

# AUTOCONHECIMENTO PARA UM MUNDO MELHOR



Conhecer-se nunca foi uma tarefa fácil, muito pelo contrário. Com o passar do tempo e com as experiências de vida, os afazeres, as responsabilidades, as distrações somando-se umas às outras e ocupando nossa memória, temos cada vez mais conteúdo mental a processar a partir de novas situações. Assim, nossas **imagens mentais** se tornam mais **complexas e multifacetadas**.

Cada vez mais vão se sofisticando os modos de elaborarmos nossas próprias narrativas na vida. Especialmente se somos alguém que dedica algum tempo, cotidianamente, a refletir sobre o que se passa conosco e com o mundo. Torna-se, então, mais difícil, com uma vida mental um pouco mais rica de conteúdo, definirmos quem realmente somos em uma descrição que possa ser razoavelmente adequada.

**Uma vez que descobrir como funciona os seus mecanismos, saberá otimizar a sua vida, seu sucesso e tornar suas relações boas e felizes.**

Conhecermo-nos consiste em perceber claramente quais são nossos **pensamentos, sentimentos e comportamentos** – e chegar ao porquê deles – nas mais variadas situações.

**Conhecer-nos é penetrar fundo no âmago de nosso próprio Self.**

**E por onde começar a fazer isso?**



**ADRIANA FELLIPELLI**

**AUTOCONHECIMENTO**  
PARA UM  
**MUNDO MELHOR**

Reflexões sobre **Liderança,**  
**Desenvolvimento Humano**  
e **Capitalismo Consciente**



**ALTA LIFE**  
EDITORA

Rio de Janeiro, 2021

A compra deste conteúdo não prevê o atendimento e fornecimento de suporte técnico operacional, instalação ou configuração do sistema de leitor de ebooks. Em alguns casos, e dependendo da plataforma, o suporte poderá ser obtido com o fabricante do equipamento e/ou loja de comércio de ebooks.

## **Autoconhecimento para Um Mundo Melhor**

Copyright © 2020 da Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli. ISBN: 978-6-555-20130-7

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

A editora não se responsabiliza pelo conteúdo da obra, formulada exclusivamente pelo(s) autor(es).

**Marcas Registradas:** Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

**Publique seu livro com a Alta Books.** Para mais informações envie um e-mail para [autoria@altabooks.com.br](mailto:autoria@altabooks.com.br)

**Obra disponível para venda corporativa e/ou personalizada.** Para mais informações, fale com [projetos@altabooks.com.br](mailto:projetos@altabooks.com.br)

**Erratas e arquivos de apoio:** No site da editora relatamos, com a devida correção, qualquer erro encontrado em nossos livros, bem como disponibilizamos arquivos de apoio se aplicáveis à obra em questão.

Acesse o site [www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br) e procure pelo título do livro desejado para ter acesso às erratas, aos arquivos de apoio e/ou a outros conteúdos aplicáveis à obra.

**Suporte Técnico:** A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites referidos pelos autores nesta obra.

### **Produção Editorial**

Editora Alta Books

### **Gerência Editorial**

Anderson Vieira

### **Gerência Comercial**

Daniele Fonseca

### **Produtor Editorial**

Illysabelle Trajano

Juliana de Oliveira

Thiê Alves

### **Assistente Editorial**

Maria de Lourdes Borges

### **Marketing Editorial**

Lívia Carvalho

[marketing@altabooks.com.br](mailto:marketing@altabooks.com.br)

### **Coordenação de Eventos**

Viviane Paiva

[eventos@altabooks.com.br](mailto:eventos@altabooks.com.br)

### **Editor de Aquisição**

José Rugeri

j.rugeri@altabooks.com.br

**Ouvidoria**

ouvidoria@altabooks.com.br

**Equipe Editorial**

Ian Verçosa  
Luana Goulart  
Raquel Porto  
Rodrigo Dutra  
Thales Silva

**Equipe de Design**

Larissa Lima  
Marcelli Ferreira  
Paulo Gomes

**Equipe Comercial**

Daiana Costa  
Daniel Leal  
Kaique Luiz  
Tairone Oliveira  
Vanessa Leite

**Revisão Gramatical**

Luciano Gonçalves  
Alessandro Thomé

**Capa**

Renan Santos

**Adaptação para formato e-Book**

Joyce Matos

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD**

F319a Fellipelli, Adriana

Autoconhecimento para um mundo melhor: Reflexões sobre Liderança Desenvolvimento Humano e Capitalismo Consciente / Adriana Fellipello - Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

ISBN: 978-6-555-20130-7

1. Autoconhecimento. 2. Liderança. 3. Desenvolvimento humano. 4. Capitalismo consciente. I. Título.

2020-2318

Rua Viúva Cláudio, 291 — Bairro Industrial do Jacaré  
CEP: 20.970-031 — Rio de Janeiro (RJ)  
Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419  
www.altabooks.com.br — altabooks@altabooks.com.br  
www.facebook.com/altabooks — www.instagram.com/altabooks

*Conhece-te a ti mesmo!*  
*Inscrição à entrada*  
*do Oráculo de Delfos,*  
*na antiga Grécia*

*Agradeço a todos amigos e familiares que me ajudaram a crescer dando suporte, amor e acolhimento. Cada momento desafiador me fez crescer e ter motivação para me transformar numa versão melhor. Dedico este livro especialmente ao meu pai, mãe, minha filha Alexia e meus irmãos.*

# Sumário

## Prefácio

1. Por que o autoconhecimento é essencial?
2. Escolhendo trabalhar com as pessoas
3. Decidindo ser empresária
4. Todo empresário deve crer em algo maior!
5. Bem-vindo à Era do Capital Humano!
6. De que precisamos para ter um mundo melhor?
7. Neurociência: via para o conhecimento do conhecimento
8. Inteligência Emocional e Liderança
9. Um mundo em transformação
10. Autoconhecimento para um mundo melhor
11. Lições do Eneagrama
  - Anexo
  - Instrumentos de Diagnóstico
  - Encerramento
  - Referências bibliográficas

# Prefácio

Por Ralph H. Kilmann, Ph.D. — Cocriador do Thomas-Kilmann Instrument (TKI) e CEO da Kilmann Diagnostics.

Estou extremamente honrado em escrever esta introdução para o livro de Adriana Fellipelli, *Autoconhecimento para um mundo melhor*, sobretudo porque ela viveu pessoalmente todas as ideias, os princípios e as práticas que apresenta a você, leitor, nos capítulos a seguir. Assim, sua busca contínua em aprimorar seu próprio autoconhecimento faz com que todas as palavras, em todas as páginas de seu livro, sejam verdadeiras. Essa autenticidade com certeza inspirará todas as pessoas que dedicam seu tempo para refletir profundamente sobre as várias “lições aprendidas” que ela traz, para depois seguir os próximos passos a fim de expandir seu próprio autoconhecimento — apesar de todo o condicionamento cultural para fazer o contrário e, acima de tudo, apesar de todos sermos regularmente bombardeados com distrações diárias que muito atrapalham o processo de nos tornarmos pessoas completas.

Neste prefácio, meu objetivo é prepará-lo para os principais temas do livro de Adriana, examinando o que se entende por “autoconhecimento”, o que, necessariamente, exige que compreendamos a fundo o significado desses dois termos separadamente: “auto/eu” e “conhecimento,” para depois trabalharmos com eles em conjunto.

## O que é conhecimento?

Anderson (1983) sugeriu uma distinção crucial: o *Conhecimento Declarativo* é um entendimento conceitual de sistemas, dinâmicas, pessoas, relacionamentos, tecnologias, eventos e fatos (saber por que, saber sobre, ou saber que), independentemente de você fazer algo ou não com esse conhecimento “passivo” e geralmente menos perceptível.

