

AUTOGESTÃO *para* ALTA PERFORMANCE

Rodrigo Vinícius Sartori



Autogestão para alta performance

Rodrigo Vinícius Sartori

IESDE BRASIL
2025

© 2025 – IESDE BRASIL S/A.

É proibida a reprodução, mesmo parcial, por qualquer processo, sem autorização por escrito do autor e do detentor dos direitos autorais.

Projeto de capa: IESDE BRASIL S/A. Imagem da capa: 3rdtimeluckystudio/Shutterstock - The Studio/Shutterstock

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

S26a

Sartori, Rodrigo Vinícius

Autogestão para alta performance / Rodrigo Vinícius Sartori. - 1. ed. - Curitiba
[PR] : IESDE, 2025.

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5821-375-8

1. Habilidades pessoais. 2. Qualificações profissionais. 3. Desempenho. I. Título.

24-95537

CDD: 650.1

CDU: 005.966:159.947



Todos os direitos reservados.



IESDE BRASIL S/A.

Al. Dr. Carlos de Carvalho, 1.482. CEP: 80730-200

Batel – Curitiba – PR

0800 708 88 88 – www.iesde.com.br

Rodrigo Vinícius Sartori

Doutor em Administração pela Universidade Positivo (UP). Mestre em Engenharia da Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Especialista em Gestão do Conhecimento nas Organizações e graduado em Engenharia Industrial Elétrica pela UTFPR. Consultor empresarial e professor universitário, atuante nas áreas de gestão, inovação, qualidade e marketing, com trabalhos desenvolvidos por todo o Brasil, incluindo experiências profissionais nos EUA e na Espanha.

Vídeos em QR code!



Acesse os vídeos do livro por meio de QR codes (códigos de barras) presentes no início de cada seção de capítulo.

Direcione a câmera fotográfica de seu smartphone para o QR code e assista aos vídeos automaticamente.

Em alguns dispositivos é necessário ter instalado um leitor de QR code, que pode ser adquirido gratuitamente em lojas de aplicativos.

SUMÁRIO

1 Introdução à autogestão 9

- 1.1 Propósito de vida 10
- 1.2 Autoconhecimento 17
- 1.3 Princípios da autogestão 22
- 1.4 Introdução às hard, soft e power skills 26

2 Hard skills para a autogestão 33

- 2.1 Ferramentas de análise pessoal 34
- 2.2 Planejamento estratégico pessoal 42
- 2.3 Técnicas de gestão do tempo 47
- 2.4 Avaliação e melhoria contínua 52

3 Soft skills para a autogestão 60

- 3.1 Comunicação eficaz 61
- 3.2 Inteligência emocional 66
- 3.3 Networking 71
- 3.4 Personal branding 76

4 Power skills para a autogestão 82

- 4.1 Mentalidade empreendedora 83
- 4.2 Técnicas de inovação 89
- 4.3 Antifragilidade 94
- 4.4 Liderança e influência 98

5 Integração e alta performance 106

- 5.1 Tendências do mercado de trabalho 107
- 5.2 Integração com alta performance 115
- 5.3 Planejamento para o futuro 119
- 5.4 Criando um legado 123

Resolução das atividades 130



Vídeo



APRESENTAÇÃO

Este livro se destina a um peculiar perfil: a pessoa que busca transcender limites, integrar competências e alcançar o ápice de seu potencial. E não por preciosismo, mas pela mais pura necessidade prática, afinal, em um mundo de mudanças vertiginosas, a autogestão irrompe como um pilar para quem deseja não apenas sobreviver, mas verdadeiramente prosperar. Por isso, cada capítulo desta obra foi pensado como um degrau rumo a uma vida mais significativa, produtiva e alinhada com os valores mais elevados de quem ousa almejar excelência.

No primeiro capítulo, mergulhamos no cerne do conceito de autogestão, explorando suas bases teóricas e práticas. Desafiamos o leitor a refletir sobre sua relação com a autonomia e a proatividade, lançando luz sobre os princípios que diferenciam aqueles que comandam sua jornada daqueles que seguem à deriva.

No segundo capítulo, exploramos o universo das hard skills, destacando como ferramentas práticas e metodologias estruturadas, como análise SWOT e técnicas de gestão do tempo, podem ser aplicadas de maneira eficaz à autogestão. Fornecemos um guia direto e pragmático para transformar conhecimentos técnicos em ações produtivas que aumentam a eficiência e reduzem a procrastinação.

No terceiro capítulo, desvendamos as soft skills, essenciais para uma autogestão que prioriza relações interpessoais e inteligência emocional. Apresentamos estratégias para desenvolver comunicação assertiva, construir redes profissionais sólidas e criar uma marca pessoal consistente – habilidades que conectam o indivíduo às demandas do mundo em constante transformação.

No quarto capítulo, enfatizamos as power skills, ou seja, habilidades que transcendem o técnico e o interpessoal, como inovação, liderança e antifragilidade. Mostramos como essas competências podem ser integradas para superar crises e aproveitar oportunidades, destacando o impacto dessas capacidades em um cenário de desafios complexos e em permanente mudança.

Finalmente, no quinto capítulo, conectamos tudo isso em uma visão de alta performance consolidada. Abordamos tendências do mercado de trabalho, integração de diferentes habilidades e planejamento de um legado significativo e duradouro, apresentando um roteiro claro para alinhar propósito pessoal e sucesso profissional em um mundo cada vez mais dinâmico.

Este não é apenas um livro sobre autogestão; ousamos apresentá-lo como um convite à reinvenção. Sendo assim, que estas páginas provoquem inquietação, inspirem ações e ajudem você a construir uma vida tão desafiadora quanto recompensadora. Que esta leitura seja um verdadeiro divisor de águas para seus sonhos, planos e conquistas.

Bons estudos e nossos votos de uma jornada realmente transformadora em sua vida!

Introdução à autogestão

No cenário de hoje, caracterizado por rápidas transformações e complexidade crescente, a habilidade de autogerenciar a vida e a carreira é mais importante do que nunca. Autogestão é uma filosofia que nos capacita a tomar as rédeas de nossas ações e decisões, conduzindo-nos a uma existência mais plena e satisfatória. Ela nos desafia a explorar o que realmente importa para nós, identificar nossos pontos fortes e áreas de melhoria, e cultivar um conjunto diversificado de habilidades que nos permitem navegar com confiança e resiliência pelos desafios e oportunidades que surgem.

Neste primeiro capítulo, iniciamos nossa jornada de autodescoberta e desenvolvimento. Começaremos com a compreensão do propósito de vida e o alinhamento de nossos objetivos pessoais. Equipados com as ferramentas certas poderemos avaliar com clareza nossas forças e fraquezas, estabelecendo um caminho de crescimento contínuo. Mais além, diferenciaremos hard skills, soft skills e power skills, construindo uma base sólida para o sucesso pessoal e profissional. Este capítulo inicial é dedicado para aqueles que buscam não apenas se adaptar às mudanças, mas também prosperar em meio a elas, vivendo uma vida que encontre ressonância profunda com seus valores e aspirações.



Objetivos de aprendizagem

Com o estudo deste capítulo, você será capaz de:

- compreender a importância de ter um propósito de vida definido e de alinhá-lo aos seus objetivos pessoais;
- avaliar suas forças e fraquezas utilizando ferramentas de autocohecimento como a Pirâmide de Maslow e SWOT;
- entender os princípios fundamentais da autogestão e desenvolver hábitos de autorresponsabilidade e organização pessoal;
- diferenciar hard skills, soft skills e power skills, e planejar o desenvolvimento contínuo dessas habilidades.

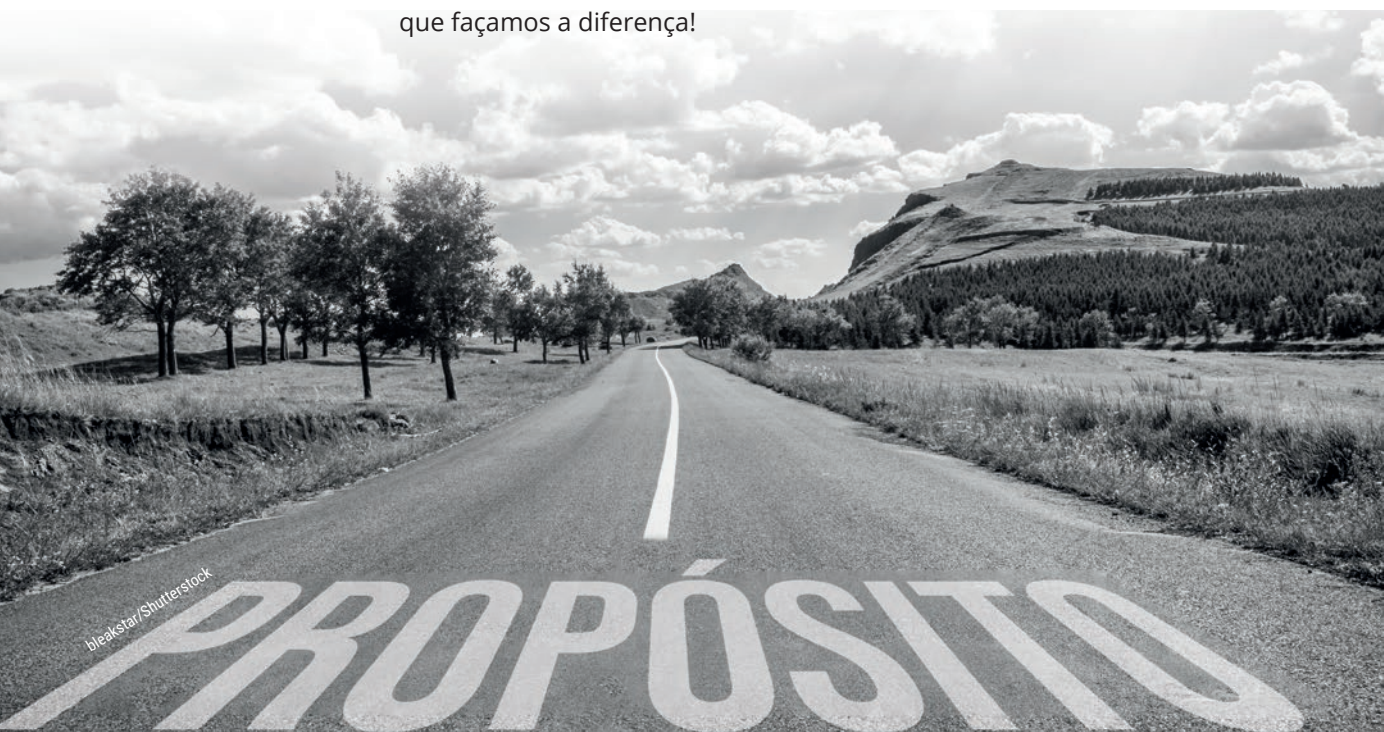
1.1 Propósito de vida

📺 Vídeo



Há quem diga que dois são os dias mais importantes da vida de uma pessoa: um é quando ela nasce; outro, quando descobre para quê. O propósito de vida é esse “para quê” – a força motriz que guia ações, decisões e a própria forma de viver. O fato é que encontrar e seguir um propósito de vida não só traz significado e satisfação, mas também ajuda a enfrentar desafios e a superar as inevitáveis adversidades com resiliência. Pode-se entender que ter um propósito claro é como ter uma bússola interna que orienta nossas escolhas e nos mantém no caminho certo, mesmo em tempos difíceis.

Contudo, o propósito de vida não é algo que necessariamente surge de maneira imediata ou óbvia. Para a maior parte das pessoas, ele é descoberto por meio de experiências, reflexões e aprendizados ao longo da vida. Pode estar relacionado a uma paixão, a um desejo de contribuir para o bem-estar de outros ou mesmo a uma aspiração pessoal de alcançar certos objetivos. O importante, segundo Kashdan *et al.* (2023), é que o propósito de vida ressoe profundamente com quem somos e com o que valorizamos, proporcionando um senso de direção e um sentimento de que nossas ações têm um impacto significativo. Enfim, que façamos a diferença!



Além disso, o propósito de vida – aquilo que nos tira da cama todas as manhãs – pode evoluir com o tempo: sim, à medida que crescemos e mudamos, nossas prioridades e valores também podem se transformar, levando-nos a reavaliar e ajustar nosso propósito! Esse processo é natural e faz parte do desenvolvimento pessoal. O que permanece constante é a necessidade de termos um objetivo maior que nos inspire e nos guie. De outra sorte, sem um propósito claro, corremos o risco de viver de maneira reativa, respondendo às circunstâncias em vez de moldá-las de acordo com nossos objetivos e valores.

Segundo Stephen Covey (2017), em *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*, a proatividade é um dos primeiros passos para assumir o controle da própria vida e direcioná-la conforme nossos princípios. O autor destaca que é essencial identificar nossos valores mais profundos e alinhar nossas ações a esses valores para viver uma vida plena e significativa. Isso se conecta diretamente à necessidade de encontrar e viver de acordo com um propósito claro, que nos orienta em nossas escolhas e atitudes diárias. Vejamos a seguir quais são esses sete hábitos (COVEY, 2017):

7 hábitos das pessoas altamente eficazes

1. **Seja proativo:** tome a iniciativa e assuma a responsabilidade por suas ações. Não espere que as circunstâncias mudem por si mesmas; crie suas próprias oportunidades.
2. **Comece com o objetivo em mente:** defina claramente seus objetivos e direcione suas ações para alcançá-los. Tenha uma visão clara do que você quer realizar na vida e no trabalho.
3. **Primeiro o mais importante:** priorize suas atividades com base na importância, não na urgência. Concentre-se nas tarefas que trazem resultados significativos a longo prazo.
4. **Pense ganha-ganha:** adote uma mentalidade de benefício mútuo em suas interações. Busque soluções que sejam vantajosas tanto para você quanto para os outros envolvidos.
5. **Procure primeiro compreender, depois ser compreendido:** ouça ativamente as pessoas antes de expressar suas próprias opiniões. Entender as perspectivas dos outros é crucial para uma comunicação eficaz.
6. **Crie sinergia:** valorize as diferenças e colabore com os outros para criar resultados que superem o que cada um poderia alcançar individualmente. A sinergia é o poder da cooperação.
7. **Afine o instrumento:** dedique tempo ao autocuidado e à renovação constante. Mantenha seu bem-estar físico, mental, emocional e espiritual em equilíbrio para permanecer eficaz a longo prazo.

Já James Clear, em *Hábitos atômicos*, reforça a importância de pequenos hábitos diários para o desenvolvimento e manutenção de um propósito de vida. Ele sugere que ao focar em melhorar apenas 1% a cada dia, podemos construir um sentido de progresso e realização que alimenta nosso propósito e nos mantém motivados a seguir em frente. Clear (2019) argumenta que a consistência em nossas ações (mesmo que pequenas!) é fundamental para alcançar grandes objetivos e viver de acordo com nossos valores e aspirações.

Por sua vez, Simon Sinek, em *Comece pelo porquê*, enfatiza que líderes inspiradores e pessoas de sucesso geralmente são guiados por um forte senso de propósito. Sua principal tese é a de que começar pelo porquê – ou seja, compreender e articular o propósito por trás de nossas ações – é absolutamente crucial para inspirar não apenas a nós mesmos, mas também aos outros. Sinek (2018) acredita que entender nosso porquê nos ajuda a permanecer focados e resilientes, especialmente naqueles momentos mais agudos de desafios e incertezas.

Brian Tracy, em seu livro *Metas: como conquistar tudo o que você deseja mais rápido do que jamais imaginou*, também aborda a importância de definir um propósito claro como parte do processo de estabelecimento de metas. O que Tracy (2018) argumenta é que, ao termos um propósito bem definido, nós nos tornamos bem mais capazes de delinear metas claras e alcançáveis, o que aumenta significativamente nossas chances de sucesso e realização pessoal.

Um especial destaque merece Antonin-Gilbert Sertillanges, autor da célebre obra *A vida intelectual*, que explora a fundo a ideia de que o desenvolvimento do intelecto e o estudo são fundamentais para uma vida plena e significativa. Ele procura provar seu ponto argumentando que o estudo não é apenas uma atividade acadêmica, mas sim uma efetiva busca pela verdade e pelo autoconhecimento. Para Sertillanges (2019), o propósito de vida é encontrado para além das ações e realizações, na profundidade de compreensão que adquirimos sobre nós mesmos e o mundo ao nosso redor. O estudo, nesse contexto, é uma forma de cultivar o espírito, expandir nossos horizontes e aprofundar nossa compreensão do nosso lugar no mundo.

É bastante interessante essa proposição que enfatiza a importância da disciplina intelectual como um meio de alinhar nossas vidas com

nosso propósito mais elevado. Isso sugere que o cultivo de uma mente disciplinada nos permite:

Renara Begum/Shutterstock



Pensar com clareza



Fazer julgamentos
ponderados



Agir com intenção

Dessa forma, a prática regular do estudo e da reflexão crítica é tida como um caminho para fortalecer a vontade e a determinação, qualidades essenciais para alcançar nossos objetivos e viver de acordo com nossos valores. Para Sertillanges (2019), essa disciplina intelectual é, enfim, uma expressão de liberdade, pois nos capacita a agir com base em princípios e convicções bem fundamentadas, em vez de sermos simplesmente levados por impulsos ou circunstâncias externas.

Além disso, *A vida intelectual* propõe que o propósito de vida inclui um compromisso com o bem comum. Seu autor argumenta que o verdadeiro intelecto não é egoísta, mas necessariamente se volta para a comunidade, compartilhando conhecimentos e insights de toda ordem para o benefício de todos (SERTILLANGES, 2019). Ele vê o papel do intelectual como um guia – alguém que, por meio de sua busca pela verdade, ajuda a iluminar o caminho para os outros. Esse compromisso com o serviço e a contribuição para a sociedade é componente central de um propósito de vida que é tanto pessoal quanto coletivo, unindo o autodesenvolvimento à responsabilidade com os outros.

Aliás, um propósito ruim deixa de ser um propósito? Essa instigante questão provoca uma reflexão nada confortável sobre a natureza do propósito de vida. Vamos examiná-la. Se considerarmos que o propósito é simplesmente aquilo que direciona nossas ações e motivações, então, teoricamente, mesmo um objetivo moralmente questionável ou autodestrutivo poderia ser classificado como tal. Pensemos, por exemplo, em indivíduos que encontram propósito em ações que prejudicam a si mesmos ou aos outros – será que esse sentido de propósito seria menos válido ou real?

Por outro lado, o conceito de um “propósito ruim” nos desafia a considerar se a qualidade e a moralidade do propósito são intrínsecas ao conceito de um propósito de vida. Se aceitarmos que o propósito deve necessariamente contribuir para o crescimento pessoal e para o bem comum, em linha com Clear (2019), então poderíamos muito bem argumentar que um “propósito ruim” é, na verdade, uma falha na compreensão ou na realização de um verdadeiro propósito. Isso levanta a questão de onde traçamos a linha entre um propósito de vida genuíno e meramente uma direção de vida questionável, desafiando-nos a considerar a moralidade e a ética como componentes fundamentais de um propósito autêntico.

Claro que apenas compreender com clareza o que é um propósito de vida não significa necessariamente encontrá-lo de imediato. Será que a vida nos “testa” quanto a essa tarefa? Aceitar ou interpretar isso vai mais da fé (visão de mundo, crença, cosmovisão etc.) de cada um, mas o fato mesmo é que é possível desvendar o papel do sofrimento na descoberta do propósito: sim, o sofrimento pode ser um catalisador poderoso para a autodescoberta e a definição de um propósito. Muitas vezes, são nos momentos de maior dificuldade e dor que somos forçados a confrontar questões profundas sobre quem somos e o que realmente importa para nós. Esse processo de introspecção, embora doloroso, pode levar a uma clareza renovada e a uma reavaliação de nossos valores e objetivos, direcionando-nos para um propósito mais autêntico e significativo.

Autogestão na prática

- Consideremos a história de Viktor Frankl, um psiquiatra que sobreviveu aos campos de concentração nazistas e que posteriormente escreveu o livro *Em Busca de Sentido*. Frankl (2023) argumentou que mesmo nas circunstâncias mais extremas, os seres humanos têm a capacidade de encontrar significado e propósito. Ele observou que aqueles que conseguiam atribuir um sentido ao seu sofrimento – seja por meio de uma causa maior, de relacionamentos significativos ou de um compromisso com valores pessoais – eram mais propensos a sobreviver e a manter a dignidade. O sofrimento, nesse contexto, não foi apenas um desafio a ser superado, mas um elemento que catalisou a descoberta de um propósito mais profundo e resiliente.

lilina Strelnikova/Shutterstock



Exemplos como esse parecem comprovar que o sofrimento, embora indesejado, pode desempenhar um papel crucial na formação de nosso propósito de vida. Na prática, ele nos força a olhar para dentro de nós mesmos, a questionar nossas prioridades e a redefinir o que consideramos importante. Enquanto algumas pessoas podem ver o sofrimento como uma prova ou um teste, outros, como Frankl (2023), podem interpretá-lo como uma oportunidade de crescimento e transformação. Independentemente da perspectiva, o fato é que o sofrimento pode ser uma ferramenta poderosa para nos ajudar a encontrar um caminho mais claro e significativo, alinhando nossas ações a um propósito que ressoa com nossa verdadeira essência.

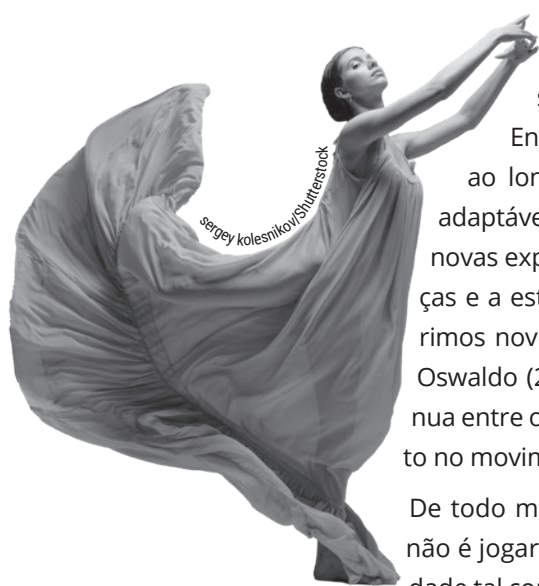
Muitos acreditam que a busca pelo propósito é uma jornada incessante. De fato, é um tanto quanto comum estarmos tão focados em encontrar uma resposta definitiva quanto ao nosso propósito de vida que esquecemos de valorizar o próprio processo de busca! Esse processo, caracterizado por autorreflexão, aprendizado e crescimento, pode ser tão significativo quanto o próprio propósito, no entendimento de Busiz (2021). Na verdade, a jornada de descoberta pessoal pode ser encarada como uma série de pequenas realizações e entendimentos que, somados, contribuem para uma compreensão mais ampla e profunda de nós mesmos e do mundo ao nosso redor.

Uma constatação prática disso pode ser observada na vida de artistas e cientistas que dedicam anos, ou até mesmo décadas, à busca de um ideal ou de uma resposta para uma questão que os consome. Para muitos desses indivíduos, a satisfação não está necessariamente em chegar a uma conclusão final, mas em explorar, experimentar e aprender ao longo do caminho. Pensemos em um cientista como o norte-americano Richard Feynman – um dos mais importantes físicos no campo da mecânica quântica –, que via a ciência não como um meio de encontrar verdades absolutas, mas como uma aventura contínua de descoberta e maravilhamento. Para Feynman, a busca pelo entendimento era, em si mesma, uma fonte de propósito e satisfação: perseguir é melhor que conquistar (the chase is better than the catch).

Vídeo

Conheça mais acerca da vida e da peculiar visão de mundo de Richard Feynman com o vídeo *O fantástico senhor Feynman* (*The fantastic Mr Feynman*), do canal FísicaNET no YouTube. O vídeo lhe permitirá compreender a razão de ele ser considerado um dos mais influentes comunicadores da história da ciência.

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=kml5POGkFU>. Acesso em: 15 ago. 2024.



Além disso, essa perspectiva da busca como uma jornada incessante pode aliviar a pressão que muitos sentem para definir um propósito claro e permanente. Entender que o propósito de vida pode evoluir e mudar ao longo do tempo permite uma abordagem mais flexível e adaptável à vida. Isso nos encoraja a permanecermos abertos a novas experiências, a questionarmos constantemente nossas crenças e a estarmos dispostos a ajustar nosso curso conforme adquirimos novos conhecimentos e perspectivas. Dessa forma, à luz de Oswaldo (2015), a busca pelo propósito se torna uma dança contínua entre o conhecimento e a experiência, em que o valor reside tanto no movimento quanto na direção.

De todo modo, um importante alerta precisa ser feito. A intenção não é jogar em você um “balde de água fria”, mas sim expor a realidade tal como ela se apresenta: acontece que, muitas vezes, a busca por um propósito é acompanhada pela crença ingênua de que, uma vez identificado, ele nos dará controle total sobre nossas vidas e nossas circunstâncias. Mas isso é uma doce e ardilosa ilusão, pois a realidade, como descreve Sartori (2020), é repleta de incertezas e fatores fora de nosso controle. Sendo assim, a compreensão de que não podemos controlar todos os aspectos de nossas vidas pode ser realmente libertadora, permitindo-nos focar o que realmente importa, com adaptações às mudanças inevitáveis.

Autogestão na prática

- Pensemos em pessoas que estabelecem um propósito de vida com base em objetivos externos rígidos, como alcançar uma certa posição de carreira ou acumular uma quantidade específica de riqueza. Quando eventos inesperados ocorrem, como crises econômicas ou problemas de saúde, esses objetivos costumam ser frustrados, levando a sentimentos de fracasso e desesperança. Qual é a solução? Ora, reconhecer que o propósito de vida não deve ser atrelado a resultados externos imutáveis, mas sim a valores internos e a ações significativas, pode ajudar sobremaneira a lidar melhor com as adversidades. Esse reconhecimento pode nos guiar a um propósito mais flexível e resiliente, que conviva bem com circunstâncias em constante mudança.

Inna Strelnikova/Shutterstock



Ademais, aceitar as limitações do controle nos convida a explorar uma abordagem mais profunda e introspectiva em nossa busca pelo propósito. Em vez de nos concentrarmos em controlar o destino, podemos voltar nossa atenção para o autoconhecimento, entendendo melhor nossas motivações, desejos e valores. Essa jornada interior pode revelar (e normalmente o faz!) que o verdadeiro propósito não está em moldar o mundo à nossa vontade, mas em compreender e aceitar nossa verdadeira natureza. O profundo entendimento de si mesmo é essencial para identificar um propósito de vida autêntico e significativo, que ressoa com nossa essência mais profunda e nos guia pelas incertezas da vida.

1.2 Autoconhecimento

▶ Vídeo



Conheça agora a história de Lúcia, que se sentia perdida, como se estivesse flutuando em um mar sem fim, sem terra à vista. Cada dia parecia uma repetição do anterior, e embora tivesse conquistado muitas coisas que os outros consideravam sucesso – uma carreira estável, uma casa própria, um círculo social respeitável –, algo faltava. Em momentos mais silenciosos, quando o ruído do dia a dia finalmente cessava, Lúcia era assaltada por uma inquietação crescente, uma sensação de vazio que ela não conseguia nomear. Em seus momentos mais sombrios, ela se perguntava se estava vivendo a vida que realmente desejava ou apenas seguindo algum tipo de roteiro que lhe fora misteriosamente imposto.

Essa crise existencial culminou em uma noite de insônia, na qual Lúcia confrontou uma série de perguntas dolorosas: “quem sou eu realmente? O que eu quero? Por que me sinto assim?”. Ela percebeu que, apesar de todo o seu sucesso externo, nunca tinha parado para explorar suas verdadeiras paixões, medos ou valores. Era como se ela estivesse vivendo a vida de outra pessoa, cumprindo expectativas que nunca havia questionado. Essa realização foi tanto aterrorizante quanto libertadora, e Lúcia sabia que precisava embarcar em uma jornada de autoconhecimento, embora sequer soubesse por onde começar.

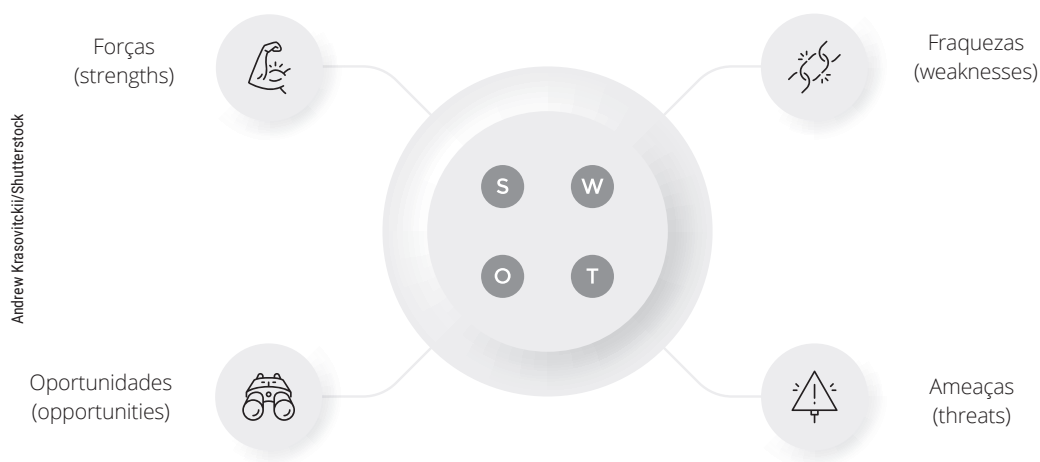
Ocorre que, decidida a encontrar respostas e após gastar alguns minutos diante do Google, Lúcia começou a explorar várias práticas de autoconhecimento. Ela mergulhou na leitura de livros sobre psicologia e filosofia, buscando entender as nuances de sua

própria mente. Participou de workshops de desenvolvimento pessoal e se aventurou em técnicas de meditação e escrita reflexiva. Cada nova prática trouxe interessantes insights, mas também mais perguntas, tais como camadas de uma cebola sendo descascadas lentamente. Ela começou a ver padrões em seu comportamento, a reconhecer seus medos e inseguranças mais profundos, e a perceber como sua educação e experiências de vida haviam moldado suas crenças e atitudes.

Durante essa jornada, Lúcia enfrentou, sim, momentos de dor e desconforto: lembranças reprimidas surgiram, forçando-a a confrontar aspectos de si mesma que preferia ignorar. Ela se viu revivendo momentos de rejeição, fracasso e arrependimento – situações que tinham deixado cicatrizes invisíveis, mas profundas. No entanto, esses momentos de sofrimento foram acompanhados por uma sensação crescente de clareza e autocompreensão. Lúcia começou a identificar o que realmente importava para ela, distinguindo entre os desejos autênticos e os que foram impostos externamente. Essa clareza lhe deu coragem para começar a fazer mudanças – pequenas no início, mas significativas.

No final dessa fase de sua jornada, Lúcia ainda não tinha todas as respostas, mas com as que já tinha, ela se sentia mais conectada consigo mesma do que nunca. A sensação de vazio começou a ser preenchida por um senso de propósito emergente, fundamentado em uma compreensão mais profunda de quem ela era e do que ela realmente valorizava. O autoconhecimento tornou-se mais que uma busca por respostas, sendo uma prática contínua de autoexploração e crescimento, uma jornada sem fim que Lúcia agora via como essencial para uma vida verdadeiramente autêntica e satisfatória.

E você, alguma vez já se sentiu como Lúcia? Se sim, temos boas notícias! A jornada de autoconhecimento pode ser iniciada a qualquer momento e não requer condições especiais; apenas a disposição de olhar para dentro e fazer perguntas importantes. Admitimos que começar essa jornada pode parecer assustador, mas é um passo essencial para viver uma vida autêntica e alinhada com nossos valores mais profundos. Na prática, uma das ferramentas mais úteis nesse processo é a **análise SWOT** pessoal, cujo acrônimo ajuda a identificar nossas:



Essa ferramenta, bem comum no mundo dos negócios (“importada” do campo da Administração), é igualmente eficaz para o desenvolvimento pessoal, pois nos permite ver claramente onde estamos e onde queremos chegar.

A análise SWOT começa com uma avaliação honesta de nossas forças e fraquezas internas. Forças podem incluir habilidades, talentos, recursos e experiências positivas que nos dão uma vantagem. Fraquezas, por outro lado, são áreas em que sentimos falta de habilidades ou recursos, ou em que nos sentimos mais vulneráveis. Importante: reconhecer essas fraquezas não é um sinal de debilidade em si, mas um passo corajoso para entender como podemos crescer e melhorar. Após essa avaliação, podemos identificar oportunidades externas, que são circunstâncias favoráveis no ambiente que podem ser exploradas para benefício pessoal, como novas tendências, avanços tecnológicos ou mudanças no mercado de trabalho.

Por exemplo, aprender uma nova habilidade ou desenvolver uma rede de contatos pode ser uma maneira de aproveitar essas oportunidades e transformar fraquezas em forças. As ameaças, por sua vez, são fatores externos que podem representar riscos ou obstáculos, como crises econômicas ou aumento da concorrência. Reconhecer essas ameaças nos ajuda a desenvolver estratégias para mitigá-las, garantindo que estamos preparados para enfrentar desafios e proteger nossos interesses.

Outra ferramenta valiosa no processo de autoconhecimento é a **Pirâmide de Maslow**, que classifica as necessidades humanas em uma hierarquia, começando pelas necessidades fisiológicas básicas e culminando na autoatualização. A autoatualização (alguns preferem o termo “autorrealização”) é o nível mais alto na hierarquia de Maslow e representa a realização do potencial pessoal e a busca de crescimento contínuo. O fato é que, ao entender onde estamos na pirâmide, podemos identificar quais necessidades ainda não foram plenamente atendidas e como isso pode estar afetando nosso bem-estar e desenvolvimento pessoal. Por exemplo, alguém que ainda luta para satisfazer necessidades de segurança ou pertencimento pode achar difícil se concentrar em questões mais abstratas como propósito de vida ou autoatualização.



Não obstante, o uso de técnicas de meditação e reflexão pode ser extremamente benéfico para o autoconhecimento. A meditação nos ajuda a acalmar a mente e a desenvolver uma maior consciência de nossos pensamentos e emoções. Esse estado de atenção plena pode revelar padrões de pensamento inconscientes que influenciam nosso comportamento e decisões. Segundo Busiz (2021), a prática regular de meditação melhora nossa saúde mental e emocional, além de proporcionar uma maior clareza sobre quem somos e o que realmente queremos na vida. É interessante reconhecer ainda que a reflexão escrita, como manter um diário, também é uma maneira poderosa de processar experiências e sentimentos, oferecendo insights de grande valor sobre nossas motivações e desejos.

A (mais que recomendável) integração dessas abordagens pode nos levar a uma compreensão mais profunda de nós mesmos e do que buscamos na vida. Por exemplo, ao combinar a análise SWOT com a Pirâmide de Maslow, podemos ver como nossas forças podem ser usadas para satisfazer nossas necessidades de autoatualização, enquanto trabalhamos para mitigar nossas fraquezas. Isso nos dá um plano de ação claro e concreto, alinhado com nossos valores e objetivos. Da mesma forma, a meditação e a reflexão nos ajudam a manter o foco e a perspectiva, permitindo-nos fazer ajustes à medida que crescemos e mudamos.

