica, contribuindo diretamente para propostas de novas soluções adequadas às necessidades dos consumidores.

# Franchising

A opção por abrir uma franquia tem crescido muito nos últimos anos. Tal sistema é definido pela lei nº 8.955/94, que trata sobre a cessão de direitos do uso de marca ou patente, distribuição de produtos ou serviços, uso de tecnologia de implantação e gestão de um negócio mediante remuneração sem que exista vínculo empregatício.

A relação entre franqueador (detentor da franquia) e franqueado (empresário) é definida de forma contratual. Essa parceria possibilita a melhor organização e gestão de mercados, envolvendo a produção, as formas de distribuição e os aspectos que dizem respeito à comercialização.

Os resultados são expressivos para a economia nacional, pois de acordo com a Associação Brasileira de Franquias (ABF), em 2012 o faturamento total atingiu R\$ 103 bilhões, ou seja, apresentou crescimento de 16,2% em relação ao faturamento de 2011. Além disso, o número de redes do *franchising* brasileiro em 2012 foi de 2.426 marcas que totalizam 104.543 unidades ou pontos do segmento, gerando 941 mil empregos. Os setores que apresentaram expressivo crescimento foram Hotelaria & Turismo (97,8%), Limpeza & Conservação (44,5%), e Informática & Eletrônicos (32,5%).

# Sucessão familiar

O processo de sucessão empresarial deve ser baseado em um rigoroso planejamento, pois envolve a administração de conflitos e também aspectos relacionados à governança. Nesse sentido, torna-se crucial a elaboração de um plano de sucessão familiar, bem como o de profissionalização da gestão, além do desenvolvimento de competências e atitudes para não ameaçar a sobrevivência do negócio. Portanto, a sucessão empresarial representa um grande desafio, visto que pode comprometer a parte financeira e o patrimônio não somente da empresa como também de toda família.

# A Universidade e o empreendedorismo

Devido às diversas alterações no mundo do trabalho, o ensino superior deve proporcionar uma aprendizagem dinâmica de acordo com a realidade prática exigida pelo mercado. Nesse sentido, a interdisciplinaridade possibilita a associação de novos conhecimentos, ao mesmo tempo em que preserva a especificidade de cada área do saber.

Merece destaque o fato de que o processo de transformação dos saberes resulta no desenvolvimento e na aplicação de competências e atitudes que proporcionam mais autonomia ao corpo discente. A Universidade é um verdadeiro celeiro de conhecimento, mas é no mercado que os alunos terão a oportunidade de aplicá-los e gerar valor para a sociedade nos campos político, econômico, social e cultural.

### As Universidades brasileiras e a temática empreendedora

Há mais de 15 anos as universidades brasileiras vêm promovendo ações para fomentar o empreendedorismo no mundo acadêmico. Todo ano são oferecidos cursos para capacitar não somente alunos da graduação, especialização, do mestrado e doutorado, como também as comunidades, nas temáticas de gestão e inovação. Além disso, em todo o Brasil, são promovidas diversas atividades, tais como: palestras, workshops, oficinas, seminários, entre outras.

É importante destacar que para atender as exigências do mercado diversas instituições oferecem disciplinas e também cursos ligados à temática, como, por exemplo: gestão pública empreendedora, administração de novos negócios, empreendedorismo e inovação, estratégia empresarial, gestão de carreiras, liderança etc. Os alunos e as comunidades devem aproveitar as oportunidades que são oferecidas para estudar, adquirir novas informações e aprimorar seus conhecimentos a respeito do tema. Cabe destacar que, além dos cursos presenciais, diversas universidades em todo o país oferecem treinamentos na modalidade a distância e disponibilizam suas instalações para o acesso à internet.

Cabe destacar também que, ao longo dos anos, muitas instituições de ensino superior têm feito investimentos em literatura sobre a temática empreendedora, visando disseminar o conhecimento com obras de autores renomados (nacionais e internacionais) e revistas especializadas para acesso a novas informações. Pode-se verificar também a importância que o tema tem para os alunos, pois a cada semestre são elaborados diversos trabalhos de conclusão de curso abordando o universo empreendedor e a gestão de empresas e instituições.

# As universidades e os quatro pilares da educação apresentados em relatório da Unesco

Como já foi citado anteriormente, a metodologia educacional da Comissão sobre Educação para o século XXI, apresentada no Relatório de Estudos, Ciência e Educação (Unesco) por Delors (1997), propõe quatro pilares que têm sido adotados nos planos de ensino: aprender a *conhecer*, aprender a *fazer*, aprender a *conviver* e aprender a *ser*.

APRENDER A Conhecer	Proporciona o conhecimento de uma cultura geral que envolve des- de o funcionamento do mercado até as diversas mudanças (sociais, econômicas, políticas, culturais) estabelecidas pelo mundo globalizado. Visa despertar nos alunos o interesse em transcender os limites da experiência individual.				
APRENDER A SER	Trata-se de explorar o potencial discente, estimulando o desenvolvimento da memória, do raciocínio, da imaginação, das capacidades físicas, da facilidade de comunicação e do autoconhecimento.				

# APRENDER A Conviver

As atividades interdisciplinares favorecem a criação de um espírito colaborativo, promovendo a integração entre alunos, professores, universidade e comunidade. Nesse contexto, o aluno adquire mais consciência sobre o seu papel na transformação da sociedade.

APRENDER A FAZER

Os alunos do ensino superior sentem-se mais preparados para enfrentar diversas situações à medida que atuam no mercado. O mundo empresarial é um espaço que exige a aplicação prática de todos os conceitos aprendidos para promover o desenvolvimento político, econômico, social e cultural.

### Jogo de negócio: Desafio Universitário Empreendedor

Uma das formas de se estimular os quatro pilares e promover a cultura empreendedora no ambiente acadêmico é a participação no Desafio Universitário Empreendedor. Tratase de um jogo de negócio promovido anualmente pelo Sebrae que possibilita a simulação da gestão de uma empresa através da aplicação de conceitos adquiridos na Universidade, aplicados de forma lúdica.

É importante destacar que o Brasil tem registrado aumento da participação da sua população universitária nas edições anuais do Desafio Universitário. Os jogos estimulam o desenvolvimento de competências e habilidades que devem ser aplicadas de diversas maneiras: para ingressar no mercado do trabalho, através do intraempreendedorismo, empreendedorismo social ou autônomo. Os alunos que ainda não definiram suas "ambições profissionais" ao participar de jogos de negócios podem descobrir seu potencial empreendedor.