O *Conhecimento Processual* é ter as habilidades cognitivas, emocionais, sociais e técnicas para de fato FAZER alguma coisa (saber como), independentemente de você entender ou não o que está fazendo com esse conhecimento mais “ativo” e normalmente mais perceptível.

Em uma frase, eis a chave para adquirir — e usar — esses dois tipos de conhecimento: *A integração do conhecimento declarativo e processual cria o melhor dos dois mundos:*

*fornecer os “porquês” por trás dos “comos” para uma tomada de decisão e ação conscientes no nosso mundo cada vez mais complexo e desafiador.*

De um lado, *agir sem o conhecimento dos porquês que criaram uma situação específica* provavelmente será ineficaz, na melhor das hipóteses, e perigoso, na pior. Por outro lado, ter conhecimento dos porquês da situação, mas não prosseguir com nenhuma ação, manterá fixo o status quo, já que a extrema necessidade de mudança e aprimoramento contínuos em nossas empresas, instituições e nações não será atendida.

## **Mas onde está o conhecimento?**

Curiosamente, a literatura sobre a “teoria do esquema” pressupõe que o conhecimento de cada pessoa consiste em categorias mentais e nos relacionamentos entre elas, por exemplo, palavras em nossa linguagem que nos permitem ver e falar sobre algumas coisas, mas não sobre outras, pois ainda não existem palavras em nosso vocabulário (muito menos categorias mentais) para entender alguns fenômenos desconhecidos (Markus e Zajonc, 1985).

Dois tipos de esquema são propostos: *esquemas declarativos*, que são redes de significado para a compreensão dos “porquês”, e os *esquemas procedimentais*, que são redes de ação para executar o “como”. Além disso, existem inúmeras maneiras de fazer alterações e melhorias nesses esquemas mentais: (1) integrar dados nos esquemas existentes, seja para verificar o conhecimento ou ganhar confiança; (2) reestruturar os esquemas de forma gradual, adicionando novas categorias mentais ou alterando algumas relações entre elas; e (3) radicalmente reestruturar os esquemas, ou seja, alterá-los por completo e alterar também suas relações com outros (por exemplo, transformá-lo em outro paradigma para ver, pensar, sentir e se comportar). *Para obter maior conhecimento, portanto, devemos ser capazes de usar e reestruturar os esquemas declarativos e processuais em nossa mente.*

## **Mas onde está a mente?**

O debate ainda impera sobre se o cérebro físico contém toda a mente de uma pessoa ou se é apenas um canal para a mente coletiva existente “lá fora” no universo (Grof, 1993).

Explorações com as mais recentes tecnologias de imagem revelam que as estruturas orgânicas e as redes bioquímicas do cérebro armazenam tanto a memória de longo prazo quanto de curto prazo do conhecimento declarativo e processual. O córtex cerebral e o cerebelo armazenam a memória de longo prazo (implícita) em redes neurais automáticas. O hipocampo e as estruturas corticais circundantes, no entanto, usam memória consciente e de curto prazo (explícita) para (1) recuperar esquemas da memória de longo prazo; (2) usar esses esquemas para coletar dados, entender os porquês ou colocar em prática o como e realizar uma ação; e (3) reestruturar gradualmente ou radicalmente esses esquemas antes de serem armazenados, mais uma vez, na memória de longo prazo.

No entanto, ainda é importante enfatizar que uma mente inteira (holística) não inclui apenas o *conhecimento interno*, que é armazenado no cérebro físico no corpo de uma pessoa, mas também inclui o *conhecimento externo*, geralmente inexplorado e muito

misterioso, que pode ser obtido em uma consciência muito maior e universal, que, talvez, seja o vasto reservatório de TODO o conhecimento que já foi criado, que está sendo criado e que será criado no futuro.

Sem nos aprofundarmos nessa impressionante área do conhecimento interno, que está disponível gratuitamente no cérebro e do conhecimento externo, que está disponível gratuitamente nos “campos morfogenéticos” (Sheldrake, 1981), basta dizer que o funcionamento eficaz de qualquer organização é paralelo ao funcionamento dinâmico das quatro redes neurais internas no cérebro e das redes externas de significado e ação que podem ser recuperadas da consciência universal (Kilmann, 2011).

## Mas o que é o eu?

Para qualquer discussão sobre o eu, acho conveniente distinguir o ego e a alma (Kilmann, 2013). Primeiro, abordarei brevemente cada um desses conceitos fundamentais de forma extensa (assim como no conhecimento declarativo), para que possamos compreender a fundo essas duas perspectivas muito diferentes do “eu”. Depois, no entanto, devemos desenvolver as habilidades técnicas e os requisitos cognitivos, emocionais e sociais necessários para agir de maneira adequada em relação a esse entendimento aprimorado do autoconhecimento (como no conhecimento processual), para que possamos tomar melhores decisões e participar de ações mais eficazes para nós e para a sociedade.

O *ego* culturalmente condicionado costuma ser focado nessas preocupações: autoimagem, segurança, proteção, sobrevivência e sucesso. Dessa forma, para o bem ou para o mal, ele pode facilmente se preocupar em expressar energias e emoções de chakras inferiores: medo, orgulho, raiva, desejo, sofrimento e culpa. De fato, se colocado em situações extremas, o ego está pronto para se defender — de todas as suas decisões e ações anteriores —, não importando o custo. Nos piores casos, o ego agarra-se ao prazer e foge da dor e da perda. Essencialmente, é ele que, sozinho, converte traumas da primeira infância (violações de limites, ataques, perda, enfermidades etc.) em uma perspectiva distorcida sobre o que esperar mais tarde de outras situações e de outras pessoas (conhecimento declarativo potencialmente *disfuncional* dos porquês), que também inclui como lidar com essa realidade distorcida que o próprio ego criou para dar sentido às suas primeiras experiências (um conhecimento procedimental potencialmente disfuncional dos comos). Em suma, como estratégia geral para lidar com seus medos, suas distorções e suas dúvidas pessoais, o ego busca poder, controle, influência, fama, atenção e imortalidade. Dizendo de forma diferente, *o principal objetivo do ego é sentir-se bem consigo mesmo, tendo ou não conhecimento exato da realidade.*

Em nítido contraste com o ego, a *alma* (não como um conceito religioso em si, mas como um anseio espiritual) se concentra em um chamado “especial” ou divino... Descobrir e colocando em prática a principal razão de ter nascido. Como tal, irradia naturalmente essas energias e emoções superiores dos chakras: amor, alegria, paz e compaixão. Ela vivencia a vida como lições a serem aprendidas de uma fonte divina. Embora nunca ignore, e muito menos perdoe qualquer trauma da infância, a alma, então, aborda os graves desafios iniciais da vida como uma oportunidade de transformar uma ferida profunda em um dom especial que pode ajudar outras pessoas a se curarem de seus traumas de vida. A alma procura, assim, transformar radicalmente seus padrões de ver, pensar, sentir e se

comportar em um abraço amoroso que envolve qualquer coisa que se desenrole no futuro. Em outras palavras, *o principal objetivo da alma é servir aos outros e ao planeta: participar ativamente da evolução da consciência universal.*

Observe como o ego é diferente da alma, e vice-versa. Em um workshop com ambiente seguro, pedi aos participantes que respondessem atentamente a estas duas perguntas: (1) O que seu ego deseja para você — em relação à segurança, estabilidade, valor, mérito, conquista, poder, glória e imortalidade? (2) O que sua alma exige de você — em relação a seus dons especiais, serviço a outras almas, sonhos e honra à consciência universal?