É importante lembrar que o autoconhecimento é um processo contínuo, não um destino final. À medida que exploramos e entendemos mais sobre nós mesmos, nossas necessidades e desejos podem mudar, e isso é perfeitamente normal. O mais importante é manter uma atitude aberta e curiosa, ter a disposição de fazer perguntas difíceis e aceitar as respostas que encontramos, mesmo que sejam desconfortáveis (e/ou desconcertantes)! Afinal, é por meio desse processo de questionamento e descoberta que nos aproximamos cada vez mais de uma vida autêntica e plena.

Se você se identifica com a jornada de Lúcia, saiba que não está sozinho. Muitos de nós passamos por momentos de incerteza e dúvida sobre quem somos e o que queremos. Mas, assim como Lúcia, podemos encontrar clareza e propósito ao nos comprometermos com o autoconhecimento. A jornada pode ser desafiadora, mas também é profundamente gratificante, pois cada passo nos leva a uma compreensão mais profunda de nossa verdadeira essência e do



Livro

O livro *A hierarquia das necessidades de Maslow: obtenção de informação vital sobre como motivar as pessoas* explica detalhadamente essa representação das necessidades fisiológicas e espirituais, fruto do modelo psicológico originalmente elaborado pelos pesquisadores americanos Abraham Maslow e Carl Rogers com base em diversas teses, que posteriormente seriam adaptadas para criar um arranjo esquemático de pirâmide.

PICHÈRE, P. São Paulo: 50minutes.com, 2023.

papel que queremos desempenhar no mundo. Portanto, embarque nessa jornada com coragem e a mente aberta, sabendo que o caminho do autoconhecimento é um dos mais valiosos que podemos trilhar na vida. Entre outras benesses, com autoconhecimento, podemos exercer autogestão.

1.3 Princípios da autogestão

▶ Vídeo



Cumpriremos o objetivo que pretendemos para a presente obra se, ao concluir sua leitura, você entender (e concordar!) que a autogestão é um componente crucial para alcançar o sucesso pessoal e profissional. Por isso, vamos às mais elementares considerações acerca do termo *autogestão*, que envolve nada menos que a capacidade de gerir o próprio comportamento, emoções e tempo de maneira eficaz, levando-o a alcançar seus objetivos e viver de acordo com seus valores. Felizmente, nossa tarefa é facilitada pelo fato de diversos autores mundo afora terem contribuído magistralmente para a compreensão e prática da autogestão, com abordagens práticas e teóricas que ajudam a construir uma vida equilibrada e produtiva.

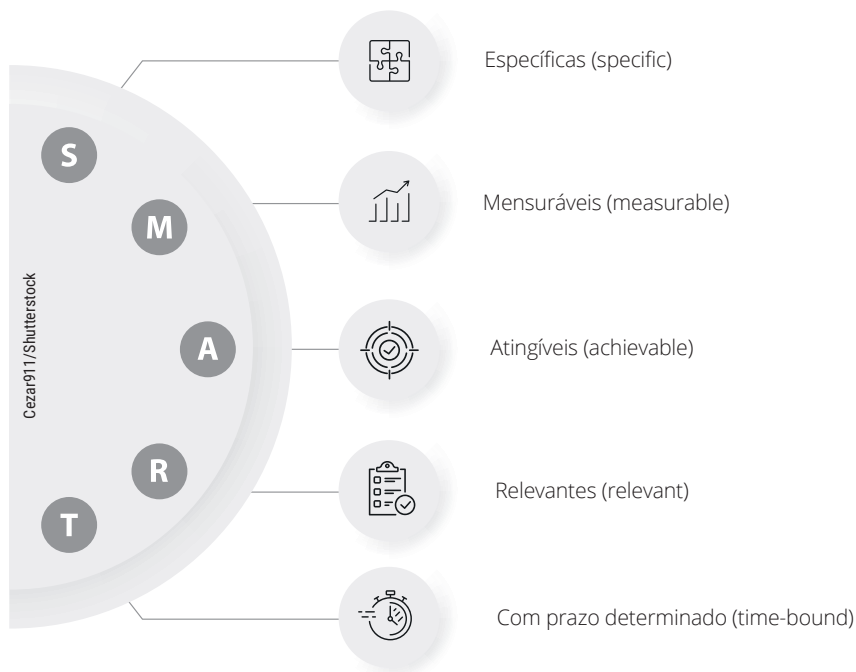
Covey (2017) defende o conceito de **proatividade** como o primeiro hábito essencial para a autogestão. Ele argumenta que ser proativo é mais do que tomar iniciativa; é a habilidade de tomar responsabilidade por nossas próprias vidas. Isso significa não apenas reagir às circunstâncias, mas criar as condições necessárias para alcançar nossos objetivos. O que o autor enfatiza é a importância de trabalhar dentro do “círculo de influência”, focando aspectos que podemos controlar diretamente, em vez de inutilmente desperdiçar energia em preocupações fora de nosso controle.

Daniel Goleman é o cultuado autor de *Inteligência Emocional*, que destaca a importância do **autoconhecimento emocional** para a autogestão. Ele propõe que a consciência de nossas próprias emoções é fundamental para gerenciá-las de maneira eficaz, o que, por sua vez, influencia nosso comportamento e decisões. A inteligência emocional, segundo Goleman (2015), inclui autocontrole, empatia e habilidades sociais, que são essenciais para estabelecer relações saudáveis e produtivas. O autoconhecimento emocional nos permite reconhecer padrões em nosso comportamento, identificar gati-

lhos emocionais e desenvolver estratégias para lidar com eles de maneira construtiva.

Clear (2019), por sua vez, sugere uma abordagem prática para a autogestão, por meio da **construção de hábitos positivos**. O argumento dele é de que pequenas mudanças consistentes realizadas ao longo do tempo podem levar a grandes melhorias em nossas vidas. Ele é o autor que se notabilizou por propor o conceito de ganhos marginais: segundo ele, melhorar apenas 1% a cada dia pode resultar em uma transformação significativa ao longo do tempo. O autor é partidário da ideia da criação de sistemas que facilitem a formação de bons hábitos e a eliminação de hábitos prejudiciais, destacando a importância de moldar o ambiente para apoiar nossos objetivos.

Tanto Tracy (2018) quanto McChesney *et al.* (2022) abordam a autogestão por meio da definição e realização de metas. Seu entendimento defende que **estabelecer metas** claras e específicas é essencial para direcionar nossos esforços e medir nosso progresso. Esses autores defendem o **método SMART** para a definição de metas, que, conforme o acrônimo, são:





Podcast

O episódio 128 *Antifragil*, do podcast *ResumoCast*: livros para empreendedores, explora a fundo o conceito de antifragilidade, que é apresentado como um verdadeiro manual de instruções para que as pessoas consigam viver em um mundo permeado de incertezas – tornando as adversidades até mesmo desejáveis!

Disponível em: <https://open.spotify.com/episode/3Xh8aYRq0XcGuZ1giNoVfA>. Acesso em: 15 ago. 2024.

O racional aqui é que, ao definir metas de maneira estruturada, podemos concentrar nossa energia em atividades que realmente importam, evitando distrações e desperdício de tempo.

Por fim, Nassim Taleb, famoso por sua obra *Antifragil: coisas que se beneficiam com o caos*, oferece uma perspectiva realmente única sobre autogestão, focando a **resiliência** e a **capacidade de crescer** em meio a adversidades. Taleb (2014) propõe que em vez de simplesmente resistir ao estresse, devemos ir além, e buscar maneiras de nos beneficiar das incertezas e dos desafios. Ele introduz o conceito de antifragilidade, por meio do qual sistemas (incluindo os indivíduos!) podem prosperar e se fortalecer em resposta ao caos e ao estresse. O autor sugere veementemente que a chave para a autogestão eficaz é a capacidade de se adaptar e aprender com os imprevistos, utilizando-os como oportunidades para crescimento e desenvolvimento.

Essas abordagens destacam, enfim, diferentes aspectos da autogestão, desde a proatividade e o controle emocional até a formação de hábitos e a resiliência. Juntas, elas oferecem um conjunto abrangente de ferramentas e princípios que podem ajudar qualquer pessoa a gerir melhor sua vida e alcançar um maior nível de realização pessoal e profissional.

De toda forma, existem determinados aspectos por alguma razão menos considerados, mas igualmente importantes, que influenciam a autogestão. Um deles é a importância do descanso e do autocuidado. Frequentemente subestimados, parece indiscutível que esses elementos são cruciais para manter a produtividade e o bem-estar geral. Ora, autogestão não se trata apenas de trabalhar de modo eficiente, mas também de saber quando parar e recarregar as energias! É difícil discordar que o esgotamento seja um risco real quando o autocuidado é negligenciado, o que pode levar a um declínio na saúde mental e física. Portanto, incorporar práticas de descanso adequado e autocuidado é, sim, um princípio fundamental para uma autogestão sustentável e equilibrada.

Outra área frequentemente (e infelizmente!) subestimada é a gestão das expectativas, tanto as próprias quanto as dos outros. Ter expectativas irrealistas sobre o que se pode alcançar em

um determinado tempo pode levar à frustração e ao esgotamento. Da mesma forma, as expectativas de outras pessoas, sejam elas colegas, superiores ou familiares, podem influenciar negativamente nossa percepção de sucesso e nossa motivação. O que nos resta? Bem, aprender a comunicar claramente as próprias capacidades e limitações, assim como negociar prazos e responsabilidades, é decisivo para uma autogestão eficaz.

No entanto, ao estudarmos esses princípios, algumas confusões comuns podem surgir.



Autogestão na prática

Por exemplo, a distinção entre proatividade e reatividade nem sempre é clara para todos. Esclareça-se: enquanto a proatividade é geralmente percebida como uma qualidade que incentiva a ação e a responsabilidade pessoal, a reatividade é frequentemente considerada negativa. No entanto, é importante reconhecer que a reatividade não é inerentemente ruim! Em muitas situações, reagir adequadamente a circunstâncias inesperadas é uma habilidade valiosa, especialmente quando a flexibilidade e a adaptação são necessárias. A chave está, pois, em encontrar um equilíbrio entre ser proativo na criação de oportunidades e ser reativo na resposta a desafios imprevistos.

Por sinal, uma das razões que levam a antifragilidade de Taleb (2014) a ser alvo de certa controvérsia é a argumentação de seu proponente que, em vez de buscar apenas a pura e “simples” resiliência (a capacidade de retornar ao estado original após uma perturbação), deveríamos dar um passo além e buscar a antifragilidade, condição em que o sistema se fortalece com o estresse. Seus críticos costumam levantar questões sobre até que ponto devemos nos expor a riscos e desafios para nos fortalecer. É possível argumentar que, em um ambiente de trabalho, por exemplo, buscar ativamente (ou exageradamente) situações estressantes para “fortalecer” uma equipe poderia ser visto como ato imprudente ou até mesmo irresponsável. Sendo assim, a linha entre desafiar-se para crescer e se sobrecarregar tende a ser tênue e merece uma consideração cuidadosa.

Também é preciso compreender claramente a relação entre autogestão e controle. Ocorre que, enquanto a autogestão promove

o controle pessoal sobre nossas ações e decisões, isso jamais deve ser confundido com o controle absoluto de todas as circunstâncias externas. Com efeito, a ilusão de controle absoluto pode levar à frustração e ao desapontamento quando as coisas saem do planejado – e inevitavelmente elas o fazem, mais cedo ou mais tarde. Isto posto, é importante reconhecer que a autogestão eficaz inclui a aceitação das incertezas e a capacidade de adaptação, além do controle pessoal. Isso nos leva, enfim, a uma compreensão mais profunda de que o verdadeiro poder da autogestão reside não apenas em controlar o que podemos, mas em saber quando e como se adaptar ao que não podemos controlar.

A autogestão se pauta, portanto, em um conjunto de peculiares habilidades – ou, como muito em voga na literatura corporativa atual, nas chamadas *skills*. E é justamente explorando essas habilidades, que costumam ser classificadas como *hard*, *soft* ou *power skills*, que aprofundaremos nossa compreensão sobre como gerenciar nossas vidas de maneira eficaz e efetivamente alcançar nossos objetivos.

1.4 Introdução às hard, soft e power skills —

► Vídeo



A autogestão envolve a articulação eficaz de diversas habilidades – as *skills* – que nos permitem não apenas alcançar nossos objetivos, mas também gerenciar nossas vidas de maneira holística e equilibrada. No mundo corporativo e além, essas habilidades são frequentemente categorizadas em três grupos principais:



Para Lamri e Lubart (2023), cada uma dessas categorias desempenha um papel crucial na forma como lidamos com desafios, interagimos

com os outros e nos desenvolvemos continuamente. Não surpreende então que a compreensão e o desenvolvimento desses conjuntos de habilidades sejam fundamentais para qualquer pessoa que busca ser eficaz e se destacar em um ambiente tão dinâmico e tão competitivo.

Começamos abordando as **hard skills**, que são habilidades técnicas e específicas que podem ser aprendidas e medidas de maneira objetiva. Elas incluem conhecimentos e competências adquiridos por meio de educação formal, treinamento e prática. No contexto da autogestão, hard skills podem abranger desde habilidades financeiras, como planejamento orçamentário, até competências técnicas, como o uso de tal ou qual software de produtividade e essa ou aquela ferramenta de análise de dados. Para Drucker (2011), a inequívoca importância das hard skills está na sua capacidade de fornecer uma base sólida para o desempenho eficaz em tarefas específicas, permitindo que os indivíduos executem funções com precisão e eficiência.

Desenvolver hard skills é um **processo contínuo** que exige atualização e adaptação constantes, especialmente em um mundo onde a tecnologia e as práticas de trabalho estão em constante evolução.

Leitura

Os desafios da globalização e a qualificação empresarial são avaliados na perspectiva da fluência em línguas estrangeiras, uma valiosíssima skill no atual panorama do mercado de trabalho. Isso é coberto pela pesquisa documentada no artigo científico *O domínio da língua inglesa como fator determinante para o sucesso profissional no mundo globalizado*.

Disponível em: <https://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/1766/1174>. Acesso em: 15 ago. 2024.



Autogestão na prática

Por exemplo, a capacidade de utilizar softwares de gerenciamento de projetos ou plataformas de análise de dados tornou-se essencial em muitas profissões, exigindo que os profissionais se mantenham permanentemente atualizados quanto às novas ferramentas e metodologias. Mais além, a fluência em idiomas estrangeiros ou a competência em comunicação escrita também são consideradas hard skills – e das mais valiosas! –, ampliando as oportunidades de trabalho e colaboração em contextos globais, conforme descrito por Sartori (2020).

É importante notarmos que, enquanto as hard skills são essenciais para a execução de tarefas específicas, elas muitas vezes funcionam como um complemento às soft skills e power skills. O fato é que a mera posse de hard skills não garante o sucesso; a aplicação eficaz dessas habilidades depende frequentemente da integração com habilidades interpessoais e de gestão.



Autogestão na prática

Por exemplo, se um analista financeiro tem um profundo conhecimento de modelos financeiros (uma clara **hard skill**), mas não tem a capacidade de comunicar claramente suas descobertas a partes interessadas não especializadas (o que é uma **soft skill**), seu impacto pode ser limitado. Portanto, o desenvolvimento de **hard skills** deve ser visto como parte de um conjunto mais amplo de competências necessárias para a autogestão eficaz.

Por sua vez, **soft skills** referem-se a habilidades interpessoais e de comunicação que influenciam a forma como nos relacionamos com os outros e gerenciamos nossas emoções. Diferente das **hard skills**, que são específicas e técnicas, as **soft skills** são mais difíceis de quantificar, embora sejam igualmente essenciais. Para Covey (2017), elas incluem competências como empatia, inteligência emocional, comunicação eficaz, resolução de conflitos e trabalho em equipe. No contexto de autogestão, **soft skills** são fundamentais para construir relacionamentos positivos, gerenciar o estresse e navegar em ambientes sociais complexos.

A empatia, por exemplo, é uma **soft skill** crucial que envolve a capacidade de entender e compartilhar os sentimentos dos outros. Em situações de trabalho, a empatia permite que líderes e colegas de equipe se conectem em um nível mais profundo, promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso e colaborativo. Além disso, a inteligência emocional, que, segundo Goleman (2015), abrange a autoconsciência, autogestão, motivação, empatia e habilidades sociais, é uma competência central que ajuda os indivíduos a gerenciar suas próprias emoções e as dos outros de maneira eficaz. Isso é particularmente importante em situações de alta pressão ou quando se lida com conflitos, quadro em que a capacidade de manter a calma e responder de maneira adequada é mandatória.

A comunicação eficaz é, indiscutivelmente, outra **soft skill** vital, abrangendo a capacidade de articular ideias claramente e de ouvir ativamente. A comunicação não é apenas transmitir informações, mas

também entender a perspectiva dos outros e responder de maneira construtiva. Além de contextos de trabalho, isso é essencial em todas as áreas da vida. Para Senge (2013), a comunicação eficaz facilita a construção de relacionamentos fortes, a resolução de problemas e a coordenação de esforços, tornando-se uma habilidade indispensável para qualquer pessoa que busca autogestão e sucesso.

A lista é realmente grande, mas, continuando, mesmo que de modo amostral, a resolução de conflitos e o trabalho em equipe são soft skills utilíssimas, que ajudam a criar um ambiente de trabalho positivo e produtivo. A capacidade de resolver conflitos de maneira diplomática e eficaz é essencial para manter a harmonia e o moral dentro de uma equipe. Isso abarca habilidades de negociação, mas requer também a disposição de ouvir efetivamente todas as partes envolvidas e buscar soluções que verdadeiramente beneficiem a todos. Da mesma forma, o trabalho em equipe requer habilidades como cooperação, confiança e flexibilidade, que possibilitam que várias pessoas trabalhem juntas de maneira eficaz para alcançar objetivos comuns.

Finalmente, as **power skills** são aquelas habilidades que transcendem o técnico e o interpessoal, permitindo que os indivíduos exerçam influência, liderem com eficácia e inspirem os outros, como bem explicam Groover e Gotian (2020). De fato, em matéria de power skills, liderança é a palavra-chave: essas habilidades são muitas vezes associadas à liderança e à capacidade de tomar decisões estratégicas que impulsionam o progresso e a inovação. Alguns notórios exemplos de power skills incluem liderança, pensamento estratégico, inovação e a capacidade descrita por Carnegie (2019) de influenciar e persuadir os outros. No contexto que mais nos interessa aqui, que é o da autogestão, power skills são essenciais para navegar em ambientes complexos e em constante mudança, onde a capacidade de se adaptar e liderar é altamente valorizada.

Muito objetivamente, liderança é uma power skill que envolve a capacidade de motivar, orientar e inspirar os outros a atingir objetivos comuns. Isso não se limita à gestão formal (independente, pois, de cargos hierárquicos); a liderança pode ser exercida em qualquer nível de uma organização ou em qualquer área da vida. Uma boa liderança envolve, além da definição de uma visão clara e inspiradora, a criação de um ambiente onde as pessoas se sintam valorizadas e capacitadas para contribuir. Para Covey (2017), essa habilidade é particularmente importante

em momentos de mudança ou crise, quando a clareza de visão e a confiança na liderança podem ser determinantes para o sucesso.

O pensamento estratégico é outra inequívoca power skill, referindo-se à capacidade de ver o quadro geral e tomar decisões que alinham as ações de curto prazo aos objetivos de longo prazo. Entre outros aspectos, isso envolve a análise de tendências, a antecipação de desafios e oportunidades e a criação de planos que maximizem o potencial de sucesso, como explicam Senge (2013) e Oswaldo (2015). Como se a vida imitasse a administração (ou é o contrário?), o pensamento estratégico é essencial não só para líderes organizacionais, mas para qualquer pessoa que queira gerir sua vida proativa e eficazmente. Ele permite que os indivíduos se posicionem de maneira vantajosa, adaptando-se a novas realidades e sabendo como aproveitar oportunidades emergentes.

A inovação, qualidade tão cara nos dias atuais, é uma power skill que se refere à capacidade de pensar criativamente e introduzir novas ideias, produtos ou processos – introduzir mesmo, não ficar apenas nas intenções ou no discurso, mas atingir efetivamente a implementação! Ora, em um mundo onde a mudança é a única constante, a capacidade de inovar é fundamental para o sucesso e a sustentabilidade a longo prazo. Esclareça-se, a tempo, que a inovação não é necessariamente criar algo completamente novo; muitas vezes, é encontrar maneiras de melhorar ou adaptar o que já existe. Como ensinado por Sartori (2022), nem sempre é preciso “reinventar a roda” – mas aprimorá-la é sempre necessário! A disposição de questionar o *status quo* e buscar continuamente melhores soluções é uma característica-chave de indivíduos inovadores e bem-sucedidos.

Finalmente, a habilidade de influenciar e persuadir é uma power skill essencial para qualquer pessoa que busca liderar ou promover mudanças. Isso envolve a capacidade de comunicar uma visão de maneira convincente e de ganhar o apoio dos outros para realizar essa visão. Como bem explica Carnegie (2019), a influência não é apenas sobre autoridade formal; é também sobre construir credibilidade, confiança e relacionamentos positivos. A capacidade de persuadir os outros de maneira ética e eficaz é uma habilidade valiosa em qualquer contexto, seja na liderança de uma equipe, na negociação de um contrato ou na promoção de uma causa.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao começarmos a desvendar os véus da autogestão, é fascinante observarmos como o alinhamento entre propósito de vida, autoconhecimento e o desenvolvimento de habilidades técnicas e interpessoais se entrelaça para formar uma vida verdadeiramente autêntica e realizada. No entanto, um alerta merece ser fixado desde já: a busca pela perfeição em cada uma dessas áreas pode ser, paradoxalmente, uma armadilha que nos afasta da verdadeira autogestão!

Ocorre que, em nossa obsessão por aprimorar hard skills, soft skills e power skills, podemos inadvertidamente criar um ciclo de autoexigência e perfeccionismo que nos desvia do real objetivo da autogestão – viver uma vida plena e equilibrada, lembra? Eis que o verdadeiro poder da autogestão não reside apenas na habilidade de controlar e otimizar cada aspecto de nossas vidas, mas na aceitação de nossas imperfeições e na capacidade de nos adaptarmos e crescermos com elas.

A autogestão, em última análise, é sobre encontrar harmonia em meio ao caos, abraçar a incerteza com coragem, e cultivar uma existência que ressoe com nossa verdadeira essência sem ser sobrecarregada pelo peso de expectativas inalcançáveis. Neste nosso mundo em que a constante busca pelo “mais” e “melhor” pode nos deixar exaustos e desconectados, talvez a maior lição da autogestão seja a de encontrar contentamento no ser, e não apenas no fazer.



ATIVIDADES



Atividade 1



Como a análise SWOT pode ser utilizada para o autoconhecimento e desenvolvimento pessoal?



Atividade 2



Explique como o conceito de antifragilidade, conforme proposto por Nassim Nicholas Taleb, pode ser aplicado na autogestão.



Atividade 3



Diferencie hard skills, soft skills e power skills e explique a importância de cada uma na autogestão.



REFERÊNCIAS

- BUSIZ, J. R. *Autocoaching em 10 sessões: a jornada da autorresponsabilidade*. 2021.
- CARNEGIE, D. *Como fazer amigos e influenciar pessoas*. São Paulo: Sextante, 2019.
- CLEAR, J. *Hábitos atômicos: um método fácil e comprovado de criar bons hábitos e se livrar dos maus*. Rio de Janeiro: Alta Life, 2019.
- COVEY, S. *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*. 60. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2017.
- DRUCKER, P. *O melhor de Peter Drucker: o homem*. São Paulo: Nobel, 2011.
- FRANKL, V. *Em busca de sentido: edição para jovens leitores*. Campinas: Auster, 2023.
- GOLEMAN, D. *Inteligência emocional: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso*. São Paulo: Editora Objetiva, 2015.
- GROOVER, S.; GOTIAN, R. Five “power skills” for becoming a team leader. *Nature*, v. 577, n. 7792, p. 721, 2020.
- KASHDAN, T. *et al.* Purpose in life: a resolution on the definition, conceptual model, and optimal measurement. *American Psychologist*, v. 79, n. 6, p. 838-853, 2023.
- LAMRI, J.; LUBART, T. Reconciling hard skills and soft skills in a common framework: the generic skills component approach. *Journal of Intelligence*, v. 11, n. 1, p. 107, 2023.
- MCCHESNEY, C. *et al.* *As 4 disciplinas da execução: alcance suas metas crucialmente importantes*. 2. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2022.
- OSWALDO, Y. *Planejamento estratégico e autogestão de carreira*. Campo Grande: Life, 2015.
- SARTORI, R. *Novos caminhos para profissionais da educação*. 2. ed. Curitiba: Iesde, 2020.
- SARTORI, R. *Gestão da inovação*. Curitiba: Iesde, 2022.
- SENGE, P. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 38. ed. São Paulo: BestSeller, 2013.
- SERTILLANGES, A. *A vida intelectual*. Campinas: Kíron, 2019.
- SINEK, S. *Comece pelo porquê: como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir*. São Paulo: Sextante, 2018.
- TALEB, N. *Antifrágil: coisas que se beneficiam com o caos*. 15. ed. Rio de Janeiro: BestBusiness, 2014.
- TRACY, B. *Metas: como conquistar tudo o que você deseja mais rápido do que jamais imaginou*. São Paulo: Record, 2018.

Hard skills para a autogestão

No cenário de autogestão, eficácia pessoal e profissional dependem de uma combinação de habilidades diversas – e o desenvolvimento das chamadas *hard skills* destaca-se como um dos pilares fundamentais. Hard skills, ou habilidades técnicas e específicas, são essenciais para a execução de tarefas com precisão e eficiência. Elas formam a base sobre a qual construímos nossa capacidade de realizar com competência as atividades que nos são atribuídas, sejam elas no âmbito pessoal ou profissional.

Neste segundo capítulo, vamos nos debruçar sobre toda a importância das hard skills na autogestão, explorando como essas habilidades podem ser aplicadas para melhorar nosso desempenho e atingir nossos objetivos. Munidos de ferramentas específicas, como a análise SWOT e métodos de planejamento estratégico pessoal, seremos capazes de identificar quais habilidades técnicas são essenciais para nosso sucesso e como desenvolvê-las de maneira contínua. Ademais, abordaremos técnicas de gestão do tempo e avaliação contínua, que são decisivas para a manutenção de um alto nível de produtividade e a adaptação a novas demandas e desafios.



Objetivos de aprendizagem

Com o estudo deste capítulo, você será capaz de:

- aplicar ferramentas para avaliação e melhora do desempenho pessoal;
- estabelecer e acompanhar metas pessoais e profissionais utilizando métodos de planejamento estratégico;
- aplicar técnicas eficazes de gestão do tempo para aumentar a produtividade e reduzir a procrastinação;
- implementar processos de avaliação contínua e utilizar feedback para promover melhorias constantes.

2.1 Ferramentas de análise pessoal

▶ Vídeo



As hard skills, ou habilidades técnicas, são competências específicas e mensuráveis adquiridas por meio de educação formal, treinamento e prática. Diferentemente das soft skills, que envolvem habilidades interpessoais e emocionais, as hard skills são tangíveis e objetivas, como o domínio de uma linguagem de programação, a proficiência em uma língua estrangeira ou a capacidade de operar uma máquina complexa.

Tais habilidades são usualmente certificadas por diplomas, licenças ou certificações, e representam o fundamento técnico necessário para executar tarefas em qualquer área de atuação. Podemos, assim, entender que: enquanto soft skills e power skills (habilidades de influência e liderança) são essenciais para navegar em ambientes sociais e organizacionais, as hard skills são o que permite a execução precisa e eficaz das funções técnicas dentro de um campo específico, como explica Clear (2019).

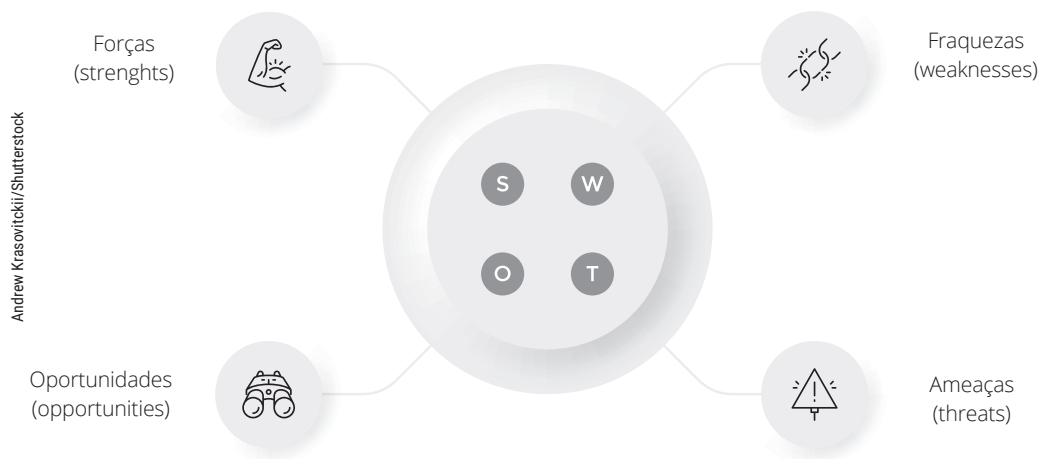
Por isso, integrar hard skills na autogestão é indispensável para quem deseja alcançar um alto nível de competência e distinção em sua área de atuação. Em um mundo profissional cada vez mais competitivo, deter as hard skills certas pode ser o diferencial que destaca um indivíduo em meio a seus pares.

No entanto, a “simples” aquisição dessas habilidades não é suficiente; é necessário um processo contínuo de análise, desenvolvimento e aplicação estratégica. E nesse cenário contemporâneo em que as hard skills são altamente valorizadas, como podemos fazer para não apenas adquiri-las, mas também garantir que elas sejam aplicadas de maneira que, como enfatiza Sartori (2022), nos permita inovar, liderar e, eventualmente, até mesmo redefinir as normas e padrões em nossa área de atuação? Essa é, por sinal, a essência da autogestão aplicada ao desenvolvimento técnico – aprender, dominar e aplicar essas habilidades de forma a criar um impacto duradouro.

Análise SWOT

E começemos pela análise SWOT – acrônimo para strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças) –, que é tradicionalmente usada em contextos organizacionais e que se mostra uma das mais poderosas ferramentas, quando

adaptada para o desenvolvimento pessoal – especialmente no que diz respeito às hard skills. O fato é que, ao aplicar essa ferramenta para o autoconhecimento técnico, você pode mapear de maneira estruturada suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, permitindo um desenvolvimento mais direcionado e eficaz de suas habilidades.



As **forças** (strengths) são as hard skills que você já domina e que lhe dão uma vantagem competitiva, como a expertise em um software específico ou a experiência em uma técnica avançada. As **fraquezas** (weaknesses), por outro lado, representam as áreas em que você precisa de alguma melhoria, dada a falta de conhecimento em uma nova tecnologia ou a necessidade de aprimorar suas habilidades analíticas.

As **oportunidades** (opportunities) no contexto de hard skills referem-se às circunstâncias externas que você pode aproveitar para expandir suas competências. Isso pode incluir tendências de mercado que demandam novas habilidades, como o crescente uso de inteligência artificial (IA) em sua área de atuação, ou a disponibilidade de cursos e treinamentos on-line que podem ajudá-lo a desenvolver essas novas competências. Segundo Covey (2017), é importante identificar essas oportunidades em tempo hábil, pois fazê-lo permite que você se antecipe às mudanças do mercado e mantenha suas habilidades atualizadas e relevantes.

Já as **ameaças** (threats) são fatores externos que podem dificultar o desenvolvimento de suas hard skills, como a rápida obsolescência tecnológica, a competitividade acirrada no mercado de trabalho, ou mesmo restrições financeiras que limitam o acesso a treinamentos e recursos necessários para o aprendizado.

Para ilustrar, consideremos o caso de Maria, uma engenheira de software que deseja se destacar na área de desenvolvimento de inteligência artificial. Ao realizar uma análise SWOT pessoal, Maria acaba identificando como força seu sólido conhecimento em linguagens de programação – a exemplo de Python e Java. No entanto, ela percebe como fraqueza sua limitada experiência em frameworks de machine learning (tecnologia de aprendizado de máquina), que são cada vez mais requisitados em sua área. Como oportunidade, Maria nota a crescente demanda por especialistas em IA em sua empresa e a disponibilidade de um curso on-line renomado sobre o tema. A ameaça que ela identifica é a rapidez com que as tecnologias de IA estão evoluindo – o que, eventualmente, poderia deixá-la para trás se ela não agir rapidamente. Aí, com base nessa análise simples (mas efetiva!), Maria decide investir tempo e recursos no curso de machine learning, transformando sua fraqueza em uma força competitiva e posicionando-se melhor para as oportunidades futuras em sua carreira.

Matriz de competências

Outra ferramenta inequivocamente eficaz para o mapeamento de hard skills é a matriz de competências, que, essencialmente, permite uma visualização clara das habilidades técnicas que você já tem e aquelas que ainda precisam ser desenvolvidas. Ela funciona como uma grade onde, em um eixo, são listadas as competências necessárias para atingir certos objetivos, enquanto no outro eixo são listados os indivíduos ou, no nosso caso aqui de autogestão, as suas próprias habilidades! Essa ferramenta permite identificar lacunas específicas entre as competências que você tem e as que são essenciais para o seu sucesso pessoal e profissional.

Livro

O livro *Matriz de competências: alinhando pessoas e cultura organizacional*, de Marcos Silva Ramos, oferece uma abrangente proposta de competências sob a perspectiva de comunicação interpessoal, organização, autoconfiança e trabalho em equipe, entre outras skills de suma importância.

RAMOS, M. Joinville: Clube de Autores, 2023.

Ao utilizar a matriz de competências, o primeiro passo é listar todas as hard skills consideradas críticas para o seu campo de atuação. Isso inclui habilidades técnicas como programação, análise de dados, gerenciamento de projetos ou qualquer outra competência técnica relevante. Em seguida, você deve avaliar seu nível de proficiência em cada uma dessas habilidades, categorizando-as, por exemplo, em básico, intermediário, avançado ou especialista. Esse tipo de avaliação ajuda a criar um inventário detalhado de suas competências, destacando onde você se sobressai e onde precisa de mais desenvolvimento.

Por exemplo, imagine João, um analista financeiro que aspira a uma posição de liderança em sua empresa. Ao utilizar a matriz de competências, João lista habilidades críticas como modelagem financeira, análise de risco e conhecimento de instâncias específicas de TI, como Excel e Python (Figura 1).



Figura 1

Matriz de competências de João



Fonte: Elaborada pelo autor.