Os jogos são uma importante ferramenta virtual de simulação empresarial que permite a aplicação dos conceitos aprendidos na universidade. Permite também o desenvolvimento dos comportamentos empreendedores, principalmente o planejamento, organização, habilidade para tomada de decisão, trabalho em equipe e capacidade de buscar soluções rapidamente.

Para os universitários que já estão no mercado, a competição pode estimular ainda mais seus talentos. O Desafio Universitário Empreendedor oferece grande aprendizado e, de acordo com pesquisa realizada pelo Sebrae (2011), 13% dos participantes, nos últimos sete anos, abriram seu próprio negócio enquanto cursavam a faculdade. No jogo é permitido errar e correr riscos, e os alunos aprendem mais com os erros do que com os acertos, ganhando assim mais experiência para aplicar no mercado cada dia mais competitivo.

Em um jogo desse tipo os participantes fazem um verdadeiro "estágio de patrão", pois como donos do seu próprio negócio adquirem a experiência da gestão de um empreendimento.

O Desafio Empreendedor simula a gestão de uma empresa de um determinado setor econômico. A escolha do setor deve-se a importância que o mesmo tem na economia nacional. Durante o jogo os participantes tomam decisões sobre contratação e demissão de funcionários, investimentos, estratégias de marketing, formação de preços, empréstimos bancários, compra de máquinas e equipamentos, infraestrutura, responsabilidade social etc.

Um aluno participante citou: "O jogo ensina a tomar decisões em equipe, treina para o mercado e dá noções importantes sobre recursos humanos, desenvolvimento e treinamento. Eu faço psicologia e me sinto preparado para montar uma empresa". A interação entre os professores e os alunos é imprescindível para que haja o acompanhamento e orientação durante o jogo.

Dessa forma, proporciona ao discente o aumento de seus conhecimentos de maneira integrada com o projeto pedagógico das instituições de ensino superior.

Com a aplicação de jogos de negócio nas universidades, a expectativa é que o Brasil torne-se um celeiro de empreendedores com empresas sólidas e capazes de contribuir para o desenvolvimento econômico nacional, gerando mais empregos formais e renda para os cidadãos.

### Estudo de caso 1

### Empreender respondendo às questões da vida

Em 2001, aos nove anos de idade, Paulo Monteiro sonhava em estudar no Colégio Militar. A frustração por não ter passado na primeira tentativa só fez aumentar a vontade de ser aprovado, estudar em um colégio de referência nacional e conseguir crescer na vida. Em 2002, prestou novo concurso e logrou êxito. Gostava muito de matemática e física, participou de olimpíadas e foi considerado um dos melhores alunos da instituição. Aos treze anos, prestava trabalho voluntário ministrando aulas das matérias de exatas em cursinhos de pré-vestibulares comunitários. Gostava muito de estar ligado à educação e ao desenvolvimento de pessoas.

Aos 17 anos, pensando em seguir carreira ligada à engenharia prestou concurso e foi aprovado em instituições renomadas na área, como o Instituto Militar de Engenharia (IME) e a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Percebendo que não se enquadrava em um sistema rígido de normas e regras estabelecidas, optou pela UFRJ.

Na universidade, entrou para a empresa júnior e também fez parte da criação de um grupo de empreendedorismo chamado GN2. Tinha grandes sonhos e gostava de trabalhar com questões ligadas ao empreendedorismo, à inovação e à criatividade. Enquanto estava na universidade, trabalhou em duas *startups*.

Em 2009, fez parte do *Movimento Oásis* para ajudar as vítimas das enchentes de Santa Catarina (SC). Ele tinha que mobilizar quarenta pessoas em uma semana para trabalhar em SC como voluntários durante dez dias, para ajudar a reconstruir as comunidades atingidas. Ele conseguiu mais voluntários que o esperado, que prestaram atividades colaborativas ligadas à plantação de horta, auxílio na restauração de parques, praças, entre outros.

Outro fato marcante ocorreu em 2010, quando ele ganhou bolsas de estudo em três importantes instituições. Uma delas foi a Fundação Estudar, que tem como característica investir no estudante com o potencial de liderança. No final do ano, decidiu continuar seus estudos em engenharia em uma das três maiores faculdades da França. O gosto pela temática empreendedora fez com que buscasse novas experiências e assim, enquanto estudava, conseguiu trabalhar em uma incubadora de empresas na ESCP Europa, onde ficou um ano.

Em Paris, conheceu um grupo de jovens chamado *Makesense*, que trabalhava com empreendedorismo social em quarenta países. No final de 2011, o grupo seria criado na China e precisava de voluntários. Assim, ele encarou o desafio e foi para Pequim com esse objetivo. Após ter criado o *Makesense*, em 2012 voltou ao Brasil e retomou seus estudos na UFRJ.

#### Sementes no campus

A experiência adquirida no exterior reforçou seu grande sonho, que era criar algo que impactasse positivamente a vida das pessoas. Não sabia o que fazer e nem que caminho trilhar, mas começou a procurar problemas na área de Educação. Assim, percebeu uma dificuldade latente dos estudantes de engenharia: aproximadamente 70% dos alunos eram reprovados em física e cálculo. Ele percebeu que muitos alunos tinham várias dúvidas nos exercícios dessas matérias, os livros eram grossos e havia a necessidade de ler até 150 páginas para somente depois iniciar a resolução dos exercícios.

Paulo identificou que grande parte do problema da alta reprovação estava ligada a alguns fatores como: falta de base na matemática apresentada nos ensinos fundamental e médio, falta de organização e planejamento de estudo, pouco tempo de dedicação à resolução de exercícios, pouca maturidade, dificuldade de conciliar o trabalho com a universidade e até mesmo o mau costume de estudar somente em datas próximas às provas. Para tentar resolver esses problemas, alguns alunos contratavam professores particulares, mas o custo era alto. Outra saída era contar com monitores, pois a universidade oferecia monitoria gratuita, porém era disponibilizada somente uma vez por semana e muitas vezes em um horário que os alunos não podiam comparecer.

Paulo procurou entender o processo de estudo dos alunos que apresentavam dificuldades e pensou em representar esse fluxo de estudo em uma plataforma. Assim, inspirado em um site americano, pensou que poderia fazer uso da tecnologia para ajudar os alunos a resolverem questões de exatas. Dessa forma, com outros três universitários, abriu seu primeiro negócio: o **Responde Aí.** O site ajudava os estudantes a tirar suas dúvidas através da resolução de exercícios feita por outros alunos *experts* e também por professores voluntários.