E então, depois de os participantes escreverem suas respostas a essas duas perguntas, solicitei que respondessem à seguinte pergunta desafiadora: (3) Qual deles governa sua vida... Seu ego OU sua alma?

Embora muito se possa dizer sobre o Instrumento de Modalidades de Conflitos de Thomas-Kilmann — TKI (Thomas e Kilmann, 1974) para abordar todos os tipos de conflitos internos e externos, neste prefácio, quero apenas destacar duas das dimensões diagonais do modelo: (1) dimensão distributiva, que define todo conflito como uma escolha de “esse OU aquele”, o que sugere uma solução bastante limitada de ganho/perda para qualquer conflito; e (2) a dimensão integrativa, que revela o potencial de transcender consideravelmente todo conflito que foi apresentado pela primeira vez em termos de “isto, aquilo e... muito mais”, o que permite uma melhor solução de ganho/ganho para resolver qualquer conflito de todas as pessoas, organizações e nações afetadas.

Ao aplicar o Instrumento de Modalidades de Conflitos de Thomas-Kilmann ao questionamento sobre qual dos dois define o EU, ego ou alma, e que por consequência comanda a vida de uma pessoa, podemos posicionar esse conflito interno fundamental na dimensão distributiva de ganho/perda, que exige que uma pessoa defina a si mesma pelas necessidades de seu ego para sobreviver e prosperar, ou pelo desejo de sua alma de cumprir seu destino divino e, então, impulsionar a evolução contínua da consciência universal.

É claro que, se o ego vencer a batalha, a alma perde: a vida da pessoa é gasta no gerenciamento de emoções como medo, orgulho, raiva, desejo, tristeza e culpa — sem cumprir seu chamado espiritual. Entretanto, se a alma vence, o ego perde: a vida da pessoa pode estar focada em servir aos outros, mas a necessidade do ego de realizar grandes coisas, e, portanto, sua voracidade para sobreviver e prosperar, não estará disponível para alimentar (energizar) as paixões da pessoa em cumprir sua missão divina.

Em termos de definir o “eu”, em vez de escolher o ego OU a alma, ele pode (quando beneficiado por seu autoconhecimento sempre em expansão) abordar a vida como uma integração de ego/alma, no qual os dois estão na “mesma página”, ambos prosseguindo com a mesma missão para o TODO da pessoa. Esse EU integrado permitirá que a abundante energia do ego (que deriva de seu intenso esforço para manter sua existência) seja redirecionada para o chamado divino da pessoa... O cenário final de ganho/ganho para o indivíduo, a organização, o planeta e o universo.

## **Mas o que é autoconhecimento?**

Ao combinar a investigação anterior ao significado mais profundo de “conhecimento” e “eu (auto)”, agora posso propor o seguinte convite para você, leitor:

Considere a enorme transformação interna que é possível quando você escolhe participar ativamente de uma variedade de ferramentas de avaliação, debates guiados e modalidades de mente/corpo/espírito com o objetivo de aprimorar ainda mais seu conhecimento declarativo sobre seu ego e sua alma... Especificamente para saber mais sobre as necessidades de segurança, proteção, conquista, objetivo, fama e imortalidade do ego, em total consonância com o propósito da sua alma, que recebeu o presente da vida e pode contribuir com você: uma peça única que completa o quebra-cabeça universal em desenvolvimento.

Mas, como observei, o conhecimento declarativo dos porquês (seja sobre o “eu” ou sobre qualquer outra coisa) simplesmente não é suficiente para provocar ação — ação ética e eficaz — para alcançar e cumprir a missão divina da vida de uma pessoa. Como resultado, considere agora como outra grande transformação pode e satisfará as necessidades de sua mente (o lar do seu ego) e as paixões de seu coração (o lar da sua alma), se você participar ativamente de programas de treinamento para melhorar suas habilidades cognitivas, emocionais, sociais e técnicas para aprender COMO efetiva e eticamente satisfazer as necessidades de seu ego enquanto aprende a cumprir o propósito de sua alma.

Se você conseguir adquirir essa integração declarativa E processual do autoconhecimento, terá ativado com sucesso todo o potencial humano de se tornar uma pessoa COMPLETA que conhece os porquês e como do que é essencial — para que possa viver uma vida feliz servindo a outras pessoas e ao planeta de sua maneira única e espiritualmente guiada. Mais uma vez, podemos ver como Adriana capturou precisamente e com excelência esse tema no título de seu livro: *Autoconhecimento para um mundo melhor*.

Agora levemos a expansão do autoconhecimento para o próximo nível na sociedade: e se as organizações implementarem programas de mudança e aprimoramento para que todos os seus membros possam desenvolver continuamente seu autoconhecimento declarativo e processual (integrando ego e alma)? Por meio dessas iniciativas de mudança organizacional, estaríamos infundindo a pessoa COMPLETA em todo e qualquer local de trabalho, incluindo, por extensão natural, a família, a comunidade e a nação. E o funcionamento de todos esses sistemas sociais será muito bem aprimorado e institucionalizado quando líderes organizacionais, culturas corporativas e sistemas de recompensa incentivarem ativamente todos a perseguir e fazer uso constante de seu crescente autoconhecimento em tudo o que fizerem — no local de trabalho E em todas as outras configurações em suas vidas.

O livro de Adriana Fellipelli fornece seu histórico autobiográfico (o que garante que todas suas palavras sejam verdadeiras para o leitor), a estrutura conceitual, as principais lições aprendidas, as ferramentas de avaliação e as discussões reflexivas que motivarão as pessoas a se transformar e a transformar suas organizações, aprimorando continuamente seu autoconhecimento declarativo e processual.

Desejo-lhe o melhor nesta jornada interior e exterior muito gratificante — e muito necessária — através do dom da vida.

o o o

## Referências:

- Anderson, J.R. *The Architecture of Cognition*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1983.
- Grof, S. *The Holotropic Mind: The Three Levels of Human Consciousness and How They Shape Our Lives*. San Francisco: HarperCollins, 1993.
- Kilmann, R.H. *Quantum Organizations: A New Paradigm for Achieving Organizational Success and Personal Meaning*. Newport Coast, CA: Kilmann Diagnostics, 2011.
- Kilmann, R.H. *The Courageous Mosaic: Awakening Society, Systems, and Souls*. Newport Coast, CA: Kilmann Diagnostics, 2013.
- Markus, H.; R.B. Zajonc. "The Cognitive Perspective in Social Psychology." In G. Lindzey; E. Aronson (eds.). *The Handbook of Social Psychology*, Vol. 1 (3ª edição). New York: Random House, 1985.
- Sheldrake, R. *A New Science of Life: The Hypothesis of Morphic Resonance*. Los Angeles: Tarcher, 1981.
- Thomas, K.W.; R.H. Kilmann. *The Thomas-Kilman Conflict-Mode Instrument*. Palo Alto, CA: Xicom, 1974.

# 1

## Por que o autoconhecimento é essencial?

*Aquele que conhece os outros é sábio. Aquele que conhece a si mesmo é iluminado.*

Lao Tsé

### O porquê deste capítulo

Conhecer a si mesmo nunca foi uma tarefa fácil, muito ao contrário. E, com o passar do tempo, com as experiências de vida que vamos tendo, os afazeres, as responsabilidades, as distrações somando-se umas às outras e ocupando nossa memória, cada vez temos mais conteúdo mental a processar a partir de situações novas que vamos vivendo, e, com isso, mais complexas e multifacetadas se tornam nossas imagens mentais. Cada vez mais, portanto, vão se sofisticando os modos de elaborarmos nossas próprias narrativas na vida, especialmente se somos pessoas que dedicam algum tempo, cotidianamente, a pensar, a refletir sobre o que se passa conosco e com o mundo.

