



GESTÃO DE CARREIRA
01/abril/2020



CHA – CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES

A conduta de um profissional sempre teve pontos de apoio diferentes com o passar dos tempos. Na época anterior à Revolução Industrial primava-se principalmente pelo conhecimento e pelas habilidades, pois como a economia era dominada principalmente pelo artesanato, as pessoas desenvolviam determinadas habilidades e tornavam aquilo a sua profissão, ganhando a vida com isso. Em outras palavras, o conhecimento – também chamado de ofício – era transmitido de pai para filho, para que com o tempo a pessoa lançasse mão deste conhecimento para produzir algo que lhe desse sustento.

Com a Revolução Industrial o perfil da economia mudou e as grandes corporações começaram a se proliferar. O conceito do artesanato começou a perder força diante das empresas industriais que passaram a fazer em escala aquilo que outrora era feito manualmente, pelos artesãos. Era comum ver artesãos se tornando mão-de-obra para as indústrias da época e, com o surgimento das empresas industriais, o número de empreendedores aumentava consideravelmente. O empreendedorismo sempre demandou atitude, iniciativa, ou seja, vontade de fazer algo sem esperar que alguém mande.

E assim o trinômio conhecimento-habilidade-atitude perdura até hoje como condição importante para qualquer profissional, em qualquer área. É o que ficou conhecido como CHA. Este diagrama ficou famoso por condensar as características desejadas por um profissional competente. Neste contexto, o conhecimento representa o domínio que a pessoa tem sobre determinado assunto; a habilidade é a capacidade de a pessoa transformar esse conhecimento em algo produtivo, que gere resultados; a atitude é a iniciativa esperada de qualquer profissional para que ele ande com as próprias pernas, sem esperar as ordens de alguém.

Embora esse perfil pareça completo, ou melhor, pareça tornar qualquer profissional completo, o mercado de trabalho atualmente tem feito muitas queixas. É comum ouvir que faltam profissionais no mercado. Faltam pessoas que preenchem o



perfil desejado, que atendam ao ideograma do CHA. E é interessante discutir isto porque cada vez mais se observam pessoas tendo acesso aos ensinos Técnico e Superior. Muitas saem formadas, com o conhecimento – embora esse conhecimento muitas vezes seja questionável – mas saem sem as habilidades e, principalmente sem atitudes. Falta o saber, o saber fazer e o querer fazer, características descritas no livro “Metacompetência”, de Eugênio Mussak.

Mas há aqueles que são dotados destas condições. Há os profissionais que são dotados de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas isso não os torna profissionais completos. Esta é outra observação que também tem se tornado comum no mercado de trabalho e isso me levou a pensar que há uma característica que poderia ser adicionada ao diagrama CHA. Esta característica é o comportamento. Poderíamos também chamar de inteligência emocional, conforme o livro homônimo de Daniel Goleman. Mas penso no comportamento como a postura profissional que a pessoa assume em termos de relacionamento interpessoal, liderança, ética e educação. Tem a ver com querer se desenvolver continuamente e contribuir com o crescimento das pessoas a seu redor. Não é a atitude da pessoa de somente “saber, saber fazer e querer fazer”, mas principalmente de “saber ser”.

Há várias pessoas que preenchem os requisitos do CHA, mas às vezes estas pessoas não percebem que esta condição lhes coloca numa posição de destaque em algumas empresas. Servem como referência. Mas muitas vezes este profissional não entende que esta condição lhe confere uma obrigação importante, que é a obrigação de um verdadeiro líder e profissional competente: além de saber, saber fazer e querer fazer, eu tenho que contribuir para o desenvolvimento das demais pessoas para que elas também atinjam estas características. Ou seja, tenho que saber ser – saber ser um líder, saber ser humilde, saber ser um profissional que influencie positivamente seus colegas.