Com o uso dessa plataforma tecnológica, ele poderia oferecer conteúdos de qualidade, resolver os problemas comuns dos estudantes e proporcionar ganhos de escala. Assim, Paulo conseguiu aliar seus dois grandes sonhos: trabalhar com educação e fazer algo que melhorasse a vida das pessoas. Para isso, escolheu os dez melhores alunos da UFRJ e do IME para ajudar a resolver passo a passo as questões dos livros de cálculo e física. Dessa forma, através do site passou a auxiliar os estudos de alunos não somente da UFRJ, mas também de todo o país.

O setor ligado ao ensino superior no Brasil tem apresentado crescimento significativo. Em 2013, contava com sete milhões de alunos e a projeção para 2020 é de dez milhões. No entanto, a evasão brasileira é significativa e impactante para a educação em nosso país. De acordo o Censo do Ensino Superior divulgado em 2010 pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), calcula-se que em 2009 o Brasil perdeu R\$ 9 bilhões com a evasão ocorrida no ensino superior. Tal valor representa aproximadamente 20,9% do número total de universitários. Conforme o Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimento de Ensino Superior no Estado de São Paulo (Semesp), 50% dessa evasão é de alunos das classes C e D. Além disso, 40% das matrículas são de alunos que entram na universidade despreparados para o ensino superior.

Tal situação também é percebida em instituições privadas, no qual grande parte dos alunos das classes C e D têm ingressado no ensino superior. Foi identificado que, devido ao despreparo dos alunos, a evasão é maior nos cursos ligados ao desenvolvimento tecnológico e econômico, ou seja, dos vinte cursos com maior índice de evasão, onze pertencem às ciências exatas, como, por exemplo, o de informática.

## CONCEITO

#### Mentoria

A técnica de mentoria vem crescendo e se difundindo muito rapidamente no meio empresarial e sua correta prática pode auxiliar o crescimento e desenvolvimento da empresa ou instituição, pois juntará a experiência do mentor com a força de vontade e desejo de aprender do mentorado.

#### Dificuldades à vista

Em 2012, após o lançamento da plataforma e o crescimento do número de clientes, o primeiro problema enfrentado envolveu a necessidade de dedicação de tempo integral de todos os sócios, pois dois deles eram empregados de outras empresas e dedicavam-se parcialmente ao site. Assim, esses dois sócios tiveram que sair da sociedade. No entanto, um deles era o programador do site, o que comprometeu bastante o aprimoramento da plataforma. Outra questão adversa foi ter baseado o serviço do site no modelo americano, que envolvia a realização de exercícios "para casa" e não direcionado para fazer as provas.

Paulo começou a perder clientes e teve dificuldades em conseguir novas adesões. Como seu negócio estava declinando, pensou em desistir, pois havia passado quase um ano construindo um tipo de serviço que não tinha a ver com o que o público alvo necessitava. Tentou obter financiamento do governo através da participação no *Programa StartUp Brasil*, mas não teve êxito. Chegou a procurar um investidor para tentar vender o site, mas ele fez críticas que o fizeram mudar o foco do negócio.

A empresa estava perdendo clientes e teve que refazer seu planejamento estratégico, pois o serviço oferecido não era exatamente o que o público alvo queria. Fez cerca de seis planos de negócios para buscar novas parcerias. As grandes questões giravam em torno de duas perguntas:

Como adaptar a plataforma para ser um lugar que facilitasse o estudo para as provas?

Como atrair os clientes de volta e conquistar novos?

### Busca de novas alternativas

Paulo Monteiro se reuniu com seu sócio e estabeleceram algumas estratégias, entre elas duas cruciais: a entrada de um sócio que fosse programador e a realização de pesquisas de mercado com universitários clientes e não clientes. Selecionaram e conversaram com cem alunos de alguns estados brasileiros. A pesquisa foi feita e ratificou que o maior problema era que o site oferecia um material de apoio para quem já estudava muito, quando o foco do negócio era auxiliar o aluno que apresentava deficiência em seus estudos.

Assim, a empresa precisou se reinventar. Foi criada a proposta de valor para o negócio, tanto o site como os serviços oferecidos foram melhorados, adaptados às necessidades reais dos universitários. Também foi identificada a necessidade de investimento financeiro. Nesse mesmo ano, participou do concurso de *startup* para jovens "*Bota para fazer*", da Endeavor. Foi entrevistado por uma banca de investidores, ganhou o concurso e teve um ano de *mentoria* com renomados empresários.

#### As sementes comecam a crescer

No segundo semestre de 2013, o foco do negócio foi redefinido: auxiliar qualquer aluno no estudo das disciplinas de Exatas. As estratégias para conquistar novos alunos envolveram a divulgação online através de grupos de e-mail, das redes sociais e também do Google. Além disso, foi criado pela empresa o *Programa Embaixador* no qual alunos que são "apaixonados pelo nosso produto" ajudam a fazer a divulgação em suas universidades.

Um diferencial do negócio foi o lançamento do "Detonado", um resumo da teoria com a apresentação dos pontos principais de cada assunto da matéria, os respectivos exercícios e o passo a passo da resolução. Trata-se de um guia de estudo para as provas com exercícios selecionados e colocados em ordem de dificuldade. Dessa forma, os alunos conseguem entender o problema e o que está sendo pedido na questão, para assim conseguirem fazer uma boa prova.

Após a reestruturação, no início de 2014, a empresa obteve crescimento de 500% do número de clientes. Atualmente, tem mais de 6.000 usuários cadastrados e, conforme pesquisas, cerca de 90% dos alunos da disciplina Cálculo 1 da UFRJ utilizam a plataforma para estudar. O **Responde Aí** conta atualmente com sete funcionários e tem um banco de dados com 300 *experts* cadastrados, que são remunerados de acordo com a demanda.

Paulo apresentou novo projeto para o *Programa StartUp Brasil* e, entre os 700 projetos, ficou entre os 40 selecionados. Além do investimento público, conseguiu também "investimento semente" de duas empresas privadas ligadas à promoção da Educação. Portanto, os esforços e a extrema dedicação de Paulo Monteiro e seus sócios mostram que empreender envolve responder não somente as questões para as provas, mas também para a vida.