Torna-se, então, mais difícil, com uma vida mental algo mais rica de conteúdo, definirmos quem realmente somos em uma descrição que possa ser razoavelmente adequada. Porque, como escreveu Mário de Andrade em seu poema de 1929, depois de tanto viver e pensar, eu já não sou uma só pessoa: de fato, “Eu sou trezentos, sou trezentos e cinquenta”! [E, em mim] “As sensações renascem de si mesmas sem repouso”!

Mas, felizes daqueles que podem ter esse “problema”, que decorre de certa riqueza interior, que é ao menos um pouco acima da média. Porque a maioria das pessoas, infelizmente, não é assim: reflete pouco, pouco raciocina sobre as coisas importantes da vida, mergulhadas no senso comum e na superficialidade. Que pena!

## Conhecer-nos é penetrar fundo em nossos pensamentos

*Édipo Rei* é uma imortal peça de teatro que Sófocles escreveu por volta de 427 a.C. Em sua *Poética*, Aristóteles a considerou “o mais perfeito exemplo da tragédia grega”. Séculos mais tarde, Freud tomou-a como metáfora para explicar um dos conceitos basilares da psicanálise: o complexo de Édipo.

Em *Édipo Rei*, a Esfinge, um terrível e indestrutível demônio com corpo de leão e cabeça humana, ameaça os viajantes que passam por Tebas, exigindo que respondam a um enigma, sob pena de perderem a vida. “Decifra-me ou te devoro!”, adverte-os. E, em seguida, lhes apresenta o tal dilema: *Que criatura tem quatro pés de manhã, dois ao meio-dia e três à tarde?* Quem erra ao responder é sumariamente executado.

Submetido ao desafio, Édipo responde certo, mata a Esfinge e se salva, assim como à cidade de Tebas, onde entra, aclamado como herói.

Qual é a resposta certa ao enigma imposto pela Esfinge aos viajantes que passam por ali? *O Homem!* Sim, o ser humano é quem tem quatro “pés” na infância, quando engatinha; dois na vida adulta; e três na velhice, quando, já caminhando tropeçadamente, usa a bengala para auxiliar os pés cansados.

Belo mito! Porém, o mundo de Tebas, Édipo e a Esfinge não existem mais. Atualmente, os perigos que temos de enfrentar — viajantes que somos nesta nave Terra — não mais se concentram em um só lugar (como Tebas), ou em um único obstáculo (como a Esfinge). De fato, inúmeros desses monstros hoje se acercam de nós e nos ameaçam, vindos de todas as direções (inclusive pela internet, virtualmente, pela nuvem)!

Também nossos enigmas na vida são muitos, não mais apenas um único problema básico a ser respondido. Ao contrário, somos o tempo todo confrontados com variados dilemas, continuamente trazidos por surpreendentes transformações que se dão em nosso entorno. Nada é certo atualmente, neste mundo complexo — “tudo que é sólido desmancha no ar”, nos adverte Marshall Berman, ecoando uma conhecida fala de Marx, os poemas em prosa de Baudelaire, a ficção de Dostoiévski e as vanguardas artísticas da primeira metade do século XX.

E, “desmanchando-se no ar”, tudo à nossa volta (e mesmo o que se encontra *dentro* de nós) se torna... “líquido”: a modernidade, a sociedade, a vida, os tempos, o medo e até o amor!

A solução dada ao outrora grande e único enigma da Esfinge pode ser considerada hoje, no mínimo, ingênua. Para a Esfinge, conhecia-se suficientemente o homem compreendendo-se as reações de seu corpo ao longo da vida: o corpo na infância, na maturidade, na velhice...

Isso talvez fosse válido quando ainda nem se cogitava a existência de uma mente humana; o que havia em lugar dela era tão somente a *psique* — isto é, a “alma”, que estava inteiramente a serviço dos deuses: para os gregos (algo que seus filósofos das várias correntes de então brilhantemente questionaram), o homem não pensava: tudo que pudesse vir a conjecturar não passava de reflexos implantados em sua cabeça pelo Olimpo!

Acha que não? Pois veja: quando valorizaram tanto esta máxima — “Conhece-te a ti mesmo” —, propositalmente dada mais atrás como epigrafe, os gregos de fato davam a impressão de estar valorizando o autoconhecimento. Porém, trata-se de um engano, pois a frase está incompleta. O que ela realmente diz é: “Conhece-te a ti mesmo *e conhecerás os deuses e o universo*” (o destaque é meu). Ou seja, para os gregos, conhecer-nos significava apenas conhecer as ideias e sentimentos que *os deuses* teriam inoculado em nós, dos quais nem mesmo éramos donos!

Mas, e hoje? Atualmente, cada um de nós precisa ser capaz de pensar muito e entender melhor o que está acontecendo neste mundo — estamos nele literalmente por conta própria, pois “os deuses” já nada têm a ver com isso! Em outras palavras, conhecermo-nos consiste em perceber claramente quais são *NOSSOS* pensamentos, sentimentos e comportamentos — e chegar ao porquê deles — nas mais variadas situações. Conhecer-nos é penetrar fundo no âmago de nosso próprio *Self*.

E por onde começar a fazer isso?

o o o

## **Nosso cotidiano atribulado é um obstáculo ao autoconhecimento**

Em sua caminhada ao longo dos séculos, a humanidade sempre questionou sua essência, sua origem, seu destino. E suas tentativas de responder às grandes dúvidas existenciais tipicamente foram feitas com o homem recorrendo a narrativas fantásticas, a lendas e mitos. Aos questionamentos mais cruciais na vida de nossos antepassados, que tanto os angustiavam, eles tentavam responder, portanto, por meio de relatos figurativos e simbólicos, que podiam proporcionar, é verdade, algum alívio ou conforto psíquico, mas que significavam, em última análise, uma vida pautada por um permanente clima metafísico e misterioso de autoengano.

Não dá mais para ser assim. Atualmente, a jornada em busca do autoconhecimento está inexoravelmente ligada a um entendimento do indivíduo por ele próprio, o que exige de cada um de nós muita disposição pessoal e muito trabalho para ir além do mero senso comum, das impressões triviais, até chegar a uma efetiva Autoconsciência. “Quem olha para fora sonha; e quem olha para dentro desperta”, disse o grande pensador suíço Carl G. Jung.

Porém, um enorme obstáculo a isso é o cotidiano atribulado que vivemos, e que não nos reserva tempo para esse necessário olhar introspectivo à procura de nossas próprias razões. Em um contexto atual, dada essa total carência de tempo, essa permanente pressa que toma conta de nós, nos compreendermos é uma operação intelectual que oferece um desafio muito maior do que em qualquer outro momento da história da humanidade — um obstáculo que alguns acreditam ser praticamente intransponível. Frequentemente somos tomados por uma autoimposta incapacidade de progredir nessa direção, uma espécie de inércia existencial, estado d’alma que nos prostra e desencoraja, deixando-nos sem energia para seguir em frente. Nessas circunstâncias, como é possível que alguém venha realmente a se conhecer?

Acredito firmemente que estabelecer uma efetiva e consciente conexão com nosso “eu interior” é o principal meio para decifrarmos a nós mesmos — requisito essencial para agirmos e gerarmos as condições minimamente necessárias para uma vida mais equilibrada e produtiva. Seja no âmbito pessoal, seja no profissional ou no social, o autoconhecimento deve passar a ser, assim, um processo permanentemente vivenciado. O investimento em si mesmo é, sem sombra de dúvida, o maior investimento que alguém pode fazer na vida.