Com isso, como mostra a Figura 1, ele se dá conta de que, enquanto sua proficiência em Excel é avançada, seu conhecimento de Python está apenas no nível básico e sua habilidade tanto em análise de risco quanto em modelagem financeira é intermediária. Com essa visão clara para apoiar sua tomada de decisão, João pode priorizar o desenvolvimento de Python e aprofundar seus conhecimentos em análise de risco e em modelagem financeira, criando um plano de aprendizado direcionado que o ajudará a alcançar seus objetivos profissionais de modo mais eficaz.

Mapeamento de carreira

O mapeamento de carreira apresenta-se como uma ferramenta analítica que permite traçar um caminho claro e estruturado para o desenvolvimento de hard skills ao longo de uma trajetória profissional. Essa é uma abordagem que envolve a identificação das competências técnicas necessárias em cada fase de sua carreira e a criação de um plano de ação para adquirir e aperfeiçoar essas habilidades de maneira progressiva.

Ao fazer isso, você pode alinhar seu desenvolvimento técnico com suas metas de longo prazo, garantindo que cada novo aprendizado contribua diretamente para o avanço na sua área de atuação.

Uma das principais vantagens do mapeamento de carreira é a capacidade de visualizar como diferentes hard skills se complementam e se tornam mais complexas ao longo do tempo. Por exemplo, um profissional da área de saúde, como um fisioterapeuta, pode começar desenvolvendo habilidades básicas em técnicas manuais e anatomia aplicada. Com o tempo, ele pode avançar para técnicas mais especializadas, como osteopatia, quiropraxia ou reabilitação esportiva, e, eventualmente, especializar-se em áreas como fisioterapia neurológica ou ortopédica. Da mesma forma, um engenheiro civil pode iniciar sua carreira com habilidades fundamentais em cálculos estruturais e leitura de plantas, e à medida que progride, pode desenvolver competências em gestão de projetos, materiais avançados de construção e até mesmo engenharia de pontes ou grandes estruturas. Esse mapeamento ajuda a garantir que o desenvolvimento de habilidades seja contínuo e focado, evitando lacunas que comprometam o crescimento profissional.

Para garantir a eficácia do mapeamento de carreira no desenvolvimento de hard skills, é essencial seguir algumas diretrizes fundamentais, tais como as ilustradas pelos chamados *dos & don'ts* – ou *práticas a seguir e a evitar* – do quadro a seguir.



Quadro 1

Dos & don'ts do mapeamento de carreira no desenvolvimento de hard skills

 Do (faça)	 Don't (não faça)
Defina claramente suas metas de longo prazo: identifique os objetivos que deseja alcançar em sua carreira e as hard skills necessárias para atingi-los. Um planejamento claro ajuda a manter o foco e a direção.	Não se concentre exclusivamente em hard skills: lembre-se de que soft skills e power skills são igualmente importantes. Ignorar essas competências pode limitar seu crescimento e suas oportunidades de liderança.
Crie um plano de ação detalhado: desenvolva um cronograma realista para adquirir as hard skills necessárias. Inclua etapas específicas e prazos para cada uma, garantindo que o progresso seja mensurável e contínuo.	Não negligencie a prática: evite adquirir habilidades apenas de maneira teórica. A prática em situações reais é crucial para internalizar as hard skills e aplicá-las eficazmente em sua carreira.

(Continua)

👍 Do (faça)	👎 Don't (não faça)
Revise e ajuste seu plano regularmente: o mercado e suas aspirações podem mudar ao longo do tempo. Ajuste seu mapeamento de carreira para refletir sobre novas oportunidades ou desafios que surgirem, mantendo suas habilidades sempre atualizadas.	Não deixe de revisar seu progresso: a estagnação ocorre quando você não avalia regularmente onde está com relação às suas metas. Revisões periódicas ajudam a identificar áreas que precisam de ajustes.
Busque mentores ou profissionais experientes: ter orientação de quem já percorreu o caminho que você deseja trilhar pode acelerar seu aprendizado e evitar erros comuns. Mentores oferecem valiosos insights e direcionamentos.	Não subestime a importância do networking: conectar-se com outros profissionais pode abrir portas para novas oportunidades e aprendizado. O isolamento, por outro lado, pode limitar seu crescimento.
Invista em sua educação contínua: aproveite cursos, workshops e certificações para ampliar suas hard skills. O aprendizado contínuo é essencial para se manter competitivo e preparado para novas exigências do mercado.	Não ignore sinais de desgaste ou esgotamento: trabalhar incessantemente para desenvolver hard skills sem considerar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional pode levar ao esgotamento, prejudicando seu desempenho geral.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Enfim, esses “dos & don’ts” servem como diretrizes práticas e objetivas para o desenvolvimento eficaz de hard skills no mapeamento de carreira. Ao seguirmos as recomendações apresentadas, evitamos armadilhas comuns, como a exclusividade no desenvolvimento de competências técnicas em detrimento das soft skills. Essas práticas auxiliam a garantir uma evolução profissional mais equilibrada e sustentável, ao mesmo tempo que promovem um progresso contínuo por meio de revisão periódica e adaptação às mudanças do mercado.

Janelas de Johari

Podemos ainda contar com as Janelas de Johari, que, segundo Fritzen (2013), são originalmente utilizadas para melhorar a comunicação interpessoal e o autoconhecimento, mas que podem muito bem ser adaptadas para o autoconhecimento técnico, ajudando a identificar hard skills que estão “escondidas” ou subutilizadas.

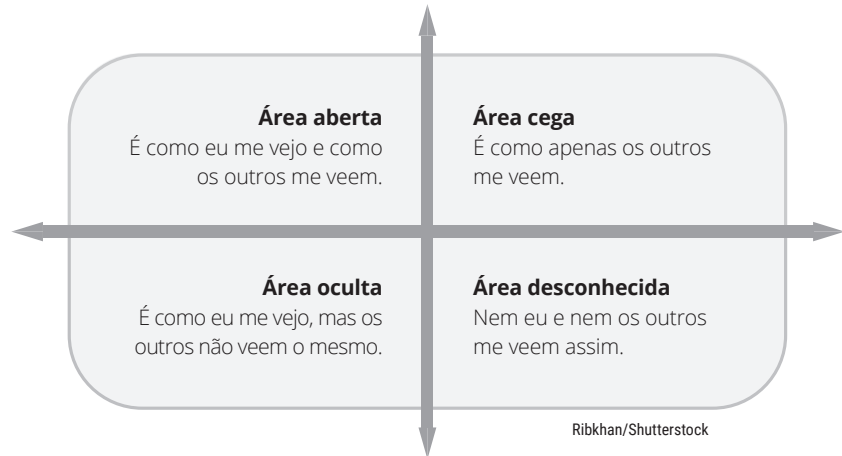
Como mostra a Figura 2, a ferramenta é composta por quatro quadrantes: área aberta (hard skills que você e os outros conhecem), área cega (hard skills que os outros veem em você, mas que você não reconhece em si mesmo), área oculta (hard skills que você tem, mas que não compartilha ou utiliza amplamente) e área desconhecida (hard skills

das quais nem você nem os outros têm consciência). Essa adaptação permite uma autoavaliação ainda mais profunda, revelando competências técnicas que podem ser desenvolvidas e aproveitadas de maneira mais estratégica.



Figura 2

Janelas de Johari para autoconhecimento técnico



Fonte: Elaborada pelo autor.

Ao utilizar as Janelas de Johari para o autoconhecimento técnico, você pode, por exemplo, descobrir que tem habilidades em uma ferramenta ou metodologia específica que até então estava subutilizada. Ao identificar essas habilidades na área oculta, você pode trazê-las para a área aberta, maximizando seu uso no contexto profissional.

Da mesma forma, a área cega pode revelar habilidades técnicas que você nem se dava conta de que detinha, mas que seus colegas reconhecem em você, e, assim, oferecer uma nova perspectiva sobre suas capacidades e áreas de desenvolvimento. Essa abordagem facilita sobremaneira a criação de um plano de desenvolvimento técnico mais equilibrado e alinhado com suas verdadeiras capacidades, permitindo um crescimento mais focado e eficaz.

Diário de aprendizado

Finalmente, considere ainda o diário de aprendizado como parte de suas ferramentas analíticas para a documentação do progresso no desenvolvimento de hard skills. Esse diário funciona como um registro contínuo em que você pode anotar diariamente ou semanalmente suas

experiências, o que aprendeu, os desafios que enfrentou e as habilidades técnicas que adquiriu ou aprimorou.

Ao refletir regularmente sobre essas experiências, você promove uma saudável prática de autoavaliação contínua, permitindo uma visão clara de sua evolução ao longo do tempo. Sinek (2018) entende que esse processo não só reforça o aprendizado, mas também ajuda a identificar áreas que ainda precisam ser trabalhadas, mantendo o foco e a motivação para o desenvolvimento contínuo das hard skills.

À medida que você utiliza o diário de aprendizado para acompanhar seu progresso técnico, ele também serve como um alicerce para o planejamento estratégico pessoal, que exploraremos na próxima seção. O fato é que, com uma visão clara de suas realizações e desafios, você estará mais bem preparado para estabelecer metas realistas e estratégicas para o futuro, ajustando seu plano de desenvolvimento conforme necessário. Sigamos, pois, discutindo como proceder para transformar esse autoconhecimento técnico em um plano de ação prático e eficaz, utilizando técnicas de planejamento estratégico para maximizar seu potencial e alcançar seus objetivos profissionais de maneira estruturada e direcionada.



2.2 Planejamento estratégico pessoal

▶ Vídeo



Por definição, um planejamento é um processo, ao passo que um plano é o resultado desse processo que representa o conjunto de ações estratégicas organizadas de maneira a alcançar objetivos específicos. Enquanto o planejamento envolve análise, reflexão e tomada de decisões sobre como e quando agir, o plano é o documento final que detalha os passos concretos, os recursos necessários e os prazos a serem seguidos para atingir as metas estabelecidas. Em outras palavras, o planejamento é o pensamento estratégico em ação, e o plano é o roteiro que guia a execução desse pensamento para alcançar o sucesso, como asseveram McChesney *et al.* (2022).

Isso é o que precisamos ter em mente quando estamos diante do **5W2H**, uma ferramenta que transforma o planejamento em um plano concreto e executável. O 5W2H nos ajuda a definir de maneira clara e prática as ações necessárias para atingir nossos objetivos, respondendo a perguntas fundamentais:

O que será feito (what)?

Por que será feito (why)?

Quem fará (who)?

Onde será feito (where)?

Quando será feito (when)?

Como será feito (how)?

Quanto custará (how much)?

Para Oswaldo (2015), cada uma dessas respostas contribui para a construção de um plano detalhado que orienta a execução, garantindo que todas as etapas do planejamento estratégico sejam consideradas e devidamente organizadas para maximizar a eficácia no desenvolvimento de hard skills e na consecução de metas pessoais e profissionais.

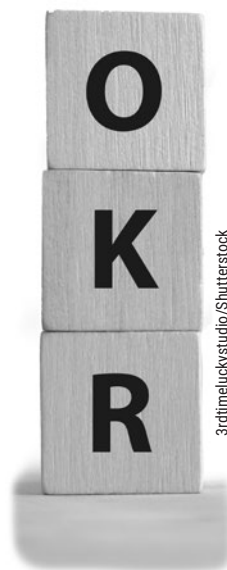
O método **SMART** – acrônimo para specific (específico), measurable (mensurável), achievable (alcançável), relevant (relevante)

e time-bound (temporal) – é uma das abordagens mais clássicas e eficazes para definir objetivos de maneira clara e estruturada (TRACY, 2018). À luz dessa abordagem, cada objetivo deve ser definido de modo a atender a esses cinco critérios, garantindo que as metas sejam claras, quantificáveis e realistas dentro de um prazo específico. No nosso contexto do desenvolvimento de hard skills, o método SMART permite que você estabeleça metas precisas – como, digamos, “aprender a usar o software de gestão de projetos X em três meses, dedicando 5 horas por semana”, assegurando que o progresso seja monitorado e que as metas sejam alcançadas de maneira eficaz.

De certa forma complementando o SMART, o modelo **OKR** (objectives and key results, ou objetivos e resultados-chave) é outra utilíssima ferramenta para o planejamento estratégico, o que explica a razão de ela ser amplamente utilizada tanto em contextos organizacionais quanto no desenvolvimento pessoal. O modelo OKR se concentra em definir objetivos desafiadores e os resultados-chave que indicam o progresso com relação a esses objetivos. Por exemplo, um objetivo poderia muito bem ser “tornar-se um especialista em análise de dados”, enquanto os resultados-chave seriam “completar três cursos avançados em análise de dados”, “realizar dois projetos práticos utilizando técnicas de análise de dados” e “publicar um artigo sobre um estudo de caso em análise de dados”. Por isso, ao alinhar esses resultados-chave com as hard skills necessárias, o OKR garante que os esforços de desenvolvimento sejam direcionados para alcançar metas específicas e mensuráveis, promovendo um progresso que seja tão contínuo quanto significativo.

Isso posto, integrar as abordagens SMART e OKR no planejamento estratégico pessoal torna muito mais robusto o trabalho de desenvolvimento de hard skills. Enquanto o SMART fornece clareza e foco ao definir cada objetivo, o OKR oferece uma visão mais ampla e dinâmica – inclusive permitindo a adaptação conforme o progresso é medido e os resultados são atingidos. Juntas, essas ferramentas criam um ciclo de planejamento e execução que mantém o desenvolvimento técnico alinhado com os objetivos de longo prazo, garantindo que cada esforço contribua diretamente para o sucesso pessoal e profissional.

E existem ainda inúmeras outras formas de refinar o planejamento estratégico pessoal. Aliás, Busiz (2021) destaca que uma delas, que advém do campo do coaching, é o modelo **GROW** – acrônimo para



3rdtimeluckystudio/Shutterstock

goal (meta), reality (realidade), options (opções) e will (vontade) –, que oferece uma estrutura lógica para definir e alcançar objetivos.



Em suma, o processo começa com a definição de **metas** claras e específicas, que servem como o ponto de partida e o destino desejado. A seguir, é feita uma **avaliação** honesta da situação atual, considerando onde você está com relação ao objetivo estabelecido, os recursos disponíveis e os obstáculos potenciais. Essa avaliação permite uma profunda compreensão do ponto de partida e da necessidade de mudança ou desenvolvimento.

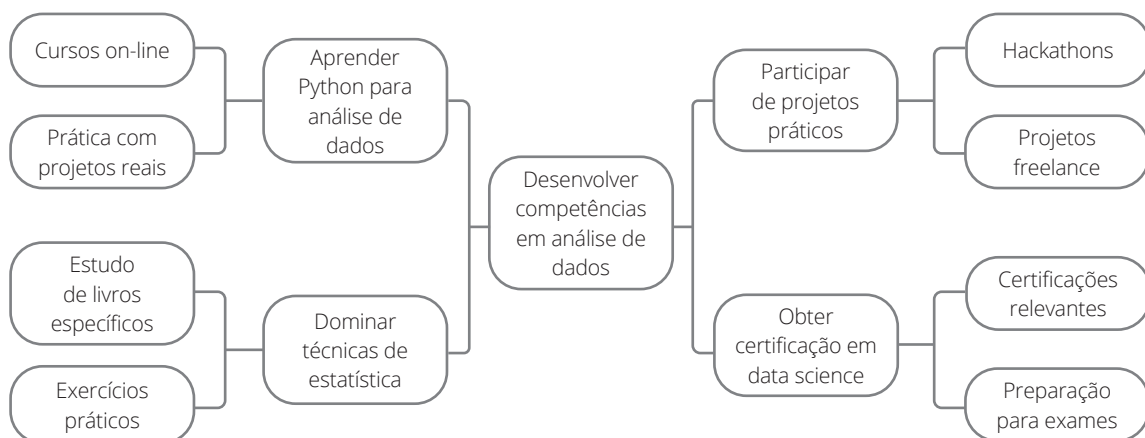
Após a avaliação da realidade, o modelo GROW leva à exploração de diferentes **opções** para alcançar as metas. Nessa etapa, você considera várias estratégias e caminhos possíveis para o desenvolvimento das hard skills necessárias, ponderando os prós e contras de cada opção. Isso pode incluir a escolha entre cursos de formação, experiências práticas, mentoria ou até mesmo a decisão de combinar várias abordagens. A exploração de opções é essencial para garantir que o plano de ação seja flexível e adaptável às circunstâncias, permitindo que você selecione as melhores estratégias para atingir seus objetivos.

Por fim, o GROW culmina na determinação da **vontade** de ação, em que se define um compromisso claro com as ações necessárias para alcançar as metas. Por exemplo, imagine um profissional de marketing digital que deseja aprimorar suas habilidades em análise de dados para se destacar no mercado. Usando o GROW, ele define como meta tornar-se proficiente em análise de dados nos próximos seis meses. Ao avaliar a realidade, ele reconhece que tem conhecimento básico, mas precisa de prática e formação avançada. Na fase de opções, ele considera cursos on-line, projetos práticos e workshops como formas de desenvolver essas habilidades. Finalmente, na fase de vontade, ele se compromete a dedicar 10 horas semanais ao estudo e à prática, além de aplicar o conhecimento adquirido em projetos reais. Esse processo de definição e comprometimento com as ações, além de garantir que o profissional atinja suas metas, ainda vai além e permite que ele evolua continuamente, alinhando suas hard skills com as demandas do mercado.

Com sua abordagem gráfica ímpar, os **mapas mentais** (mind mapping) são uma ferramenta visual poderosa para organizar ideias e estratégias de maneira intuitiva. Ao utilizar mapas mentais no planejamento estratégico pessoal, você pode conectar suas hard skills com suas metas, criando uma representação gráfica que facilita a visualização do caminho a ser seguido.

Como bem ilustra a Figura 3, o processo de criação de um mapa mental envolve a definição de um objetivo central e a ramificação de ideias, tarefas e competências relacionadas, criando uma estrutura que reflete o relacionamento entre diferentes aspectos do seu plano de desenvolvimento. Isso não apenas ajuda a organizar pensamentos de maneira clara, mas também vai além, ao permitir uma visão holística do que precisa ser alcançado, destacando as interconexões entre diferentes habilidades e metas.

 **Figura 3**
Mapas mentais



Fonte: Elaborada pelo autor.

Por exemplo, se o objetivo central é “desenvolver competências em análise de dados”, tal como a imagem alude, o mapa mental pode incluir ramos como “aprender Python para análise de dados”, “dominar técnicas de estatística”, “participar de projetos práticos” e “obter certificação em data science”. Cada um desses ramos pode ser detalhado com sub-ramos (tantos quanto for preciso!) que descrevem os passos específicos necessários para desenvolver essas hard skills, como cursos a serem realizados, livros a serem lidos ou projetos em que se envolver. Ao final, o mapa mental serve como um conveniente guia visual que ajuda



Vídeo

Um rápido tutorial prático de como explorar as principais funcionalidades de um mapa mental com solução on-line é disponibilizado no vídeo *Como fazer um mapa mental / o mesmo que eu uso nos vídeos* | JivoChat, do canal JivoChat Brasil.

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=H7fACRDEcfY>. Acesso em: 2 jan. 2025.

a manter o foco nas metas e facilita o acompanhamento do progresso, além de permitir ajustes e atualizações conforme necessário.

Por fim, vale reconhecer que a **Teoria U**, desenvolvida pelo professor do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), Otto Scharmer, a despeito de ser um conceito originalmente voltado para liderança e inovação, pode ser adaptado de modo magistral para o desenvolvimento pessoal, especialmente no contexto do desenvolvimento de hard skills. Em essência, Scharmer (2009) explica que a Teoria U propõe um processo de mudança profunda e reflexiva no qual o indivíduo passa por uma jornada que envolve “**ver**” de maneira nova, “**sentir**” profundamente as realidades e “**presenciar**” novas possibilidades antes de agir. Quando aplicada ao desenvolvimento de hard skills, essa abordagem nos guia a uma autoavaliação das mais profundas, questionando não apenas quais habilidades técnicas precisam ser desenvolvidas, mas também como essas habilidades se alinham com um propósito mais amplo e uma visão de futuro.

No contexto do desenvolvimento de hard skills, a Teoria U pode ser utilizada para criar novas visões sobre as competências necessárias, permitindo a prototipagem de novas abordagens de aprendizagem. Por exemplo, em vez de seguir métodos tradicionais de aprendizagem, como cursos padronizados, a Teoria U encoraja a exploração de caminhos inovadores, como projetos colaborativos, experimentações práticas ou métodos autodirigidos que reflitam o verdadeiro potencial e a intenção do aprendiz. Vale destacar que, ao adotar essa perspectiva, o desenvolvimento de hard skills deixa de ser apenas uma questão técnica e se transforma em uma jornada de crescimento pessoal, na qual o aprendizado se conecta profundamente com a identidade e as aspirações do indivíduo.



Jacob Lund/Shutterstock

2.3 Técnicas de gestão do tempo

📺 Vídeo



Pomodoro e GTD são duas das mais populares técnicas de gerenciamento de tempo, cada uma com abordagens distintas para ajudar a maximizar a produtividade. A técnica **Pomodoro**, criada por Francesco Cirillo, baseia-se em dividir o tempo de trabalho em blocos de 25 minutos, conhecidos como *pomodoros*, seguidos de curtos intervalos de 5 minutos. A prescrição é que, após quatro pomodoros, faz-se uma pausa maior, de 15 a 30 minutos. Esse método é eficaz para manter o foco e evitar a procrastinação, além de combater a fadiga mental ao incorporar pausas regulares. A ideia central do Pomodoro é a de que, ao concentrar-se totalmente em uma tarefa durante um curto período, a eficiência aumenta, e o trabalho se torna menos desgastante.



Podcast

Uma explicação por-menorizada acerca da célebre e provavelmente mais popular técnica de gestão de tempo é oferecida no episódio *A técnica Pomodoro - Francesco Cirillo* | resumo do livro, do podcast Resumos de Livros de Negócios, Marketing, Finanças e Desenvolvimento Pessoal – Idiomus.

Disponível em: <https://open.spotify.com/episode/6B9LSedUMIMZZoHS>
Olvoik. Acesso em: 2 jan. 2025.

O método **GTD** (getting things done, ou fazer acontecer), desenvolvido por David Allen, oferece uma abordagem ainda mais abrangente para a gestão do tempo e das tarefas: ele envolve capturar todas as tarefas, compromissos e ideias em um sistema confiável, organizando-as em listas de ações e projetos. Em seguida, esse método orienta a revisão regular dessas listas para priorizar as atividades mais importantes, garantindo que nada seja esquecido ou negligenciado. Para Knapp (2017), o GTD não se limita apenas a ajudar a gerenciar o tempo, mas também a ajudar na clareza mental, permitindo que você se concentre nas tarefas mais relevantes e tenha uma visão clara do que precisa ser feito.

Ambos os métodos, embora diferentes em suas abordagens, compartilham o objetivo de aumentar a produtividade e reduzir o estresse associado ao gerenciamento de múltiplas responsabilidades.

Todavia, em se tratando de **gerenciar o tempo** que temos à disposição, vale separarmos aqui um espaço para reflexão mais avançada acerca de duas verdades e um mito – ou, para ser rigorosamente justo, uma verdade, uma meia-verdade e um mito! Quando se fala em gestão do tempo, muitas pessoas acreditam que se trata de encontrar a “fórmula mágica” para fazer tudo caber nas 24 horas do dia, sem deixar nada de lado. No entanto, gostemos ou não, o fato é que o tempo não é algo que podemos realmente administrar no sentido literal da palavra. Eker (2006) e

Sertillanges (2019) são da opinião de que o que podemos gerir são nossas prioridades e a forma como utilizamos o tempo que temos.

Sendo assim, a **verdade** a que nos referimos é que precisamos reconhecer que o tempo é, sim, um recurso finito e imutável – não por acaso ele é, para muitos, o bem mais precioso do Universo. Independentemente do quanto tentemos, simplesmente não podemos expandir o tempo disponível em um dia. O que podemos fazer, no entanto, é maximizar o uso desse tempo, priorizando atividades que são verdadeiramente importantes e que nos aproximam de nossos objetivos. Isso requer um nível realmente profundo de autoconhecimento e uma clara definição de prioridades, algo que muitas vezes é negligenciado. De fato, sem essa clareza, é fácil cair na armadilha de tentar fazer tudo, o que, inevitavelmente, leva à dispersão de esforços e ao esgotamento.



Wirestock Creators/Shutterstock

A **meia-verdade** que muitas vezes se propaga é a ideia de que, com técnicas eficientes de gestão do tempo, podemos alcançar uma produtividade ilimitada. Bem... não exatamente. Explica-se: embora seja certo que certas técnicas, como a Pomodoro ou o método GTD explicadas anteriormente, podem melhorar (e muito!) nossa eficiência, elas simplesmente são incapazes de eliminar a necessidade de fazer escolhas difíceis sobre onde investir nosso tempo. A produtividade é invariavelmente limitada pela qualidade do tempo gasto em cada atividade, e não apenas pela quantidade de tarefas realizadas. Portanto, é essencial equilibrar a busca pela eficiência com a necessidade de reservar tempo para descanso, reflexão e atividades que alimentem a criatividade e a inovação.

E, claro, o **mito** em questão – provavelmente, o mais comum sobre a gestão do tempo – é a crença de que podemos “encontrar” tempo. Frases como “preciso encontrar tempo para isso” sugerem que o tempo está escondido em algum lugar, como se esperando estivesse para ser descoberto! Na realidade, “encontrar tempo” é um mero eufemismo para “fazer tempo” ao eliminar ou reduzir atividades menos importantes. Na prática, isso pode significar delegar tarefas, dizer “não” a compromissos que pouco valor (ou mesmo valor algum!) agreguem ou simplesmente reconhecer que algumas coisas terão que ser prontamente adiadas ou abandonadas. É importante ter isso em mente, porque o mito de que o tempo pode ser encontrado acaba por alimentar a

procrastinação, criando a falsa expectativa de que, com o planejamento certo, todas as tarefas caberão no dia.

Dito isso, para gerenciar efetivamente o tempo, é mandatório aceitar que não podemos fazer tudo e que a chave está em fazer as coisas certas. Isso envolve uma análise constante das atividades que realmente importam e uma disposição para ajustar o curso conforme necessário. Logo, em vez de tentar encaixar cada minuto em uma lista de tarefas interminável, devemos buscar uma gestão do tempo que nos permita trabalhar de maneira inteligente, não apenas de maneira árdua. Esse é, admita-se, um dos maiores desafios da autogestão: equilibrar a ambição com a realidade do tempo disponível sem sacrificar a qualidade de vida ou o bem-estar. Ao menos, sem sacrificar em demasia.

Portanto, o verdadeiro “segredo” para gerenciar o tempo de modo eficaz não está em técnicas milagrosas, mas em cultivar uma mentalidade de priorização e propósito. Ao focar no que é mais importante e permitir-se ser flexível nas abordagens, podemos não apenas melhorar nossa produtividade, mas também alcançar um maior senso de realização pessoal e profissional. Isso nos leva a explorar técnicas e ferramentas que podem ajudar a otimizar o uso do tempo sem cair nas armadilhas de falsas perspectivas de eficiência ilimitada.

Provavelmente, um pouco de storytelling aqui ajudará a consolidar ainda mais o entendimento sobre o que estamos tratando. Pois considere, então, a história de Marcos, um jovem e promissor engenheiro que, ao ser promovido a gerente de projetos, enfrentou um dilema comum a muitos profissionais ambiciosos: a necessidade de aprimorar suas hard skills técnicas, enquanto gerenciava um time crescente de colegas. Marcos era conhecido por sua dedicação e pela habilidade técnica que o destacava entre seus pares, mas, com a nova posição, sentiu que precisava aprender rapidamente a utilizar softwares de gestão de projetos mais avançados e se especializar em metodologias ágeis para liderar seu time com eficácia. Em um primeiro momento, ele chegou a acreditar que poderia “encontrar” tempo para fazer tudo – liderar o time, realizar suas próprias tarefas e, ao mesmo tempo, estudar as novas competências técnicas necessárias. Talvez fosse só conseguir se organizar apropriadamente.

Porém, não demorou muito para que Marcos percebesse que estava em uma verdadeira encruzilhada: os dias pareciam mais curtos

do que nunca, e a pressão para entregar resultados crescia. Marcos decidiu, assim, aplicar a tal técnica Pomodoro de que tanto já ouvira falar para estudar suas novas hard skills em pequenos blocos de tempo, ao passo que utilizava o método GTD para organizar suas tarefas e compromissos. Tudo parecia funcionar bem no início, mas à medida que o trabalho se acumulava, ele se viu enfrentando seu primeiro dilema: deveria sacrificar o tempo dedicado ao estudo e priorizar as entregas urgentes no trabalho ou manter o foco no desenvolvimento das hard skills que, em longo prazo, poderiam garantir o sucesso em sua nova função?

A decisão não foi nada fácil, e Marcos optou por priorizar as entregas urgentes, acreditando que, de alguma forma, ao fazê-lo, talvez conseguisse “encontrar” tempo para retomar seus estudos mais tarde. No entanto, à medida que as semanas passavam, ele percebeu que o tempo que esperava encontrar simplesmente nunca aparecia. O mito de que poderia simplesmente “encaixar” seus estudos na agenda se desfez diante da realidade de prazos apertados e reuniões intermináveis. Frustrado, Marcos começou a sentir que estava perdendo o controle de sua própria carreira – estava cumprindo as expectativas no trabalho, mas ao custo de adiar indefinidamente o desenvolvimento das habilidades que sabia serem cruciais para seu crescimento profissional.

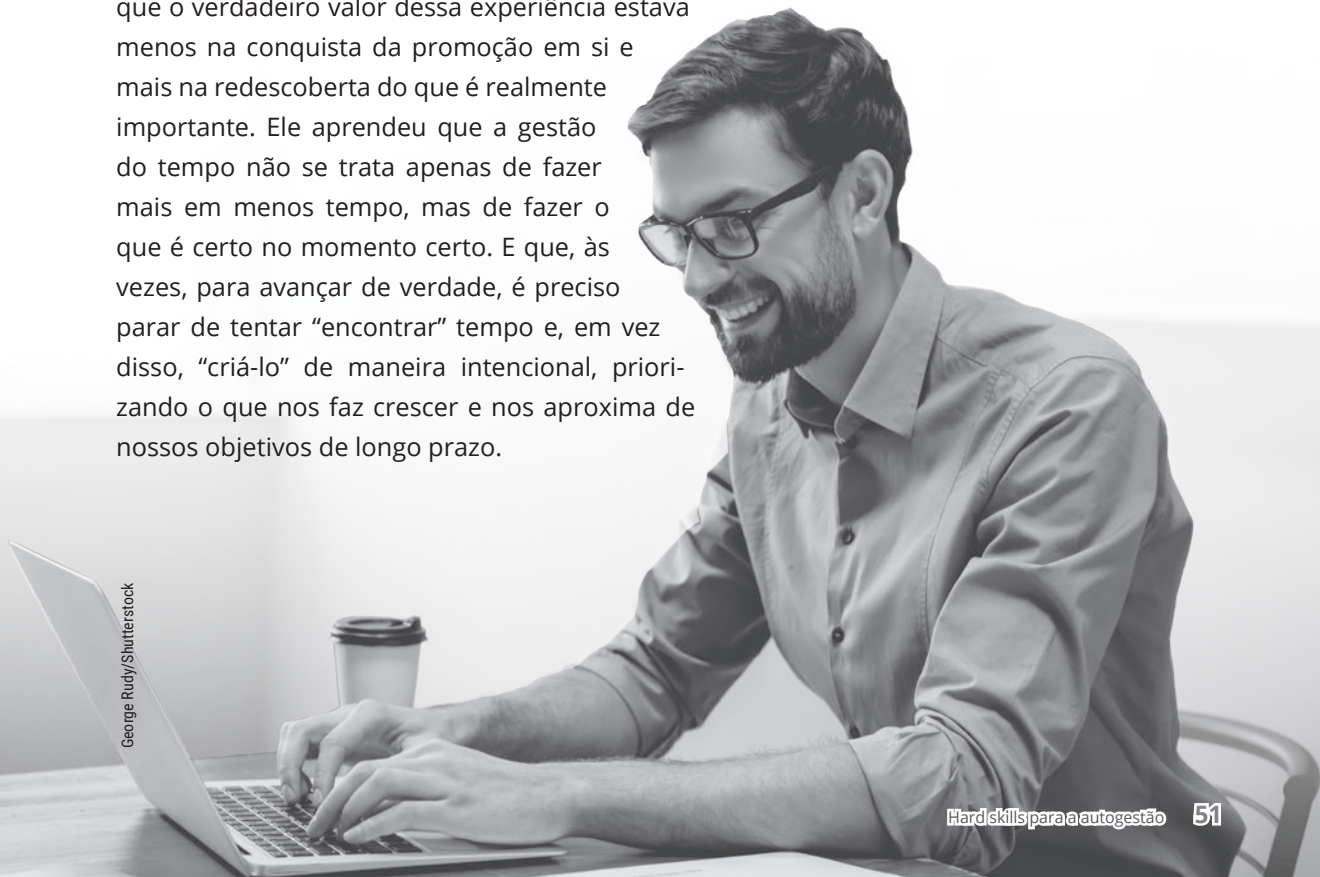
Mas as coisas ficariam ainda mais dramáticas. O segundo dilema veio a surgir quando seu chefe mencionou que uma promoção adicional poderia estar no horizonte para alguém com expertise em metodologias ágeis e gerenciamento avançado de projetos. Marcos viu-se novamente dividido: deveria investir todo o tempo necessário para desenvolver essas habilidades agora, correndo o risco de não cumprir suas responsabilidades atuais, ou deveria continuar a adiar esse aprendizado, mantendo-se em uma zona de conforto, mas arriscando seu futuro potencial de crescimento?

Marcos decidiu que precisava fazer uma mudança radical. Meias-soluções nunca foram a preferência dele, de fato. Assim, ele revisitou suas prioridades e percebeu que, para conseguir realmente “fazer acontecer” (por ironia do destino, algo que estava refletindo no lema da empresa em que trabalhava!), precisava ser brutalmente honesto consigo mesmo sobre o que era mais importante. Decidiu que, em vez de tentar encaixar tudo em seu já apertado cronograma, era hora de delegar algumas de suas responsabilidades de

trabalho a membros da equipe – a despeito de saber que eles não estavam 100% prontos (mas quem está?), dar um passo atrás em alguns compromissos menos críticos e criar um espaço dedicado ao desenvolvimento de suas hard skills. A cada manhã, Marcos reservava duas horas ininterruptas para estudo e prática, aplicando imediatamente o que aprendia nos projetos de sua equipe.

O resultado veio, e foi surpreendente. Embora tivesse que abrir mão de alguns aspectos do controle direto em sua equipe, Marcos rapidamente começou a dominar as novas ferramentas e métodos que tanto almejava aprender. Mais do que isso, ele começou a notar um aumento em sua própria confiança e clareza mental, o que o permitiu liderar sua equipe de maneira ainda mais eficaz, mesmo com o tempo aparentemente “gasto” em seus estudos. Ele descobriu que, ao priorizar o que realmente importava – seu próprio crescimento técnico e profissional –, estava não apenas se preparando para o futuro, mas também se tornando um líder mais eficiente e inspirado no presente.