### **ATIVIDADE**

Questões para reflexão e discussão em sala de aula:

- 1) Quais os principais desafios que Paulo Monteiro enfrentou para continuar trabalhando na área de Educação?
- **2)** Aponte algumas alternativas de atuação que poderiam ter sido escolhidas por Paulo para reestruturar o site **Responde Aí**?
- 3) Que outros produtos ou serviços podem ser oferecidos pela empresa?



### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TECNOLOGIA EDUCACIONAL. *Jovens são os que mais sofrem com o desemprego no país*. Disponível em: http://www.abt-br.org.br/index.php?option=com\_content&view=article&id=92:desemprego. Acesso em: 30 mar. 2014.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES (ANPROTEC). Rio de Janeiro, 31 mar. 2014. Disponível em: < http://anprotec.org.br/site/>. 31 mar. 2014.

BALEM, Francieli Regina; FIALHO, Francisco Antonio; CARDOSO, Helder A. T. G; SOUZA, Richard Perassi Luiz de. Design Thinking: Conceitos e Competências de um processo de estratégias direcionado a inovação. 1º. Congresso Nacional de Design. Rio Grande do Sul, 2011. Disponível em: <a href="http://www.desenhandoofuturo.com.br/anexos/anais/">http://www.desenhandoofuturo.com.br/anexos/anais/</a>

design\_e\_inovacao/design\_thinking\_implementacao\_de\_um\_processo\_de\_estrategias\_direcionado\_a\_resultados\_inovadores.pdf>. Acesso em 15 mar 2014.

BIAGIO, Luiz Arnaldo. Incubadoras de empreendimentos orientados para o desenvolvimento local e setorial:

planejamento e gestão. Brasília: Anprotec: Sebrae, 2006.

CASTRO, Jorge Abrahão de; AQUINO, Luseni Maria C. de; ANDRADA, Carla Coelho de (orgs). *Juventude e políticas sociais no Brasil.* Brasília: Ipea, 2009.

COSTA, Mardônio de Oliveira. Educação e trabalho juvenil em um contexto de crescimento econômico: a realidade do Ceará. Fortaleza: Instituto de Desenvolvimento do Trabalho, 2010.

DOLABELA, Fernando. O Segredo de Luísa. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DRUCKER, Peter. Inovação e espírito empreendedor. 2ª. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Aurélio Século XXI:* o dicionário da língua portuguesa. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1999.

FILIÓN, L. Jacques. *Empreendedorismo:* empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. São Paulo: Revista de Administração, vol. 34, n. 2, p. 05-28, abril/junho 1999.

FILHO, Beto (org.). Franchising: aprenda com especialistas. Rio de Janeiro: ABF, 2013.

GIUGLIANI, Eduardo. *Modelo de governança para parques científicos e tecnológicos no Brasil.* Brasília: Anprotec: Sebrae, 2012.

GOVERNO FEDERAL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o código civil.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Panorama da Economia Criativa no Brasil. Brasília: 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. Empreendedorismo no Brasil. Relatório executivo 2013.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO/ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A

CULTURA. Educação um tesouro a descobrir. Jacques Delors (coord). São Paulo: Cortez, 1997.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. *Trabajo Decente y Juventud en América Latina*. Oficina Regional para América Latina y el Caribe, 2013.

OSBORNE, Davi. *Reinventando o governo:* como o espírito empreendedor está transformando o setor público. 5ª. ed. Brasília, MH Comunicação, 1995.

ROSA, Cláudio. Como elaborar um plano de negócio. Brasília: Sebrae, 2013.

SEBRAE. Sobrevivência das empresas no Brasil. Coleção Estudos e Pesquisas. Brasília: 2013.

Pequenos Negócios: Desafios e Perspectivas: Educação Empreendedora. Carlos Alberto dos Santos
coordenação. Brasília: SEBRAE, 2013.
Parfil de Migroemproandeder Individual Série Estudos e Pasquisas Brasilias 9012

 	CIIII GO	IVIICIOC	ripicci	iucuoi .	marvidua.	OCITO	Lotados	C 1	coquioas, Diasii	ia. 2010.

\_\_\_\_\_. Empresários, Potenciais Empresários e Produtores Rurais. Brasília: 2013.

. Sondagem sobre Empreendedorismo Digital. Série Estudos e Pesquisas. Brasília: 2012.

\_\_\_\_\_. Inovação e Competitividade nas MPEs Brasileiras. Brasília: 2009.

. Guia do Empreendedor. Paraíba: 2005.

\_\_. As Pequenas Empresas do Simples Nacional. Brasília: 2011.

\_\_\_\_

SINDICATO DAS EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS E DAS EMPRESAS DE ASSESSORAMENTO, PERÍCIAS, INFORMAÇÕES E PESQUISAS DO DISTRITO FEDERAL. *Cartilha EIRELI* – Empresa individual de responsabilidade limitada - Principais aspectos da nova figura jurídica. Brasília, 2012.

TACHIZAWA, Takeshy; Faria, Marília. *Criação de Novos Negócios:* gestão de micro e pequenas empresas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

VALADARES, Josiell; EMMENDOERFER, Magnus Luiz; ALVES, Renner; CERQUEIRA, Mateus. *O Fenômeno do Empreendedorismo Público:* Um Ensaio sobre a Aplicabilidade desse Construto na Administração Pública Brasileira. Rio de Janeiro: ENANPAD, 2012.

WICKERT, Maria Lúcia Scarpini. Referenciais Educacionais do Sebrae. Brasília: SEBRAE, 2006.

### Para a sua inspiração, leia mais um caso de sucesso no Brasil

### O professor que se tornou um dos maiores empreendedores do Brasil: Carlos Wizard Martins

Alzira Sterque\*

Como primogênito de uma família numerosa, Carlos Wizard Martins, desde pequeno, teve incutido pela mãe um senso de responsabilidade. Dona Hilda dizia: "Você é o mais velho, meu braço direito, tem de cuidar dos irmãos". O que lhe dava satisfação, mas também o preocupava, como se fosse um peso. Ele sabia que se tudo desse certo o crédito seria dos irmãos que eram "bonzinhos" e se comportavam bem. E se alguma coisa desse errado a "culpa" era dele, que não tinha cuidado bem dos menores. O interessante foi a lição que ele extraiu disso tudo, pois ensina o mesmo conceito no mundo corporativo: o líder divide o crédito da vitória com a equipe e assume a responsabilidade se os objetivos não forem atingidos.