Nas próximas páginas, exponho algumas teses importantes sobre isso, sempre relacionando-as à minha vida pessoal e com as técnicas e abordagens em que acredito e que utilizo em meu trabalho.

o o o

## Nosso processo de individuação

Este livro começou a ganhar forma em minha mente já há algum tempo. Mas, naqueles primeiros momentos, ainda não era tão nítida minha disposição para anotar e colocar no papel estas ideias. Elas certamente chegavam a mim como sempre, mas, em geral, vinham na forma de imagens esparsas, de clarões, de reflexos de percepções já tidas anteriormente, de sentimentos desconfortáveis, de um ou outro *insight* e de algumas descobertas que me pareciam originais e dignas de ser reveladas... Mas, a princípio, esses “objetos mentais” não pareciam poder se encadear de uma forma lógica, ou ter suficiente valor para que viessem a ser reunidos, dando corpo a alguma teoria ou abordagem razoavelmente consistente, que configurasse um discurso aceitável, com começo, meio e fim.

Ainda assim, eu sabia (na verdade, é algo que fui percebendo cada vez mais) que, afinal de contas, tinha ali, sim, o embrião de um discurso a apresentar, algo que eu poderia compartilhar — ou, mais do que isso, algo que merecia ser compartilhado. Afinal, tudo aquilo era produto genuíno de um conhecimento pessoal adquirido ao longo de uma apreciável trajetória pessoal e profissional, dedicada àquilo que nós, psicólogos, chamamos genericamente de Desenvolvimento Humano — ou o que, em sua *Psicologia Analítica*, Jung chamou de “processo de individuação”: o processo pelo qual todos passamos e que, idealmente, deve resultar na constituição de um ser humano reconhecível em si mesmo como tendo uma subjetividade própria e única (daí ser chamado de *(in)díviduo*, isto é, aquele que não pode ser dividido em partes).

Prezo muito essa noção junguiana de um “processo de individuação”, que foi, aliás, especialmente importante na produção deste livro. Esse processo foi uma das “âncoras” teóricas que utilizei e à qual retornarei com alguma frequência neste livro.

Para Jung, nascemos e vivemos envoltos em padrões e crenças predeterminadas, que nos informam sobre o que devemos considerar certo ou errado, ou quais caminhos devemos seguir para sermos bem-sucedidos e felizes.

Com o passar dos anos, nos acostumamos tanto a seguir esse modelo que nos é socialmente imposto, que não mais o questionamos. Passamos a acreditar que somente seremos aceitos, amados e realizados caso cumpramos o rito estabelecido. Todavia, Jung nos mostra que isso é falso: compreender o verdadeiro propósito da vida requer que o

indivíduo de fato *saia* do molde, ao invés de permanecer preso a ele, buscando fora o autoconhecimento.

Jung fez isso! Quando percebeu que estava sendo instado a conformar-se ao molde (ainda que fosse aquele um molde novo e inegavelmente fascinante), ele tratou logo de escapar, indo em busca de sua própria verdade. Assim, dissentiu de Freud e fugiu às ideias do mestre, mesmo quando era visto por este como seu discípulo mais brilhante, mais dileto e mais promissor. E, assim liberto, Jung desenvolveu suas ideias originais, que resultaram na rica e instigante escola da Psicologia Analítica.

Jung considerava que a individuação se dá num processo profundamente introspectivo, ao longo do qual nos confrontamos com antigos temores, pensamentos atávicos e estranhos sentimentos ocultos. Somente quando o indivíduo envereda por essa trilha é que ele consegue fazer com que sua vida passe a ser regida por ele mesmo e com maior sabedoria, descobre estar nas profundezas do próprio *Self* (o Si-mesmo), centro irradiador do melhor que existe no universo e em cada um de nós.

Esse *Self* é uma entidade complexa, difícil de definir; representa uma espécie de “divindade interior” em cada um de nós, uma *Imago Dei* (imagem de Deus)! Individuar-se é convocar nosso Ego — a consciência, que se encontra na superfície de nós — para que vá ao encontro desse núcleo especialíssimo, pelo que nos é possível explorar conteúdos inconscientes até então inacessíveis; e, fazendo-o, nos é possível, agora, conquistar uma inédita autonomia, que nos permitirá, como indivíduo, constituir-nos em uma totalidade psicológica única e autoconsciente.

Nas palavras de Jung, “trata-se de fazer uma profunda reflexão sobre si mesmo, de concentrar aquilo que, dentro de si, acha-se até então ainda disperso, e cujas partes nunca foram adequadamente colocadas em uma relação de reciprocidade”.<sup>1</sup>

Jung conclama cada ser humano a tomar para si essa missão como sendo a mais importante. Para ele, a individuação de cada um é tão vital, que, à medida que quantidades cada vez maiores de pessoas decidam enveredar por esse processo, mais claramente acabará se delineando um novo horizonte para o destino da própria humanidade.

Nesse processo de individuação, nossos medos, nossas dificuldades e angústias terão de ser encarados desassombadamente e explorados, a fim de podermos encontrar sua raiz ou origem. Essa é, para Jung, a única forma válida para se desenvolver uma personalidade integrada, livre das amarras das influências externas e do domínio do Ego.

Destaco essa, portanto, como sendo uma das principais bússolas teóricas que uso neste livro. Quanto às demais, eu as irei apresentando ao longo do texto.

o o o

## **Não confie apenas no saber que adquire formalmente**

Mas preciso advertir que o saber que acumulei ao longo destes anos, até o presente, não é de natureza acadêmica ou teórica, pelo menos na maior parte. Ao contrário, ele é fruto, principalmente, de vivências, observações pessoais e um intenso uso da intuição em meus próprios processos de vida; é um saber que resulta, mais que qualquer outra fonte, da aplicação que faço de um elenco de técnicas que foram desenvolvidas ao longo da trajetória

de várias gerações de profissionais que me antecederam, bem como dos resultados que estes observaram em situações muito práticas, algumas das quais eu mesma pude observar.

A vida é um eterno aprendizado, e na revolução 4.0 ninguém pode se dar ao luxo de parar de aprender.

Mas de modo algum estou dizendo que o saber teórico não tem valor ou pode ser substituído. Ao contrário, ao longo dos anos, aprendi a também priorizar e valorizar importantes conhecimentos que constavam do arcabouço teórico que me foi transmitido nos anos produtivos que passei cursando a faculdade.

E, depois de formada, tive a oportunidade de usar muito desse conhecimento especializado na aplicação de técnicas com que minha equipe e eu trabalhamos em nossa atuação junto a pessoas, grupos e corporações.

Gradativamente, fui conhecendo os efeitos positivos dessas práticas e passando a confiar cada vez mais nelas. São altamente eficazes em diagnosticar disfunções comportamentais e corrigi-las, em promover o autoconhecimento nas pessoas e em induzi-las a buscar, por vias adequadas, seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional.

Todavia, aprendi a enxergar também muita validade em outras propostas, que foram se somando àquelas anteriores, no enriquecimento de nossas sistemáticas de trabalho. Essas propostas vieram de outras fontes, posteriores àquelas que estavam disponíveis quando as estudei na universidade, ou então chegadas a mim por vias mais recentes, frequentemente baseadas em novos campos do saber — que eu nunca poderia me dar ao luxo de simplesmente “deixar para lá”.