Esperamos muito das pessoas no contexto atual do mercado de trabalho, mas, ao mesmo tempo, parece que as pessoas têm menos para entregar. Parece que cada vez mais temos que “ensinar profissionais já formados”. Parece que os profissionais mais



experientes têm que cada vez mais servir como exemplo para os mais jovens. Então eu vejo que a conduta de um profissional competente ultrapassa o contexto do CHA e deve agregar outro item importante: o comportamento.

Pior do que a falta de profissionais no mercado será a falta de profissionalismo, que poderá aumentar se os profissionais competentes de hoje não adotarem um comportamento que vise à formação das pessoas pautada na ética e no bom relacionamento interpessoal. No quadro abaixo eu compartilho dezoito atitudes que são bem vistas no meio corporativo.

SEU LADO ESPIRITUAL	PARA A SUA VIDA PROFISSIONAL	PARA NOSSA VIDA PESSOAL
Faça um trabalho voluntário; Ore; Defina seu propósito de vida; Controle suas emoções; Viva off-line; Tenha um hobby.	Aprenda novas habilidades e tenha novas atitudes; Retome contatos; Fortaleça seu networking; Dê feedbacks. E peça alguns também; Tenha uma boa gestão do tempo; Tenha um planejamento para o ano.	Faça um planejamento financeiro; Leia mais; Assista palestras; Seja mais curioso; Cuide de sua saúde; Comemore conquistas.

COMO POSSO ANALISAR A MIM MESMO?

Como estão seus conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamento? No quadro a seguir, dê uma nota de 1 a 5 para cada uma das afirmações, sendo 1 para a nota mais baixa e 5 para a nota mais alta. Na sequência, some as três notas que fazem parte de cada um dos conceitos e veja em qual deles está o seu ponto forte e qual deles você pode desenvolver ainda mais:

CONCEITOS				NOTA	
C	Conhecimentos	Saber	Tenho amplo domínio conceitual sobre as atividades ligadas ao meu trabalho/carreira.		
			Estou sempre atualizado com as novas tecnologias ou ferramentas que podem ser usadas no meu trabalho.		
			Busco ampliar continuamente meu conhecimento sobre tudo o que diz respeito ao meu trabalho/carreira.		
H	Habilidades	Saber fazer	Consigo usar na prática todo conhecimento teórico que tenho sobre meu trabalho/carreira.		
			Sempre que vejo alguma novidade (tecnologia, teoria, ferramenta, etc.) sei exatamente como e onde aplicar no meu trabalho/carreira.		
			Consigo encontrar meios ou métodos melhores para realizar o meu trabalho.		
A	Atitudes	Querer fazer	Sempre que preciso, procuro apoio para colocar em prática as mudanças ou novidades que podem beneficiar o resultado do trabalho.		
			Se é algo cujo retorno pode ser mensurado, faço as contas e análises necessárias com o objetivo de viabilizar a implantação de um novo processo ou tecnologia.		
			Se eu vejo que a proposta de mudança que eu apresento é positiva, persisto na sua implantação mesmo encontrando resistência ou negatividade de outras pessoas.		
C	Comportamento	Saber ser	Gosto de ouvir as pessoas porque sei que há fontes de aprendizado importantes nesse convívio.		
			Recebo feedbacks e sei que eles são fontes importantes para o meu crescimento pessoal e profissional.		
			As pessoas gostam da minha presença. Sou bem quisto e aceito no grupo e evito entrar em conflitos, discussões ou fofocas.		

As informações deste quadro representam apenas um indicativo de temas que são importantes para o desenvolvimento de conhecimento, habilidades, atitudes e comportamentos. O profissional da atualidade precisa estar sempre ligado a novos conhecimentos, habilidades e atitudes, mas precisa também estar muito focado nas questões comportamentais que envolvem aspectos da sua liderança e relação interpessoal.



COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Quando falamos de questões comportamentais, quais são os pontos principais que um profissional precisa desenvolver? Peter Drucker, um dos maiores autores da área da Administração, afirmou que o profissional do século XXI irá lidar (ou melhor, já está lidando) com quatro desafios principais:

Feedback	Tão importante quanto à mensagem (conteúdo) é o jeito (forma) por meio da qual ela será transmitida. Na maioria das vezes o feedback não existe ou ocorre de forma inadequada por conta da forma como ele é executado. O treinamento vai apresentar uma forma diferente de dar feedbacks.
Delegação	As pessoas não delegam tarefas por três motivos principais: por não ter para quem delegar, por não ter pessoas preparadas para tal ou por não confiarem nas pessoas que estão disponíveis. Independente do motivo, o objetivo é apresentar um método que leve as pessoas a delegar a fim de que possam se concentrar naquilo que, de fato, é estratégico para elas.
Gestão de conflitos	Geralmente as pessoas de uma mesma organização têm os mesmos macro-objetivos. No entanto, vários conflitos surgem nas relações organizacionais. Os conflitos surgem quando deixamos de focar nos objetivos em comum e nos concentramos em legislar para defender nossos interesses.
Comunicação	Muito mais do que ser o que a gente fala, comunicação é o que a gente ouve. E o ato de ouvir vai além do que é escrito ou verbalizado: vai para a linguagem corporal, o tom da voz, enfim, para as mensagens não escritas.

Por experiência própria, posso afirmar que estes são, sem dúvida, grandes desafios para nós hoje em dia. Aliás, posso até dizer que principalmente as questões ligadas à delegação e comunicação têm sido os maiores desafios encontrados nas empresas e quando essas questões se manifestam de uma forma muito intensa, acabamos gerando falta de alinhamento das equipes e conflitos organizacionais (que é outro dos grandes desafios!). Ou seja, tudo está interligado!



PARA O PERÍODO “PÓS-VÍRUS”

Há várias frases emblemáticas que ilustram o que falamos neste texto. Uma que eu gosto muito foi dita pelo ex-CEO da Porsche, Peter Schutz, que afirmou no começo dos anos 1980:

“Contrate o caráter e treine as habilidades”

O ex-presidente americano Theodore Roosevelt disse certa vez:

“O único ingrediente mais importante na fórmula do sucesso é saber como se dar bem com as pessoas”

Um ilustre empresário brasileiro, Antônio Ermírio de Moraes, comentou que:

“Parece simples, mas responder ‘não sei’ é uma das coisas mais difíceis de se aprender”

Todas elas contêm uma lição importante e fazem um sentido diferente para cada um de nós. Mas penso que o mais importante é “sabermos que não sabemos”, porque só assim a gente encontra motivos para buscar o novo conhecimento, para compartilhá-lo e assim estimular as pessoas que estão conosco a agirem da mesma forma.

Em linhas gerais, acredito que é preciso ressignificar alguns conceitos da nossa vida profissional. O que bastava para ser um bom funcionário no passado não é mais suficiente nos dias atuais. Da mesma forma, conceitos como estabilidade e sucesso profissional também têm sido ressignificados. Eu gosto de pensar que os dias de hoje nos mostram a necessidade de termos alguns aprendizados novos. Eu me refiro às questões ligadas ao stress, à alta performance e à inteligência emocional.

Vou tomar a liberdade de comentar apenas superficialmente sobre a inteligência emocional, pois tenho certeza de que aulas futuras irão lhes propiciar uma imersão nesse tema com uma profissional que domina esse tema como poucos. Com isso, cito



apenas brevemente os cinco pilares da inteligência emocional porque alguns deles foram ou serão comentados aqui nessa apostila:

1. Autoconhecimento
2. Autocontrole
3. Automotivação
4. Empatia
5. Práticas Sociais

STRESS

A inteligência emocional é item fundamental para conseguirmos lidar com um tema que tem sido cada vez mais presente na vida das pessoas: o stress. Quando eu falo sobre o stress, gosto de trazer uma fábula, contada pelos índios Cherokees dos Estados Unidos, que fala sobre os dois lobos que habitam o nosso coração. Um deles é bom e só quer fazer coisas boas. Vive em harmonia consigo mesmo e com os outros. Quando é necessário lutar, ele o faz de forma justa. O outro lobo é mau. Está sempre de mau humor e com um enorme peso em suas costas. Vê problemas em todas as coisas que acontecem, mesmo as mais pequenas. O fato é que um dos lobos vai vencer e assim irá determinar nossos comportamentos e atitudes. Sabe qual deles vence? Aquele que mais alimentamos.