Sua mãe, apesar de todas as suas limitações e desafios, sempre encontrava tempo para alimentar a sua autoestima. Frequentemente ela lhe dizia: "Pense grande, acredite em você, tudo o que você desejar na vida você alcançará, querer é poder". Era como ouvir uma voz profética, que moldou toda a sua linha de pensamento a partir de então.

Com certeza, Carlos entregou a sua vida a um sonho que transcendeu o mundo físico. Ele vive e continua projetando sonhos profundos na Terra e além, sonha com um Brasil bilíngue, um Brasil cujo povo — ele tem plena convicção disso — nasceu para empreender. É um criador brilhante de ideias. Observador arguto do mundo. Por isso um transformador. Analítico, fruto de sua formação em Computação na *Brigham Young University*, em Utah. Possuidor de concepções nada modestas. Homem cujo olhar mirou a lua, mas cuja trajetória já alcançou as estrelas. Pode até errar, e costuma citar um ensinamento marcante de Francisco de Assis: "Comece fazendo o necessário, depois o possível. E, de repente, estará fazendo o impossível".

Um homem que acredita no potencial das pessoas. Em suas palavras: "Descobri que as pessoas, em sua maioria, são honestas, talentosas, criativas, cheias de potencialidades. Precisam apenas de uma oportunidade de se descobrir, de por em prática sua capacidade de realização. Tão logo encontram um ambiente promissor, com perspectivas de desenvolvimento pessoal e profissional, realizam empreendimentos grandiosos. Mudam, ganham autoestima, confiança, estão prontas a arriscar e sonhar. Então, seu desempenho é fantástico. Elas se surpreendem com o que são capazes de conquistar". Ele não cansa de ensinar lições advindas de uma máxima: "Você é o criador de suas próprias circunstâncias". E o que isso significa? Que os nossos pensamentos, sentimentos e palavras têm poder.

"Ao gastarmos energia e tempo preocupando-nos com tudo o que não queremos, acabamos catalisando para nós mesmos aquilo que não desejamos. Isso acontece no nível inconsciente 24 horas por dia, 7 dias por semana. Tudo o que está nos acontecendo neste exato momento somos nós mesmos que estamos atraindo para o nosso dia a dia. O Universo nos dará certamente aquilo que buscamos, seja algo positivo ou negativo. Não existe meio termo na busca dos próprios sonhos. Ou estamos nos aproximando ou nos distanciando deles. A escolha é de cada um. Nós decidimos, a cada dia, a cada instante, os pensamentos que circulam em nossas mentes, sendo que as nossas ações determinam o nosso próprio destino. Deste modo, cada um de nós é o responsável pela obra-prima de nossa própria vida, de nossa existência, e de nossos sonhos."

E como definir o seu maior sucesso empresarial, o Grupo Multi Educação? Um conglomerado com 3 mil escolas, gerando 50 mil empregos, atendendo 1 milhão por ano, presente em 10 países. Foi vendido para o grupo inglês Pearson, no início de 2014 por aproximadamente 2 bilhões de reais, sendo a maior transação realizada no setor educacional do País. Mais do que um sucesso econômico, é uma ideia, uma filosofia de vida: "Acima de tudo, uma escola de empreendedores. Um grupo formador de talentos empresariais que está em contínuo processo de mudança, qualificação e atualização". Esse é Carlos Wizard Martins: sempre pensando além.

E agora, para além do Grupo Multi, um mestre do empreendedorismo para o Brasil, para o mundo. Seja palestrando no Vale do Silício, na Índia, na China, na Finlândia, ou em qualquer cidade brasileira, em empresas, universidades ou nos púlpitos da Igreja de Jesus Cristo dos Santos dos Últimos Dias, a vocação do professor foi muito além do ensino. Sua vocação primordial é motivar as pessoas, extrair sonhos adormecidos dentro do espírito delas e torná-los realidade. Ele ama ensinar aquilo que aprendeu. E não para. Nunca.

Tem orgulho de ter formado mais de 100 milionários no País. E, imaginem só, o tal grupo privilegiado de "alunos empreendedores" não foi constituído das pessoas mais sábias, nem das mais cultas. O grupo é formado de gente simples, como cada um de nós, que também fracassou inúmeras vezes, mas que superou os próprios conflitos; que focou naquilo que realmente importava; que abriu os corações ao incentivador de sonhos, aplicou seus ensinamentos e os imprimiu nos corações. Nas palavras do professor Carlos: "Quando você acredita o suficientemente em si mesmo, em seu potencial multiplicador, estará pronto para dar este passo fundamental: influenciar as pessoas ao seu redor a abraçar o seu sonho. Quando as pessoas à sua volta se unirem a você na busca do seu sonho, seu empreendimento se transformará em algo muito maior do que si mesmo". A pergunta é: "Como fazer isso acontecer?". Segundo o professor, seguindo sete conceitos fundamentais:

ACREDITAR	O primeiro passo para criar um time vencedor é acreditar nas pessoas e em sua capacidade de realização. Acreditar é confiar, e a confiança é um valor para quem a dá e para quem a recebe, pois cria um vínculo sólido em qualquer time.
TREINAR	Por realmente acreditar em sua equipe, você dedicará tempo e recursos para qualificar, capacitar e treinar seus profissionais. Desenvolver é um dos desafios mais gratificantes de um líder bem-sucedido.
MOTIVAR	Como líder de uma organização, você precisará ser o principal motivador daqueles que estão sob a sua gestão. Seus liderados serão um reflexo direto seu. Se você se apresentar cabisbaixo, abatido, mal humorado, seus liderados irão agir da mesma maneira. Se você tiver energia e entusiasmo, contagiará a todos.
DELEGAR	Quem possui o espírito empreendedor precisa se familiarizar bem com o princípio da delegação. O líder sabe que seu tempo e capacidade são limitados e por isso conta com o talento e experiência dos membros de seu time.

ACOMPANHAR	Delegação sem acompanhamento e prazo combinado para a entrega das tarefas é pura enganação, tanto para quem dá a ordem quanto para quem a recebe. Se um líder deixar a equipe solta sem acompanhamento e cobrança talvez ele nunca mais ouça falar do assunto delegado.
AVALIAR	Outro aspecto importante para quem lidera um time é, de tempos em tempos, reunir a equipe para avaliar os resultados, estabelecer prioridades e corrigir o rumo.
COMEMORAR	As pessoas são mais motivadas pela valorização, reconhecimento e oportunidade de crescimento profissional, do que somente pela remuneração. Por isso, reserve sempre um tempo para comemorar os resultados alcançados.