Temos de ser seletivos e ter um olhar crítico na escolha de teorias e técnicas que empregaremos no trabalho, mas precisamos, ao mesmo tempo, ser capazes de “separar o joio do trigo”. Isso quer dizer que não podemos estagnar no uso continuado dos mesmos recursos, somente porque deram certo no passado, e nem abandoná-los em favor das novidades que surgirem, simplesmente pelo fascínio que exercem. Temos de escolher o melhor, de ontem e de hoje, sempre abertos, ponderadamente, às inovações.

É salutar que o ser humano tipicamente não aceite ser contido por barreiras, obstáculos ou limitações em sua sede de saber. Assim, ele estará sempre buscando estender para a frente os horizontes com que se depara. Outra decorrência importante disso é a de que a superespecialização torna-se, na realidade, uma ficção, pois sempre haverá mais a descobrir sobre qualquer assunto com que se trabalhe. Esses assuntos estarão sempre se conectando uns aos outros, continuamente borrando os limites que teimamos em criar para eles.

o o o

## **O que este livro contém**

Este livro é composto de 11 capítulos e um Anexo. A temática varia, de um capítulo para outro, mas todos eles giram em torno do assunto central do livro, que é, como sugere o próprio título, o autoconhecimento.

Procurei não me afastar muito dessa temática, embora a vastidão de associações entre as ideias que esta permite desenvolver me convidasse, frequentemente, a fazer isso. Mas

somente me permiti enveredar (ocasionalmente) por alguns temas complementares quando entendi que contribuiriam diretamente para um melhor entendimento da problemática do autoconhecimento.

Mesmo nesses assuntos paralelos, entretanto, a importância que dou ao autoconhecimento fica patente, penso eu. Procuro, aliás, constantemente enfatizar, nos vários capítulos, duas mensagens centrais sobre autoconhecimento, que para mim são muito claras e necessárias: a primeira é a de que somos nós mesmos os responsáveis por nosso autoconhecimento, e a segunda é a de que o autoconhecimento antecede o conhecimento que podemos ter sobre o mundo: quanto melhor nos conhecermos, mais nos capacitaremos a entender o que se passa ao nosso redor.

Nos Capítulos 2, 3 e 4, procuro contar, sem entrar em detalhes desnecessários, como foi até aqui minha trajetória. Sem falsa modéstia, penso que sou um bom exemplo de profissional que, desde cedo, se interessou em se conhecer bem como pessoa, como estudante, como profissional. E penso que, me dedicando a saber mais de mim mesma, acabei entendendo quanto isso ampliaria minhas chances de vir a melhor conhecer também as outras pessoas que me rodeiam, com quem convivo e trabalho, em particular nos ambientes empresariais. Nesses três próximos capítulos, portanto, mostro (espero que com suficiente clareza) o que me levou à decisão de me tornar uma psicóloga e, mais tarde, uma empresária.

Acredito que ficará bastante claro, igualmente, o porquê de eu ter me interessado especificamente em desenvolver projetos como estes com os quais trabalho: Assessment e Coaching. Isso veio, sem dúvida, de uma das primeiras e mais caras descobertas que fiz sobre mim mesma: a de que minha grande paixão seria mesmo trabalhar com as pessoas.

Sinceramente, penso que sou uma profissional privilegiada, não só por saber bem o que desejo de meu trabalho, porém, mais do que isso, por ter tido a chance de efetivamente encontrar minha realização pessoal nessa área! De fato, eu soube, desde logo, que queria ajudar as pessoas a se conhecer melhor e, por meio desse autoconhecimento, passar a atingir níveis mais e mais elevados de desempenho em seus próprios trabalhos.

Após ter falado de meu trabalho, em seguida, no Capítulo 5, eu não poderia deixar de discorrer sobre o contexto em que o faço: o ambiente de RH das empresas. É assim que dedico esse capítulo à área de Recursos Humanos, contando ao leitor como ela surgiu e evoluiu, paralelamente à evolução da gestão de empresas e, especialmente no Brasil, ao amadurecimento tardio de nosso capitalismo.

Altero um pouco a orientação que dou ao nosso tema no capítulo seguinte, para falar, agora, do... mundo! Penso que o Capítulo 6 será considerado instigante pelo leitor. Nele, contrariamente à onda de pessimismo que estamos vendo acontecer no Brasil e no mundo nos anos recentes, trato de externar minha convicção de que, se olharmos em uma perspectiva de longo prazo, o mundo não está se tornando um lugar pior para se viver, e sim um lugar... *melhor!* Para poder dizê-lo, apoio-me em renomados autores, entre os quais destaco o pensador australiano Steven Pinker, mundialmente conhecido e autor de um texto recente (citado na bibliografia) sobre um “novo” Iluminismo que se irradia no mundo. Penso que o leitor gostará de refletir também sobre esse ponto de vista menos comum.

Preciso dizer algo mais sobre o porquê de ter decidido entrar nesse tema, e a razão é, no fundo, bem simples: em grande parte, somos produto do espírito do tempo em que vivemos. Mas não somos escravos desse tempo, portanto, podemos perfeitamente discordar do que ele parece estar nos apontando.

E, sendo os responsáveis por nosso próprio desenvolvimento, não só podemos, mas até devemos discordar sempre que as indicações que recebemos nos pareçam estranhas. Buscar argumentos sólidos para discordar do que vemos acontecer precisa fazer parte de nosso autodesenvolvimento. É essencial termos a coragem para refletir com autonomia sobre os fatos e as situações com que nos deparamos, sem aceitarmos passivamente seguir em silêncio com o resto do rebanho e somente reproduzir e fazer repercutir as posições meramente estereotipadas de todos ao redor.

Também dei uma atenção especial ao capítulo seguinte, o 7, que trata de Neurociência. Esse é um tema superjovem, um novo e extremamente interessante modo de nos conhecermos: sabermos como nosso cérebro processa as informações e as ideias que nos permitem capturar e armazenar conhecimento e autoconhecimento. Cuido bastante, nesse capítulo, de mostrar que estamos falando de assuntos diferentes quando nos referimos a “cérebro” e a “mente”. Acho especialmente feliz o título dado a esse capítulo, que, por si só, já sugere que estamos também falando de nossa consciência: “Neurociência: via para o conhecimento do conhecimento”!

Nada mais lógico do que tratar em seguida da Inteligência Emocional. A IE é um dos temas mais apaixonantes do momento, quando se trata da educação e da gestão de pessoas. Lembro apenas um dado relevante que demonstra isso cabalmente: o Ministério da Educação do Brasil acaba de definir que, com a maior brevidade possível, as competências socioemocionais devem constituir um tema obrigatório nos currículos escolares, tanto nas classes do Ensino Fundamental I e II quanto nas do Ensino Médio. Isso consta do novo documento que estabelece o que se chama de Base Nacional Comum Curricular (BNCC).

Em outras palavras, os responsáveis pela educação no país estão finalmente reconhecendo que crianças e adolescentes precisam aprender a conhecer as emoções, saber de onde elas vêm e como se manifestam, assim como reconhecê-las quando são expressas por elas próprias, alunos, ou por outras pessoas com quem se relacionam. Portanto, salvo melhor juízo, a escola brasileira está, depois de muitos anos de jejum, reconhecendo a grande importância da Inteligência Emocional.

No Capítulo 9, um novo tema, impossível de deixar de lado, é focalizado: nosso mundo, nos dias de hoje tecnologicamente orientado. É preciso entender que o futuro é digital, e que esse futuro digital oferece novas perspectivas, abrindo-se em caminhos jamais experimentados antes, a propósito do autoconhecimento. No bojo dessa questão, um ponto se torna especialmente importante: a desigualdade econômica e social no mundo. Conhecer o que se passa no mundo sem levar em conta esse enorme e grave problema mundial seria impossível. E mais: como ele será tratado e resolvido?