É uma metáfora, claro. Uma alegoria para falar sobre stress. Acredito que nos dias de hoje o stress é um dos sentimentos mais comuns em todos nós. Mas eu também acho que o stress é uma das coisas mais mal compreendidas por nós, pois quase todo mundo usa a palavra “stress” de uma forma pejorativa, negativa. Então vamos jogar outra luz sobre esse assunto para saber como podemos lidar melhor com o stress e, para fazer isso, quero contar outra fábula. Dessa vez, uma fábula que aconteceu comigo.

Tive uma reunião no começo deste ano, bem no comecinho do ano mesmo, que me inspirou a escrever sobre stress. Uma das pessoas presentes na reunião havia



voltado de férias no dia anterior. Ou seja, estava somente no segundo dia de trabalho após ter retornado das férias, mas já estava comentando o quanto estava estressado e o quanto estava precisando de novas férias! Vejam só!

Quando lhe perguntei sobre o que o havia deixado estressado tão rapidamente, ele comentou que eram as questões normais e corriqueiras do trabalho que ele encontrou logo quando voltou para a empresa. O que a gente não sabe é que certo grau de stress é inerente ao ser humano. Faz parte da nossa constituição, do nosso ser, desde a nossa origem. Isso se justifica porque nos primórdios da vida civilizada o ser humano vivia sob constantes ameaças a sua vida, sobretudo por conta de animais predadores. O stress surgia como uma fagulha de alerta, de atenção, que sinalizava que havia um perigo iminente e que devíamos ficar mais atentos. O stress era algo necessário à nossa sobrevivência.

No mundo atual nós não vivemos mais sob a ameaça daqueles predadores. Hoje em dia os predadores são outros. Nossos predadores são as metas, a falta de tempo, o trânsito, a concorrência no mercado de trabalho, os colegas de trabalho e até os chefes. Mudam os nomes e as características, mas o stress continua presente em nossas vidas.

Via de regra, nós acabamos nos estressando por coisas que podem acontecer (ou seja, talvez nem aconteçam) ou pelo fato de darmos às coisas que acontecem uma importância maior do que elas merecem ou ainda para coisas que nos incomodam mas que estão completamente fora da nossa capacidade de gerenciamento. Por isso que é importante a gente entender a dinâmica do Controle-Influência-Preocupação. O quadro a seguir explica um pouco melhor esses três pontos:

ÁREA	CONCEITO	PERGUNTAS IMPORTANTES
Controle	Aquela na qual agimos e temos a responsabilidade para fazer algo acontecer. Somos a causa do que nos acontece. É o que depende diretamente de mim para que aconteça.	- Quais recursos eu já tenho para fazer o que eu quero? Quais recursos faltam? - Quais ações posso colocar em prática desde já? - Por onde começar? - O que posso fazer de diferente?
Influência	Algumas ações podem não estar dentro do nosso raio de ação porque não somos os especialistas no assunto ou porque não é da nossa	- Quem eu posso envolver nessa situação?



	responsabilidade agir. A zona de influência é como uma extensão da nossa ação, pois muito embora não possamos agir diretamente na questão, ela está dentro da nossa esfera de influência.	<ul style="list-style-type: none"> - Como as pessoas serão afetadas pela minha influência? - O que posso fazer para influenciar positivamente as pessoas e a situação?
Preocupação	Quantas vezes nos preocupamos com coisas que não controlamos e que não podemos influenciar? É, por definição uma zona na qual não controlamos nem influenciamos o resultado. É uma zona de desgaste, de perda de energia, de atenção e de subtração de tempo, de motivação, de impulso criativo, de entusiasmo, de tranquilidade. Esta zona contém todos aqueles que se queixam, que entram em stress e que têm mais medo da perda de controle e influência do que da situação propriamente dita.	<ul style="list-style-type: none"> - O quanto da minha energia está sendo gasta com algo que não posso controlar? - O que eu posso fazer para lidar melhor com isso?