Na essência, trata-se de ajudar seus colaboradores a ver neles os talentos que muitas vezes eles próprios não conseguem ver.

Mas, afinal, Carlos Wizard Martins é um educador ou um empreendedor? Ele domina muito bem estas duas áreas. Seja na área comercial, seja na área de marketing. E muitas outras. Mas foi a sua formação espiritual que fez nascer todas essas capacidades extraordinárias. O encontro de sua família com a Igreja de Jesus Cristo dos Santos dos Últimos Dias (Mórmon), quando ainda era adolescente, permitiu que todos se dessem conta de que nunca tiveram antes o apoio, um norte, uma sustentação emocional e espiritual. A fé em Deus transformou a vida de cada um deles, que passaram a ter um propósito maior do que simplesmente trabalhar para obter bens materiais e pagar as contas. A família inteira passou a enxergar a perspectiva de ser uma família eterna.

O professor Carlos Wizard Martins lançou um livro, em 2012, sucesso na lista dos mais vendidos do Brasil: *Desperte o milionário que há em você. Como gerar prosperidade mudando suas atitudes e postura mental.* A obra, parte fundamental de sua intensa intimidade com Deus e filosofia pessoal, vendeu mais de 150 mil exemplares e esteve na lista dos mais vendidos no Brasil. Conquista rara para um autor brasileiro. Ele ama escrever. Suas lições primordiais: ser rico não é questão de sorte e sim de empenho, postura mental e disciplina.

Medo, vergonha, culpa de ser rico? Carlos Wizard Martins jamais ensinará isso a ninguém. As pessoas precisam descobrir os próprios talentos, explorá-los, criar soluções para os problemas do cotidiano e aprender a acumular e a multiplicar a própria riqueza, com o objetivo de fazer o bem, socorrer aos necessitados e dar uma chance de crescimento aos que estão começando sua jornada rumo ao sucesso. Sua pretensão como escritor é ajudar seus leitores a construírem a própria história de superação, a se reinventarem, a obterem ascensão profissional e financeira. Nunca pretendeu ensinar práticas de gestão, fórmulas complicadas de economia, de análise mercadológica ou maneiras de administrar a própria empresa. Há que se conhecer o que existe dentro de cada um de nós; o que habita na mente, no coração e no espírito. Lições tiradas dos personagens do filme *The Wizard of Oz (O Mágico de Óz)*. Cada um tinha um sonho e cada um dos sonhos tinha possibilidades de ser plenamente realizado.

E quando a riqueza chegar? Como agir? Há que se cultivá-la, assim como a uma planta, pois riqueza também é para ser regada, cuidada, valorizada, aplicada e compartilhada de forma inteligente.

Outra lição do empresário: temos de deixar de ouvir os "matadores de sonhos", os tais pessimistas, os desiludidos, os acomodados, os que se deixaram levar por uma vida resignada. E seguir um rumo oposto a eles. Geralmente são pessoas boas, porém, por não terem atingido seus objetivos, tentam convencê-lo de que você também não pode realizar os seus sonhos. Afaste-se deles, ensina o professor.

E alerta aos que esperam fórmulas e equações matemáticas precisas para se obter prosperidade, riqueza e sucesso: a vitória está mais relacionada à própria postura mental, à maneira de pensar, acreditar e agir, do que a fatores palpáveis. Ele ensina que a riqueza deve começar dentro de cada um de nós. Temos de seguir a nossa voz interior. Acreditar nos próprios sonhos, pois o futuro pertence aos que acreditam na riqueza dos próprios sonhos. Somos nós quem criamos a própria riqueza. Temos de romper com as correntes do passado. E quando iniciamos esse vigoroso processo de mudança, estamos cuidando da nossa própria alma. A mudança real jamais é imediata, mas tem que ser persistente.

O professor Carlos Martins acredita que todas as pessoas conseguem vencer, prosperar e enriquecer. O elemento principal é o desejo, ou seja: a transformação do próprio desejo em um projeto de vida e não se esquecer de seguir as regras, os conceitos e as leis que tiram a pessoa de seu estado financeiro atual e a projetem rumo a um novo mundo de prosperidade. Quem seguir estes três princípios, com certeza vencerá.

Mas a história incrível deste grande professor colecionou alguns fracassos, como relatado em seu livro *Sonhos não têm limites* — *a vida de Carlos Wizard Martins*, escrito por Ignácio de Loyola Brandão. Ele relata que teve vários fracassos: abriu uma rede de franquias de informática para crianças. Que não foi para frente. Teve uma agência de locação de veículos. Que faliu. Montou uma lanchonete. Que teve de ser desmontada, pois também não prosperou. Tentou abrir uma sorveteria. E foi preciso fechá-la. Além disso, fundou uma escola em Orlando, EUA. Que também resultou num grande prejuízo. Principiou uma escola na China. Decepcionante experiência. Abriu uma agência de viagens. Perdeu dinheiro. Criou um site de ofertas coletivas. Mais prejuízos. Desenvolveu, por mais de dois anos, um material especial para redes de ensino (este projeto nunca saiu da gaveta). Lançou quatro livros no mercado brasileiro, que não emplacaram... Mas nunca desistiu!

Fracassos. Decepções, com ele mesmo e com os outros. O importante é não remoer, não sofrer com os erros do passado. Quem não tem medo de enfrentar as dores navega suavemente pelas águas da vida, desfruta dos sorrisos, das alegrias, dos sucessos e dos fracassos. Seus e dos outros. E percebe nisso tudo oportunidades de crescimento. Existe uma extrema necessidade de cicatrizar feridas e seguir em frente.

Carlos tem um temperamento que o blinda emocionalmente dos insucessos. Ele costuma afirmar que o primeiro passo para a pessoa vencer financeiramente é zerar o próprio passado. Pessoas que vivem presas a erros do passado não progridem. Estancam. Passam anos consumindo os seus dons, energia e capacidade criativa remoendo situações negativas que aconteceram há muito tempo atrás. Quando se rega um jardim de flores (nossa mente criativa) com águas ácidas, o jardim tende a morrer e, pior, nele nascem os espinhos, que se comprazem com a aridez (o negativismo). Tal postura bloqueia qualquer progresso.