Mas, em um registro paralelo, o leitor reconhecerá também outra linha de pensamento, sobre os ambientes empresariais em que convivemos e trabalhamos: em uma sequência lateral, cumprida pelos Capítulos 5, 6 e 9, tratamos das transformações no mundo empresarial: o Capítulo 5 tratará da evolução da gestão de pessoas nas empresas; o Capítulo 6, da ideia de um mundo melhor; e o Capítulo 9, do mundo atual em grande transformação.

Os capítulos finais, 10 e 11 voltam a rever, diretamente, o autoconhecimento, agora com foco na psicologia, obviamente minha especialidade. No Capítulo 10 retomo um dos pontos essenciais já tocados no Capítulo 7: as operações que se dão na mente humana. Nesse capítulo, introduzo ideias de um grande pensador da mente do homem e do mundo atual, que é o filósofo e psiquiatra chileno Claudio Naranjo, um de meus autores preferidos.

Com 86 anos de idade nos primeiros meses de 2019, Naranjo tem atualmente a saúde delicada, mas sua mente continua tão arguta e ágil como sempre. Entre seus temas preferidos estão as dificuldades pelas quais passa o planeta atualmente, grande parte das quais ele atribui ao forte viés autoritário que predomina nas lideranças empresariais e políticas. Para Naranjo, essa é uma das graves causas de nossos atuais problemas de governança do planeta.

Aliás, Naranjo não o diz, mas fica implícito em sua fala em recente entrevista dada no Chile, seu país, em fevereiro último, que o mundo está precisando muito de uma “feminização” da liderança.

Trato bastante do tema neste livro: introduzo-o no Capítulo 4, ao falar dos estudos que vimos fazendo na Fellipelli, com base em dados compilados a partir das tabulações de muitas aplicações do instrumento de *assessment* MBTI. Esses estudos mostram que as características ditas “femininas” da gestão vêm ganhando proeminência sobre outras tantas de orientação tipicamente “masculinas” (lendo o capítulo o leitor entenderá melhor o que quero dizer com isso). Mas esse tema não termina aí: ele é retomado com maior vigor no Capítulo 8 e volta a ser discutido mais uma vez quando discorro sobre o Capitalismo Consciente, no Capítulo 9. Pode-se dizer, portanto, que também o tema da “feminização” da gestão (tratado com destaque, em seus livros, por um dos idealizadores do movimento do Capitalismo Consciente no mundo, o professor indiano Raj Sisodia, coautor de *Liderança Shakti: o equilíbrio do poder feminino e masculino nos negócios* [ed. HSM/ICC]) é visto aqui com certa profundidade, distribuído por vários capítulos, em uma trilha paralela.

Volto ao filósofo e psiquiatra Claudio Naranjo, agora para concluir minhas considerações iniciais: no Capítulo 11, trato especialmente de um fantástico instrumento para o autoconhecimento, cuja origem se perde nas brumas do tempo, e que felizmente chegou até nós recuperado por um místico de origem armênia, George I. Gurdjieff. Esse instrumento é o Eneagrama. O último capítulo do livro é quase inteiramente dedicado a esse instrumento de reflexão e desenvolvimento, a propósito do qual cito alguns de seus mais importantes cultores, a começar por Gurdjieff. Mas menciono também, sobre o Eneagrama, as ideias do principal discípulo de Gurdjieff, Piotr Ouspensky, assim como do filósofo boliviano que fundou o Instituto Arica no Chile, Néstor Ichazo — e, é claro, o próprio Claudio Naranjo, que enxergou no Eneagrama um instrumento único, capaz de fazer avançar o autoconhecimento e o Autodesenvolvimento das pessoas.

---

1JUNG, C.G. *Psicologia da Religião Oriental e Ocidental*. Petrópolis: Vozes, 1983.

# 2

## Escolhendo trabalhar com as pessoas

*Vivendo se aprende. Mas, o que mais se aprende é a fazer outras perguntas ainda maiores.*

João Guimarães Rosa, em *Grande Sertão, Veredas*

### O porquê deste capítulo

Decidi trabalhar com gente quando constatei que havia no mundo pessoas com excelente domínio de conteúdos técnicos; outras que haviam tido um relevante aprendizado profissional durante a vida; outras mais que haviam frequentado cursos importantes em ótimas universidades e mostravam grande competência em alguma área — e que, não obstante essas elevadas qualidades profissionais, ainda assim, muitas delas não se davam muito bem na vida! Ao passo que outras pessoas, que não contavam com ativos cognitivos dessa envergadura, eram, apesar disso, mais felizes e realizadas. Por que essa discrepância? Ela não me parecia lógica! E, então, concluí que aprender na vida e para a vida é uma missão bem mais complexa e difícil do que parecia ser a princípio. Resolvi, assim, dedicar-me a estudar esse intrigante fenômeno, tornando-me, nessa empreitada, ao mesmo tempo pesquisadora e cobaia, eu mesma como estudante e como material didático!

Comecei a perceber, a partir de então, que o diferencial, isto é, aquilo que torna as pessoas tão distintas entre si quanto ao que conseguem na vida, está diretamente ligado a como elas se formam enquanto seres humanos, com seus princípios e valores, suas atitudes e comportamentos — e especialmente como elas aprendem a se relacionar e tratar as pessoas que as cercam, com que qualidade estabelecem sua interface com os outros.

Isso desde muito cedo me atraiu e me fascinou. E, associado a esse fascínio, percebi em mim um forte desejo: desde sempre eu quis saber mais e mais sobre eu mesma: quem sou, de onde vim, onde estou agora e por que me tornei o que sou hoje. Saber de minhas origens tornou-se, aliás, ainda mais crucial, quando concluí que o autoconhecimento é o que realmente nos diferencia uns dos outros.

Criei até uma espécie de equação para representar essa ideia: aquilo que eu *sei* + aquilo que eu *sou* = minha *performance*. Ou seja, se meu desempenho é melhor ou pior em qualquer instância da vida, isso decorre tanto do que sei quanto do que sou. Se acrescento algo em meu saber, meu resultado cresce; se refino e elevo minhas qualidades como ser humano, dá-se o mesmo. E isso vale para qualquer tipo de atuação, para qualquer trabalho, desde aquele realizado em uma residência por uma diarista, um electricista, um pintor, até aquele que é conduzido por um médico em uma sala de cirurgia ou por um pesquisador em um laboratório de uma universidade de ponta. Essa equação me ajuda a compreender por que razão muitas pessoas frequentaram grandes universidades e, todavia, isso não resultou em muita coisa aproveitável para elas.

Então escolhi trabalhar com as pessoas porque acho fascinante saber como elas pensam, como constroem seus raciocínios e chegam às suas conclusões; e como as conclusões a que chegam as levam a se comportar desta ou daquela maneira. Isso simplesmente me encanta! E ajudá-las a aumentar sua consciência sobre si mesmas e a mudar seus resultados pessoais nessa equação é uma questão que me motiva profundamente.

o o o

## Problemas pessoais de ontem e de hoje

Olhando para anos atrás, vejo que escolhi cursar Psicologia porque, mais do que outra coisa, eu queria aprender algo que me ajudasse a compreender a mim mesma. Eu desejava dominar uma área do conhecimento que me iluminasse, a fim de que pudesse dar uma resposta a muitas questões que passeavam em minha mente inquieta.

Naqueles últimos anos de minha adolescência, eu me sentia, por assim dizer, “diferente”. Percebia que muitas vezes não me encaixava na forma que me ofereciam: queria sempre fazer outra coisa, seguir um caminho diferente do óbvio, e não simplesmente dizer “sim, senhor”, obedecer e acomodar-me. Eu resistia a agir como a seguidora de regras que, sendo mulher e ainda tão jovem, os outros esperavam de eu fosse.