Há coisas que a gente pode controlar, que estão sob o nosso gerenciamento, nosso domínio. Há também as coisas que nós podemos influenciar, ou seja, embora sua resolução não seja de nossa responsabilidade ou esteja ao nosso alcance, podemos agir no sentido de influenciar positivamente a sua ocorrência. Mas há também as coisas com as quais que estão completamente fora da nossa capacidade de gerenciamento, do nosso controle. E tudo o que a pessoa acaba fazendo é se preocupar com elas.

Percebe-se, então, que o stress se faz presente em nossas vidas. Eu costumo comparar essa questão do stress ao colesterol, que também está presente no nosso organismo. Há o colesterol bom (HDL) e há o colesterol ruim (LDL). Todos nós temos níveis diferentes de cada um no nosso organismo e cabe à nós cuidar para que ambos estejam nos níveis adequados. Assim funciona com o stress.

Só devemos determinar como as situações do dia-a-dia nos afetam! Tudo depende da lente que a gente vai escolher para analisar as coisas que acontecem. Significa dizer que nós escolhemos como vamos reagir a cada uma das ameaças que encontramos, procurando sempre reagir positivamente para que essas ameaças gerem um stress produtivo (que é o equivalente ao colesterol bom).

Temos que refletir se o que está nos estressando tem a ver com situações que estão na esfera de controle e influência ou na esfera de preocupação, pois se estivermos



nos estressando somente com coisas que estão na esfera de preocupação, provavelmente iremos produzir um stress negativo. Mas se focarmos naquilo que podemos controlar e influenciar podemos gerar stress produtivo.

STRESS PRODUTIVO

Quer dizer, então, que há um stress produtivo? Sim, de fato há um nível de stress saudável e necessário para a nossa vida. É o stress que nos deixa alertas, que faz com que a gente queira evoluir, que faz com que a gente deseje sair da zona de conforto e topor novos desafios. É o stress que faz com que a gente queira aprender coisas novas para sermos melhores. Esse é o stress produtivo.

O mais interessante é que, mesmo que a gente não saiba, o stress produtivo também está presente em nossas vidas. Só que é muito mais comum darmos atenção ou reconhecermos somente o stress que é prejudicial. A partir do momento que a gente reconhece que alguns desafios que temos na nossa vida são benéficos e necessários para o nosso crescimento, podemos definir que reações teremos diante dessas situações. Isso significa que o stress pode ser gerenciado.

COMO EU POSSO ADMINISTRAR O STRESS PRODUTIVO?

Penso que a primeira atitude é entender os conceitos, sabendo que há diferença entre stress negativo e stress produtivo. E observar também alguns fatores que são determinantes:

- Aceitação: aceite que há uma certa dose de stress que é necessária para que a gente esteja sempre alerta e se coloque em movimento. Acredite, a total falta de stress é nociva para o ser humano pois nos colocará numa zona de conforto, numa área de “ponto morto” que com o tempo fará com que a gente não veja mais sentido nas coisas;



- Limite: as pessoas são diferentes e têm tolerâncias diferentes para o stress negativo. Algumas pessoas se abalam menos diante de situações que podem parecer desesperadoras para outras pessoas. De qualquer forma, o ponto que define a mudança de stress produtivo para stress negativo é chamado de ponto de pânico. É o ponto em que observamos que nossa produtividade e qualidade de vida começa a cair;
- Os predadores mudam: o que representou uma ameaça para nós ontem talvez não seja mais uma ameaça amanhã. Os predadores mudam! Por isso é importante fazer uma autoanálise para reconhecer quais são as coisas que estão nos deixando negativamente estressados.