No final, Marcos foi promovido, mas o que realmente o surpreendeu (como poucas coisas na vida haviam conseguido fazê-lo!) foi perceber que o verdadeiro valor dessa experiência estava menos na conquista da promoção em si e mais na redescoberta do que é realmente importante. Ele aprendeu que a gestão do tempo não se trata apenas de fazer mais em menos tempo, mas de fazer o que é certo no momento certo. E que, às vezes, para avançar de verdade, é preciso parar de tentar “encontrar” tempo e, em vez disso, “criá-lo” de maneira intencional, priorizando o que nos faz crescer e nos aproxima de nossos objetivos de longo prazo.



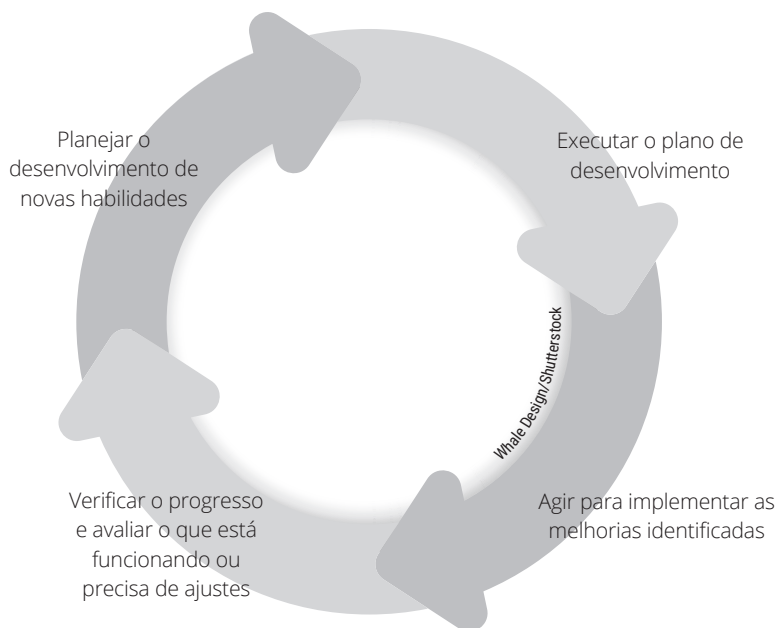
2.4 Avaliação e melhoria contínua

▶ Vídeo



Avaliar e melhorar continuamente é indispensável para garantir o crescimento e o desenvolvimento sustentável, e isso tanto em contextos pessoais quanto profissionais. O primeiro passo para uma avaliação eficaz é considerarmos o conceito de feedback regular: uma ferramenta essencial que permite a autoavaliação e a avaliação por pares, além de fornecer uma base para ajustar comportamentos e estratégias. Seja mediante revisões periódicas com supervisores, conversas com colegas ou reflexões pessoais, o feedback regular ajuda a identificar áreas de melhoria de modo claro e objetivo, como frisa Senge (2013). O propósito do feedback inclui manter as metas de desenvolvimento em foco e assegurar que as ações tomadas estejam alinhadas com os objetivos estabelecidos.

Outro aspecto fundamental da avaliação contínua é o ciclo de melhoria contínua, comumente representado pelo ciclo PDCA – acrônimo para plan (planejar), do (fazer), check (conferir), act (agir) – escancaradamente trazido lá do campo da Qualidade (ISO 9001). O fato é que esse ciclo, destinado inicialmente ao desenvolvimento das organizações empresariais, é amplamente aplicável ao desenvolvimento pessoal. Senão, vejamos, no contexto de autogestão, o PDCA pode ser utilizado para:



Esse processo cria um loop de feedback que garante que o aprendizado e o desenvolvimento sejam revisados e refinados constantemente, ao invés de serem abordagens estáticas, erráticas e/ou únicas.

É preciso destacar o caráter especialmente útil do ciclo PDCA porque ele permite uma abordagem estruturada e iterativa para o desenvolvimento. Ao contrário de esperar até que grandes problemas apareçam, o ciclo PDCA incentiva pequenos ajustes contínuos, permitindo que o desenvolvimento pessoal ocorra de maneira fluida e adaptável. Isso é de suma importância, especialmente em um ambiente dinâmico no qual as expectativas e os requisitos de habilidades podem mudar rapidamente. A cada iteração do ciclo, é possível identificar novas oportunidades de aprimoramento, corrigir desvios e ajustar as metas, mantendo o processo de desenvolvimento sempre alinhado com os objetivos de longo prazo.

Não obstante, o uso do feedback regular em conjunto com o ciclo PDCA cria uma sinergia das mais poderosas: enquanto o feedback oferece insights específicos sobre áreas que precisam de atenção, o ciclo PDCA fornece a estrutura para implementar as mudanças necessárias de modo sistemático. Essa é uma combinação que não apenas facilita o aprendizado contínuo, mas também promove uma cultura de melhoria constante, na qual o desenvolvimento pessoal é visto como um processo dinâmico e em constante evolução. Ao adotarmos essas práticas básicas de avaliação e melhoria contínua, garantimos que o progresso seja mantido e otimizado ao longo do tempo, preparando o terreno para abordagens ainda mais avançadas e sofisticadas de desenvolvimento.

Mais avanço e mais sofisticação? Sim. Hoje em dia, talvez seja simplesmente obrigatório explorar o que o melhor da tecnologia – seja ela digital ou mesmo de gestão – tem a nos oferecer. Felizmente, nesse quesito estamos muito bem servidos: com o avanço das ferramentas de Business Intelligence (BI), análise de dados preditiva, e até mesmo com as práticas de mindfulness combinadas com a neurociência (!), temos à disposição uma gama de recursos que podem elevar nosso processo de avaliação e melhoria contínua a níveis antes inimagináveis (SARTORI, 2021).

As **ferramentas de BI**, por exemplo, têm sido tradicionalmente utilizadas no ambiente corporativo para tomar decisões baseadas em dados concretos. No entanto, essas mesmas ferramentas podem



Leitura

Recomendamos o artigo científico *Estratégias inovadoras para o desenvolvimento pessoal e profissional em ambientes corporativos*, do pesquisador Weider Pinheiro, que apresenta o feedback como uma das mais eficazes ferramentas conhecidas em prol do crescimento, do aprimoramento de habilidades e do desenvolvimento de competências essenciais para o sucesso profissional.

Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/4795>. Acesso em: 12 set. 2024.

perfeitamente ser adaptadas para o desenvolvimento pessoal, criando dashboards personalizados que monitoram o progresso das metas de hard skills. Imagine ter uma visão clara e objetiva do seu desenvolvimento ao longo do tempo, utilizando métricas específicas que lhe ajudem a identificar padrões e tendências – o seu próprio painel digital de autogestão de competências técnicas! Esses dashboards podem oferecer insights riquíssimos sobre como suas habilidades estão se desenvolvendo, onde você está se destacando, e ainda em quais áreas é preciso investir mais tempo e esforço.

Passo além, a integração de técnicas de machine learning e análise preditiva ao processo de avaliação pode transformar completamente a forma como abordamos a melhoria contínua. Com esses recursos, prevemos tendências de desenvolvimento e, inclusive, antecipamos desafios que podem surgir ao longo do caminho. Por exemplo, algoritmos de machine learning podem analisar seu comportamento ao longo do tempo e sugerir ajustes no seu plano de desenvolvimento, indicando áreas em que você pode acelerar seu aprendizado ou que esteja em risco de estagnação. Isso cria uma abordagem muito mais proativa e personalizada para o desenvolvimento pessoal, permitindo que você se mantenha sempre um passo à frente.

Deveras futurista? E se você soubesse que o que precisa para poder operacionalizar isso está aí, diante do seu computador ou celular, neste exato momento? Sim, eis aqui uma típica abordagem que poderia muito bem ser operacionalizada por meio de um prompt fixo ou arquivado no ChatGPT-4 (já que nessa IA podemos salvar prompts em arquivos!) criando uma interface dialógica personalizada que auxilia o usuário no processo de melhoria contínua com as já mencionadas técnicas de machine learning e análise preditiva.

Para implementar isso, você pode considerar configurar um prompt inicial que explique brevemente a função do sistema e solicite ao usuário informações sobre suas metas de desenvolvimento pessoal e profissional, histórico de desempenho e áreas de interesse para melhoria. O ChatGPT pode, então, utilizar essas informações para gerar recomendações e análises preditivas em tempo real. Por exemplo, o prompt poderia guiar você, como usuário, a inserir dados sobre suas atividades recentes, feedback recebido e áreas em que sente dificuldades.



A cada interação, o ChatGPT analisaria essas entradas, comparando-as com padrões anteriores e sugeriria ajustes no plano de desenvolvimento, como foco em determinadas habilidades ou a reestruturação de metas para evitar estagnação. E não é só isso: o sistema poderia também recomendar recursos adicionais, como cursos ou leituras específicas, e monitorar o progresso ao longo do tempo, fornecendo feedback contínuo. A interface poderia ser ajustada para se comunicar em linguagem simples e acessível, mantendo-o, como usuário, engajado e motivado a seguir suas recomendações, enquanto o machine learning do GPT refina as sugestões com base nas interações passadas, tornando o processo cada vez mais personalizado e eficaz. Realmente, fica o convite: experimente o “feedback por IA”!

De todo modo, muitas outras abordagens podem ser somadas. Por sinal, outro aspecto importante que não deve ser negligenciado é o papel do **mindfulness** (ou seja, a prática da atenção plena, que envolve focar no momento presente com aceitação e sem julgamento) e da neurociência na otimização da capacidade de autoavaliação e adaptação. Estudos recentes, como os documentados em Kahneman (2012) e Taleb (2014), têm mostrado que práticas de mindfulness podem realmente melhorar a capacidade de concentração, reduzir o estresse e aumentar a resiliência emocional – fatores cruciais para uma autoavaliação eficaz. Quando combinados, então, com insights da neurociência, que explicam como o cérebro processa feedback e se



adapta a mudanças, essas práticas podem tornar o processo de melhoria contínua muito mais eficaz! A capacidade de internalizar críticas construtivas e ajustar comportamentos de maneira mais rápida e eficiente é potencializada quando entendemos como nosso cérebro reage a diferentes tipos de feedback e como podemos treinar nossa mente para lidar melhor com essas situações.

Aliás, sabia que até mesmo podemos considerar em nossa discussão a gamificação? Sim, **gamificar** o processo de melhoria contínua também é uma abordagem que merece destaque. Funciona assim: ao incorporarmos elementos de jogo – como desafios, metas incrementais e sistemas de recompensas – ao processo de avaliação e desenvolvimento, tornamos o processo mais engajador e motivador. Afinal, segundo Sartori (2020), a gamificação não é apenas uma tendência passageira, mas uma estratégia poderosa que pode transformar tarefas rotineiras e desafiadoras em atividades dinâmicas e envolventes. Por exemplo, você pode criar um sistema de pontos ou medalhas para cada nova habilidade que desenvolve ou cada meta de aprendizado que atinge, incentivando-se a continuar progredindo de maneira consistente e divertida – um one-player game (jogo de um só jogador), em que as regras e os bônus são definidos por ninguém menos que você mesmo, adaptando-se ao seu ritmo e objetivos, tornando o processo de aprendizagem mais envolvente e pessoal.

Por fim, considere ainda uma abordagem das mais sofisticadas e efetivas para a avaliação contínua, que envolve o **benchmarking pessoal** avançado: utilizando padrões da indústria e dados de mercado, você pode comparar seu desenvolvimento de hard skills com o de outros profissionais da mesma área. O trabalho de pesquisa pode se mostrar denso, mas vale a pena: essa comparação pode fornecer uma visão mais clara e absolutamente realista de onde você se posiciona em relação aos seus pares e onde precisa focar seus esforços para se destacar. Como se vê, o benchmarking pessoal não só ajuda a estabelecer metas mais coerentes e desafiadoras, como também permite a você acompanhar seu progresso em um contexto mais amplo, entendendo como suas habilidades se comparam com as exigências do mercado e as tendências emergentes.

Em suma, o que se vê é que, ao combinar práticas tradicionais de feedback e ciclos de melhoria contínua com as mais avançadas ferramentas de tecnologia e estratégias inovadoras, é totalmente

possível criar um processo de avaliação e desenvolvimento que seja tão robusto quanto adaptável. As abordagens aqui examinadas, das mais básicas (mas nem por isso menos efetivas) até as mais avançadas, não só otimizam o processo de autogestão, mas também preparam você para enfrentar os desafios do futuro com mais confiança e clareza. O que antes era uma simples questão de “fazer melhor” agora se torna uma jornada realmente estratégica, em que cada passo é guiado por dados, insights e uma visão clara de onde você quer chegar e como pretende alcançar esses seus tão caros objetivos.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste capítulo, exploramos uma variedade de ferramentas e técnicas essenciais para o desenvolvimento das hard skills no contexto da autogestão. Desde as ferramentas de análise pessoal, que nos ajudam a entender onde estamos e para onde devemos ir, até as estratégias de planejamento, que transformam objetivos abstratos em ações concretas e realizáveis.

Vimos também a importância de gerenciar o tempo de forma inteligente, reconhecendo as limitações inevitáveis e adotando métodos consagrados, como o são o Pomodoro e o GTD, para maximizar nossa produtividade. Além disso, introduzimos abordagens avançadas para a avaliação e melhoria contínua, destacando como o uso de tecnologias de ponta, como machine learning e BI, pode transformar nossa capacidade de prever e se adaptar a desafios futuros. A integração de práticas como mindfulness e a gamificação do processo de aprendizagem adiciona uma camada extra de sofisticação, incentivando um desenvolvimento que é tanto pessoal quanto profundamente alinhado com as demandas do mercado moderno.

Ao aplicar esses princípios de maneira coesa e estratégica, mais que apenas nos equiparmos com as ferramentas necessárias para prosperar em um ambiente competitivo, vamos além e abraçamos um caminho de autossuperação que nos conduz a uma jornada contínua de crescimento e realização. Se há alguma “surpresa” aqui, talvez seja o ato de perceber que, embora todas essas técnicas sejam poderosas e sofisticadas, o elemento mais transformador desse processo não é outro senão o comprometimento pessoal – a disposição de cada um de não apenas aprender, mas também de evoluir continuamente, transformando cada desafio em uma oportunidade de se tornar aquela tão almejada melhor versão de si mesmo.



ATIVIDADES



Atividade 1



Explique como a técnica de análise SWOT pode ser aplicada no desenvolvimento de hard skills.



Atividade 2



Descreva como o ciclo PDCA pode ser utilizado para a melhoria contínua das hard skills.



Atividade 3



Diferencie as abordagens do Pomodoro e do GTD no gerenciamento do tempo para o desenvolvimento de hard skills.



REFERÊNCIAS

- BUSIZ, J. *Autocoaching em 10 sessões: a jornada da autorresponsabilidade*. 2021. [e-book].
- CLEAR, J. *Hábitos atômicos: um método fácil e comprovado de criar bons hábitos e se livrar dos maus*. Rio de Janeiro: Alta Life, 2019.
- COVEY, S. *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*. 60. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2017.
- EKER, T. *Os segredos da mente milionária: aprenda a enriquecer mudando seus conceitos sobre o dinheiro e adotando os hábitos das pessoas bem-sucedidas*. São Paulo: Sextante, 2006.
- FRITZEN, S. *Janela de Johari: exercícios vivenciais de dinâmica de grupo, relações humanas e de sensibilidade*. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.
- KAHNEMAN, D. *Rápido e devagar: duas formas de pensar*. São Paulo: Objetiva, 2012.
- KNAPP, J. *Sprint: o método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias*. São Paulo: Intrínseca, 2017.
- MCCHESNEY, C. et al. *As 4 disciplinas da execução: alcance suas metas crucialmente importantes*. 2. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2022.
- OSWALDO, Y. *Planejamento estratégico e autogestão de carreira*. Campo Grande: Life, 2015.
- SARTORI, R. *Novos caminhos para profissionais da educação*. 2. ed. Curitiba: Iesde, 2020.

- SARTORI, R. *Tendências de mercado em TI*. 2. ed. Curitiba: Iesde, 2021.
- SARTORI, R. *Gestão da inovação*. Curitiba: Iesde, 2022.
- SCHARMER, O. *Theory U: learning from the future as it emerges*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009.
- SENGE, P. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 38. ed. São Paulo: BestSeller, 2013.
- SERTILLANGES, A. *A vida intelectual*. Campinas: Kírion, 2019.
- SINEK, S. *Comece pelo porquê: como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir*. São Paulo: Sextante, 2018.
- TALEB, N. *Antifragil: coisas que se beneficiam com o caos*. 15. ed. Rio de Janeiro: BestBusiness, 2014.
- TRACY, B. *Metas: como conquistar tudo o que você deseja mais rápido do que jamais imaginou*. São Paulo: Record, 2018.

3

Soft skills para a autogestão

Inexistem fronteiras claramente definíveis entre a vida pessoal e a vida profissional quando falamos de soft skills. Entenda que as habilidades que desenvolvemos em um contexto inevitavelmente impactam o outro, e é justamente essa fluidez que torna as soft skills tão essenciais na autogestão. Ao contrário das hard skills, que são específicas e técnicas, as soft skills são responsáveis por moldar a forma como interagimos, tomamos decisões e lidamos com os desafios cotidianos. Elas são a ponte que conecta nossos conhecimentos ao mundo real, ajudando-nos a nos adaptar e a prosperar em um ambiente de constante mudança.

Neste capítulo, exploraremos quatro áreas centrais: a comunicação eficaz, a inteligência emocional, o networking e o personal branding. Todas elas desempenham um papel fundamental não apenas no sucesso profissional, mas também na nossa capacidade de gerir a vida com eficiência e propósito. À medida que avançarmos, veremos como cada uma dessas habilidades pode ser desenvolvida e utilizada estrategicamente, pavimentando uma base sólida para o crescimento pessoal e profissional.



Objetivos de aprendizagem

Com o estudo deste capítulo, você será capaz de:

- desenvolver habilidades de comunicação clara, assertiva e eficaz em contextos pessoais e profissionais;
- gerenciar emoções, desenvolver empatia e construir relacionamentos interpessoais saudáveis;
- construir e manter uma rede profissional de contatos para alcançar objetivos de carreira;
- definir e construir sua marca pessoal, promovendo sua imagem e habilidades de modo eficaz.

3.1 Comunicação eficaz

📺 Vídeo



Se há pilares fundamentais para garantir que as mensagens sejam compreendidas de maneira precisa e eficiente, eles são a **clareza** e a **assertividade** na comunicação. Ocorre que, em um mundo onde a quantidade de informações trocadas diariamente é nada menos que massiva, a clareza se destaca como uma habilidade indispensável para evitar mal-entendidos.

Transmitir uma mensagem clara é garantir que o receptor não apenas entenda o conteúdo, mas também o contexto e a intenção por trás das palavras. Isso é particularmente importante em ambientes profissionais, onde a falta de clareza normalmente resulta em confusão, atrasos – quando não em conflitos. Por exemplo, em uma reunião de equipe, se o líder não comunicar claramente as metas e expectativas de um projeto, os participantes podem acabar realizando tarefas erradas ou fora do escopo, o que, segundo Tracy (2018), acaba comprometendo o resultado final.

Ademais, a assertividade complementa a clareza ao permitir que as ideias sejam expressas de maneira direta – sem rodeios, mas sem ser agressivas. Em linha com Oswaldo (2015), podemos considerar que a assertividade é o equilíbrio entre a passividade e a agressividade, proporcionando uma comunicação em que a pessoa é capaz de defender seus pontos de vista e suas necessidades sem impor suas ideias de maneira invasiva. No ambiente profissional, por exemplo, um funcionário assertivo pode pedir uma revisão de seu salário ou um ajuste em suas responsabilidades de maneira respeitosa, deixando claro o que precisa sem criar um clima de tensão. Enfim, a assertividade, quando aplicada corretamente, permite que as discussões fluam com maior produtividade e respeito mútuo.

Na vida pessoal, a clareza e a assertividade também desempenham um papel vital. Em relacionamentos familiares ou amorosos, por exemplo, a falta de clareza usualmente conduz a frustrações e mal-entendidos constantes. Expressar-se assertivamente ajuda a prevenir ressentimentos e promove um diálogo mais saudável. Pensemos em um exemplo prático – digamos, uma situação em que uma pessoa sente que seu parceiro não está dedicando tempo suficiente ao relacionamento. Ser assertivo ao comunicar essa preocupação, ao invés de

culpar ou atacar, pode abrir um caminho para a solução do problema colaborativamente, sem que nenhuma das partes se sinta atacada ou desvalorizada.

A clareza na comunicação também passa pela capacidade de ajustar a mensagem ao público-alvo. Em um contexto de negócios, por exemplo, o vocabulário utilizado em uma apresentação para diretores de uma empresa não será o mesmo usado em uma reunião com a equipe operacional. De fato, a capacidade de adaptar a linguagem e a forma de transmitir a mensagem de acordo com o público é uma competência fundamental para garantir que todos compreendam o que está sendo dito. Segundo McChesney *et al.* (2022), isso demonstra não apenas empatia, mas também um profundo entendimento das dinâmicas de comunicação dentro de diferentes contextos.

Ações para garantir assertividade e clareza

- ☐ Transmitir uma mensagem clara
- ☐ Expressar-se de modo assertivo
- ☐ Ajustar a mensagem ao público-alvo
- ☐ Lidar com situações de conflito
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____

Elena Garder/Shutterstock

A assertividade, quando combinada com clareza, pode ser uma poderosa ferramenta para lidar com situações de conflito: em vez de evitar ou acirrar desentendimentos, a pessoa assertiva é capaz de resolver problemas de maneira direta e clara, sem deixar ressentimentos. Um exemplo bem comum seria uma equipe de trabalho que enfrenta um desafio inesperado e precisa decidir rapidamente sobre a melhor abordagem. Um líder assertivo pode ouvir todas as opiniões, ser claro sobre as limitações e expectativas, e tomar uma decisão direta, comunicando-a sem ambiguidade e, claro, com respeito às contribuições de todos.

Não menos importante que a clareza e a assertividade é a habilidade de **escuta ativa**, um componente essencial da comunicação eficaz que, muitas vezes, acaba sendo negligenciado. O fato é que a escuta ativa vai além de simplesmente ouvir o que a outra pessoa está dizendo; ela envolve a dedicação total ao entendimento da mensagem, processando não apenas as palavras, mas também o tom, as emoções e o contexto. Segundo Covey (2017), quando praticada corretamente, a escuta ativa garante que as necessidades e preocupações do interlocutor sejam compreendidas com precisão, evitando mal-entendidos que podem gerar conflitos ou falhas na comunicação. No ambiente de trabalho, por exemplo, um líder que pratica escuta ativa é

plenamente capaz de captar as nuances nas preocupações de sua equipe, oferecendo suporte mais adequado e, em última instância, promovendo um ambiente de colaboração e confiança.

Por certo, não é a mais trivial das habilidades: a escuta ativa exige que o ouvinte mantenha sua atenção plena na pessoa que fala, evitando distrações externas e, principalmente, evitando a tentação de já preparar uma resposta enquanto o outro ainda está falando. Em um contexto pessoal, como uma discussão familiar, o fato de alguém interromper ou pensar em sua réplica enquanto a outra pessoa ainda expõe suas ideias pode gerar frustração e a sensação de que a opinião do outro não está sendo valorizada. A prática de escutar ativamente, ao contrário, envolve manter contato visual, demonstrar interesse através de gestos ou palavras de confirmação, e, posteriormente, fornecer feedback ou perguntas que indiquem que o ouvinte realmente compreendeu o ponto de vista do outro.



Manter contato visual



Demonstrar interesse



Fornecer feedback

Nos ambientes profissionais, particularmente, a escuta ativa é uma ferramenta poderosa para aumentar a produtividade e a satisfação das equipes. Tomemos como exemplo uma reunião de brainstorming, em que diversas ideias são lançadas: ora, se os participantes não estiverem praticando a escuta ativa, ideias valiosas podem ser ignoradas ou mal interpretadas. O problema é que um colaborador que se sente ignorado ou mal compreendido dificilmente contribuirá efetivamente no futuro. Por outro lado, quando todos praticam a escuta ativa, o processo de colaboração se torna mais rico e inclusivo, permitindo que cada ideia seja devidamente analisada e que a melhor solução seja encontrada de maneira mais eficiente.

A distinta habilidade aqui examinada também é crucial para a resolução de conflitos. Na prática, muitas vezes, os desentendimentos surgem não da discordância de ideias, mas precisamente da falta de compreensão genuína do que a outra parte está expressando. Em

negociações, por exemplo, uma parte pode interpretar erroneamente as intenções da outra, o que pode levar a posições defensivas e à escalada do conflito. Já quando ambas as partes praticam a escuta ativa, há uma chance bem maior de que as questões reais sejam expostas e tratadas, abrindo caminho para a construção de soluções mutuamente benéficas.

Admita-se: o simples ato de se sentir ouvido já pode, por si só, reduzir a tensão em situações de confronto!

Em última análise, a escuta ativa é uma habilidade que inclusive fortalece os relacionamentos interpessoais em todos os âmbitos da vida: ao demonstrar um interesse genuíno em ouvir o que o outro tem a dizer, mostramos respeito e valorizamos suas opiniões e sentimentos. Isso é especialmente importante em relações de confiança, como entre colegas de trabalho, amigos ou parceiros. No mundo tão acelerado de hoje, onde a comunicação muitas vezes se limita a interações superficiais, a escuta ativa destaca-se como um grande diferencial para quem deseja construir conexões mais profundas e relações mais saudáveis e produtivas.



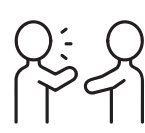
Gestos



Posturas



Expressões faciais



Tom de voz

smx12/Shutterstock

E quem diria que a comunicação eficaz depende não só do que dizemos, mas também do que expressamos sem palavras? Bem, Goleman (2015) é um deles. Para o autor, a **comunicação não-verbal**, composta por gestos, posturas, expressões faciais e até mesmo o tom de voz, desempenha um papel central na forma como nossas mensagens são interpretadas. Estudos indicam que uma grande parte da comunicação humana ocorre de modo não-verbal, o que significa que, mesmo quando estamos em silêncio, estamos transmitindo informações! As microexpressões – pequenas e quase imperceptíveis mudanças faciais que ocorrem em milésimos de segundos – podem revelar emoções que muitas vezes tentamos esconder. Por exemplo, em uma negociação, mesmo que uma pessoa esteja verbalmente concordando com as condições, uma microexpressão de desconforto ou dúvida pode sugerir que ela não está totalmente convencida.

A postura corporal também é uma parte fundamental da comunicação não-verbal. Em um ambiente profissional, uma postura relaxada e aberta pode demonstrar confiança e acessibilidade, enquanto uma postura rígida e fechada pode indicar desconforto, tensão ou até mesmo resistência. Quando estamos atentos aos sinais não-verbais durante uma conversa, conseguimos captar nuances que podem não ser expressas verbalmente. Um exemplo simples é a diferença entre cruzar os braços durante uma reunião (o que pode ser interpretado como defensividade) e manter os braços abertos e o corpo inclinado levemente para frente, sugerindo interesse e envolvimento.

Os gestos, por sua vez, podem complementar ou contradizer o que estamos dizendo. Movimentos das mãos, o toque no rosto ou até mesmo o movimento dos pés podem fornecer pistas sobre o que a pessoa realmente está pensando. Imagine, por exemplo, um líder que, enquanto elogia sua equipe, desvia o olhar constantemente ou mantém os braços cruzados; mesmo que suas palavras sejam positivas, sua linguagem corporal pode criar uma sensação de desconexão ou insinceridade! Por outro lado, gestos que acompanham o discurso de maneira congruente podem reforçar a mensagem, criando uma comunicação mais convincente e autêntica.

As microexpressões faciais são, talvez, um dos aspectos mais fascinantes da comunicação não-verbal. Elas são universais e praticamente incontroláveis, revelando emoções como alegria, tristeza, raiva, surpresa ou medo em frações de segundo. Essas expressões podem escapar antes que tenhamos a chance de racionalizar ou controlar nossas reações, o que as torna uma fonte confiável para detectar emoções verdadeiras. Em um ambiente de trabalho, ser capaz de perceber essas microexpressões pode ser uma vantagem estratégica, especialmente em negociações, entrevistas ou situações de conflito, em que é crucial compreender o estado emocional da outra pessoa para tomar decisões mais informadas.

Portanto, prestar atenção aos sinais não-verbais e dominar a leitura das microexpressões pode levar a uma comunicação mais completa e eficaz. Isso não apenas melhora a nossa capacidade de entender os outros, mas também nos ajuda a ajustar nossas próprias expressões para garantir que estamos transmitindo exatamente o que queremos. Afinal, definitivamente, o que não dizemos pode ser tão importante quanto o que dizemos, e a habilidade de alinhar nossa comunicação verbal e não-verbal é uma das chaves para o sucesso em interações pessoais e profissionais.

Vídeo

Você sabia que boa parte das demissões se dá em função da pura incapacidade de comunicação de algumas pessoas no ambiente profissional? Isso é explicado detalhadamente pelo especialista em linguagem corporal Vitor Santos no vídeo *Como Falar Bem, no Trabalho | Comunicação (Metaforando)* do canal Metaforando.

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=zmlJtVWaqPU>. Acesso em: 1 out. 2024.

3.2 Inteligência emocional

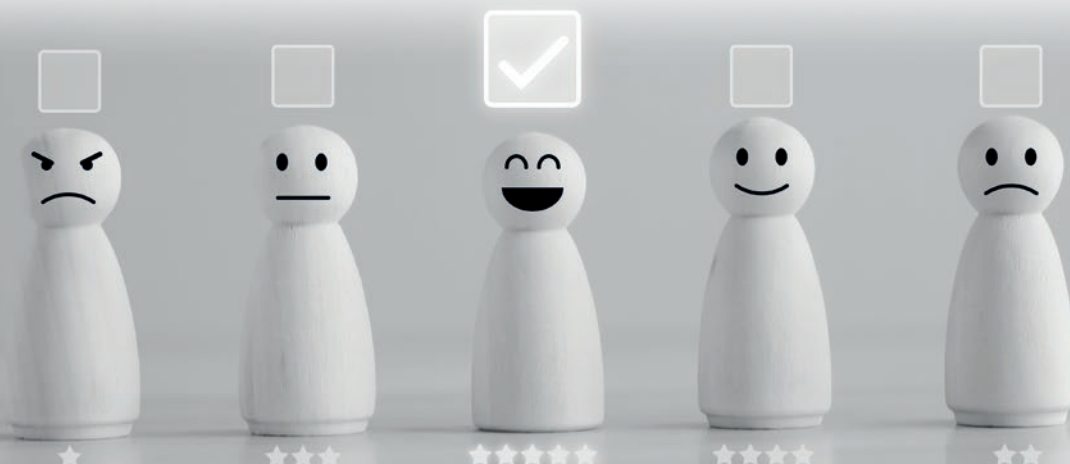
▶ Vídeo



Pense naquela pessoa que você conhece que parece sempre saber o que está sentindo, mesmo em momentos de estresse ou pressão. Essa habilidade de identificar e nomear emoções, em vez de ser apenas levado por elas, é a base da **autoconsciência emocional** – um fundamento do instigante conceito que passou a ser conhecido como *inteligência emocional*. Sim: reconhecer o que estamos sentindo no momento e entender as causas por trás dessas emoções permite tomar decisões mais ponderadas e evitar reações impulsivas que podem prejudicar tanto nossas relações pessoais quanto profissionais.

O que acontece é que quando uma pessoa tem alta autoconsciência emocional, ela não só entende o que sente, mas também consegue perceber o impacto dessas emoções em seu comportamento e em suas interações, como explicado por Kahneman (2012). Por exemplo, uma pessoa que percebe que está irritada pode escolher adiar uma discussão importante até estar mais calma, evitando que o estado emocional negativo afete a qualidade da conversa. Sem essa autoconsciência, é bem fácil cair em um ciclo de reatividade, em que nossas emoções controlam nossas ações.

Não obstante, a autoconsciência emocional nos permite identificar padrões em nossas emoções. Isso significa perceber, por exemplo, que toda vez que nos sentimos desvalorizados no trabalho, tendemos a nos isolar ou a procrastinar. Com tal percepção, podemos trabalhar deliberadamente para mudar essas reações e desenvolver comportamentos mais saudáveis e proativos. Tamanha habilidade de autoanálise é quesito essencial para a inteligência emocional, pois nos coloca no controle de nossas emoções em vez de sermos controlados por elas.



Vale ainda ressaltar que a autoconsciência é um processo contínuo: ela exige prática e introspecção regular, como reflexões sobre o que nos faz sentir de certa maneira e como reagimos em diferentes situações. Como bem ensina Sertillanges (2019), cultivar esse hábito de autoanálise e auto-observação pode ser uma experiência realmente transformadora, permitindo que uma pessoa se torne mais consciente de si mesma e, conseqüentemente, muito mais capaz de gerenciar suas emoções e de melhorar suas relações interpessoais.

Claro que a **autogestão emocional** é a habilidade de lidar construtivamente com as próprias emoções, especialmente em situações de estresse ou pressão. Como bem explica Busiz (2021), ela exige um controle deliberado das reações emocionais para evitar comportamentos impulsivos que possam prejudicar a pessoa ou os outros ao seu redor. Por exemplo, em uma reunião de trabalho, um comentário desagradável pode despertar raiva ou frustração, mas a autogestão emocional impede que essa emoção leve a uma resposta agressiva ou defensiva, garantindo que a situação seja conduzida de modo mais racional e equilibrada.

Um aspecto a se sublinhar da autogestão é a capacidade de se adaptar a mudanças. Em um mundo em constante transformação, saber controlar as emoções em meio à incerteza é uma competência das mais valiosas.

As emoções intensas, como medo ou ansiedade diante de uma mudança inesperada, podem nos paralisar ou nos fazer reagir de maneira imprudente. No entanto, ao praticar a autogestão, podemos reconhecer esses sentimentos e escolher responder de maneira mais eficaz, mantendo o foco nos objetivos e nas soluções, em vez de sermos dominados por preocupações ou pânico.

A autogestão das emoções também implica em canalizar um emocional negativo para comportamentos produtivos. Para Tracy (2018), funciona assim: se um projeto está caminhando mal ou uma meta parece inatingível, em vez de se deixar levar pela frustração, uma pessoa emocionalmente autogerida busca alternativas, ajusta sua abordagem e se mantém proativa. Manter a calma sob pressão, encontrar maneiras de lidar com o estresse e, sobretudo, agir construtivamente são marcas inequívocas de uma pessoa que domina a autogestão emocional.

É importante frisar que esse nível de controle emocional não significa reprimir emoções ou ignorá-las, mas sim reconhecer o que está sendo sentido e escolher conscientemente como agir a partir daí. É uma prática que envolve bastante disciplina emocional e o desenvolvimento contínuo de resiliência. O que se observa é que, quanto mais uma pessoa trabalha em sua autogestão emocional, mais ela consegue manter sua compostura, mesmo em cenários desafiadores, e adaptar-se de maneira flexível às adversidades que surgem, garantindo melhores resultados tanto pessoais quanto profissionais.