Por exemplo, eu tinha uma real dificuldade para me concentrar: constantemente cedia passagem a variados pensamentos que trafegavam pela minha mente e, então, me dispersava, perdia o foco. A partir disso, divagava, navegando por outras paragens mentais, esquecendo-me do problema que tinha à frente e que devia (ou pensava que devia) resolver.

Ainda vivo esse problema, preciso confessar: gosto de soltar a imaginação, deixar minha mente percorrer imagens desconectadas entre si, que não escolhi voluntariamente, para em seguida retomá-las e tentar entendê-las, inquirir-me sobre o porquê de elas terem assomado à minha mente e questioná-las quanto ao serviço que possam me prestar acerca dos propósitos que tenho no momento.

Esse tipo de fluência de pensamentos descoordenados entre si, esse contumaz ato de rebeldia de minha própria mente, que teimava em não assumir o que seria mais apropriado para o momento, me parecia ser, naquela época, um defeito a ser corrigido. E, no entanto, constato, para minha mais autêntica surpresa, que essa maneira de deixar o pensamento simplesmente vagar solto já não é encarado atualmente como problema, e sim como... virtude! Nos dias de hoje, as pessoas são elogiadas, e não criticadas, por serem imaginosas,

*image  
not  
available*

Com base nessas considerações em seus estudos, um desses dois autores, David Rock, que é Ph.D. em neurociência da liderança pela Middlesex University de Londres e autor de vários livros sobre o tema, criou o conceito de *neuroliderança* — que ele define como uma forma de treinar líderes para que ajudem a tornar mais saudáveis ambientes profissionais que estejam se mostrando tóxicos para as pessoas.<sup>32</sup>

Para Rock, a neurociência prova que o cérebro pede que se façam processos de coaching para que se efetivem transformações pessoais realmente importantes. A neurociência reforça, também, uma prática que os coaches em geral sempre tiveram, até recentemente com base apenas em intuição, mas agora respaldados por dados científicos: a colocação do foco sempre na solução, e não no problema.

o o o

## Mudando o mindset

Outro conceito de enorme importância que a neurociência igualmente reforça refere-se à capacidade que se descobriu ter o ser humano de mudar, transformar-se e evoluir indefinidamente, praticamente sem que haja um limite para tal. Este é um ponto que me interessa particularmente.

Estou falando aqui de um princípio muito especial, um dos eixos centrais deste livro, e que é defendido brilhantemente pela psicóloga Carol S. Dweck, professora da Universidade Stanford. Dweck é autora de um livro que tem tido enorme repercussão: *Mindset — How You Can Fulfill Your Potential*.<sup>33</sup>

Segundo Dweck, que realizou grande número de experimentos, inclusive com crianças e adolescentes, antes de dar como provada sua tese, existem dois tipos de atitudes ou mentalidades (*mindsets*, como ela os chama): existem aquelas pessoas que têm uma mentalidade fixa, que acreditam que as coisas são como são e não mudarão jamais, e existem aquelas pessoas com mentalidade de desenvolvimento ou crescimento, que acreditam que as coisas não são fixas e sempre podem mudar.

A mentalidade da grande maioria das pessoas ocupa alguma posição intermediária, oscilando entre esses dois extremos, porém, pendendo, ou mais para a mentalidade fixa, ou mais para a mentalidade de desenvolvimento. Raras, portanto, são as pessoas radicais em um ou outro sentido — mas elas existem, também.

Nossa tendência, de qualquer modo, é estar mais para um do que para o outro tipo. Aquelas pessoas que têm mentalidade mais fixa tendem a construir pensamentos com base na crença em uma inteligência nata e em uma personalidade que não pode ser mudada. São pessoas que se aferram às suas ideias, princípios e propostas (inclusive e principalmente preconceitos), que não veem como podem ser alterados. “Para o bem ou para o mal, eu sou assim e pronto!”, é como se posicionam frente ao mundo e as coisas da vida.

As consequências de se ter uma mentalidade fixa podem ser desastrosas: as pessoas que são assim dificilmente mudam mesmo, simplesmente porque não acreditam que possam mudar e nada fazem de efetivo para mudar. Em vez de “estar”, elas “são” imutavelmente inteligentes ou burras, feias ou bonitas, tolerantes ou intolerantes, pacientes ou impacientes, discretas ou fofoqueiras, prudentes ou imprudentes, e assim por diante. Essa

forma fixa de pensar, é claro, limita prejudicialmente o potencial criativo da pessoa, que trata as situações sempre do mesmo modo, sem enxergar alternativas àquilo que está habituada a fazer.

Entretanto, quem tem mentalidade de desenvolvimento, segundo mostra Dweck, parte de uma premissa básica totalmente distinta: a de que o sucesso depende de habilidades e competências que certamente podem ser aprimoradas, se a pessoa se dispuser a investir nisso seu esforço e sua persistência. A mentalidade de desenvolvimento é, assim, uma forma diferente de encarar as coisas da vida, própria das pessoas que, ao invés de temer os desafios, gostam de enfrentá-los. Isso favorece em muito sua criatividade.

Quem pensa dessa forma também tende a temer menos as críticas que possa receber, porque tem propensão a vê-las como uma forma de ajuda para seu próprio aprimoramento, e não como a ameaça vinda de um inimigo. Essas pessoas com mentalidade de desenvolvimento ou crescimento se caracterizam pelo intenso desejo de aprender e de aproveitar as oportunidades que lhes surjam, para sempre melhorar seu desempenho e aumentar sua expertise e sua eficácia, qualquer que seja a atividade a que se dedicam.

Essas pessoas são também, quase sempre, movidas pela paixão por aquilo que fazem, o que as leva a constantemente reinventar-se dentro dessa sua atividade e a desenvolver novas habilidades para desempenhá-las.

Dweck narra que teve sua curiosidade despertada pela primeira vez para esse tema ao se ver intrigada com uma constatação que fortuitamente fez: a de que algumas pessoas reagem bem às derrotas que têm, aprendendo com a experiência, ao passo que outras, frente a uma derrota, sentem-se literalmente destruídas, acham-se fracassadas e incompetentes e têm muita dificuldade para reerguer-se e “dar a volta por cima”.

A oportunidade de observar essas duas formas de conduta e de refletir sobre as diferenças diametrais entre uma e outra foi o que levou Dweck ao seu feliz insight: ela percebeu que estava frente a duas distintas visões de mundo. Enquanto para uns o mundo é um ambiente perigoso e inóspito, a ser rechaçado por medo ou desdém, para outros o mundo é um grande caldeirão repleto de chances que as pessoas devem aproveitar para tornar a vida mais plena. Onde um só vê obstáculos, o outro enxerga lições. Para usar uma imagem que já se popularizou inteiramente: para uns, o copo sempre está meio vazio; para outros, meio cheio.

o o o

## **O homem altruísta**

Outra área de estudo em que a neurociência veio recentemente a dar uma excelente contribuição é a do altruísmo. As constatações e comprovações da neurociência acerca de mentalidades, comportamentos e hábitos ajudam as pessoas a superar suas dificuldades e as prepara para tomar nas mãos as rédeas da própria vida e transformá-la para melhor.

No caso de líderes, em especial, seus esforços pelo maior autoconhecimento e pela mudança interna podem ajudá-los a contribuir para o processo de construção de uma sociedade mais harmoniosa, não mais sustentada apenas em disputa econômica por sobrevivência e por mais e mais lucro, mas também, e principalmente, fundada na