QUANDO O STRESS NÃO É PRODUTIVO¹

Nós somos resilientes ao stress. Passamos por momentos difíceis e encontramos momentos de paz, prazer e realização. Lidamos com o stress por meio de orações, crenças religiosas, terapias, conexões humanas, enfim, várias iniciativas que têm um só objetivo: devolver a nossa paz interior e o sentimento de estar bem. Entretanto, o nosso equilíbrio fisiológico/psicológico pode ser afetado de uma maneira que excede a nossa capacidade de suportar. Quando isso acontece, ficamos desregulados e desordenados. Podemos ficar esgotados e entrar em colapso. Existem reações automáticas aos fatores que nos geram stress e não importa o que dizemos a nós mesmos, pois são essas reações que determinam como vivenciamos o stress e isso pode fazer com que a gente transforme um problema pequeno em algo maior.

O stress pode nos impedir de manter o foco, de estarmos presentes, de ver claramente as coisas, de resolvermos os problemas de forma criativa, de expressarmos nossas emoções quando precisamos nos comunicar com outras pessoas e pode, definitivamente, nos afastar da paz interior.

¹ Adaptado da apostila de Business and Executive Coaching do Instituto Brasileiro de Coaching (IBC).



Existem várias fontes de stress e a maioria delas é previsível e temporária. Essas fontes de stress são mais facilmente gerenciáveis. Há, no entanto, fontes de stress que não podem ser gerenciáveis (ou o gerenciamento é mais difícil) e que podem causar efeitos negativos e duradouros nas pessoas. O quadro a seguir traz uma classificação das fontes de stress:

TIPO	CLASSIFICAÇÃO	CONCEITOS	EXEMPLOS
Gerenciáveis	Previsíveis	São os estressores que a gente sabe que vai acontecer. Muitos deles têm data e hora marcada para aparecer.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões ou eventos em que você precisa se expor • TPM (tensão pré-menstrual) • Provas na faculdade
	Temporários	Permanecem em nossa vida de forma temporária, apesar de seus efeitos talvez ficarem por mais tempo. Podem ser eventos previsíveis (como na linha acima), como também podem ser imprevisíveis.	
Não-gerenciável	Imprevisíveis	São os estressores que não avisam quando vão chegar. Fazem com que sejamos pegos de surpresa e seus efeitos estão mais na surpresa e na imprevisibilidade do que nas consequências propriamente ditas.	<ul style="list-style-type: none"> • Desligamento/demissão do trabalho • Notícia de uma gravidez imprevista • Demanda repentina e excessiva de trabalho • Cancelamento de uma viagem ou férias • Cuidar de alguém da família que esteja doente • Lidar com uma doença • Desemprego ou instabilidade financeira persistente • Clima ou ambiente ruim no trabalho
	Crônicos	São os estressores que nos afetam por um longo período e seus efeitos igualmente perduram por muito tempo.	

O gerenciamento do stress depende muito da sua classificação, conforme vimos no quadro anterior. Essa afirmação obedece a uma premissa da Administração, de que tudo que é planejável e previsível, é passível de gerenciamento. O tempo pode ajudar muito na resolução dos efeitos do stress gerenciável e geralmente tende a ser o melhor remédio. No entanto, acredito que mesmo as fontes imprevisíveis e crônicas podem ser



gerenciadas, desde que reconheçamos os efeitos que essas causas exercem sobre nós.

Os principais efeitos do stress sobre as pessoas são os seguintes:

- Ansiedade contínua;
- Tensão muscular crônica (geralmente nos ombros, rosto, mandíbula e mãos);
- Aceleração dos batimentos cardíacos;
- Sensação de “borboletas no estômago”;
- Palmas da mão úmidas;
- Necessidade ou desejo de isolamento e evitar o convívio com outras pessoas;
- Falta de capacidade de manter o foco;
- Esquecimento das coisas;
- Volatilidade emocional;
- Ataques de raiva e irritabilidade;
- Teimosia.