E talvez você nunca tenha pensado por esse lado, mas a **empatia** é a base para qualquer relacionamento interpessoal de sucesso, especialmente no ambiente profissional. É difícil discordar do entendimento de que a habilidade de se colocar no lugar do outro e compreender suas emoções, desafios e motivações cria uma conexão genuína, facilitando a comunicação e promovendo uma colaboração mais eficaz. E – importante! – a empatia não é apenas sobre ouvir, mas sobre realmente entender o que está sendo dito, tanto nas palavras quanto nas emoções subjacentes. Em uma negociação, por exemplo, ser capaz de perceber as preocupações e necessidades da outra parte pode abrir espaço para soluções muito mais criativas e benéficas para ambos os lados.

Por certo, no trabalho em equipe, a empatia é o que possibilita a formação de um ambiente colaborativo e de apoio mútuo. Quando os membros de uma equipe se sentem ouvidos e compreendidos, há uma maior disposição para contribuir proativamente, resolver conflitos de maneira construtiva e, acima de tudo, criar uma atmosfera de confiança. Não surpreende, pois, que lideranças que demonstram empatia consigam inspirar e motivar suas equipes, pois tais líderes são vistos como pessoas que não apenas gerenciam, mas que realmente se importam com o bem-estar dos outros. Consequentemente, a capacidade de reconhecer as emoções dos outros acaba fortalecendo os laços dentro de um grupo, tornando o trabalho em equipe mais harmonioso e produtivo.

Não obstante, a empatia tem um impacto direto na capacidade de resolver conflitos. Ao reconhecer e validar os sentimentos de ambas as partes em um desacordo, fica plenamente possível encontrar soluções que con-

siderem as necessidades de todos os envolvidos. Na prática, isso evita que os conflitos se agravem e permite que as questões sejam resolvidas de maneira mais eficaz. A empatia cria um espaço onde as pessoas se sentem confortáveis para compartilhar suas ideias e preocupações, sabendo que serão compreendidas, o que inexoravelmente aumenta o engajamento e a coesão dentro de qualquer grupo – seja ele uma equipe de trabalho ou uma relação interpessoal.

Vale destacar que, quando aplicada à liderança, a empatia se torna uma ferramenta realmente poderosa para influenciar positivamente e guiar os outros. Líderes empáticos conseguem inspirar confiança e lealdade, porque demonstram sensibilidade às necessidades e sentimentos de seus liderados. Esse tipo de liderança não é apenas eficaz, mas também transforma a cultura organizacional, criando um ambiente onde o respeito, a compreensão e a colaboração prevalecem, elementos esses que são fundamentais para qualquer organização que busca crescer de maneira sustentável e equilibrada.

Agora, prepare-se: a inteligência emocional nem sempre significa ser gentil, calmo ou controlado o tempo todo! Por algum motivo, impera uma **falsa noção** de que alguém emocionalmente inteligente precisa estar sempre no controle absoluto de suas emoções, evitando demonstrar raiva, frustração ou descontentamento. No entanto, a verdadeira inteligência emocional também envolve saber quando e como expressar essas emoções mais intensas – claro, de modo construtivo. Portanto, demonstrar claramente o descontentamento ou a insatisfação em certos momentos pode ser, sim, essencial para estabelecer limites, defender seus interesses e manter a autenticidade nas relações, seja no trabalho ou na vida pessoal. Há até quem diga que o xingamento, por exemplo, serve precisamente para tal ou qual ocasião em que responder delicadamente implica em compactuar com o intolerável. Concordando-se ou não com essa linha de pensamento, é forçoso admitir que inteligência emocional não se confunde com uma fidalguia artificial.

Observe-se, a propósito, que em ambientes profissionais, por exemplo, uma liderança que nunca demonstra emoção ou desconforto diante de problemas pode ser vista como apática ou desconectada. Ao contrário, líderes que mostram de maneira adequada sua clara frustração com o baixo desempenho de uma equipe, por exem-

plo, estão sinalizando que algo precisa mudar e que o padrão atual é inaceitável. Isso não significa perder o controle ou ser futilmente agressivo, mas sim utilizar as emoções intensas como uma ferramenta para sinalizar urgência, promover mudanças e estabelecer padrões claros. A expressão dessas emoções, desde que feita com respeito e de maneira apropriada, também valida as próprias necessidades e expectativas, mostrando, enfim, que você é um ser humano autêntico e comprometido.

Você prefere mentiras adocicadas ou verdades que machucam? A inteligência emocional não se evade de enfrentar tal questionamento. O fato é que, no contexto pessoal, demonstrar alguma vulnerabilidade emocional também é uma forma importante de construir relações genuínas. Isso significa que evitar a todo custo qualquer tipo de conflito ou desacordo, em nome de “preservar a harmonia” no ambiente, pode resultar em ressentimento acumulado e falta de honestidade no relacionamento – enfim, um tiro que sai pela culatra. Em muitos casos, a frustração ou a raiva (uma vez mais, quando expressas de maneira saudável!), podem ser catalisadores para discussões profundas que levam à resolução de problemas e ao fortalecimento do vínculo. Pense, por exemplo, no dia a dia típico de trabalho de um treinador de futebol de uma equipe que disputa uma competição de alto nível – para que resultados sejam alcançados, palavras não são, em um contexto assim, uma estrita “falta de educação” (aliás, um pouco da antifragilidade preconizada por Taleb (2014) fica bem evidente aqui). Portanto, a inteligência emocional não é sobre reprimir emoções difíceis, mas sim sobre reconhecer quando é necessário expressá-las para estabelecer limites, defender o que é justo ou até mesmo proteger o bem-estar emocional.

Livro

E se você se der conta que – não adianta! – você é definitivamente uma pessoa hipersensível? Bem, então procure usar isso a seu favor, seguindo o que escreve Elaine Aron em seu best-seller *Pessoas altamente sensíveis: como lidar com o excesso de estímulos emocionais e usar a sensibilidade a seu favor*.

ARON, E. 2021.

Portanto, não se trata aqui de “fingir” controle emocional o tempo todo, mas de ser autêntico com suas emoções e usá-las estrategicamente. A inteligência emocional verdadeira implica entender que emoções intensas também têm um papel no equilíbrio das relações e no desenvolvimento pessoal. Dito isso, saber quando expressar raiva, descontentamento ou insatisfação, de maneira ponderada e construtiva, é tão importante quanto saber quando ser calmo e compreensivo. Aliás, é esse equilíbrio o que realmente define uma pessoa emocionalmente inteligente e autêntica, tanto no trabalho quanto nas suas interações pessoais.

3.3 Networking

▣ Vídeo



Quando pensamos em networking, muitas vezes a primeira imagem que vem à mente é a de eventos lotados, onde as pessoas trocam cartões de visita, fazem promessas vagas e, logo depois, seguem com suas vidas, raramente (ou nunca!) cumprindo essas promessas. Mas essa visão estereotipada reduz o networking a uma simples troca de favores imediatos. O verdadeiro networking, no entanto, é muito mais profundo e significativo, envolvendo a construção de **relacionamentos genuínos**, baseados na confiança e no interesse mútuo. Em linha com Covey (2017), esse tipo de conexão vai além do “o que você pode fazer por mim” e adentra o território do “como podemos nos apoiar ao longo do tempo?”.

Pensando na prática

Considere, aliás, a história de Renata, uma jovem profissional de marketing que começou sua carreira em uma pequena empresa. Quando começou a frequentar eventos do setor, nossa personagem logo percebeu que simplesmente distribuir cartões e falar sobre si mesma não criava impacto. Em vez disso, ela decidiu adotar uma abordagem diferente: se concentrar em ouvir os outros! Renata dedicava tempo a conhecer a história das pessoas com quem conversava, interessando-se genuinamente pelo que faziam e buscando pontos de conexão autênticos. Sem pedir nada em troca, ela oferecia ajuda onde podia – seja indicando um artigo interessante ou conectando alguém a uma oportunidade que poderia ser útil. Ao longo do tempo, essa atitude gerou confiança e respeito em sua rede de contatos.

Por sinal, um exemplo claro desse investimento de longo prazo aconteceria anos depois, quando Renata foi convidada para liderar uma grande campanha de marketing digital em uma multinacional. O convite veio de uma colega de setor que conhecera em um evento anterior! Essa colega se lembrava do apoio genuíno de Renata e a considerava uma pessoa de confiança – mesmo que não tivessem trabalhado juntas diretamente. O relacionamento que Renata construiu ao longo dos anos, sem pressa ou intenções ocultas, foi o que abriu essa porta para uma grande oportunidade em sua carreira. Esse é, enfim, o poder de um networking baseado em autenticidade: ele floresce naturalmente e retorna valor no momento certo.

Portanto, construir relacionamentos genuínos no networking não é sobre o que você pode obter imediatamente, mas sobre como você pode fortalecer sua rede de maneira orgânica e sustentável. À luz de

Senge (2013), empatia e reciprocidade são fundamentais nesse processo, pois elas criam um ambiente de confiança e respeito mútuo. Se há um “segredo” aqui é que, quando as pessoas percebem que você está disposto a ajudar e não está simplesmente interessado em ganhos rápidos, elas ficam mais inclinadas a se lembrar de você, apoiar suas iniciativas e retribuir de maneiras que podem surpreendê-lo no futuro.

É claro que muita coisa mudou ao longo dos anos. Como aponta Sartori (2021), a transformação digital trouxe mudanças significativas para as mais diversas frentes – e, entre elas, também para o networking, alterando a forma como os profissionais constroem e mantêm suas conexões. O networking presencial – aquele tradicionalmente realizado em eventos, conferências e encontros de negócios – sempre foi visto como a principal maneira de criar relacionamentos. No entanto, o **networking digital**, especialmente por meio de LinkedIn, webinars e eventos virtuais, expandiu sobremaneira o alcance das conexões, permitindo que profissionais se conectem independentemente da localização geográfica. As vantagens do networking digital são inegáveis: afinal, com um simples clique, é possível se conectar a colegas de profissão, líderes de indústria ou potenciais clientes, sem as barreiras físicas que antes limitavam essas interações.

Uma das principais vantagens do networking digital é a capacidade de manter uma rede ativa com maior facilidade. No ambiente on-line, como explica Knapp (2017), as interações podem ser contínuas e rápidas, com o uso de mensagens, comentários em postagens ou compartilhamento de conteúdo relevante. O LinkedIn, por exemplo, permite que profissionais se mantenham atualizados sobre as atividades e conquistas de seus contatos, facilitando o envio de mensagens de congratulações, o compartilhamento de oportunidades de trabalho ou até mesmo a discussão de ideias. Esse tipo de interação frequente mantém o relacionamento aquecido, mesmo que as pessoas não se encontrem fisicamente com regularidade. Mais além, o networking digital oferece



uma oportunidade única de construir uma presença de autoridade no setor, ao compartilhar conteúdo valioso e interagir com outros especialistas – e isso, profissionalmente, abre inúmeras portas para projetos profissionais de toda ordem!

Por outro lado, o networking presencial não morreu: pelo contrário, ele ainda oferece benefícios essenciais que o digital não pode substituir totalmente. O fato é que, no ambiente físico, há uma dimensão humana que se destaca: o contato visual, a linguagem corporal e as conversas espontâneas criam uma profundidade de conexão que é difícil de replicar on-line. Em uma conferência ou reunião, a conversa casual que surge durante um coffee break ou a troca de ideias após uma palestra pode criar uma conexão emocional imediata, que facilita o desenvolvimento de relações de confiança. Além disso, como destaca Carnegie (2019), o networking presencial muitas vezes permite que você tenha acesso a líderes ou profissionais influentes que podem ser menos acessíveis em plataformas on-line, onde as mensagens podem ser facilmente ignoradas em meio a uma grande quantidade de notificações.

A melhor abordagem, portanto, não é escolher entre networking digital ou presencial, mas sim integrar os dois. Para Sartori (2020), uma presença sólida on-line pode abrir portas para interações mais significativas no mundo físico. Por exemplo, um profissional que constrói uma rede de contatos ativa no LinkedIn e compartilha conteúdo relevante pode ser reconhecido em um evento presencial por suas contribuições. Da mesma forma, as conexões feitas presencialmente podem ser mantidas e fortalecidas por meio de interações on-line regulares. O fato é que a complementaridade entre o digital e o presencial permite que os profissionais maximizem seu alcance e construam relacionamentos de longo prazo, utilizando o melhor de cada contexto. Sendo assim, a chave para um networking eficaz hoje é saber quando usar cada abordagem e como integrar essas duas esferas para criar um impacto duradouro.

O cerne do networking, vale destacar, não está no ato de “conseguir algo”, mas sim em construir um ciclo de trocas benéficas que se mostre sustentável ao longo do tempo. Um dos segredos para um networking realmente eficaz (e gratificante!) é a disposição de oferecer valor antes de solicitar qualquer coisa. Quando você se posiciona como alguém disposto a ajudar e a compartilhar conhecimento, cria uma rede de contatos baseada em confiança e respeito mútuo. Esse processo, muitas vezes subestimado, é o que transforma o networking em uma

prática colaborativa, afastando-se da ideia de uma troca meramente transacional. Com efeito, ao dar algo sem esperar retorno imediato, você gera um impacto positivo que pode ser retribuído naturalmente ao longo do tempo.

Um exemplo claro desse princípio em ação é o ato de compartilhar conhecimento. Imagine que você participa de um grupo on-line de profissionais do seu setor. Em vez de simplesmente promover seu trabalho ou pedir oportunidades, você opta por compartilhar artigos interessantes, insights sobre tendências ou até oferecer conselhos para quem está iniciando na área. Essa contribuição para a rede torna você uma fonte de valor, criando um impacto positivo na percepção que as pessoas têm sobre você. Pode ter certeza: elas se lembram de quem as ajudou e, quando uma oportunidade surge, tendem a retribuir, seja com uma recomendação ou uma colaboração em projetos futuros.

Essa disposição para ajudar também cria um ciclo de confiança dentro da sua rede. Quando você oferece ajuda, seja ela tangível ou intangível, sem expectativas imediatas de retorno, você está fortalecendo a relação e construindo uma reputação de alguém generoso e confiável. No longo prazo, isso se traduz em benefícios que vão além do esperado. Um exemplo prático pode ser observado em mentores que dedicam tempo para ajudar profissionais mais jovens a desenvolver suas carreiras. Embora os mentores não tenham retorno imediato, ao longo do tempo, esses profissionais podem se tornar parceiros de negócios, colegas influentes ou até mesmo contribuir para o avanço da carreira do mentor em um momento crucial.

Logo, adotar essa abordagem de **“dar antes de receber”** desafia o estereótipo de que o networking é uma prática egoísta ou oportunista. Pelo contrário, ela reforça a ideia de que o networking é, acima de tudo, colaborativo. Ao contribuir ativamente para o sucesso de sua rede, você está plantando sementes que podem gerar frutos em momentos inesperados, como sinaliza Hill (2020). O segredo, no entanto, é agir com autenticidade e genuíno interesse em ajudar, sem pressa ou ansiedade para obter algo em troca. Essa visão, embora mais paciente, cria uma base sólida de confiança, e quando chega o momento de solicitar uma ajuda, a rede estará mais do que disposta a retribuir, tornando o networking uma via de mão dupla eficiente e duradoura.

Agora, jamais se engane: o verdadeiro poder do networking não reside em quantas pessoas você conhece, mas em quão bem você cuida dessas conexões. Talvez seja fácil pensar no networking como um evento isolado, uma troca de contatos ou uma conversa rápida em um café. Mas o que realmente transforma um simples contato em uma relação duradoura e significativa é a **consistência**. O networking, como se diz, não é uma corrida de 100 metros; é uma maratona. A criação de uma rede é apenas o começo, e mantê-la ativa exige dedicação, paciência e, acima de tudo, presença contínua. Cada conexão que você faz precisa ser alimentada ao longo do tempo, mesmo quando não há um pedido ou necessidade imediata. Sem esse cuidado, as conexões se esvaziam, perdem força e, eventualmente, desaparecem.

Imagine, por um momento, um amigo com quem você não fala há anos e que, de repente, aparece pedindo um favor. Claro, o desconforto que você sente é natural, porque o vínculo que existia foi enfraquecido pela falta de comunicação. No networking, a situação não é diferente. Manter-se em contato com sua rede – seja enviando uma mensagem rápida para saber como a pessoa está, compartilhando uma ideia interessante ou simplesmente mostrando interesse genuíno – acaba por criar uma base de confiança e mantém a relação viva. O networking é sobre estar presente, mesmo quando não há uma demanda imediata. É sobre fazer check-ins regulares, pequenas interações que, somadas ao longo do tempo, fortalecem as conexões e tornam a rede um recurso real e ativo.

Fique atento, porque é aqui que muitos falham: constroem uma rede quando precisam e a deixam morrer quando não têm mais urgência. O verdadeiro networking vai além da busca por oportunidades imediatas.

Reforce: é sobre criar e manter relacionamentos que possam crescer e florescer com o tempo. Uma mensagem de aniversário, um artigo compartilhado, um convite para tomar um café... São gestos simples, mas que podem fazer uma enorme diferença quando acumulados. O ato de cultivar uma rede é como cuidar de um jardim: se você plantar e não regar, as plantas murcharão. Mas se você dedicar tempo para nutrir o que plantou, verá florescer oportunidades inesperadas, nos momentos mais decisivos da sua carreira ou vida pessoal!

Lembre-se – uma vez mais – que o networking não se trata de transações rápidas. Ao contrário, trata-se de uma jornada contínua de troca



Podcast

Diversas perspectivas sobre o networking são exploradas no episódio *A arte do networking com Laís Macedo* do canal Pixel Roads no Spotify, em que a especialista Laís Macedo discorre sobre sua rica experiência e abrangente visão acerca do tema.

Disponível em: <https://open.spotify.com/episode/2ogVtlEXbtbzXRghNhcY8L>. Acesso em: 1 out. 2024.

mútua, na qual cada interação fortalece o laço. E, nos momentos em que você mais precisar – quando enfrentar um desafio ou estiver buscando uma nova oportunidade –, essa rede, que foi cuidadosamente mantida e nutrida, estará ali, ao seu lado, pronta para retribuir. Sendo assim, não espere o momento de crise para valorizar suas conexões. Comece agora! Fortaleça esses laços, mantenha o contato vivo, porque o verdadeiro poder do networking não está no que você consegue conquistar hoje, mas nas portas que ele abrirá no futuro – quase sempre, quando você menos esperar.

3.4 Personal branding

▶ Vídeo



Tudo deu errado para Lucas. Ao menos, esse era o amargo sentimento dele. Nosso personagem era um jovem profissional promissor, com uma boa formação acadêmica e um histórico de experiências interessantes no mercado de trabalho – inclusive, com uma ou outra incurção internacional! Mas, apesar dessas credenciais, Lucas não conseguia crescer em sua carreira como esperava. Enquanto via colegas de turma lá da sua faculdade sendo promovidos e recebendo oportunidades de destaque, ele simplesmente permanecia estagnado. Não era incompetência, tampouco falta de esforço. O problema era um pouco mais sutil: Lucas não havia entendido a importância de construir sua marca pessoal, o assim chamado personal branding.

O que ocorreu é que, sempre focado em entregar o melhor resultado no seu trabalho, Lucas acreditava, intimamente, que as pessoas o notariam simplesmente pelos bons resultados que ele produzia. Então, ele se isolava, não participava de eventos do setor, evitava as redes sociais e acreditava que quem “se promove muito” era arrogante. Nas raras vezes em que era convidado para participar de reuniões com a diretoria, ele preferia o silêncio, achando que era melhor “não se expor”. Para seu azar, com o tempo, ele passou a ser visto como alguém invisível: as pessoas não lembravam de Lucas quando surgiam novos projetos ou oportunidades. Seu nome não aparecia nas discussões sobre promoções, e até quando pediam uma opinião técnica, Lucas era apenas uma figura distante e pouco acessível.

Enquanto isso, seus colegas não apenas estavam atentos ao seu desempenho profissional, como também construíam ativamente suas

reputações. Eles publicavam artigos no LinkedIn, participavam de conferências e se envolviam em projetos visíveis dentro e fora da empresa – entre outras iniciativas que potencializavam a projeção dessas pessoas. A consequência disso foi clara: enquanto Lucas permanecia no mesmo cargo, seus colegas eram constantemente promovidos ou recebiam convites para cargos de liderança em outras empresas. Aos poucos – mas antes tarde do que nunca! –, e após uma inspiradora leitura das obras de Oswaldo (2015) e Sinek (2018), ele começou a perceber que realmente não bastava apenas ser bom no que fazia; era necessário mostrar ao mundo quem ele era e o que representava!

Agora, o que Lucas ainda não sabia – e que é de fato fundamental para qualquer profissional moderno – é que personal branding não se trata de autopromoção vazia ou de criar uma imagem superficial. Longe disso: personal branding é a **maneira como você comunica seu valor para o mundo**, como você constrói uma narrativa consistente sobre quem você é, quais são suas habilidades e no que você acredita. Como explicado por Clear (2019), é sobre ser autêntico e coerente em todas as suas interações, seja no ambiente de trabalho, seja em sua presença on-line. E, acima de tudo, é sobre criar uma reputação que atraia oportunidades, conecte você com pessoas que compartilham dos seus valores e, enfim, fortaleça sua posição no mercado de trabalho.

Aliás, saiba que personal branding começa com o exercício da autoconsciência.

Quem é você? Quais são suas habilidades principais? No que você realmente acredita?

Perguntas assim podem soar simples, mas muitos profissionais, como Lucas, focam tanto em suas rotinas que esquecem de refletir sobre suas próprias narrativas. Sem embargo, identificar o que o diferencia e o que você pode agregar ao mundo é o primeiro passo, o que coaduna com Kim e Mauborgne (2021) quanto ao que se define por proposta de valor. A partir disso, o próximo passo é a consistência: a maneira como você se apresenta precisa ser coerente, seja na forma como você interage com colegas de trabalho, em uma entrevista, ou na maneira como compartilha conhecimento on-line. Inconsistência – vale frisar – cria ruído e pode minar sua credibilidade.

Outro conceito essencial no personal branding é a **visibilidade estratégica**, como bem reconhece Eker (2006). Nosso personagem Lucas acreditava que trabalhar silenciosamente era uma virtude, mas o fato é que o mercado é competitivo, e ser excelente sem ser notado pode significar, em última análise, perder grandes oportunidades. E não há qualquer esforço hercúleo aqui: participar de conferências, compartilhar experiências, publicar conteúdos relevantes ou simplesmente ser uma voz ativa nas reuniões da empresa são formas de aumentar sua visibilidade. Mais uma vez, isso não é sobre autopromoção excessiva, mas sobre mostrar que você tem algo a contribuir e que está comprometido em agregar valor ao seu campo de atuação. Afinal, o fato é que as melhores oportunidades muitas vezes surgem para aqueles que estão presentes e visíveis.

Isso pode exigir algum grau de coragem ou ousadia – principalmente para vencer a inércia criada por anos de atuação invisível no quesito personal branding. E a inevitável preocupação decorrente não é de maneira alguma um problema: como bem postula Gunther (2017), a preocupação não é uma doença, mas um sinal de saúde – segundo o autor,

se você não está preocupado, não está arriscando o suficiente. É salutar (e inteligente) assumir riscos calculados, enfrentando o medo que geralmente acompanha grandes decisões, qualquer que seja o contexto. O racional subjacente é o de que a preocupação é natural e até necessária, pois indica que estamos saindo da nossa zona de conforto e enfrentando a incerteza – algo essencial para romper a inércia e buscar oportunidades mais desafiadoras e, potencialmente, mais gratificantes.

A prática do personal branding envolve também a **gestão da reputação on-line**. Tenha em mente que, em um mundo digital, sua marca pessoal está tanto nas redes sociais quanto nas interações pessoais. Sua presença no LinkedIn, as publicações que você compartilha e até as interações em grupos profissionais são reflexos do que você representa. E atenção: o cuidado em como você aparece on-line é crucial, pois muitas decisões profissionais – contratações, parcerias e colaborações – são influenciadas pela reputação digital (muitas vezes, por uma primeira e

Resultados do personal branding

- ☐ Comunica seu valor para o mundo
- ☐ Visibilidade estratégica
- ☐ Gestão da reputação on-line
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____

definitiva impressão!). Lucas, por exemplo, nunca atualizava seu perfil no LinkedIn e era quase inexistente em termos de presença digital. Com o tempo, ele percebeu que, no mundo moderno, ser invisível online é quase o mesmo que não existir no mercado.

Mas, felizmente, nosso jovem Lucas deu a volta por cima. Ele começou a perceber que não era suficiente ser bom no que fazia – ele precisava também comunicar esse valor de modo eficaz. A transformação começou quando ele decidiu, lentamente, sair das sombras. Ele atualizou seu perfil no LinkedIn, começou a compartilhar insights do seu trabalho e se propôs a participar de eventos da indústria. A princípio, foi desconfortável – parecia estranho ser “mais visível”. Contudo, aos poucos, ele percebeu os frutos dessa mudança. O primeiro artigo que ele publicou no LinkedIn atraiu atenção dentro e fora da empresa – muito, claro, até pelo inusitado dos seus conhecidos verem algo de sua autoria naquela rede social profissional. Em seguida, ele foi convidado para liderar um projeto estratégico, e seu nome passou a circular mais. O reconhecimento começou a vir naturalmente, e Lucas entendeu que construir sua marca pessoal não era uma questão de ego, mas uma forma de alinhar sua reputação com seu verdadeiro valor.

A história de Lucas nos traz importantes ensinamentos – entre eles, que o personal branding é uma jornada contínua, que requer esforço e reflexão constante. Mas o fato é que, quando bem-feito, ele pode abrir portas que, de outra forma, permaneceriam fechadas, como bem aponta Oswaldo (2015). Ao construir uma marca pessoal autêntica e coerente, você não apenas comunica quem você é, mas também cria um espaço onde suas habilidades e contribuições são valorizadas e reconhecidas. Sem surpresa, o networking, as oportunidades e o crescimento profissional começam a fluir com muito mais facilidade quando você se torna o curador da sua própria narrativa.



Leitura

O artigo *Personal branding e marketing pessoal: a gestão da marca pessoal* examina a importância tanto da gestão de imagem quanto da marca pessoal, assumindo, para isso, a premissa de que pessoas também podem ser definidas como marca.

Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/208/197>. Acesso em: 1 out. 2024.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este terceiro capítulo serviu para nos revelar que a verdadeira força das soft skills para a autogestão vai além de sua aplicação utilitarista: o que elas moldam é a essência das relações humanas e profissionais! Seja através da comunicação eficaz, na qual palavras e gestos definem o impacto das interações, ou pela inteligência emocional, que nos ensina a navegar por entre as emoções próprias e alheias, essas habilidades são o

que diferencia os bons profissionais dos verdadeiramente excepcionais. O networking, por sua vez, se desdobra como um campo fértil onde as conexões genuínas e mantidas com consistência geram oportunidades inesperadas e duradouras. E, claro, o personal branding nos lembra que nossa reputação é nossa maior aliada – ou, em sua ausência, nosso maior obstáculo. Felizmente, todas essas habilidades não são inatas ou reservadas a poucos; elas são absolutamente moldáveis e acessíveis a todos que estejam dispostos a trabalhar nelas. Lembremos, pois, que o poder não está apenas no que sabemos ou fazemos, mas em como somos percebidos e em como conectamos esse valor com o mundo.



ATIVIDADES



Atividade 1



A comunicação eficaz vai além das palavras e inclui elementos como gestos e microexpressões. Como a comunicação não-verbal pode influenciar o sucesso de uma interação?



Atividade 2



No networking, a verdadeira essência está em construir relações baseadas na colaboração e não apenas em trocas transacionais. Qual é a importância de “dar antes de receber” no contexto do networking?



Atividade 3



Há quem enfrente dificuldades na carreira por negligenciar a importância do personal branding, enquanto colegas constroem ativamente suas respectivas reputações. Como o personal branding pode influenciar positivamente as oportunidades de crescimento profissional?



REFERÊNCIAS

BUSIZ, J. *Autocoaching em 10 sessões: a jornada da autorresponsabilidade*. 2021.

CARNEGIE, D. *Como fazer amigos e influenciar pessoas*. São Paulo: Sextante, 2019.

CLEAR, J. *Hábitos atômicos: um método fácil e comprovado de criar bons hábitos e se livrar dos maus*. Rio de Janeiro: Alta Life, 2019.

COVEY, S. *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*. 60. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2017.

EKER, T. *Os segredos da mente milionária*: aprenda a enriquecer mudando seus conceitos sobre o dinheiro e adotando os hábitos das pessoas bem-sucedidas. São Paulo: Sextante, 2006.

GOLEMAN, D. *Inteligência emocional*: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso. São Paulo: Editora Objetiva, 2015.

GUNTHER, M. *Os axiomas de Zurique*: os conselhos dos banqueiros suíços para orientar seus investimentos. 19. ed. São Paulo: Best Business, 2017.

HILL, N. *Quem pensa enriquece!* Porto Alegre: Citadel, 2020.

KAHNEMAN, D. *Rápido e devagar*: duas formas de pensar. São Paulo: Objetiva, 2012.

KIM, W.; MAUBORGNE, R. *A estratégia do oceano azul*: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.

KNAPP, J. *Sprint*: o método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias. São Paulo: Intrínseca, 2017.

McCHESNEY, C. et al. *As 4 disciplinas da execução*: alcance suas metas crucialmente importantes. 2. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2022.

OSWALDO, Y. *Planejamento estratégico e autogestão de carreira*. Campo Grande: Life, 2015.

SARTORI, R. *Novos caminhos para profissionais da educação*. 2. ed. Curitiba: IESDE, 2020.

SARTORI, R. *Tendências de mercado em TI*. 2. ed. Curitiba: IESDE, 2021.

SENGE, P. *A quinta disciplina*: arte e prática da organização que aprende. 38. ed. São Paulo: BestSeller, 2013.

SERTILLANGES, A. *A vida intelectual*. Campinas: Kíron, 2019.

SINEK, S. *Comece pelo porquê*: como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir. São Paulo: Sextante, 2018.

TALEB, N. *Antifragil*: coisas que se beneficiam com o caos. 15. ed. Rio de Janeiro: BestBusiness, 2014.

TRACY, B. *Metas*: como conquistar tudo o que você deseja mais rápido do que jamais imaginou. São Paulo: Record, 2018.

4

Power skills para a autogestão

A tão almejada alta performance exige habilidades que vão além da técnica e da eficiência: ela requer power skills que moldam a autogestão com propósito e profundidade. Neste capítulo, nos lançamos a explorar competências essenciais para quem deseja não apenas liderar a si mesmo, mas transformar desafios em crescimento e impactar positivamente o mundo ao seu redor. Como veremos, a meticulosa combinação de mentalidade empreendedora, proatividade, antifragilidade, liderança e influência constitui um arsenal poderoso, capaz de direcionar as ações com resiliência e inovação.

Essas habilidades não são meras ferramentas; elas refletem uma postura que abraça a incerteza e utiliza o aprendizado constante como motor para o avanço. Ao compreender e incorporar essas power skills, o indivíduo se coloca em uma posição de protagonismo, adaptando-se e prosperando mesmo nas condições mais adversas. Esse é o diferencial de quem almeja alcançar não apenas o sucesso pessoal, mas também uma trajetória marcada pela consistência, propósito e evolução contínua.



Objetivos de aprendizagem

Com o estudo deste capítulo, você será capaz de:

- desenvolver uma mentalidade empreendedora e inovadora para identificar e aproveitar oportunidades;
- aplicar técnicas de inovação para resolver problemas complexos e gerar novas ideias;
- exercitar a resiliência e a capacidade de se beneficiar das adversidades, aplicando o conceito de antifragilidade;
- aprimorar as habilidades de liderança e influência positiva para gerir equipes e projetos.

4.1 Mentalidade empreendedora

📺 Vídeo



Não estamos falando de “abridores de CNPJ” ao tratarmos de empreendedorismo – tomamos aqui o termo pela sua muito mais ampla e justa acepção: realização –, a capacidade de fazer acontecer. E, de fato, muito pode ser explorado e examinado acerca do tema da mentalidade empreendedora – tanto é que esse é um dos mais profícuos campos de investigação científica já por décadas, como se vê em Hill (2020), Kim e Mauborgne (2021) e Sartori (2022). Mas quando nos voltamos especificamente ao contexto da autogestão e do desempenho pessoal, três parecem ser os principais norteadores para guiar nossa discussão:

1 **Identificação e aproveitamento de oportunidades:** isso é o primordial – focar no desenvolvimento de uma mentalidade que esteja constantemente atenta às oportunidades ao redor e que saiba avaliar riscos e recompensas. Essa competência é essencial para a autogestão, pois permite que o indivíduo identifique áreas para crescimento e inovação em sua própria trajetória pessoal e profissional.

2 **Proatividade e autonomia:** uma mentalidade empreendedora genuína está intimamente ligada à capacidade de tomar iniciativa e agir de maneira independente, o que é vital para quem busca autogestão. Por isso, precisamos compreender como o indivíduo pode adotar uma postura ativa, sem depender exclusivamente de estímulos externos, para que seja possível manter o foco nos objetivos pessoais de alto desempenho.

3 **Mentalidade de crescimento e adaptação:** a mente empreendedora exige flexibilidade e capacidade de adaptação. Isso enseja desvendar o conceito subjacente ao growth mindset (ou mentalidade de crescimento), em que, essencialmente, uma pessoa enxergue falhas como oportunidades de aprendizado, adotando a resiliência como chave para enfrentar obstáculos e desenvolver habilidades ao longo da vida.

Esses são três aspectos que abrangem tanto o pensamento estratégico quanto a prática propriamente dita no desenvolvimento pessoal, o que ajuda sobremaneira a moldar uma abordagem empreendedora que vai muito além do contexto de negócios, sendo aplicável na vida pessoal e profissional do indivíduo.

Começemos, então, pela indispensável capacidade de identificar e aproveitar oportunidades e, logo de início, afastemos disso qualquer conotação de oportunismo. De fato, ninguém gosta de

oportunistas, e isso é mais do que compreensível, uma vez que o oportunismo implica tirar proveito de situações de maneira egoísta, sem consideração pelo reflexo nos outros.

O oportunista típico – o famigerado “velhaco” – é alguém que age com a intenção de maximizar seus próprios ganhos, pouco importando que isso implique explorar vulnerabilidades ou falhas alheias. É alguém que se destaca pelo imediatismo e pela falta de compromisso com uma ética coletiva, o que o torna indigno de confiança.

Em contraponto, a habilidade que estamos abordando aqui é uma espécie de “oportunismo ético” (até porque inexistente na língua portuguesa um sinônimo formado por uma única palavra!); uma busca, enfim, por aproveitar oportunidades de maneira construtiva e responsável, respeitando valores, limites e objetivos que transcendem o ganho próprio.