Carlos valoriza a capacidade de mudar, de virar a página. Há que se partir em outra direção. Tentar mais uma vez, dar o máximo de si, aprender coisas novas, esforçar-se continuamente. Sim, existem coisas que fogem ao nosso controle. Há que se parar um instante para respirar: terminar, avaliar. Pronto: quais lições esse empreendimento frustrado me

ensinou? O que posso fazer diferente da próxima vez? O que passou, passou. Não podemos ficar no meio do caminho. Não podemos nos deprimir, nos fechar numa concha e lamentarmos. Tal postura tolhe a ação de qualquer ser humano, ele adverte.

Ao considerar suas realizações, Carlos é levado a citar o autor inglês Robert Frost: "Havia duas estradas no bosque. Em determinado ponto, elas se separavam. Eu peguei a estrada menos percorrida, e isso fez toda a diferença". Hoje, Carlos vive no tempo da aceleração: pegou a estrada menos percorrida, trilhou-a arrancando as pedras e os espinhos do caminho com as próprias mãos e construiu uma nova estrada, por onde ele, sua esposa, filhos e netos estão atravessando. E quem sabe aonde esta estrada irá lhes levar? Muito mais longe, podemos acreditar.

Carlos é um realizador de sonhos, dele e de quem está ao seu redor. Tais lições foram aprendidas graças ao seu profundo relacionamento com o próprio Criador, que nunca estabeleceu limites para os sonhos dos filhos Seus.

\*Alzira Sterque é agente literária do professor e empresário Carlos Wizard Martins

### Conclusão

Ao longo destes nove capítulos do livro da disciplina **Planejamento de Carreira e Sucesso Profissional**, você pôde conhecer um pouco mais dos diversos aspectos que compõem a vida profissional que vem durante e após a Universidade. Além de discorrermos sobre os múltiplos caminhos que os estudantes universitários podem percorrer após a conclusão dos seus cursos, nos preocupamos também em oferecer diversas recomendações que tratam de situações reais vivenciadas no dia a dia, mas para as quais, muitas vezes, ninguém tem a atenção de nos preparar.

Esperamos que, com esse livro e essa disciplina, você possa se planejar melhor para o período em que estudará na Estácio, de modo que, quando for buscar o seu lugar no mercado de trabalho, possa se sentir mais preparado e confiante para os desafios que certamente irá encontrar. Entretanto, é importante compreender que, no final das contas, o que faz mesmo diferença é a maneira com a qual você irá encarar os desafios que a vida lhe apresentar.

Cabe a você tomar decisões que muitas vezes parecem pequenas, mas que, quando somadas ao longo de diversos anos, podem fazer grande diferença. Assistir às aulas com a devida frequência, participar ativamente das atividades extracurriculares, aproveitar ao máximo o conhecimento dos seus docentes, aprender a trabalhar em equipe, realizar os exercícios propostos, se preparar antecipadamente para as aulas, ler o máximo possível, estar sempre atento às aulas, respeitar professores e colegas, procurar aprender desde cedo como obter bons estágios, buscar notas altas nas provas e avaliações, conversar e ter um relacionamento de confiança com o coordenador do curso, buscar aulas de reforço quando necessário, são atitudes e atividades que, ao final do curso, terão definido muito sobre o seu futuro.

Além disso, a soma de todas essas atividades ajudará a formar a sua reputação em definitivo, que o acompanhará por toda a vida e fará com que tenha mais ou menos chances no futuro. Para você entender melhor o significado de todo esse esforço, pense no futuro, quando você já ocupar uma posição gerencial e precisar contratar algum reforço para a sua equipe, que tipo de aluno você gostaria de recrutar? Aquele com um diploma universitário com notas razoáveis e reputação de "fazer o necessário para passar" ou aquele que carrega uma reputação de seriedade, dedicação, companheirismo, interesse e que esteve sempre disposto a aprender um pouco mais? A resposta é fácil, não é mesmo?

Pensando nisso, criamos e implementamos a disciplina **Planejamento de Carreira e Sucesso Profissional** no primeiro semestre de todos os nossos cursos. Temos ainda outras possibilidades que você pode explorar, e sobre as quais gostaríamos de recomendar uma reflexão. Entre elas, destacamos:

### Espaço E3 em todas as unidades da Estácio

O Espaço Estágio Emprego é um ambiente empresarial moderno onde você tem a oportunidade de conhecer as tendências do cenário corporativo e receber orientação para o desenvolvimento profissional, ampliando as suas chances de inserção no mundo do trabalho. Consultores de carreira ajudam na elaboração e avaliação do seu currículo, oferecem orientação para entrevistas e processos seletivos, fazem indicação de vagas de estágios e empregos e esclarecem dúvidas sobre documentação de estágio (www.estacio.br/e3).

### Espaço N.A.V.E.

Ambiente de desenvolvimento de projetos de inovação e incentivo ao empreendedorismo e à cultura empreendedora, o Espaço N.A.V.E. (Núcleo de Aceleração e Valorização da Estácio) foi criado para simular os ambientes do futuro da universidade, pilotar novas tecnologias e processos nos laboratórios de Pesquisa & Desenvolvimento. O foco principal é o incentivo do desenvolvimento dos estudantes como empreendedores, ampliando suas habilidades e competências para inovar na criação de suas próprias empresas *startups*, além de estimular a acelerar o aprendizado através de novas linguagens como *games*, por exemplo.

### Palestras e Aulas Nacionais

Realizadas com personalidades nacionais de alta visibilidade e teletransmitidas ao vivo para todo o Brasil. Fernando Henrique Cardoso, Roberto Medina, Luciano Huck, Zico e Didier Tisserand são alguns nomes já convidados. Após a transmissão, as palestras e aulas são disponibilizadas para os alunos no ambiente virtual.

### **Eventos Locais**

Seminários e outras atividades que são realizadas em todas as unidades da Estácio, em todo o Brasil. São organizados por professores e coordenadores dos campi ou em parceria com empresas ou órgãos representativos de classes profissionais como, por exemplo, o Seminário da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB).

### Programas de Nivelamento

Cursos online em que você pode aperfeiçoar seus conhecimentos nas áreas de língua portuguesa, matemática, física e conhecimentos gerais.

#### Atividades Estruturadas

Compõem a matriz curricular dos cursos e colaboram para desenvolver a autonomia dos estudantes, que devem praticar o conteúdo aprendido em sala de aula por meio de atividades, como exercícios de autocorreção, casos concretos, solução de problemas, produções laboratoriais, estudos dirigidos etc.

### Cursos Livres

Cursos de complementação técnica ou de formação humanística oferecidos na modalidade presencial e online. Estão disponíveis cursos na área de gestão de carreiras, gestão e negócios, idiomas, PROAB (preparatório para a prova da OAB), finanças, tecnologia, entre outros (www.voceaprendemais.com.br).