Parafraseando o filósofo Epíteto: “não são os eventos que nos causam sofrimento, mas a percepção antecipada que temos dos eventos.” As emoções têm vida própria e não podem ser controladas. Mas os sentimentos – que são as demonstrações das emoções – podem ser gerenciadas por meio da nossa forma de pensar. A nossa forma de pensar, por sua vez, muda o nosso comportamento. Lembra do começo da apostila quando falamos das competências comportamentais? Pois então, o stress é um dos principais inimigos do desenvolvimento das nossas competências comportamentais.

A pergunta que não quer calar é: como está o seu nível de stress? O seu nível de stress encontra-se no ponto de ser produtivo ou já passou do limite? Logo a seguir eu deixei uma ferramenta para avaliar o seu nível de stress produtivo.



STRESS PRODUTIVO

O seu nível de stress encontra-se no ponto de ser produtivo ou já passou do limite? Coloque entre parênteses um número de 1 a 5, sendo 5 para a alternativa que mais faz sentido para a questão e 1 para a alternativa que menos faz sentido para a questão.

1) Quanto a sua rotina de trabalho:

- A () Tenho pouco trabalho, então não tenho problemas com horário.
- B () Há dias que são mais tumultuados e demandam horas extras, mas são exceção.
- C () Trabalho bastante e consigo realizar tudo durante o horário de trabalho.
- D () Trabalhar fora do horário já é um hábito, mesmo que não tenha necessidade.
- E () Tenho horário para entrar, mas não para sair.

2) Virar a noite trabalhando ou fazer horas extras excessivamente.

- A () É coisa de gente desorganizada.
- B () Não acontece comigo e se vejo que está acontecendo com os outros, ofereço-me para ajudar.
- C () Isso não acontece comigo porque eu me planejo para que não seja necessário.
- D () Já fiz muito isso. Hoje em dia procuro não fazer mais.
- E () No meu trabalho atual isso é comum.

3) Sobre reuniões

- A () Não sei porque me chamam para elas.
- B () Estou começando a perceber que nem todas reuniões são importantes ou produtivas.
- C () Vou apenas nas reuniões em que minha presença é fundamental e nas quais costumam ser produtivas.
- D () Vou a todas reuniões, embora saiba que a maioria são desnecessárias.
- E () Não vou à maioria das reuniões simplesmente porque não tenho tempo.

4) Sobre iniciativa e acabativa

- A () Meu trabalho é tranquilo, então consigo começar e terminar cada atividade sem pressão.
- B () Faço várias coisas, mas tenho que interromper algumas pela metade por um tempo. Mas depois eu as retomo e finalizo.
- C () Realizo diversas atividades, cada uma a seu tempo, e entrego tudo no seu devido prazo.
- D () Faço várias coisas ao mesmo tempo e é comum eu perder o fio da meada de alguma tarefa.
- E () Não consigo começar e terminar nada sem ser interrompido.



5) Sobre o planejamento das minhas atividades diárias

A () Não faço, porque não preciso. Conforme as coisas surgem eu vou fazendo.

B () É importante e é um hábito em que eu preciso melhorar.

C () Meu dia-a-dia é bem planejado. Até acontece de eu não conseguir executar todas as atividades como planejado, mas isso não me faz deixar de planejar o dia.

D () Eu até faço mas ele não funciona, porque diariamente surgem coisas inesperadas que atrapalham o planejamento.

E () Já fazia, mas parei de fazer. Não conseguia colocá-lo em prática porque tem tantas intervenções no meu dia-a-dia que eu desisti.

Transfira para o quadro abaixo a pontuação de cada letra e some seu total:

ITEM	Questão 1	Questão 2	Questão 3	Questão 4	Questão 5	TOTAL	%
A							
B							
C							
D							
E							

Agora transcreva o total para o quadro abaixo e identifique qual nível de stress é predominante em você.