Um exemplo prático disso pode ser encontrado naqueles que têm uma visão de longo prazo e que agem com uma mentalidade de contribuição mútua. Imagine um profissional que, ao identificar uma lacuna de conhecimento em sua equipe, decide compartilhar uma solução inovadora que desenvolveu pessoalmente, em vez de guardar para si a descoberta. Ele identifica uma oportunidade para aprimorar o desempenho do grupo e, ao mesmo tempo, para fortalecer sua própria imagem como um colaborador valioso e confiável. Esse comportamento é profundamente diferente do oportunista, o qual, ao identificar a mesma lacuna, poderia explorá-la a seu favor, ressaltando as falhas da equipe para aí se destacar de modo individualista. Mas a primeira situação é



um claro exemplo de aproveitamento genuíno de oportunidades em que a ação beneficia não só quem a toma, mas todos os envolvidos.

Vale frisar que aproveitar oportunidades eticamente não significa abdicar da ambição, mas sim canalizá-la para algo maior que o próprio sucesso individual. Uma pessoa com uma mentalidade empreendedora e ética busca oportunidades que criem valor duradouro. Portanto, em vez de visar apenas o ganho imediato, ela pensa nos impactos a longo prazo de suas ações e decisões. Ela leva em consideração, por exemplo, o desenvolvimento de relacionamentos sólidos e de uma reputação de integridade, pois sabe que esses fatores são cruciais para seu crescimento contínuo. Dito isso, a verdadeira habilidade não é apenas ver uma chance e correr atrás dela, mas perceber se essa chance realmente está alinhada com seus princípios e se ela contribui para um bem coletivo.

Também vale ressaltar que esse tipo de “oportunismo positivo” exige coragem, pois muitas vezes implica ir contra a maré e abrir mão de vantagens rápidas em prol de algo maior. Imagine um empreendedor que, em vez de seguir uma tendência momentânea e lucrativa, decide investir em um projeto inovador e sustentável que acredita ser benéfico para a sociedade a longo prazo. A princípio, ele pode até enfrentar resistência e críticas, pois a maioria das pessoas prefere seguir o caminho mais seguro e imediato – não raro, a pressão surgirá de seus próprios familiares! Contudo, ao identificar uma oportunidade que está alinhada com seus valores e agir de acordo com essa visão, ele está construindo algo muito mais sólido e impactante. Ele não está apenas “aproveitando uma oportunidade”, está criando um legado.

Por fim, o ato de identificar e aproveitar oportunidades com ética também traz um impacto psicológico positivo. O fato é que quando alinhamos nossas ações com nossos valores e objetivos mais profundos, sentimos que estamos no caminho certo, e isso fortalece nossa autoconfiança e resiliência. Bem ao contrário do oportunista, que vive na incerteza e na necessidade de manipulação constante para alcançar suas metas, quem age com integridade e visão encontra uma estabilidade interna. Esse senso de propósito e alinhamento é uma das bases para uma mentalidade empreendedora eficaz, permitindo que o indivíduo enfrente desafios com uma base sólida e desenvolva um caminho de crescimento genuíno e sustentável.

E quanto à proatividade e autonomia? Bem, aqui podemos evocar a mais que apropriada mensagem embutida na letra da canção *Faça*, da antiga (e finada) banda underground curitibana Resist Control, que assim diz:

Está tudo por fazer, então... faça!
É muito fácil falar
Não baixe a cabeça pra quem quer te censurar
Faça alguma coisa, esse é o momento
Não espere tanto tempo para se manifestar! (RESIST..., 2011)

Ora, então, faça! Aja. A mentalidade empreendedora definitivamente não é para quem fica esperando o “momento certo” ou o incentivo perfeito. Ela é construída e fortalecida a partir de uma postura proativa, em que a ação precede a inspiração e os resultados são frutos de uma iniciativa constante. Afinal, em um mundo repleto de incertezas e mudanças rápidas, quem aguarda o contexto ideal para dar um passo acaba ficando para trás. Como bem explica Tracy (2018), a verdade é que simplesmente nunca haverá o “momento perfeito” – quem quer de fato crescer e conquistar precisa desenvolver uma autonomia robusta, em que a motivação vem de dentro, movida pela vontade de evoluir e alcançar os próprios objetivos.

Claro que tal conduta proativa exige necessariamente uma independência emocional e prática que vai além do simples “ser responsável”: como destaca Drucker (2011), a conduta proativa demanda uma capacidade de agir mesmo quando as condições externas não são favoráveis, criando suas próprias oportunidades e adaptando-se às circunstâncias. Nesse sentido, Gunther (2017) observa que o indivíduo com essa mentalidade entende que a autonomia implica assumir riscos e, conseqüentemente, arcar com os resultados de suas escolhas. Mas é justamente aí que reside a força: ao tomar decisões autônomas, ele passa a ser o verdadeiro protagonista de sua trajetória, sem depender de validações externas para se mover em direção aos seus objetivos.

Admite-se que uma das grandes dificuldades de quem busca essa autonomia é desvencilhar-se da necessidade de aprovação alheia. Afinal, desde pequenos, somos condicionados a buscar o reconhecimento dos outros, seja de familiares, amigos ou colegas de trabalho. No entanto, para desenvolver uma mentalidade empreendedora genuína, é necessário superar essa dependência e aprender a ser o seu próprio guia. Essa postura independente é profundamente libertadora: ela per-



Música

Faça, do Resist Control, é uma música para mexer nos brios de quem está cansado da apatia e da inércia. Enérgica e incisiva, a composição chama o ouvinte a se levantar e agir, a não esperar que as coisas simplesmente aconteçam. É um convite – ou melhor, um desafio – para que cada um tome as rédeas de sua própria vida, assumindo responsabilidade pelos seus sonhos e enfrentando seus medos. Ela lembra que, embora o caminho possa ser árduo, cada passo proativo nos aproxima daquilo que queremos alcançar. Mais que uma música, é um chamado à ação, para aqueles que estão prontos a romper com o conformismo e buscar algo maior. Enfim, uma “paulada” – no bom sentido!

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=qsKlou2fBXU>. Acesso em: 12 nov. 2024.

mite que o indivíduo se conecte mais profundamente com suas próprias metas e aspirações, sem ser influenciado por expectativas externas, que muitas vezes não refletem seu verdadeiro propósito.

Ademais, a proatividade e a autonomia estão diretamente ligadas à capacidade de aprender e adaptar-se por conta própria. Quem espera que as informações cheguem até si ou que os recursos sejam fornecidos sem esforço, limita seu desenvolvimento e perde inúmeras oportunidades de crescimento. Quem é proativo busca o conhecimento, explora diferentes caminhos e usa os obstáculos como pontos de aprendizado. Ele entende que cada experiência, positiva ou negativa, é uma chance de aprimorar suas habilidades e de se tornar mais preparado para futuros desafios. Essa distinta mentalidade de aprendizado contínuo é o que diferencia os que avançam dos que se mantêm inertes.

Em última análise, a autonomia e a proatividade oferecem um tipo de satisfação raro para aqueles que dependem de estímulos externos. Quando nos tornamos agentes do nosso próprio desenvolvimento, sentimo-nos mais confiantes e realizados, pois sabemos que nossos avanços são frutos diretos do nosso esforço e determinação. Essa autossuficiência gera um fortíssimo senso de propósito e realização que nos impulsiona a seguir em frente, mesmo diante das inevitáveis adversidades. E, de fato, a autonomia não é um fim em si mesma; ela é um meio poderoso para que vivamos uma vida alinhada com nossas ambições e valores, construindo uma trajetória única e genuína.

Enfim, avaliemos o que se defende na proposta do growth mindset. Para isso, primeiramente, responda para si mesmo, com sinceridade:

O que você faria se soubesse que falhar não é um obstáculo, mas um trampolim?

Esse é o ponto central defendido por Carol Dweck, célebre psicóloga e pesquisadora de Stanford, cuja obra seminal, *Mindset: a Nova Psicologia do Sucesso*, explora como a mentalidade de crescimento transforma o modo como lidamos com desafios e fracassos.

Segundo Dweck (2017), pessoas com uma mentalidade de crescimento veem suas habilidades e inteligências como qualidades que podem ser desenvolvidas ao longo do tempo, ao contrário da mentalidade fixa, que enxerga as características pessoais como imutáveis.

Essa diferença de perspectiva impacta dramaticamente nossa capacidade de adaptação e de buscar o aprimoramento contínuo.

Assim, ao adotar uma mentalidade de crescimento, o indivíduo passa a ver os erros não como um sinal de incapacidade, mas como uma oportunidade valiosa de aprendizado. Estudos indicam que pessoas com esse tipo de mentalidade estão mais dispostas a se desafiar e a sair da zona de conforto, sabendo que o fracasso é uma parte inevitável – e até mesmo desejável! – do processo de desenvolvimento.

De acordo com a pesquisa científica de Blackwell, Trzesniewski e Dweck (2007), estudantes que foram ensinados sobre a plasticidade do cérebro e a possibilidade de desenvolvimento pessoal mostraram desempenho e resiliência muito maiores frente a desafios acadêmicos em comparação com aqueles que mantinham uma visão fixa sobre suas capacidades. Esse resultado sugere algo realmente importante: a crença no potencial de crescimento influencia diretamente na forma como enfrentamos as dificuldades.

Essa mentalidade, porém, não se limita ao contexto acadêmico ou profissional; ela é fundamental para a vida como um todo. Em situações de adversidade, como uma perda pessoal ou um momento de crise, a capacidade de enxergar essas experiências como oportunidades de crescimento pode fazer uma enorme diferença.

Pessoas com mentalidade de crescimento tendem a demonstrar mais resiliência, adaptando-se melhor às mudanças e aprendendo com elas, em vez de se fixarem no sofrimento ou no sentimento de derrota. Nesses nossos tempos de incerteza, essa flexibilidade mental nos ajuda a enfrentar o que não podemos prever e a transformar situações difíceis em fontes de fortalecimento e aprendizado.

Mais além, a mentalidade de crescimento tem implicações importantes para o desenvolvimento de novas habilidades e a superação de limitações. Pessoas com essa mentalidade buscam constantemente feedback construtivo e estão sinceramente dispostas a revisar suas abordagens para alcançar resultados melhores. Segundo Seligman (2019), conhecido por sua pesquisa em psicologia positiva, essa postura ativa com relação ao aprendizado nos torna mais preparados para enfrentar contratempos e perseverar em direção aos nossos objetivos. O feedback é visto não como crítica, mas como ferramenta de melhoria. Essa abertura para o aprendizado contínuo

fomenta uma adaptação constante, indiscutivelmente essencial para o crescimento pessoal e profissional.

Em síntese, o growth mindset representa uma mudança de paradigma sobre o que significa falhar e aprender. Ao invés de enxergar o fracasso como um fim, adotamos a visão de que cada experiência, positiva ou negativa, adiciona camadas de conhecimento e resiliência. Sinek (2018) reconhece que essa mentalidade incentiva uma abordagem muito mais dinâmica e aberta ao mundo, em que o foco é menos no que já sabemos ou somos, e mais no que podemos aprender e nos tornar. Dessa forma, quando incorporamos o growth mindset na autogestão, acabamos reunindo as condições necessárias para enfrentar os desafios da vida com coragem, otimismo e uma capacidade de reinvenção constante.

4.2 Técnicas de inovação

📺 Vídeo



Inovação é a invenção que funciona. Por *funciona*, entenda-se: que é aceita, que é desejada, enfim, que cria valor – e valor sob as mais diversificadas perspectivas. É por isso que se diz que inventar é fácil, mas inovar não é assim tão trivial. Como observa Sartori (2022), para inventar, basta “fazer diferente”.

Contudo, afinal, qual é o diferente que se mostra realmente melhor que a situação atual? No mundo corporativo, trata-se de uma pergunta que demanda esforço de muitas pessoas e quase sempre apreciável orçamento em busca da resposta efetiva. No fim do dia, todo mundo quer inovar, mas somente alguns poucos conseguem.

Gestão da inovação – uma disciplina assim tão de caráter empresarial – poderia, de algum modo, ser refletida ou adaptada à autogestão individual? Ora, não só pode como oferece de fato uma perspectiva altamente promissora para aqueles que buscam alta performance pessoal. A inovação aplicada ao desenvolvimento individual implica mudança de postura: em vez de apenas seguir métodos tradicionais de autogestão, o indivíduo adota uma mentalidade de constante experimentação, busca de soluções e adaptação.

É um distinto “fazer diferente”: menos “qual é a fórmula universal?” e mais “o que é que funciona para mim?”. Essa abordagem amplia o conceito primário de inovação para além de produtos e serviços, abrangendo também práticas, rotinas e o próprio desenvolvimento pessoal. Ao inovar

Dez tipos de inovação: a disciplina de criação de avanços de ruptura, da autoria de Larry Keeley, Ryan Pikkell, Brian Quinn e Helen Walters, desmistifica entendimentos míopes sobre inovação e expande seus conceitos para muito além do convencional.

KEELEY, L. *et al.* São Paulo: DVS, 2015.

na maneira como se autogerencia, a pessoa incorpora técnicas que desafiam a estagnação e promovem o crescimento contínuo e adaptável.

Por onde começar? O fato é que uma das técnicas mais eficazes para isso é a experimentação pessoal. Assim como as empresas realizam testes de produtos e protótipos antes de lançá-los ao mercado, os indivíduos podem testar diferentes práticas e rotinas para identificar quais são mais produtivas e adaptáveis a seus contextos. Essa experimentação permite que o indivíduo adote uma postura flexível, testando uma técnica por um período determinado e analisando seus efeitos, na mesma linha do que recomenda Clear (2019).

Por exemplo, alguém pode testar diferentes métodos de organização de tempo, como Pomodoro ou time-blocking (que, essencialmente, consiste em reservar blocos específicos de tempo dedicados a tarefas determinadas, evitando interrupções e garantindo foco total em uma atividade por vez), e identificar aquele que promove maior produtividade. Esse processo de teste e ajuste permite que se encontrem práticas verdadeiramente eficazes, em vez de apenas seguir recomendações genéricas.

Uma abordagem mais estruturada para essa experimentação pessoal é a adaptação do design thinking ao contexto individual. Aliás, design thinking e inovação andam de par em par: ambos exigem uma postura criativa e orientada a soluções práticas, capazes de transformar desafios em oportunidades.



Como bem documentado em Svalina *et al.* (2022), a história do design thinking começa nas décadas de 1960 e 1970, quando profissionais das áreas de design e arquitetura começaram a explorar maneiras de aplicar o pensamento criativo a problemas complexos, além do campo do design propriamente dito.

Inicialmente utilizado como uma abordagem para solucionar desafios no desenvolvimento de produtos, o design thinking logo se expandiu para campos diversos, incluindo negócios e tecnologia. Popularizado pela empresa norte-americana de consultoria IDEO e mais tarde aprofundado por renomadas universidades como Stanford, MIT e Harvard, ele se consolidou como uma metodologia centrada no ser humano que busca soluções inovadoras e eficazes por meio da compreensão profunda das necessidades e experiências dos usuários.

A última sentença é tão importante para o que aqui abordamos que vale a pena ser uma vez mais lida: metodologia centrada no ser humano que busca soluções inovadoras e eficazes por meio da compreensão profunda das necessidades e experiências dos usuários. Reflita por um segundo a esse respeito.

E como isso funciona na prática? Ora, segundo o que preconiza o design thinking, há cinco etapas.

A primeira etapa é a **empatia**, e no caso da autogestão, isso significa observar atentamente a própria rotina, motivações e desafios. Em vez de olhar para problemas superficiais, o indivíduo pode buscar entender as raízes de suas dificuldades: o que realmente o distrai? O que gera procrastinação? Que fatores externos influenciam sua performance? Esse processo de reflexão profunda permite identificar com mais precisão as áreas que precisam de inovação. Por meio da empatia com sua própria jornada, a pessoa se torna mais consciente das adaptações necessárias para avançar.

Em seguida, no design thinking, passamos para a etapa da **definição**, em que o problema é claramente formulado. No âmbito pessoal, isso se traduz na identificação de objetivos específicos para o desenvolvimento. Se a empatia revelou, por exemplo, que a gestão do tempo é uma barreira constante, a definição pode ser transformar a rotina em algo mais organizado e eficiente. Aqui, o



objetivo é definir com clareza o que se deseja alcançar, estabelecendo metas que, como bem ensina Sinek (2018), servirão de guia para as próximas etapas. Trata-se de uma abordagem que previne dispersão de esforços, garantindo que as soluções inovadoras sejam direcionadas às necessidades reais do indivíduo.

A terceira fase é a **ideação**, em que se explora o máximo de soluções possíveis. Nessa etapa, o indivíduo pode se permitir pensar em alternativas sem julgá-las previamente. Vale pensar em métodos variados – desde o uso de aplicativos de produtividade até estratégias mais “analógicas”, como listas de tarefas no papel. É uma fase de criação em que a pessoa recorre a referências e explora novas abordagens sem medo de errar. Assim, em vez de se prender a uma única estratégia, a mentalidade de inovação estimula a busca de múltiplas alternativas para só então escolher as que melhor atendem aos objetivos definidos anteriormente.

Logo após vem a fase de **prototipagem**, que, no âmbito pessoal, representa o momento de experimentar as ideias. Essa é uma etapa prática em que o indivíduo coloca em teste suas hipóteses de melhoria. Suponha que ele decida experimentar a já citada técnica de time-blocking combinada com o uso de um aplicativo de monitoramento de tarefas. Durante um período determinado, o sujeito aplica essas novas práticas, observa seus efeitos e registra os resultados. A prototipagem é um processo essencial para verificar na prática o impacto das novas abordagens, permitindo ajustes e otimizações em tempo real – a exemplo do que faria uma empresa ao testar um novo produto no mercado.

Por fim, temos a fase de **testes e ajustes**, em que as ideias testadas são avaliadas e refinadas. Nesse estágio, a pessoa faz uma análise crítica das técnicas que foram aplicadas, questionando o que funcionou e o que pode ser melhorado. É uma etapa de aprendizado em que os erros e acertos do processo são analisados como parte do desenvolvimento contínuo.

O ciclo se reinicia sempre que necessário, e o indivíduo incorpora uma postura inovadora, constantemente revisando e aprimorando suas práticas de autogestão com base nas experiências anteriores. Não de outra forma, esse processo cíclico, ao integrar feedback constante, acaba se tornando um verdadeiro sistema de inovação pessoal! Isso

vai de encontro a Senge (2013), que sublinha a importância do aprendizado contínuo e da adaptação, o que acaba por explicitar o valor da inovação como processo cíclico.

Além do design thinking, outro princípio importante para a inovação em autogestão é o conceito de testes A/B pessoais. Amplamente utilizados em estratégias de marketing e design, os testes A/B consistem, grosso modo, em comparar duas abordagens distintas para verificar qual é a mais eficiente. No contexto individual, isso pode ser aplicado ao experimentar diferentes estilos de trabalho ou métodos de aprendizagem.

Por exemplo, uma pessoa pode testar duas rotinas de estudo – uma no início do dia e outra à noite – para ver qual rende melhores resultados. Esses experimentos possibilitam um conhecimento consistente sobre o que realmente funciona para o indivíduo, promovendo uma autogestão que se adapta a seu próprio ritmo e suas preferências. Por sinal, Kahneman (2012) explora a dualidade entre decisões rápidas e ponderadas, e os testes A/B permitem que o indivíduo compare abordagens de maneira prática, aplicando as descobertas sobre nossa forma de pensar e escolher alternativas mais eficazes.

Como se vê, a inovação por experimentação proporciona um entendimento mais apurado de como otimizar o próprio desempenho. Ao incorporar essas práticas, a pessoa desenvolve uma postura mais adaptável e resiliente, pois está constantemente aprendendo e ajustando suas estratégias. É uma forma de criar soluções personalizadas, em vez de adotar modelos prontos que podem não ser eficazes para todos – e nada melhor que algo feito sob medida, não? A inovação em autogestão, então, é uma prática que não só promove alta performance, mas também incentiva uma mentalidade de crescimento e aprendizado contínuo.

Portanto, a gestão da inovação que se aplica, de modo adaptado, ao desenvolvimento pessoal não é apenas viável, mas extremamente benéfica. Ela permite que a pessoa se torne o protagonista de seu próprio progresso, utilizando técnicas de inovação para explorar seu potencial ao máximo. E assim como as empresas inovam para crescer, o indivíduo que adota essa abordagem vê o desenvolvimento pessoal como um processo necessariamente dinâmico em que cada teste, erro e acerto representa uma oportunidade de alcançar um nível mais elevado de autogestão e, claro, de alta performance.

4.3 Antifragilidade

▶ Vídeo



O que é que separa homens de meninos – e mulheres de meninas? Precisamos enaltecer a antifragilidade como uma das mais poderosas power skills para autogestão. É certo que muitos se apegam à ideia de resiliência e superação como traços nobres, necessários para enfrentar os desafios. Mas, talvez, seja uma perspectiva limitada. Explica-se: a resiliência nos ensina a suportar e a recuperar o equilíbrio após uma crise. No entanto, a antifragilidade vai além: ela nos desafia a não apenas suportar, mas a crescer e nos fortalecer com cada golpe, cada imprevisto e cada fracasso. Resiliência mantém as coisas como estão; antifragilidade as transforma. Então, em tempo, se pergunte: até que ponto você, que busca alta performance, está realmente preparado para se beneficiar do caos e da incerteza?

A ideia de antifragilidade, proposta pelo autor libanês-americano Nassim Nicholas Taleb, vai além de resistir ao que é negativo, ela transforma a adversidade em combustível para o desenvolvimento pessoal. Um olhar mais desatento talvez possa até confundir mentalidade de crescimento com antifragilidade, mas não se engane: enquanto a mentalidade de crescimento foca na disposição para aprender e desenvolver-se ao longo do tempo, vendo falhas como oportunidades de aprendizado, a antifragilidade vai além. Ela não apenas se adapta e cresce com o erro, mas prospera ativamente em situações caóticas, usando o estresse e a volatilidade como catalisadores de força e inovação. A antifragilidade abraça o caos de modo a transformá-lo em uma vantagem, enquanto a mentalidade de crescimento o vê como um mestre que ensina.

Imagine a seguinte situação: dois profissionais enfrentam a mesma crise no trabalho. O resiliente volta ao seu estado anterior após superar as dificuldades, mas o antifrágil usa o caos para aprender, adaptar-se e melhorar. Ele sai mais forte, mais inteligente e mais preparado para o próximo desafio. A inquietante verdade é que quem é antifrágil tem uma vantagem competitiva única, pois não teme o imprevisto; pelo contrário, ele o espera e, em certa medida, até o deseja! Mas aqui cabe a reflexão: será que estamos realmente dispostos a abrir mão da nossa zona de

PeopleImages.com - Yuri A/Shutterstock



conforto e abraçar o caos para, enfim, sermos transformados por ele? Por mais contraintuitivo que pareça, esse é o caminho explicado por Taleb (2014).

A realidade incontestável é que muitos evitam a antifragilidade por causa do desconforto que ela exige. As razões são compreensíveis: vivemos em uma sociedade que constantemente promove a busca pela estabilidade e pelo controle. É evidente que a maioria de nós prefere a previsibilidade e foge do que é desconhecido e incerto. No entanto, o medo da incerteza e do fracasso é justamente o que nos limita. Quando nos recusamos a enfrentar o imprevisível, nos mantemos estagnados em um estado de mediocridade segura. E essa busca incessante por segurança pode ser o que impede que muitos desenvolvam verdadeiramente seu potencial. A antifragilidade exige uma ruptura com a ideia de que o controle absoluto é um objetivo válido; ao contrário, ela nos convida a aprender a dançar com a incerteza e a aceitar a vulnerabilidade como uma fonte de força.

Antifragilidade definitivamente não é para quem busca uma vida tranquila e previsível – ela é para quem tem a coragem de crescer por meio da dor e da adversidade. Para quem acredita, como Sertillanges (2019), que liberdade é fazer o que deve ser feito, há uma diferença colossal entre viver para evitar problemas e viver para encará-los como degraus para o próximo nível de performance. Quem é antifrágil vê nos obstáculos uma oportunidade de desenvolvimento, enquanto quem não é teme a queda e, muitas vezes, não arrisca avançar.

Na prática, isso significa que o antifrágil procura se expor de maneira intencional a pequenos riscos e fracassos que o fortaleçam gradualmente, em vez de viver uma vida sem qualquer desafio e, portanto, sem progresso real.

Isso levanta outra questão importante: como você lida com os seus erros? Muitos veem o erro como uma marca de fracasso e tentam a todo custo escondê-lo ou se afastar dele. A mentalidade antifrágil, por outro lado, encara o erro como um professor valioso. Taleb (2014) sugere que o antifrágil busca ativamente os erros e aprende com eles, ao invés de fugir deles. É a habilidade de identificar o que deu errado e transformar isso em conhecimento prático, em uma espécie de treinamento contínuo para o inesperado. No fundo, o medo do erro e do fracasso não passa de um apego à própria imagem e à aprovação social

– e isso é justamente o que separa aqueles que crescem em tempos de crise daqueles que se encolhem diante das dificuldades.

Desenvolver a antifragilidade não é fácil e tampouco rápido, mas é uma das poucas coisas que realmente nos prepara para a vida em todas as suas incertezas e complexidades. E o paradoxo é que, quanto mais tentamos evitar o desconforto, mais ficamos à mercê dele! A antifragilidade é um escudo contra a fragilidade da vida, mas não é um escudo que nos protege do sofrimento – antes nos capacita a absorver o impacto e transformar o sofrimento em força. Não à toa, é uma power skill. O desconforto que você sente ao tentar ser antifrágil é o preço da liberdade. Somente quem se atreve a abandonar a segurança e se expor ao imprevisível pode alcançar um desenvolvimento genuíno e duradouro.

Afinal, o que você prefere: ser uma folha à mercê do vento, desviando-se de tudo o que possa lhe abalar, ou ser a árvore que se fortalece com cada tempestade? É claro que a escolha é sua. Que esta obra e seu autor sejam acusados de tudo, menos de proselitismo, mas vale a reflexão: a vida não garante estabilidade, e qualquer tentativa de controlá-la completamente é uma ilusão. A antifragilidade não é um destino confortável, mas é um caminho poderoso para quem deseja uma autogestão elevada e uma alta performance real. Ela separa os que meramente sobrevivem dos que verdadeiramente crescem, e talvez, no final das contas, essa seja a diferença entre viver uma vida comum e uma vida extraordinária.

Ok, talvez alguns já se sintam suficientemente antifrágéis até para se motivar a ir ainda mais a fundo no desenvolvimento dessa competência. Mas talvez outros sintam um “nó no estômago” ao constatar que, numa autoanálise bruta e honesta, são demasiadamente frágeis ante a tudo o que aqui foi exposto. Bem, a boa notícia é que essa não é uma condição irreversível! Se você realmente quiser transformar essa eventual lacuna de sua personalidade, aqui se apresentam algumas medidas práticas altamente efetivas.

Primeiramente, adote o princípio da **exposição gradual ao desconforto**, ou seja, exponha-se intencionalmente a situações que desafiem sua zona de conforto, mas de maneira controlada e progressiva. Taleb (2014) chama essa prática de *pequenas doses de caos*, e a ciência confirma sua eficácia: a psicologia utiliza essa técnica em abordagens como a terapia de exposição, amplamente estudada no tratamento de



Podcast

No episódio 029 *Anti-fragilidade: a chave da evolução*, do canal Líder HD – Liderança em Alta Definição, no Spotify, Michael Oliveira faz suas provocações acerca da antifragilidade, algo que qualquer líder (ou aspirante a líder) precisa considerar seriamente.

Disponível em: <https://open.spotify.com/episode/52doRF3P6CqaKMvq-clvex9>. Acesso em: 2 jan. 2025.

ansiedade. Ao se expor a desconfortos menores de modo controlado, você aprende a lidar com a incerteza e o desconforto sem paralisia. Por exemplo, se você evita falar em público, comece participando de reuniões em que possa expressar uma opinião, depois faça apresentações em grupos pequenos e, com o tempo, amplie o nível de exposição. Cada etapa vencida fortalece sua capacidade de enfrentar o que é incerto e desconfortável, preparando-o para desafios maiores.

Outra prática essencial é abraçar a **mentalidade de aprendizado contínuo**, em que erros e falhas são vistos como etapas inevitáveis do processo de crescimento. Dweck (2017) sugere que aqueles com uma mentalidade de crescimento percebem o fracasso como uma oportunidade de aprendizado, em vez de um golpe à sua autoestima. Então, que tal encarar cada erro como um experimento científico? Funciona assim: se deu errado, descubra o porquê, ajuste as variáveis e tente novamente. É essa postura que transforma a adversidade em um processo de aprendizado prático. Imagine, apenas para aqui exemplificarmos, um profissional que enfrenta uma falha em um projeto; em vez de se fechar no erro, ele analisa o que poderia ter feito diferente e aplica esse aprendizado na próxima oportunidade, fortalecendo sua adaptabilidade. E bola pra frente!

A terceira dica é cultivar a **autossuficiência emocional**, ou seja, a capacidade de não depender exclusivamente de validação externa para manter sua motivação e autoconfiança. Isso implica desenvolver uma visão muito clara dos próprios valores e objetivos, independentemente do que os outros esperam de você. Muitas vezes, a fragilidade surge quando nos tornamos excessivamente sensíveis às opiniões e ao julgamento dos outros. Construir autossuficiência emocional exige autorreflexão e prática constante, como registrar diariamente seus progressos e aprender a valorizar pequenas conquistas pessoais, por menores que sejam. Estudos sobre autoestima e desenvolvimento pessoal, como os de Branden (2024), mostram que quando você se torna seu próprio validador, sua resiliência aumenta, e as críticas externas perdem o poder de lhe abalar.

Além disso, exercite também a **resiliência física e mental** por meio de práticas como o exercício regular, a meditação e o sono adequado. Estudos como os de Clear (2019) indicam que pessoas fisicamente ativas tendem a ser emocionalmente mais equilibradas e preparadas para enfrentar situações de estresse, já que o exercício fí-

sico libera endorfinas que ajudam a reduzir a ansiedade e promovem uma sensação de bem-estar. Meditar também é uma prática poderosa, pois permite que você observe seus pensamentos sem se apegar a eles, aumentando sua capacidade de lidar com situações adversas com clareza e tranquilidade. Incorporar esses hábitos de modo consistente transforma o corpo e a mente em suportes mais sólidos para enfrentar o caos e a imprevisibilidade.

Por fim, pratique a arte de **visualizar cenários negativos e antecipar desafios** como uma forma de preparo. Essa técnica, conhecida como *premortem*, foi popularizada pelo psicólogo Gary Klein e defendida também por Taleb (2014). Assim recomenda Klein (2007): em vez de visualizar o sucesso, dedique alguns minutos do seu dia para imaginar o que poderia dar errado em um plano ou projeto importante! Ao antecipar os riscos, você se prepara psicologicamente para enfrentar dificuldades reais, reduzindo a surpresa e o impacto emocional quando esses desafios surgirem. Por exemplo, se você está planejando uma grande mudança de carreira, imagine todos os potenciais obstáculos, desde falhas de comunicação até a necessidade de aprendizado de novas habilidades. Esse é um exercício que não só aprimora seu planejamento, mas também treina sua capacidade de reagir com rapidez e confiança quando as coisas saem do esperado.

É claro que essas práticas não farão de você uma pessoa antifrágil de um dia para o outro, mas são passos concretos para que você comece a enfrentar e até prosperar em meio à adversidade. Ao incorporar esses princípios, você fortalece a capacidade de se adaptar e se reinventar continuamente. E se for o caso de você realmente resolver singrar por esse caminho, desde já aqui ficam registrados os nossos parabéns pela sábia decisão!

4.4 Liderança e influência

▶ Vídeo



Longe da discussão de que liderança é uma das mais centrais power skills para quem deseja exercer autogestão com alta performance, temos aqui diferentes e complementares perspectivas a se considerar. Iniciemos por Covey (2017), para quem a liderança começa pela capacidade de comandar a si mesmo, desenvolvendo uma visão clara e uma proatividade direcionada. O autor defende que, antes de liderarmos os

outros, devemos liderar nossa própria vida, cultivando uma disciplina interna que nos permita agir conforme nossos valores e objetivos. Essa liderança pessoal pavimenta o caminho a trilharmos para enfrentar os desafios com integridade, postura e uma visão que nos orienta rumo ao que realmente importa.

Já Goleman (2015) acrescenta que um dos fatores mais importantes na liderança é a inteligência emocional. Ele explica que líderes que compreendem e gerenciam suas emoções têm mais capacidade de motivar, inspirar e construir relacionamentos sólidos. A autogestão, nesse sentido, requer a habilidade de regular suas próprias emoções para manter o equilíbrio e a clareza, especialmente em situações de crise. O autor enfatiza que os líderes emocionalmente inteligentes são capazes de exercer influência positiva sobre os outros e criar ambientes colaborativos, essenciais tanto para a liderança formal quanto para o desenvolvimento pessoal.

Já para Drucker (2011) – por muitos considerado um dos maiores pensadores da gestão moderna –, a liderança está associada à capacidade de tomar decisões fundamentadas e de assumir responsabilidades pelos resultados. Ele enfatiza que, para liderar com eficácia, é necessário um entendimento claro do que deve ser feito e a coragem de enfrentar as consequências de cada escolha. Essa habilidade de decisão é crucial em contextos de autogestão, nos quais o indivíduo deve pesar riscos, avaliar alternativas e escolher o melhor caminho a seguir. O cultuado autor lembra que, na liderança, assumir riscos calculados é inevitável, mas o autoconhecimento e a clareza dos objetivos ajudam a minimizar erros e promover uma tomada de decisão mais assertiva.



Por sua vez, Sinek (2018) oferece uma abordagem absolutamente essencial para quem busca desenvolver liderança de alto impacto: a importância de ter um propósito claro. O que ele afirma é que líderes inspiradores são aqueles que conhecem profundamente o seu “porquê” – ou seja, o propósito central que move suas ações e orienta suas escolhas. Tal conceito é fundamental para quem deseja praticar autogestão eficaz: a clareza do propósito guia o indivíduo a manter o foco em suas prioridades, a construir uma trajetória coerente e, enfim, a inspirar aqueles ao seu redor. O autor argumenta que o propósito é o grande alicerce de uma liderança genuína, pois permite ao indivíduo criar um senso de direção pessoal, que, por consequência, impacta (e positivamente!) os que compartilham de seu caminho.

Kahneman (2012), por outro lado, aborda a influência das duas formas de pensamento – intuitivo e racional – na liderança e na tomada de decisões. Ele observa que, para uma liderança eficaz, é fundamental saber quando confiar nas decisões intuitivas e quando recorrer a um processo racional e deliberado. Na autogestão, a capacidade de equilibrar esses dois modos de pensar permite que o indivíduo tome decisões com mais agilidade e precisão, respondendo de maneira adaptável e eficaz aos desafios e mudanças. O que o autor sustenta é que esse distinto equilíbrio entre intuição e análise contribui muito para uma liderança mais robusta e uma maior capacidade de adaptação.