### Cursos de Idiomas

Oferecidos em parceria com a Wizard Idiomas, com descontos especiais para alunos da Estácio.

#### Parcerias Nacionais e Internacionais

Visando a contribuir com a formação dos seus alunos, a Estácio mantém parcerias junto a instituições nacionais e internacionais como: Ministério Público, Cisco Systems, Microsoft, École Hôtelière de Lausanne, Alain Ducasse Formation (França), Universidade de Coimbra, Universidade de Lisboa, Universidade de Burgos, Walt Disney World Company, entre outras, em que os alunos podem fazer intercâmbios e viagens acadêmicas.

### Atividades de Extensão e Responsabilidade Social

Um dos compromissos da Estácio é a devolução do conhecimento à sociedade por meio de atividades voltadas às comunidades no entorno das unidades, reforçando para os estudantes, por meio da prática, o aprendizado da sala de aula e valorizando a realização de atividades de cunho social.

### Atividades Acadêmicas Complementares

Como componente curricular, as atividades acadêmicas complementares visam à ampliação dos seus conhecimentos, não só no aprofundamento das técnicas profissionais, mas também em temas transversais como, por exemplo, a sustentabilidade econômica, política, social e ecológica, conhecimentos gerais, cidadania etc.

### Sala de Aula Virtual

Permite que os estudantes acompanhem o conteúdo lecionado nas disciplinas, com interação nos fóruns de discussão, participação em chats, postagem de trabalhos, entre outras possibilidades.

### Cursos de Pós-graduação Lato Sensu e Stricto Sensu

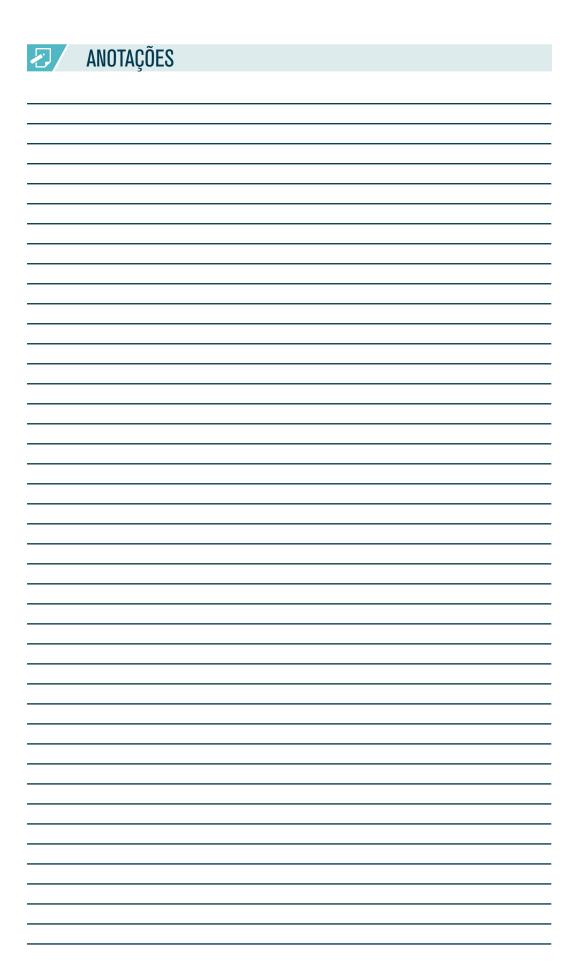
A Estácio oferece cursos de especialização e MBA em diversas áreas do conhecimento. Além disso, no Rio de Janeiro, oferece programas de mestrado e de doutorado.

Por fim, vale a pena lembrar que, no mundo contemporâneo, onde reina a complexidade, mas também há cada vez mais oportunidades, é fundamental que todos nos tornemos alunos para além do período da faculdade, seguindo o conceito da "educação continuada". É claro que o diploma universitário é uma grande vitória, que abrirá muitas portas, mas é bem verdade também que, atualmente, faz muita diferença cursar uma pós-graduação, seja ela *lato sensu* ou *stricto sensu*, bem como ajuda substancialmente falar mais de um idioma ou buscar complementos em cursos que possam ajudar na carreira escolhida.

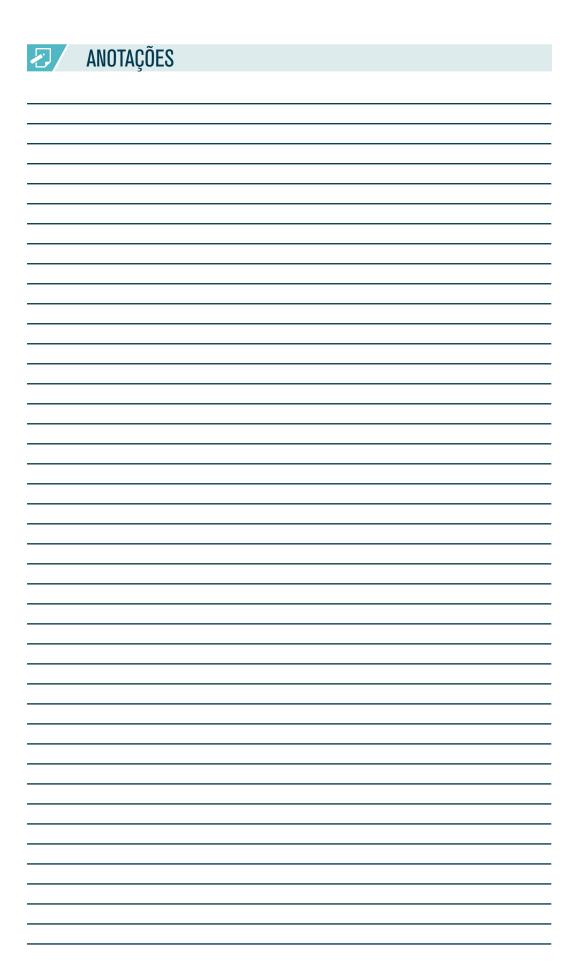
A maior parte dessas oportunidades está disponível, muitas vezes, a apenas um clique do mouse. Assim, cabe a você escolher o que quer para o futuro e correr atrás desde já.

Muito sucesso, hoje e sempre!

EQUIPE ESTÁCIO



<b>Z</b> /	ANOTAÇÕES
	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
	·



<b>Z</b> /	ANOTAÇÕES
	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·