A contribuição de Taleb (2014) é sua provocativa perspectiva que conecta liderança com antifragilidade. O autor argumenta que líderes antifrágeis são aqueles que conseguem não apenas suportar o estresse e a incerteza, mas que se fortalecem com eles. Ele desafia o senso comum de que a liderança deve evitar o caos a qualquer custo, sugerindo, ao contrário, que os líderes eficazes são aqueles que sabem absorver o impacto do caos e usá-lo como aprendizado. Em um contexto de autogestão, essa visão é realmente revolucionária: ela incentiva o indivíduo a buscar ativamente experiências que promovem crescimento e resiliência, em vez de focar unicamente na manutenção da estabilidade.

A literatura acerca da liderança é fabulosamente extensa. Consideremos ainda McChesney *et al.* (2022), para quem a liderança envolve não apenas definir metas, mas também executá-las de modo consistente e disciplinado. Os autores defendem que, para liderar eficazmente, é preciso criar um ambiente em que as metas se tornem prioridade máxima, focando em poucos objetivos e comprometendo-se profun-

damente com eles. Especificamente no contexto de autogestão, essa abordagem é fundamental: ao estabelecer metas que sejam poucas e claras, e definir indicadores específicos de progresso, o indivíduo acaba aumentando sua capacidade de liderança pessoal e sua eficácia na execução. A disciplina, segundo o que preconizam os autores, é a chave para transformar intenções em resultados concretos, promovendo um avanço pessoal contínuo.

Carnegie (2019) é, por certo, um dos que mais exploram o poder das habilidades interpessoais na liderança, destacando que uma das habilidades mais importantes de um líder é saber conquistar e engajar as pessoas ao seu redor. Ele argumenta que as pessoas respondem melhor a líderes que demonstram empatia, valorizam as contribuições dos outros e mostram sincero interesse por elas. Para quem busca autogestão, esse princípio tem um papel importante: desenvolver habilidades interpessoais eficazes ajuda o indivíduo a construir redes de apoio e influenciar positivamente os outros, o que pode facilitar o alcance dos próprios objetivos. Afinal, em um mundo onde a colaboração é cada vez mais necessária, liderar com empatia e habilidade social torna-se uma competência das mais indispensáveis.

Temos ainda Senge (2013), que defende que o aprendizado contínuo é uma característica essencial para líderes que buscam um impacto duradouro. Ele argumenta que a “organização que aprende” é aquela que está em constante evolução, adaptando-se ao ambiente e melhorando suas práticas. No contexto de autogestão, o autor defende a ideia de que o indivíduo também deve ser uma “pessoa que aprende”, mantendo uma mentalidade aberta para novas experiências e conhecimentos. Liderança, para o autor do best-seller *A Quinta Disciplina*, está intimamente ligada à capacidade de aprendizado e à disposição para revisar e aprimorar constantemente suas ações e estratégias. Sua grande mensagem é a de que, ao adotar uma postura de aprendizado contínuo, fortalecemos nossa liderança e capacidade de responder aos desafios.

A particular perspectiva de Hill (2020) é apresentar a importância da autoconfiança e do desejo determinado como fundamentos de uma liderança inspiradora e eficaz. O autor defende que líderes bem-sucedidos são aqueles que cultivam um desejo ardente de alcançar suas metas e que canalizam essa motivação interna para realizar seus sonhos. Em termos de autogestão, essa mentalidade é crucial: o desejo sincero de alcançar um objetivo, somado à autoconfiança desenvolvida, sus-

tenta a capacidade do indivíduo de permanecer firme em sua jornada, mesmo diante de dificuldades de toda ordem. A ideia aqui é que sem um compromisso profundo com o próprio sucesso, a liderança perde força, tornando-se mais suscetível às adversidades.

Sistemático, Tracy (2018) argumenta que líderes eficazes são aqueles que dominam a arte de definir e perseguir metas. Ele sugere que a capacidade de definir metas com clareza, estabelecer planos de ação e monitorar o progresso é o que diferencia líderes de sucesso dos demais. Essa abordagem é extremamente valiosa para a autogestão, pois permite que o indivíduo crie um mapa claro de onde quer chegar e como planeja alcançar cada etapa. O autor enfatiza que metas bem estruturadas fornecem um caminho seguro para o desenvolvimento pessoal, reforçando o poder da liderança baseada em objetivos e clareza.

Os autores que aqui examinamos complementam a visão de liderança como uma power skill que vai além de dirigir outras pessoas. Ela engloba:



Ribkhan/Shutterstock

Sem surpresa, ao incorporar esses princípios, a liderança torna-se uma ferramenta poderosa para qualquer pessoa comprometida com a autogestão e a alta performance, promovendo um impacto significativo na vida pessoal e profissional.

Em tempos de *digital influencers* (*influenciadores digitais*), com seu amplo séquito de *digital followers* (*seguidores digitais*), reflitamos: liderança e influência são mais que habilidades centrais de gestão; elas são power skills essenciais para quem deseja alcançar uma autogestão de alto impacto. Uma vez mais, o ensinamento de Covey (2017) é o de que liderar a si mesmo é a base para inspirar os outros e deixar uma marca. Disso se deduz que, quando nos lideramos com propósito, alinhando nossas ações aos valores e objetivos mais profundos, nos tornamos não apenas mais eficazes, mas também mais atraentes e influentes aos olhos dos outros. Essa liderança autêntica e ancorada em um propósito claro gera uma influência natural, já que as pessoas respondem àqueles que mostram consistência entre o que dizem e o que fazem. Essa influência vai muito além do status;

ela é construída com base na integridade e na clareza de direção, fundamentais para quem busca ser um líder verdadeiramente impactante.

A influência legítima, contudo, exige mais que uma presença forte; ela requer inteligência emocional e uma habilidade prática de conexão humana, como Goleman (2015) bem enfatiza. Ora, vimos que líderes influentes compreendem as emoções e necessidades daqueles ao seu redor, adaptando sua comunicação e comportamento para construir confiança e cooperação. A consequência? Essa habilidade interpessoal transforma a liderança em algo que não apenas motiva, mas também inspira e eleva o outro. A liderança eficaz, portanto, não é um exercício de controle, mas de conexão. Quando uma pessoa desenvolve essa habilidade de influenciar por meio do exemplo, ela cria uma rede de apoio e colaboração mútua, essencial para alcançar objetivos pessoais e profissionais com mais leveza e impacto.

Por fim, a mais verdadeira liderança — aquela que gera influência profunda e duradoura — só é passível de existir quando há um compromisso constante com o aprendizado e a evolução, justamente como defende Senge (2013). Em um mundo onde tudo muda rapidamente, quem não se adapta e não aprimora suas habilidades é rapidamente superado. Liderança é, então, uma habilidade dinâmica, que exige não apenas a capacidade de influenciar, mas de crescer e se transformar continuamente. Essa postura de liderança evolutiva inspira os outros a buscar o mesmo, criando um ciclo positivo de autogestão e desenvolvimento. Em última análise, quem desenvolve liderança e influência como power skills transcende os desafios diários e se torna um agente de mudança real para si mesmo e para o mundo ao seu redor.

Leitura

Em um mundo cada vez mais digital, são os formadores de opinião individuais que produzem mais engajamento: as postagens em perfis individuais nas redes sociais reúnem muito mais curtidas e comentários que publicações de perfis institucionais. Isso é o que foi revelado na pesquisa científica documentada pelo artigo *Quem lidera sua opinião? Influência dos formadores de opinião digitais no engajamento*, da autoria de Marcos Almeida, Ricardo Coelho, Celso Junior e Rafaella Godoy.

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/MXTSjzGmKNbzM4DpxH-cPRbK/?lang=pt>. Acesso em: 2 jan. 2025.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando toda a amplitude das habilidades que trouxemos para este capítulo, fica evidente que a autogestão de alto impacto exige uma combinação poderosa de mentalidade empreendedora, proatividade, antifragilidade, liderança e influência – muito justo, pois, que sejam de fato consideradas power skills. Ao incorporar essas distintas habilidades ao seu repertório pessoal, o indivíduo constrói uma base sólida para sustentar alto desempenho de maneira permanente, alinhando propósito, ação e desenvolvimento contínuo. Essa jornada não é nada simples, mas é o caminho mais seguro para uma vida de realizações e um legado de autossuficiência e impacto positivo.



ATIVIDADES



Atividade 1



Muito se discute a respeito da importância da mentalidade empreendedora para a autogestão de alto impacto. Explique como a mentalidade empreendedora pode contribuir para o desenvolvimento pessoal, destacando sua relevância no contexto da autogestão.



Atividade 2



Quando se estuda o tema da antifragilidade, um dos principais aspectos a serem considerados é a diferença entre ser resiliente e ser antifrágil. Explique essa diferença e argumente sobre a importância da antifragilidade para a autogestão de alta performance.



Atividade 3



Liderança e influência são algumas das mais úteis power skills a serem consideradas na perspectiva da autogestão. Descreva como a liderança pessoal impacta a capacidade de influenciar o ambiente ao redor.



REFERÊNCIAS

- BLACKWELL, L.; TRZESNIEWSKI, K.; DWECK, C. S. Implicit theories of intelligence predict achievement across an adolescent transition: a longitudinal study and an intervention. *Child Development*, v. 78, n. 1, p. 246-263, 2007.
- BRANDEN, N. *Os seis pilares da autoestima*. Lisboa: Lua de Papel, 2024.
- CARNEGIE, D. *Como fazer amigos e influenciar pessoas*. São Paulo: Sextante, 2019.
- CLEAR, J. *Hábitos atômicos: um método fácil e comprovado de criar bons hábitos e se livrar dos maus*. Rio de Janeiro: Alta Life, 2019.
- COVEY, S. *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*. 60. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2017.
- DRUCKER, P. *O melhor de Peter Drucker: o homem*. São Paulo: Nobel, 2011.
- DWECK, C. *Mindset: a nova psicologia do sucesso*. São Paulo: Objetiva, 2017.
- GOLEMAN, D. *Inteligência emocional: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso*. São Paulo: Objetiva, 2015.
- GUNTHER, M. *Os axiomas de Zurique: os conselhos dos banqueiros suíços para orientar seus investimentos*. 19. ed. São Paulo: Best Business, 2017.
- HILL, N. *Quem pensa enriquece!* Porto Alegre: Citadel, 2020.
- KAHNEMAN, D. *Rápido e devagar: duas formas de pensar*. São Paulo: Objetiva, 2012.
- KIM, W.; MAUBORGNE, R. *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.

- KLEIN, G. Performing a project premortem. *Harvard Business Review*, v. 85, n. 9, p. 18-19, 2007.
- McCHESNEY, C. *et al. As 4 disciplinas da execução: alcance suas metas crucialmente importantes*. 2. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2022.
- RESIST Control “Faça”. 2011. 1 vídeo (3 min.). Publicado pelo canal Raul Machado. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=qsKlou2fBXU>. Acesso em: 12 nov. 2024.
- SARTORI, R. *Gestão da inovação*. Curitiba: Iesde, 2022.
- SELIGMAN, M. *Aprenda a ser otimista: como mudar sua mente e sua vida*. São Paulo: Objetiva, 2019.
- SENGE, P. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 38. ed. São Paulo: BestSeller, 2013.
- SERTILLANGES, A. *A vida intelectual*. Campinas: Kíron, 2019.
- SINEK, S. *Comece pelo porquê: como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir*. São Paulo: Sextante, 2018.
- SVALINA, A. *et al.* Synthesis of current knowledge and research on the design thinking methodology. *Tehnički Glasnik*, v. 16, n. 4, p. 445-453, 2022.
- TALEB, N. *Antifrágil: coisas que se beneficiam com o caos*. 15. ed. Rio de Janeiro: BestBusiness, 2014.
- TRACY, B. *Metas: como conquistar tudo o que você deseja mais rápido do que jamais imaginou*. São Paulo: Record, 2018.

Integração e alta performance

Não que queiramos ressignificar a palavra *integração*, mas o propósito deste derradeiro capítulo nos impele a ir além de seu significado tradicional. Aqui, considere que integrar é mais que juntar peças; é alinhar propósito e execução; é fundir quem somos com o que desejamos alcançar. Afinal, tudo o que exploramos antes acabou construindo as bases: as hard skills nos deram ferramentas, soft skills moldaram como nos conectamos, e as power skills nos inspiraram a liderar e influenciar. Agora, o desafio é articular tudo isso em uma estratégia única, capaz de não apenas sustentar, mas elevar nossa performance em direção a um legado que transcenda o imediato.

O capítulo final desta obra é um convite a refletir, planejar e agir com propósito. As demandas do mercado de trabalho mudam, mas o que permanece constante é a necessidade de nos reinventarmos. Integrar competências não é opcional; é um requisito para quem almeja alta performance. E mais: é um requisito para quem entende que sua história não se encerra em resultados momentâneos, mas se constrói no impacto duradouro que deixa. Para você que chegou até aqui, a pergunta inevitável é: o que fará com tudo o que aprendeu? Eis a hora de traçar o mapa, assumir as rédeas e pavimentar o caminho para um futuro alinhado com seus valores mais profundos.



Objetivos de aprendizagem

Com o estudo deste capítulo, você será capaz de:

- analisar tendências do mercado de trabalho e preparar-se para elas de maneira proativa;
- integrar hard, soft e power skills para alcançar alta performance em todas as áreas da vida;
- desenvolver um plano estratégico de longo prazo alinhado com seus objetivos e aspirações;
- planejar e construir um legado pessoal e profissional significativo e duradouro.

5.1 Tendências do mercado de trabalho

📺 Vídeo



Praticamente um livro inteiro (mesmo!) poderia ser dedicado ao tema de tendências do mercado de trabalho, dada a vastidão e a profundidade a ele inerentes. Contudo, nosso objetivo aqui é oferecer um recorte estratégico, selecionando tendências que, além de serem impactantes, dialoguem diretamente com a temática central em torno da qual orbitamos: autogestão e alta performance.

Em função disso, exploraremos cinco grandes categorias que refletem as transformações mais relevantes e como elas podem ser integradas ao desenvolvimento pessoal:

- 1 Tendências tecnológicas, que nos desafiam a aprender continuamente e a nos adaptar à automação.
- 2 Mudanças econômicas e de modelo de trabalho, que demandam flexibilidade e inovação na carreira.
- 3 Tendências sociais e culturais, que ampliam a importância das soft skills e da empatia.
- 4 Crescente foco em saúde e bem-estar, que destaca o equilíbrio emocional e físico como um diferencial competitivo.
- 5 Novas abordagens de liderança e estruturas organizacionais, que redefinem como equipes e empresas operam.

Esse apanhado não só representa o que há de mais relevante hoje, mas também provoca reflexões essenciais para quem deseja construir um caminho de crescimento genuíno e sustentável.

Tendências tecnológicas

Iniciaremos com as incríveis tendências tecnológicas. O fato é que a tecnologia, há tempos, deixou de ser coadjuvante para se tornar a grande protagonista da transformação no mercado de trabalho. Como explicado por Sartori (2021), avanços como inteligência artificial (IA),

machine learning e big data estão remodelando não apenas a forma como trabalhamos, mas também o próprio conceito de trabalho. Profissões antes tidas como intocáveis estão sendo automatizadas; algoritmos realizam análises que antes demandavam equipes inteiras. A IA generativa, por exemplo, está permitindo a criação de conteúdo, designs e até mesmo programação com uma rapidez e precisão impressionantes. No entanto, mais do que ameaçar, essas mudanças abrem espaço para novas funções que exigem habilidades híbridas, como o gerenciamento ético e estratégico de tecnologias avançadas.

Essa realidade tecnológica reforça a ideia de que a capacidade de adaptação é, talvez, a skill mais importante no mercado atual. O trabalhador do futuro (ou melhor, do presente!) não precisa competir com as máquinas, mas sim saber como trabalhar com elas. Um exemplo claro disso são os chamados *engenheiros de prompts*, profissionais especializados em orientar IAs como o ChatGPT a produzir resultados otimizados e específicos. Trata-se de uma profissão inexistente há poucos anos, mas que hoje já é altamente valorizada em setores como marketing, desenvolvimento de produtos, educação, entre tantos outros.

Ademais, a transformação digital não é apenas sobre tecnologias em si, mas também sobre como as usamos para impulsionar produtividade e criatividade. Ferramentas de colaboração, como plataformas baseadas em nuvem e aplicativos de gerenciamento de equipes, permitem que profissionais de diferentes partes do mundo trabalhem juntos em tempo real. Essa conectividade eliminou barreiras geográficas e tem levado ao surgimento de equipes globais, em que a diversidade cultural se torna – para surpresa de muitos! – uma vantagem estratégica. Empresas que dominam essas ferramentas sobrevivem e prosperam em um mercado competitivo e dinâmico.

Contudo, essa era tecnológica tem lá seus desafios. As mesmas inovações que democratizam o acesso ao trabalho também criam questões

éticas complexas. Pense por um instante: como garantir que a automação não amplie desigualdades? Como proteger dados sensíveis e evitar o uso indevido de informações pessoais? Esses são apenas alguns dos dilemas que demandam profissionais com visão crítica e habilidades éticas sólidas. Não de outra forma, aqueles que conseguem integrar essas competências ao domínio tecnológico estarão entre os mais valorizados no mercado.

Por fim, é essencial destacar o impacto das tendências tecnológicas no desenvolvimento pes-



soal. É indiscutível que a grande facilidade de acesso a cursos on-line, plataformas de aprendizado gamificadas e mentorias virtuais proporciona a oportunidade de atualização contínua e acessível (quando não gratuita!). Nunca foi tão fácil – ou tão necessário – investir em hard skills para acompanhar o ritmo frenético das mudanças. No entanto, o grande diferencial continuará sendo a capacidade de conectar essas competências técnicas com habilidades interpessoais e criativas. Afinal, por mais magnífica e deslumbrante que seja, a tecnologia é, em última análise, apenas a ferramenta; o verdadeiro impacto está nas mãos de quem sabe usá-la para inovar e liderar.

Mudanças econômicas e de modelo de trabalho

Sigamos agora às mudanças econômicas e de modelo de trabalho, que demandam inegociáveis flexibilidade e inovação na carreira. Ocorre que o mercado de trabalho está em transformação acelerada, impulsionado por profundas mudanças econômicas e pela evolução dos modelos laborais. O avanço da chamada *economia gig*, caracterizada por trabalhos temporários e contratos independentes, alterou a maneira como muitos profissionais enxergam suas carreiras. Aquele tradicional emprego de carteira assinada cede cada vez mais espaço a modalidades flexíveis, em que freelancers, consultores e autônomos ganham protagonismo. Plataformas digitais como Upwork, Fiverr e 99Freelas tornaram-se verdadeiros mercados globais para essas relações, conectando talentos com demandas específicas e eliminando intermediários. Para o profissional que busca alta performance, isso significa uma necessidade urgente de saber como se posicionar de modo estratégico em um ambiente altamente competitivo e globalizado.

Outra grande tendência na seara econômica está relacionada ao aumento da valorização de trabalhos com múltiplas fontes de renda. Muitas vezes chamados de *side hustles*, esse modelo reflete um mercado em que a segurança financeira não vem mais de um único emprego, mas da diversificação de habilidades e atividades. Por exemplo, um profissional pode atuar como desenvolvedor durante o dia e como professor on-line à noite, diversificando suas fontes de renda enquanto expande suas competências. Essa flexibilidade, no entanto, exige um nível de organização pessoal e visão de futuro que nem sempre é fácil de alcançar, mas que é de suma importância para quem deseja se destacar nesse novo panorama.

E é claro que os modelos híbridos e remotos de trabalho também são reflexos de mudanças econômicas que não podem ser ignoradas. A emblemática Pandemia de Covid-19 acabou acelerando uma transição que já estava em curso: a migração de atividades para o ambiente remoto. Hoje, empresas continuam adotando modelos híbridos como padrão, trazendo maior liberdade para o trabalhador, mas também exigindo um novo conjunto de habilidades, como autogestão, comunicação virtual e uso eficiente de ferramentas tecnológicas. Aliás, essa transição também impacta o conceito de “espaço de trabalho”, que, definitivamente, não é mais restrito a um escritório físico, mas pode ser adaptado a qualquer lugar – com uma conexão à internet, por certo.

Não obstante, as mudanças econômicas têm enfatizado a importância de habilidades interpessoais (ou soft skills) como parte integrante do perfil profissional. Habilidades de se comunicar de modo eficaz, gerenciar equipes remotas e construir confiança em ambientes digitais são cada vez mais valorizadas. O fato é que empresas estão menos interessadas apenas no currículo técnico e muito mais preocupadas com a capacidade de seus colaboradores de se integrarem a equipes multiculturais e dinâmicas. Essa relevante mudança exige que os profissionais invistam em qualificação técnica, bem como em habilidades que promovam colaboração, adaptabilidade e resiliência.

Finalmente, reconheçamos que as mudanças econômicas também trazem à tona a necessidade de inovação pessoal. Ora, profissionais precisam repensar suas carreiras como “startups” – adaptáveis, estratégicas e orientadas a resultados. Como explica Sartori (2022), essa visão empreendedora não se limita àqueles que abrem seus



próprios negócios, mas abrange qualquer um que esteja disposto a tomar as rédeas de sua trajetória profissional, reinventando-se sempre que necessário. Frisamos: o mercado de trabalho não perdoa a estagnação; por isso, o profissional moderno precisa constantemente inovar, antecipando tendências e sendo ágil em sua resposta às novas exigências econômicas.

Tendências sociais e culturais

Tratemos agora das mais retumbantes tendências sociais e culturais que ampliam a importância das soft skills e da empatia. O mercado de trabalho contemporâneo não se limita a uma análise fria de números ou de competências técnicas; ele é cada vez mais moldado pelas mudanças sociais e culturais que emergem em um mundo tão conectado e em constante transformação. Diversidade e inclusão, por exemplo, deixaram de ser meras pautas corporativas para se tornarem elementos centrais na cultura organizacional. Empresas estão investindo em ambientes de trabalho mais diversos, buscando integrar pessoas de diferentes origens, etnias, gêneros e perspectivas. Esse é o contexto em que habilidades como empatia, capacidade de escuta ativa e valorização de diferentes visões tornam-se indispensáveis para promover a colaboração e evitar conflitos em equipes cada dia mais heterogêneas.

Além disso, a valorização da saúde mental e do equilíbrio entre vida pessoal e profissional é outra tendência que redefine as expectativas com relação às soft skills. A pressão por resultados e o ritmo acelerado do trabalho moderno levaram a um aumento na conscientização sobre o impacto do estresse e do esgotamento emocional no desempenho profissional. Isso fez com que empregadores passassem a buscar líderes e colaboradores capazes de reconhecer sinais de sobrecarga, praticar resiliência e criar um ambiente de trabalho saudável para si e para os outros. A empatia, nesse caso, não é apenas uma habilidade desejável, mas uma ferramenta indispensável para promover bem-estar e engajamento no ambiente corporativo.

Podemos entender que o avanço da globalização cultural também reforça a necessidade de soft skills refinadas. Em um mercado de trabalho que frequentemente atravessa fronteiras geográficas, é comum que equipes multinacionais trabalhem juntas em tempo real: isso exige sensibilidade cultural, adaptabilidade e capacidade de comunicar-se

efetivamente em contextos variados. O profissional que entende e respeita diferenças culturais se integra melhor a esses ambientes e se destaca como um facilitador de conexões globais. A empatia cultural, nesse cenário, é um ativo valioso, permitindo que indivíduos transitem com fluidez por diferentes contextos e colaborem com eficácia.

A própria definição de sucesso no mercado de trabalho parece estar em xeque: se antes a ideia de ascensão profissional estava atrelada ao acúmulo de títulos e salários elevados, hoje ela inclui a capacidade de impactar positivamente a sociedade e construir relacionamentos significativos.

Profissionais que demonstram inteligência emocional e empatia – pilares das soft skills – prosperam individualmente e ajudam a criar ambientes de trabalho mais humanizados e produtivos. Em um mundo onde a tecnologia muitas vezes substitui tarefas técnicas, o que permanece essencialmente humano, como a capacidade de se conectar e compreender o outro, torna-se cada vez mais valioso.

Crescente foco em saúde e bem-estar

Por sinal, isso enseja dirigirmos nossa atenção agora ao crescente foco em saúde e bem-estar, que apresenta o equilíbrio emocional e físico como um importante diferencial competitivo. Ora, o fato é que a conscientização sobre a importância da saúde mental e física no desempenho profissional nunca esteve tão em alta: empresas estão cada vez mais percebendo que colaboradores saudáveis são mais produtivos, criativos e engajados.

Nesse contexto, programas de bem-estar corporativo, que incluem desde incentivo à prática de atividades físicas até suporte psicológico, tornaram-se estratégias indispensáveis para atrair e reter talentos. Não é mais uma questão de “benefício extra”, mas de verdadeira sobrevivência em um mercado que valoriza profissionais que sabem equilibrar as demandas do trabalho com o cuidado consigo mesmos.

Essa é uma tendência que reflete mudanças significativas nas expectativas dos próprios profissionais. Se antes era comum que se aceitasse uma rotina exaustiva em troca de status ou estabilidade financeira, hoje há uma busca clara por qualidade de vida. O chamado *work-life balance* (equilíbrio entre vida profissional e pessoal) deixou de ser um conceito aspiracional (ou um luxo!) para se tornar um critério fundamen-

tal na escolha de empresas e carreiras. Profissionais estão priorizando contextos que ofereçam flexibilidade, respeito ao tempo pessoal e um ambiente onde o bem-estar não seja tratado como secundário. Assim, o mercado está adaptando suas práticas para oferecer jornadas mais flexíveis e modelos híbridos que favoreçam esse equilíbrio.

E mais: o cuidado com a saúde física está sendo integrado às estratégias de desenvolvimento pessoal e profissional. Estudos mostram que profissionais que praticam exercícios físicos regulares têm maior capacidade de concentração, níveis mais altos de energia e melhor gestão de estresse. Empresas inovadoras têm incentivado essas práticas, oferecendo academias internas, aulas de ioga ou parcerias com espaços de bem-estar. Porém essa tendência não se limita ao ambiente corporativo: o próprio indivíduo, no âmbito da autogestão, deve enxergar a saúde física como um ativo essencial para sustentar uma carreira de alta performance e uma vida pessoal equilibrada!

Por fim, a gravitação em torno da saúde e do bem-estar também ressalta a importância do equilíbrio emocional no ambiente de trabalho. Profissionais emocionalmente equilibrados são mais resilientes, têm maior capacidade de lidar com adversidades e contribuem para um clima organizacional mais positivo. Nesse cenário, habilidades como a inteligência emocional, abordada por Goleman (2015), tornam-se cruciais. A capacidade de reconhecer e gerenciar emoções – tanto as próprias quanto as dos colegas – é um diferencial que melhora as relações interpessoais e impulsiona os resultados organizacionais. Assim, a ênfase no bem-estar físico e emocional não é apenas uma tendência passageira, mas um pilar estratégico para o futuro do mercado de trabalho.



Vídeo

Ninguém merece um burnout (colapso físico e mental causado pelo excesso de trabalho e estresse acumulado). Equilibrar vida profissional e pessoal é algo de suma importância. Isso é explicado de maneira descontraída, mas assertiva, no vídeo *Saúde mental: como ter uma vida equilibrada* (Eslen Delanogare) | Lutz Podcast.

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=o2n6in7k0Qk>. Acesso em: 17 dez. 2024.



Novas abordagens de liderança e estruturas organizacionais

Temos ainda as novas abordagens de liderança e estruturas organizacionais, as quais estão transformando profundamente a maneira como equipes e empresas operam. Funciona assim: o modelo hierárquico tradicional, com líderes no topo delegando ordens para as bases, está gradualmente cedendo espaço a modelos mais horizontais e colaborativos. Estruturas organizacionais ágeis e flexíveis, como squads, tribos e capítulos, popularizadas por empresas como Spotify, oferecem maior autonomia às equipes e permitem que decisões sejam tomadas de maneira descentralizada.

Esse movimento é uma mudança de formato e de filosofia: a liderança não é mais vista apenas como controle, mas como facilitação e inspiração, uma abordagem que potencializa talentos individuais e promove inovação.

Nessa nova perspectiva, o líder moderno deve desempenhar o papel de um facilitador, alguém que remove barreiras, inspira confiança e incentiva a criatividade. Como apontado por Sinek (2018), líderes eficazes constroem um ambiente de segurança psicológica, onde os membros da equipe se sentem valorizados e encorajados a contribuir. A abordagem promove um senso de pertencimento, fundamental para a produtividade e o engajamento. Além disso, o conceito de liderança servidora, que enfatiza o apoio ao crescimento e ao sucesso dos colaboradores, tem ganhado espaço, destacando que liderar é, em última instância, servir a um propósito coletivo maior.

Ao lado dessas mudanças no papel da liderança também vemos uma transformação nas estruturas organizacionais que suportam as equipes. Empresas estão experimentando modelos mais dinâmicos, como as organizações em rede, que substituem hierarquias rígidas por conexões fluidas entre grupos e indivíduos. Essa mudança é especialmente importante em contextos de alta volatilidade, em que a capacidade de adaptação é absolutamente essencial. Segundo Sartori (2022), estruturas como as adotadas por empresas que aplicam metodologias ágeis, como Scrum e Kanban, mostram como equipes autogerenciadas podem responder rapidamente a mudanças no mercado e às demandas dos clientes.

Apontamos ainda que essas novas abordagens estão profundamente alinhadas às tendências de diversidade e inclusão. Lideranças inclusivas, que valorizam diferentes perspectivas e experiências, demonstram resultados significativamente melhores em inovação e resolução de problemas. Em um mundo cada vez mais conectado e globalizado, líderes que compreendem a importância de construir equipes diversas e promover uma cultura organizacional de respeito e empatia se avizinham cada vez mais do sucesso genuinamente sustentável.

5.2 Integração com alta performance

▣ Vídeo



📖 Livro

A obra *Aperte o F5: a transformação da Microsoft e a busca de um futuro melhor para todos* é um primoroso livro escrito pelo próprio Nadella, o visionário CEO da Microsoft, que assumiu a responsabilidade de suceder nomes como Steve Ballmer e Bill Gates. No livro ele reflete profundamente sobre a integração de soft, hard e power skills, destacando como isso impactou os próprios destinos da empresa.

NADELLA, S. São Paulo: Benvirá, 2018.

Exemplos de personagens notáveis que poderiam servir como estudos de caso de hard, soft e power skills não faltam. Oprah Winfrey, com sua capacidade de comunicação transformadora e empatia incomparável, poderia ser um modelo excepcional. Satya Nadella, por sua vez, representa a liderança moderna, misturando habilidades técnicas, empatia e visão de futuro. No entanto, há algo profundamente revelador e especial em olhar para uma figura de um passado em que os conceitos de soft, power e hard skills sequer eram cogitados como termos. E quem melhor para essa tarefa que Marie Curie? Sim, sua vida e legado são uma prova atemporal de que essas competências, mesmo sem nomenclatura formal, já existiam e sempre foram determinantes.

De fato, Curie é um exemplo imortal de integração de habilidades. Suas hard skills eram inquestionáveis: pioneira em radiação, foi a primeira mulher a ganhar um Prêmio Nobel e permanece até hoje a única pessoa a conquistar a honraria em duas categorias científicas distintas. Mas o que é frequentemente menos discutido são as suas soft skills, sua capacidade de formar alianças em um ambiente predominantemente masculino e hostil à participação feminina, sua comunicação clara e sua humildade ao compartilhar descobertas revolucionárias. Para completar, suas power skills, como resiliência, visão de longo prazo e determinação inabalável, foram realmente cruciais para superar barreiras quase impossíveis e redefinir o papel da mulher na ciência.



Maria_Domnikova/Shutterstock

Consideremos o cenário em que Curie iniciou sua trajetória. No final do século XIX e início do XX, as mulheres enfrentavam barreiras esmagadoras para acessar a educação, o que dizer, então, quanto a realizar avanços científicos? Curie, no entanto, demonstrou desde cedo uma resiliência que pode ser classificada como o precursor do que hoje chamamos de *power skills*. Como narra Rockwell (2004), ela deixou sua terra natal, a Polônia, para estudar em Paris, um ato que exigiu coragem e uma visão clara de seus objetivos. Esse movimento estratégico exemplifica o que atualmente consideramos uma habilidade essencial: a capacidade de agir de maneira proativa em busca de oportunidades, mesmo em meio à adversidade.

Seus anos na Universidade de Paris são um testemunho de sua incrível dedicação às *hard skills*. Curie mergulhou profundamente em estudos de física e química, dominando os fundamentos e explorando áreas inexploradas da ciência. Além disso, sua capacidade de colaboração – uma *soft skill* essencial – foi um importante diferencial. Seu casamento com Pierre Curie, longe de ser uma mera união pessoal, foi uma parceria científica que gerou descobertas transformadoras. Trabalhar em sinergia com Pierre em um mundo dominado por homens exigiu não apenas habilidades técnicas, mas também a capacidade de navegar e se destacar em dinâmicas interpessoais desafiadoras.

Além das suas descobertas científicas, a contribuição de Curie para a sociedade demonstra um profundo senso de empatia, uma *soft skill* que permeava suas ações. Durante a Primeira Guerra Mundial, ela organizou unidades móveis de radiografia, utilizando suas descobertas para salvar vidas no campo de batalha. Nesse momento, seu foco não estava apenas em sua carreira ou nas fronteiras da ciência, mas na aplicação prática do conhecimento para o bem-estar humano. Esse altruísmo visionário exemplifica (e coroa!) a integração de habilidades técnicas e interpessoais com um propósito maior, algo que poucos conseguem realizar com tamanha maestria.

No entanto, talvez o maior testemunho do legado de Marie Curie esteja em sua resiliência diante de tragédias pessoais e desafios institucionais. A morte de Pierre foi um golpe devastador, mas ela não apenas continuou sua pesquisa como se tornou a primeira mulher a ocupar um cargo de professora na Universidade de Paris. Sua capacidade de seguir em frente, liderar e inspirar em meio à dor reflete uma antifrágilidade que transcende as eras. O fato é que, em vez de ser

derrotada pelas circunstâncias, Curie usou sua dor como combustível para continuar sua missão científica.

Segundo Rockwell (2004), Marie Curie também entendia a importância do aprendizado contínuo. Apesar de todas as suas conquistas, ela nunca deixou de buscar o aprimoramento, seja em técnicas experimentais, seja em sua compreensão das complexas questões científicas de seu tempo. Esse comprometimento com o aprendizado contínuo é um modelo de integração das skills em suas vertentes hard, soft e power. Definitivamente, seu legado não é apenas de descobertas científicas, mas de um espírito que combina curiosidade insaciável com determinação inabalável.

Por fim, sua humildade nos serve de lembrete de que o sucesso não precisa ser acompanhado de arrogância. Curie recusou-se a patentear seus métodos de isolamento do rádio, preferindo compartilhar suas descobertas com a comunidade científica para o benefício da humanidade! Essa admirável decisão reflete um equilíbrio raro entre visão estratégica e generosidade, mostrando que liderança e influência não são construídas apenas pelo que se conquista, mas pelo que se compartilha.

Marie Curie, portanto, é muito mais que um ícone científico. Ela é a personificação de como hard, soft e power skills podem se unir para criar um impacto profundo e duradouro. Em uma era em que ainda não tinha a linguagem técnico-acadêmica para descrever essas habilidades, Curie já as vivenciava plenamente, provando que sua integração é atemporal e universal. Enfim, seu exemplo é um convite para que cada um de nós busque a excelência não apenas em uma dimensão, mas em todas as áreas da vida, criando um legado que inspire gerações futuras.

Pensando na prática

Imagine que você pudesse “ressuscitar” (por algumas horas que seja) Marie Curie, e que ela prestasse seu depoimento a respeito dos termos que aqui tratamos – dos quais ela, claro, jamais ouviu falar em sua época, mas que, de toda forma, praticava efetivamente. Aliás (parêntesis tecnológico), não se surpreenda se, em menos tempo do que imagina, as novas tecnologias digitais conseguirem realizar “proezas” como o que aqui se sugere, em ambientes de simulação de fortíssimo realismo, como os descritos por Sartori (2021).

Muito bem, imaginemos: “Marie, do alto de sua experiência de vida, como fazemos para melhor integrar hard, soft e power skills?”.

Com base no que conhecemos da nossa personagem, uma resposta como a seguinte, emulada por IA, nos parece bem verossímil: “Bem, o que posso dizer a esse respeito? Acho que a primeira coisa que aprendi é que o conhecimento técnico é essencial, mas ele nunca é suficiente por si só. No meu caso, estudar física e química era como desvendar os segredos do universo. No entanto, isso não significaria nada se eu não conseguisse comunicar meus achados e trabalhar em colaboração com outras pessoas. Lembro-me de como Pierre e eu nos completávamos, não apenas pelo amor que nos unia, mas pela forma como nossas mentes trabalhavam juntas, ampliando o potencial do que poderíamos alcançar individualmente. Portanto, minha primeira dica é esta: a base técnica é vital, mas o modo como você a compartilha e aplica pode ser o verdadeiro diferencial”.

Marie provavelmente faria uma pausa, refletindo com o cuidado de quem já enfrentou os maiores desafios científicos e pessoais de sua era. E então continuaria: “Vocês chamam hoje de soft skills algo que, na minha época, eu simplesmente via como humanidade. Ter empatia, compreender o outro, ser humilde diante do desconhecido, tudo isso é o que permitia que meu trabalho tivesse impacto além dos laboratórios. Quando desenvolvi as unidades móveis de radiografia durante a guerra, minha prioridade não era apenas usar a ciência, mas compreender o que aquelas pessoas feridas realmente precisavam. A ciência nunca pode ser feita em um vácuo; ela sempre existe em um contexto humano. Então, sejam humanos antes de tudo! As habilidades técnicas são ferramentas, mas as relações humanas são as pontes que as levam aonde realmente importam”.

Ela provavelmente sorriria, com aquele brilho no olhar que só os grandes visionários têm, e acrescentaria algo mais direto, quase como um conselho maternal: “E quanto às suas power skills? Não se enganem, elas são talvez as mais difíceis de construir, mas também as mais valiosas. A resiliência, por exemplo, não é apenas algo que vocês devem desejar; é algo que precisam cultivar diariamente, como eu fiz ao enfrentar tantas perdas pessoais e desafios institucionais. E a visão de longo prazo? Ah, como isso é essencial! Na minha época, nem sempre eu via o impacto imediato do que estava fazendo, mas tinha uma fé inabalável de que, no tempo certo, os frutos surgiriam. Trabalhem com propósito, mesmo quando os resultados parecerem distantes, pois é nesse propósito que reside a verdadeira força”.

A essa altura talvez ela adotasse um tom mais reflexivo, olhando para todos à sua volta com uma seriedade serena, quase como se falasse diretamente ao coração de cada um: “Há outra coisa da qual quero que vocês lembrem: sejam autênticos em tudo o que fizerem. Não se moldem para caber nas expectativas dos outros. Quando Pierre morreu, eu poderia muito bem ter desistido. Muitos esperavam que eu recuasse. Mas continuei porque sabia que o que fazíamos era maior que qualquer indivíduo. Ser fiel a quem vocês são e ao que acreditam é o que dará sentido à sua jornada. Isso, mais do que qualquer habilidade técnica ou interpessoal, é o que fará de vocês verdadeiros inovadores e líderes”.

Por fim, com a humildade de quem reconhece que, mesmo diante de tudo o que já conquistou, ainda há muito por aprender, ela encerraria: “Por último, não parem de aprender. Eu nunca parei, nem mesmo quando as pessoas me consideravam uma especialista. Sempre há mais para descobrir, mais para entender, e isso não vale apenas para a ciência. Isso vale para a vida. As hard skills, as soft skills, as power skills, tudo isso evolui com vocês, se vocês permitirem. Então, sejam aprendizes eternos, e essa integração que buscam será um reflexo natural do seu crescimento pessoal e profissional”. Fim da nossa simulação digital! Marie pode voltar a descansar agora.

Quanto a nós, ficamos com um testemunho atemporal, que ecoa como uma lição universal: ciência, humanidade e resiliência são as bases de um legado inestimável. Então, que cada um de nós possa ouvir a “voz” de Marie e trazer sua sabedoria para os desafios do nosso tempo!

5.3 Planejamento para o futuro

▶ Vídeo



Uma “receita de bolo” para conseguir planejar o futuro? Bem, as coisas não são tão fáceis assim: grande parte do futuro é, em última análise, permeada pelo mais absoluto imponderável. Com as devidas reservas, podemos, sim, prescrever um roteiro mais ou menos estruturado para essa finalidade – ao menos para que o futuro planejado se aproxime tanto quanto possível do porvir que efetivamente se materializará. Em suma, a seguir propomos um singelo passo a passo que orienta desde a clarificação de sua visão até a adaptação contínua de estratégias:

Planejamento para o futuro

Etapa	Descrição
1. Clarifique sua visão	Defina o que você realmente deseja alcançar em diferentes áreas da vida: pessoal, profissional e social.
2. Estabeleça metas SMART	Transforme sua visão em objetivos concretos, específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazo definido.
3. Analise cenários	Preveja possíveis desafios e oportunidades, elaborando planos de ação adaptáveis.
4. Priorize e organize	Use ferramentas e métodos para ordenar prioridades e evitar dispersão de energia.
5. Execute com consistência	Comece a agir imediatamente, adotando a disciplina para manter o progresso constante.
6. Revise e adapte	Periodicamente avalie o progresso, ajuste as estratégias e celebre as pequenas conquistas.

Primeiro, **clarifique sua visão**, pois planejar o futuro começa com a definição de uma visão clara. Então, pergunte a si mesmo: “Como quero estar daqui a cinco, dez ou vinte anos?”. Essa reflexão precisa englobar múltiplas dimensões da sua vida, como desenvolvimento pessoal, carreira, saúde e relacionamentos. Sem essa visão, o planejamento é como navegar sem um destino. Atenção ao fato de que essa etapa exige introspecção e um olhar honesto sobre suas aspirações mais profundas, como bem ensina Sertillanges (2019). Lembre-se de que não existe uma visão certa ou errada, mas ela precisa ser genuína, algo que realmente ressoe seus valores e propósito.

Em seguida, **estabeleça metas SMART**, pois uma visão inspiradora é essencial, mas precisa ser traduzida em metas tangíveis, como bem

explica Oswaldo (2015). E é aqui que entra o conceito de metas SMART, defendidas por Tracy (2018). Por exemplo, se sua visão inclui tornar-se um líder respeitado, transforme-a em objetivos específicos, como: “Concluir um curso de liderança em 12 meses” ou “Desenvolver uma equipe com alto desempenho até o final do próximo ano”. Quanto mais precisas forem suas metas, mais fácil será acompanhar o progresso e ajustar sua abordagem. Dica: isso reduz a sensação de sobrecarga e transforma sonhos em passos concretos.

Feito isso, **analise cenários**. Ninguém (mesmo!) pode prever o futuro com exatidão, mas você pode se preparar para diferentes possibilidades. Sendo assim, analise os cenários mais prováveis – tanto positivos quanto negativos. Por exemplo, considere como uma recessão econômica poderia impactar seu plano de carreira e quais habilidades seriam úteis para se proteger. Planejar para o inesperado é uma efetiva demonstração de antifragilidade. Essa etapa permite que você tenha alternativas preparadas e responda com agilidade às mudanças.

Na sequência, **priorize e organize**, pois nem todas as metas têm a mesma urgência ou impacto. Isso posto, utilize ferramentas como a matriz de Eisenhower para diferenciar o que é urgente do que é importante. Para evitar a dispersão, concentre-se em poucas prioridades de cada vez, garantindo que seu esforço seja direcionado ao que traz maior retorno. Por exemplo, priorize habilidades que têm aplicação transversal em diferentes áreas, como comunicação ou resolução de problemas. Isso cria uma base sólida para seus objetivos mais ambiciosos.

Depois, **execute com consistência**, pois o planejamento é inútil sem ação – leia e releia essa frase quantas vezes forem necessárias para jamais perdê-la de vista. Entenda que a execução exige disciplina diária, começando com passos pequenos e consistentes, como defendem McChesney *et al.* (2022). Adote rotinas que sustentem seu progresso, como reservar 30 minutos por dia para desenvolver uma nova habilidade ou revisar seus objetivos semanalmente. A consistência, mais que a intensidade inicial, é o que separa aqueles que alcançam seus objetivos dos que ficam pelo caminho.



Podcast

Rogério Tucci e Sara Velloso discutem, em um episódio do podcast AASP Talks, sobre diversas perspectivas acerca do planejamento de carreira com vistas ao crescimento pessoal. Entre diversas abordagens, uma das mais interessantes é o paralelo traçado entre maratonas e projetos de vida pessoal e profissional.

Disponível em: <https://open.spotify.com/episode/3ijKbzPro44AWqR-WbgGrkM>. Acesso em: 17 dez. 2024.

Em linha com Clear (2019), o fato é que a gente não sobe ao nível de nossas metas, mas desce ao nível de nossos sistemas. Por sistemas, entendemos as estruturas e rotinas que criamos para sustentar nosso progresso diário. Ora, não basta ter um objetivo ambicioso, é preciso contar com hábitos e práticas que facilitem o avanço constante em direção a ele! Por exemplo, se sua meta é se tornar fluente em um idioma, o sistema pode incluir estudar 15 minutos todos os dias e assistir a um episódio de uma série no idioma-alvo semanalmente. Esses pequenos passos, cumulativamente, criam uma base sólida que mantém você no caminho certo, independentemente das adversidades.

Por fim, **revise e adapte** seu plano periodicamente. O que funcionou bem? O que pode ser melhorado? Perceba que a revisão não é apenas para corrigir falhas, mas também para celebrar conquistas e renovar sua motivação. Ajuste as metas conforme necessário, alinhando-as às novas circunstâncias ou prioridades. Essa flexibilidade é o que mantém o plano relevante e eficaz ao longo do tempo. Ademais, reconhecer as pequenas vitórias é uma maneira das mais poderosas de manter o entusiasmo e reforçar a crença de que você está no caminho certo!

Enfim, o roteiro aqui sugerido pode até ser simplório, mas nos ensina que planejar o futuro não é uma ciência exata, mas sim uma arte em constante evolução. A integração entre visão, metas e ação é o que transforma sonhos em realidade. Imagine, por exemplo, alguém que começa com uma visão tímida de melhorar sua saúde física. Essa pessoa define metas claras, como perder 10 kg em 6 meses, mas ajusta o plano ao longo do caminho, trocando a academia por corridas ao ar livre quando percebe que isso traz mais prazer, por exemplo. Lembre-se de que esse ciclo de adaptação é o que permite progresso sustentável e satisfatório!

No final das contas, o planejamento do futuro é um reflexo de quem você quer ser e do impacto que deseja gerar. Não se trata apenas de alcançar metas, mas de viver uma vida alinhada com seus valores, aproveitando cada oportunidade de crescimento. Afinal, o que realmente importa não é a perfeição do plano, mas a coragem de colocá-lo em prática e ajustá-lo conforme necessário.

5.4 Criando um legado

📺 Vídeo



Leitura

Um acontecimento essencial, impossível de ser escamoteado. Assim é a morte, provavelmente um dos mais recorrentes temas (senão, o maior deles!) de profundas reflexões acerca do sentido da vida das pessoas. Isso é examinado sob diferentes lentes analíticas no artigo científico *A questão da morte e do morrer*, de autoria das pesquisadoras Paula Araújo e Maria Vieira.

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/6bzpjGXkBsIsD89dGkKSVp/?lang=pt#>. Acesso em: 17 dez. 2024.

Você irá morrer. Lamentamos lembrá-lo do mais inexorável fato da vida, e a intenção aqui não é concluir com melancolia um livro como este, mas como um chamado à ação, à urgência e à relevância do momento presente. Afinal, diante dessa certeza irrefutável, a grande questão que emerge não é sobre quando ou como isso acontecerá, mas sobre o que deixará para trás. Pense por um segundo: que marcas suas escolhas, ações e até mesmo omissões terão imprimido no mundo?

A verdade é que vivemos grande parte de nossas vidas como se o tempo fosse infinito. Procrastinamos nossos sonhos, negligenciamos relações importantes, adiamos decisões que poderiam transformar nosso destino e, muitas vezes, nos conformamos com o ordinário por medo de arriscar o extraordinário. No entanto, o tempo nos observa, silencioso, escorrendo pelas mãos como areia, até que, inevitavelmente, nos questionamos: “E se eu tivesse feito diferente?”.

Construir um legado não é uma questão de grandiosidade ou de conquistar a imortalidade por meio de feitos épicos. Para alguns, pode significar criar uma empresa que transforma vidas; para outros, é educar filhos com valores sólidos, ou até mesmo impactar positivamente sua comunidade local. O que importa não é o tamanho do impacto, mas a autenticidade e o propósito que o sustentam. Como diria Sinek (2018), a pergunta essencial é: qual é o seu porquê? Qual é o motivo central que guia suas ações e dá significado à sua existência?

Certamente, criar um legado exige coragem. Coragem como a descrita por Gunther (2017) para tomar decisões impopulares, para ir contra o status quo, para apostar, para errar e recomeçar quantas vezes forem necessárias. Mas, acima de tudo, exige coragem para se comprometer com algo maior que você mesmo. Taleb (2014) apresenta a proposta da antifragilidade como a habilidade de crescer com o caos e a adversidade. Em um contexto de legado, isso significa aprender a transformar as crises e os momentos difíceis em catalisadores para construir algo que sobreviva à sua própria presença.

Para Sertillanges (2019), a questão de um legado significativo está intrinsecamente ligada à integração entre quem você é e o impacto que deseja deixar no mundo. Não se trata apenas de habilidades técnicas ou emocionais, mas de como essas competências convergem para criar um resultado tangível e duradouro. Um legado forte é o resultado de

decisões consistentes, alinhadas aos seus valores mais profundos. Se suas ações diárias não estão em harmonia com o que você almeja deixar, talvez seja hora de reavaliar a trajetória.

Antes que você se antecipe em imaginar, construir um legado não precisa esperar o “momento certo”. Na verdade, ele simplesmente não existe. A construção do seu impacto começa agora, com pequenas ações que refletem quem você é e no que acredita. Escrever uma carta para alguém que você admira, mentorar um jovem profissional, começar um projeto que ressoe com seus valores, tudo isso, por menor que pareça, é parte do tijolo que compõe a sua construção.

O mais curioso (e talvez mais nobre!) sobre o legado é que ele transcende o tempo. Ele não é medido pelo número de estátuas ou menções em livros de história, mas pelas histórias contadas em jantares de família, pelas vidas que toca, pelos exemplos que dá. E isso requer um olhar além do imediatismo. É preciso considerar não apenas o impacto de suas ações hoje, mas a direção que elas apontam para o amanhã.

Talvez o maior desafio na construção de um legado seja superar o medo. Medo de não ser suficiente, de errar, de ser esquecido. Mas o que é a coragem senão agir apesar do medo? Como ensina Covey (2017), a eficácia pessoal está na intersecção entre princípios inabaláveis e ações ousadas. Você não precisa eliminar o medo; precisa aprender a navegar por ele.

Enfim, se há um ponto que este livro e seu autor gostariam de lhe deixar é este: a vida não é sobre quantidade, mas sobre profundidade. Seu legado não é o que você acumula, mas o que você dá. É a soma das pessoas que inspirou, dos caminhos que desbravou e da diferença que fez. Então, a pergunta que lhe fazemos agora, nas páginas finais desta obra, é simples, mas avassaladora: qual será a história que você deixará para ser contada quando não estiver mais aqui? Que essa reflexão não o assombre, mas o desperte. Porque o tempo, meu caro leitor, não espera por ninguém.

E aceite nossa contribuição para seu exercício reflexivo: o que será que diferentes perspectivas podem nos oferecer de aprendizado quanto ao planejamento e à construção de mais significativo e duradouro legado pessoal e profissional?

A **música** nos ensina a importância do ritmo e da harmonia, não apenas na composição artística, mas na vida. Assim como uma melodia é construída por notas que se intercalam de maneira coerente, o legado é o

resultado das ações ritmadas e das escolhas harmoniosas feitas ao longo do tempo. Cada pequena nota – ou decisão – contribui para a sinfonia maior que será lembrada. Não obstante, a música nos mostra que os silêncios, tão importantes quanto os sons, simbolizam os momentos de pausa e reflexão necessários para que a ação tenha propósito e significado.

Por outro lado, a música também nos ensina sobre a ressonância, o impacto que uma única nota pode ter em outras, mesmo depois de ter sido tocada. E assim é o legado: nossas ações ressoam na vida de outros, espalhando efeitos que podem continuar muito além de nossa presença. A lição é clara: pense em como cada “nota” de suas ações poderá ressoar e impactar o mundo ao seu redor.

A **poesia**, com sua linguagem condensada e profundamente evocativa, nos ensina a enxergar além do óbvio, a atribuir beleza ao cotidiano e a encontrar significado nas menores coisas. Um legado significativo, assim como um poema poderoso, não precisa ser extenso; ele deve ser carregado de substância, emoção e autenticidade. É como no famoso aforismo atribuído a Fernando Pessoa: “Tudo vale a pena se a alma não é pequena”. O poeta nos desafia a olhar para dentro e a nos conectar com o que realmente importa.

E mais: a poesia nos ensina a eternidade da palavra bem escolhida. Um verso pode atravessar séculos, ressoando nas mentes e corações de quem o lê. Da mesma forma, um gesto ou ideia impactante, oriundo de uma vida bem vivida, pode reverberar por gerações. A poesia nos convida, então, a criar com intensidade, sabendo que as palavras e ações certas podem ecoar infinitamente.

As **religiões** ao redor do mundo, cada uma à sua maneira, nos ensinam sobre a transcendência – a ideia de que nossas vidas não são isoladas, mas conectadas a algo maior. Elas frequentemente exaltam a importância do serviço aos outros e da contribuição para o bem comum como pilares de um legado significativo. Por exemplo, a ideia de caridade no cristianismo ou do karma no hinduísmo destaca que ações altruístas deixam marcas duradouras.

Além disso, as religiões nos convidam a refletir sobre a instigante noção de eternidade. Em um mundo que valoriza o imediatismo, o legado é um lembrete de que nossas ações têm impactos que ultrapassam nossa existência terrena. É, pois, uma chamada para viver com propósito, investindo em algo que sobreviva ao tempo – valores, relacionamentos e mudanças que beneficiem as futuras gerações.

A **física quântica** nos lembra que vivemos em um universo interconectado, no qual partículas influenciam umas às outras mesmo a grandes distâncias – o peculiar fenômeno descrito tecnicamente como *entrelaçamento quântico*. Isso nos leva a refletir sobre como nossas ações, por menores que pareçam, podem ter impactos profundos e inesperados no mundo ao nosso redor. O legado, portanto, não é apenas o que deixamos diretamente, mas também os efeitos indiretos que criamos.

Mais além, a quântica nos mostra a imprevisibilidade da vida, em que probabilidades coexistem até que uma decisão ou evento determine o resultado. Em termos de legado, isso sugere que nossas escolhas cotidianas, por menores que pareçam, moldam realidades inteiras. Isso posto, não subestime o poder do “agora”, é nele que reside a semente de tudo o que será construído.

Do campo da **culinária** (!), podemos extrair uma lição curiosamente profunda: o impacto de um legado está nos “ingredientes” e na “forma de preparo”. Simples assim. Da mesma forma que uma receita demanda equilíbrio de sabores e técnicas apuradas, uma vida com propósito requer uma combinação harmoniosa de habilidades, valores e ações bem executadas. E não é só isso! Na culinária, um prato é criado para ser compartilhado, não para ser mantido isolado. Assim, nosso legado ganha significado real quando compartilhado com outros, seja em forma de conhecimento, inspiração ou impacto direto.

E, claro, não nos esqueçamos do tempero. Na vida, assim como na cozinha, o que torna algo memorável são os detalhes – a pitada de coragem, a dose de criatividade, o aroma de paixão que transforma o ordinário em extraordinário. Portanto, viva e “tempere” cada momento de sua jornada com autenticidade e intensidade, porque é isso que fará sua receita de vida única e inesquecível!

A **biologia** nos ensina sobre a continuidade da vida, sobre como cada organismo deixa algo de si para as gerações futuras, seja em forma de DNA ou de impacto ambiental. Essa ideia nos inspira a pensar no que estamos “plantando” hoje e que crescerá após nossa partida. A noção de evolução, tão central à biologia, reforça que o progresso humano é construído passo a passo, geração após geração.

Além disso, na biologia vemos o real valor da diversidade: ecossistemas resilientes são aqueles com uma variedade rica de organismos que se complementam. Da mesma forma, um legado robusto é construído

com base em múltiplas contribuições – habilidades, valores e perspectivas –, que, juntas, criam algo mais forte que qualquer parte isolada.

A **cosmologia** nos convida a uma perspectiva quase humilhante de nossa existência: somos menos que poeira de estrelas em um vasto universo em expansão! Esse contexto nos lembra de como somos pequenos, mas também de como podemos criar significado em um cosmos aparentemente indiferente. Nosso legado, então, é a maneira pela qual encontramos propósito e fazemos a diferença em nossa esfera de influência, mesmo em face de uma vastidão que é, em última análise, absolutamente incompreensível.

Além disso, o conceito de ciclos cósmicos – nascimento, morte e renascimento de estrelas e galáxias – nos inspira a encarar nossas próprias vidas de maneira cíclica. Cada fim é um novo começo, e cada contribuição nossa é uma fagulha que pode acender algo grandioso. Aliás, como as estrelas que iluminam o céu noturno muito depois de apagadas, nosso impacto pode persistir muito além de nossa partida.

E assim, ao refletir sobre o legado que desejamos construir, das mais diversificadas perspectivas de análise, somos lembrados, uma vez mais, de que a verdadeira medida de nossa existência não está na quantidade de coisas que acumulamos, mas no impacto que deixamos – nas pessoas, nas ideias e no mundo ao nosso redor. É como explica Sertillanges (2019), para quem um legado significativo transcende o tempo, moldando histórias, inspirando gerações e contribuindo para um amanhã mais rico em significado e propósito. Que cada escolha, gesto e ação sua seja um tijolo nessa construção grandiosa, uma manifestação de tudo o que você é e do que deseja ver florescer. Pois, no fim das contas, não vivemos apenas para nós mesmos, mas para ser lembrados, para ressoar e para iluminar. Então, que o seu legado seja, acima de tudo, um valioso farol para quem precisa – hoje e sempre!



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Deste culminante capítulo, uma verdade inescapável emerge: a vida de cada pessoa não é um ensaio, mas o palco principal, no qual cada escolha, ação e pensamento compõe o roteiro de uma existência única. Assim, não se trata apenas de buscar alta performance ou acumular realizações, mas de integrar conhecimentos, habilidades e propósitos em um mosaico

que reflita quem realmente somos. As tendências mudarão, os desafios evoluirão e o tempo seguirá seu curso implacável, mas o impacto que deixamos – nas pessoas que tocamos, nas ideias que propagamos e no mundo que transformamos – será o eco que perdurará. Instigante talvez seja o fato de que o verdadeiro legado não reside apenas no que fazemos, mas no modo como fazemos. Ele não é o monumento erguido ao final, mas as sementes plantadas ao longo do caminho. E se há algo que o leitor deve levar deste livro que seja isto: sua maior obra-prima não será escrita lá em um futuro distante, mas nas pequenas escolhas feitas hoje, com coragem, visão e humanidade.



ATIVIDADES



Atividade 1



O mercado de trabalho tem evoluído rapidamente devido a mudanças tecnológicas, sociais e culturais. Explique como essas tendências impactam a necessidade de desenvolver soft, hard e power skills de modo integrado.



Atividade 2



Planejar o futuro exige um equilíbrio entre visão de longo prazo e execução consistente no presente. Explique como a consistência pode ser um diferencial na busca por objetivos pessoais e profissionais.



Atividade 3



Legados pessoais e profissionais estão diretamente ligados ao impacto que deixamos no mundo. Com base em diferentes perspectivas, elabore uma visão própria sobre como construir um legado significativo.



REFERÊNCIAS

CLEAR, J. *Hábitos atômicos*: um método fácil e comprovado de criar bons hábitos e se livrar dos maus. Rio de Janeiro: Alta Life, 2019.

COVEY, S. *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*. 60. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2017.

GOLEMAN, D. *Inteligência emocional*: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso. São Paulo: Objetiva, 2015.

- GUNTHER, M. *Os axiomas de Zurique*: os conselhos dos banqueiros suíços para orientar seus investimentos. 19. ed. São Paulo: Best Business, 2017.
- MCCHESNEY, C. *et al. As 4 disciplinas da execução*: alcance suas metas crucialmente importantes. 2. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2022.
- OSWALDO, Y. *Planejamento estratégico e autogestão de carreira*. Campo Grande: Life, 2015.
- ROCKWELL, S. The life and legacy of Marie Curie. *Yale Journal of Biology and Medicine*, v. 76, n. 2003, p. 167-180, 2004.
- SARTORI, R. *Tendências de mercado em TI*. 2. ed. Curitiba: Iesde, 2021.
- SARTORI, R. *Gestão da inovação*. Curitiba: Iesde, 2022.
- SERTILLANGES, A. *A vida intelectual*. Campinas: Kíron, 2019.
- SINEK, S. *Comece pelo porquê*: como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir. São Paulo: Sextante, 2018.
- TALEB, N. *Antifragil*: coisas que se beneficiam com o caos. 15. ed. Rio de Janeiro: BestBusiness, 2014.
- TRACY, B. *Metas*: como conquistar tudo o que você deseja mais rápido do que jamais imaginou. São Paulo: Record, 2018.

Resolução das atividades

1 Introdução à autogestão

1. Como a análise SWOT pode ser utilizada para o autoconhecimento e desenvolvimento pessoal?

A análise SWOT pode ser aplicada ao autoconhecimento, ajudando a identificar forças (habilidades e talentos), fraquezas (áreas a melhorar), oportunidades (circunstâncias externas que podem ser aproveitadas) e ameaças (desafios externos). Essa ferramenta possibilita uma reflexão estruturada sobre o próprio potencial e limitações, orientando o planejamento de ações para o desenvolvimento pessoal e a busca de metas alinhadas aos valores e objetivos individuais.

2. Explique como o conceito de antifragilidade, conforme proposto por Nassim Nicholas Taleb, pode ser aplicado na autogestão.

Segundo Taleb, a antifragilidade é a capacidade de um sistema – que pode incluir os indivíduos – de se fortalecer com o estresse, a incerteza e as adversidades. Na autogestão, esse conceito se traduz na habilidade de aprender e crescer a partir de desafios e experiências negativas. Em vez de buscar apenas a resiliência (capacidade de retorno ao estado original após uma perturbação), a antifragilidade envolve adotar uma mentalidade que vê as dificuldades como oportunidades para inovação, adaptação e aprimoramento contínuo, fortalecendo a capacidade de lidar com futuras incertezas.

3. Diferencie hard skills, soft skills e power skills e explique a importância de cada uma na autogestão.

Hard skills são habilidades técnicas e específicas, como conhecimentos de software ou línguas estrangeiras. Soft skills são competências interpessoais, como comunicação e empatia. Já as power skills são habilidades relacionadas à liderança, ao pensamento estratégico e à influência. Na autogestão, hard skills são essenciais para executar tarefas técnicas com eficiência; as soft skills facilitam a colaboração e o gerenciamento de relacionamentos, e as power skills capacitam para a liderança e para a tomada de decisões estratégicas, essenciais ao navegar em contextos complexos e dinâmicos.

2 Hard skills para a autogestão

1. Explique como a técnica de análise SWOT pode ser aplicada no desenvolvimento de hard skills.

A técnica de análise SWOT pode ser aplicada ao desenvolvimento de hard skills identificando as forças (habilidades técnicas já dominadas), fraquezas (habilidades que precisam ser melhoradas), oportunidades (recursos ou situações que podem facilitar o desenvolvimento dessas habilidades) e ameaças (fatores que podem impedir ou dificultar o progresso).

2. Descreva como o ciclo PDCA pode ser utilizado para a melhoria contínua das hard skills.

O ciclo PDCA pode ser utilizado para a melhoria contínua das hard skills por meio do planejamento das ações de desenvolvimento (Plan), execução dessas ações (Do), verificação dos resultados obtidos (Check) e ajustes necessários para otimizar o aprendizado (Act), criando um ciclo de aperfeiçoamento constante.

3. Diferencie as abordagens do Pomodoro e do GTD no gerenciamento do tempo para o desenvolvimento de hard skills.

A abordagem Pomodoro foca em períodos curtos e intensos de trabalho seguidos de pequenas pausas para manter a produtividade e o foco. Já o GTD organiza todas as tarefas em listas e projetos, priorizando-as com base na importância e urgência, e permitindo, assim, uma visão mais ampla e estratégica do gerenciamento do tempo.

3 Soft skills para a autogestão

1. A comunicação eficaz vai além das palavras e inclui elementos como gestos e microexpressões. Como a comunicação não-verbal pode influenciar o sucesso de uma interação?

A comunicação não-verbal reflete emoções e intenções que palavras muitas vezes não captam, afetando a forma como a mensagem é recebida. Postura, gestos e expressões faciais, por exemplo, podem reforçar ou contradizer o que é dito, impactando a clareza e a confiança gerada na interação.

2. No networking, a verdadeira essência está em construir relações baseadas na colaboração e não apenas em trocas transacionais. Qual é a importância de “dar antes de receber” no contexto do networking?

Oferecer valor sem esperar retorno imediato fortalece as conexões e constrói confiança, criando uma reputação positiva. Com o tempo, isso resulta em oportunidades espontâneas, pois o fato é que as pessoas tendem a retribuir quando percebem generosidade genuína.

3. Há quem enfrente dificuldades na carreira por negligenciar a importância do personal branding, enquanto colegas constroem ativamente suas respectivas reputações. Como o personal branding pode influenciar positivamente as oportunidades de crescimento profissional?

Personal branding permite que profissionais comuniquem seu valor de forma clara e consistente, criando uma reputação sólida que atrai oportunidades de toda ordem. A visibilidade estratégica torna suas habilidades e contribuições mais evidentes, resultando em maior reconhecimento e promoções.

4 Power skills para a autogestão

1. Muito se discute a respeito da importância da mentalidade empreendedora para a autogestão de alto impacto. Explique como a mentalidade empreendedora pode contribuir para o desenvolvimento pessoal, destacando sua relevância no contexto da autogestão.

A mentalidade empreendedora impulsiona o desenvolvimento pessoal ao estimular a identificação de oportunidades, a tomada de iniciativa e a capacidade de adaptação. Em autogestão, essa postura permite que o indivíduo lide com desafios de forma proativa e independente, criando soluções personalizadas e inovadoras para suas metas. Essa mentalidade promove uma abordagem contínua de aprendizado e experimentação, o que é vital para o crescimento pessoal.

2. Quando se estuda o tema da antifragilidade, um dos principais aspectos a serem considerados é a diferença entre ser resiliente e ser antifrágil. Explique essa diferença e argumente sobre a importância da antifragilidade para a autogestão de alta performance.

A resiliência permite que o indivíduo se recupere após crises, mantendo o estado original, enquanto a antifragilidade vai além, pois a pessoa se fortalece e cresce com os desafios. Em autogestão de alta performance, a antifragilidade é de suma importância, pois ela transforma o caos e o imprevisto em fontes de aprendizado e fortalecimento. Isso permite ao indivíduo adaptar-se rapidamente e encarar incertezas com uma perspectiva positiva e transformadora.

3. Liderança e influência são algumas das mais úteis power skills a serem consideradas na perspectiva da autogestão. Descreva como a liderança pessoal impacta a capacidade de influenciar o ambiente ao redor.

A liderança pessoal, fundada no autoconhecimento e na clareza de propósito, gera uma influência natural e eficaz. Quando alguém lidera a si mesmo com disciplina e coerência, acaba transmitindo uma autoridade autêntica que inspira os outros e promove colaboração. Essa postura de liderança, sustentada pela inteligência emocional, torna-se um recurso essencial para impactar positivamente as relações, criando um ambiente propício ao crescimento coletivo.

5 Integração e alta performance

1. O mercado de trabalho tem evoluído rapidamente devido a mudanças tecnológicas, sociais e culturais. Explique como essas tendências impactam a necessidade de desenvolver soft, hard e power skills de forma integrada.

As mudanças tecnológicas demandam que os profissionais dominem novas ferramentas e tecnologias, desenvolvendo hard skills. Paralelamente, o aumento da interação global e os desafios organizacionais requerem soft skills, como empatia e comunicação. Por fim, o foco em liderança e tomada de decisões estratégicas ressalta a importância das power skills. Integrar essas competências permite que o indivíduo seja adaptável, proativo e eficaz em qualquer cenário de transformação. Essa abordagem integrada acaba criando profissionais mais preparados para os desafios do futuro.

2. Planejar o futuro exige um equilíbrio entre visão de longo prazo e execução consistente no presente. Explique como a consistência pode ser um diferencial na busca por objetivos pessoais e profissionais.

A consistência sustenta o progresso ao transformar grandes metas em ações diárias e alcançáveis. Ela permite o ajuste contínuo das estratégias, garantindo que mesmo diante de obstáculos, o avanço seja mantido. Com efeito, sistemas eficientes são mais importantes do que apenas objetivos ambiciosos: ao repetir pequenas ações de forma disciplinada, o indivíduo consolida hábitos e constrói um caminho sólido rumo às suas metas. Essa abordagem prática elimina a procrastinação e aumenta a probabilidade de sucesso.

3. Legados pessoais e profissionais estão diretamente ligados ao impacto que deixamos no mundo. Com base em diferentes perspectivas, elabore uma visão própria sobre como construir um legado significativo.

Construir um legado significativo exige alinhar suas ações com valores profundos, combinando impacto pessoal e coletivo. Entre outras esferas, da música, aprendemos sobre a intemporalidade das ideias; da biologia, sobre evolução e continuidade; e da cosmologia, a humildade diante da vastidão do universo. Planejar um legado significa pensar além do presente, buscando transformar vidas e ambientes de forma duradoura. Essa construção é única para cada indivíduo e reflete sua contribuição à humanidade e ao futuro.



Código Logístico



1001456



ISBN 978-65-5821-375-8



9 786558 213758