ITEM	TOTAL	CONCEITO
A		Estado de sono: stress é uma palavra que não faz parte do meu vocabulário. Tudo é muito tranquilo.
B		Estado de alerta: percebo situações que levam ao stress. Tento não me incomodar com elas, mas às vezes não consigo. Muitas vezes consigo lidar bem com tudo isso.
C		Estado ótimo: estou no ponto do stress produtivo, pois vejo as dificuldades e obstáculos como desafios e utilizo as pressões do dia-a-dia como impulso para produzir e aprender mais.
D		Estado de ansiedade: tenho dificuldades para me planejar, pois como percebo que muitas coisas do meu dia-a-dia são urgentes, opto por resolvê-las à medida que vão surgindo.
E		Estado de desorganização: opto por não planejar porque vejo que não adianta muito. Não consigo fazer as coisas sem ser interrompido e no final do dia tenho a sensação de que trabalhei um monte e não produzi nada.

Conexão entre Stress e Performance



NOVAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

É certo que muita coisa vai mudar na Economia e no mercado de trabalho quando as coisas “voltarem ao normal” após essa crise do Coronavírus. O motivo é muito simples: estimativas apontam que o Brasil poderá ter até 30 milhões de desempregados como efeito negativo dessa crise, caso persistam as restrições impostas ao funcionamento do varejo, indústria e serviços. É bem provável que os efeitos dessa crise sejam sentidos por anos. Um estudo recente vislumbrou que na Itália serão necessários até vinte anos para uma recuperação sócio-econômica completa.

Essa constatação levanta algumas questões urgentes e uma delas tem a ver com a carreira, com o mercado de trabalho. No momento em que escrevo essas linhas ainda não tenho informações a respeito do que os empresários vão fazer depois que tudo começar a voltar ao normal. Ainda não tenho condições de afirmar quais estratégias serão adotadas e quais serão as medidas de contingência que cada empresário irá adotar. Independente disso, é bem provável que haverá mudanças significativas na forma como realizamos o nosso trabalho.



De forma empírica – contando muito mais com a minha experiência e com o fato de ter participado de momentos críticos em algumas empresas – eu arrisco a dizer que essa crise de saúde pública vai demandar que nossa carreira seja ressignificada para que possamos atender a algumas competências comportamentais. Não são competências novas, mas eu aposto que elas serão ainda mais valorizadas nos profissionais “pós-Coronavírus”. Em resumo, o que eu penso que as empresas esperam de nós após a pandemia:

COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL	CONCEITO	EFEITOS NA VIDA ORGANIZACIONAL
Resiliência	É a capacidade de o indivíduo lidar com problemas, adaptar-se a mudanças, superar obstáculos ou resistir à pressão de situações adversas.	Nas organizações, a resiliência se manifesta em situações em que há tensão no ambiente, em que um dos lados precisa “baixar a guarda” para ouvir e até recuar de sua opinião. Também tem a ver com a capacidade de suportar a pressão.
Produtividade	Significa fazer mais com menos. Produzir mais e entregar mais, utilizando menos recursos.	Haverá menos pessoas para o mesmo número de atividades. Isso significa que os colaboradores deverão se desdobrar e executar mais funções do que antes. Essas atividades precisam ser feitas com qualidade, em menos tempo.
Bom relacionamento interpessoal	É a nossa capacidade de interação, articulação e convivência em grupo com a finalidade de manter a harmonia no ambiente.	Pessoas que se relacionam bem geralmente são bem vistas. São pessoas que recebem oportunidades e que mantêm um bom clima organizacional.
Espírito de liderança	Característica das pessoas que assumem o desafio de coordenar pessoas, processos e recursos a fim de cumprir os objetivos organizacionais.	De um ponto de vista bem prático: os assistentes e analistas de hoje serão os líderes de amanhã. Infelizmente, muitos líderes atuais irão deixar as empresas e isso abrirá oportunidades para os futuros líderes.
Visão sistêmica	Significa ver e pensar no todo e em todos, reconhecendo os impactos das decisões e ações na organização como um todo.	Os gestores sentem muita falta de profissionais que conseguem ver a empresa como um todo. É preciso que decisões e ações sejam tomadas com base em uma visão do todo, pois a maioria das pessoas age de forma local, egoísta e isolada.



Eu gosto de abordar as competências comportamentais porque estatísticas² apontam que a maior parte das pessoas perde seus empregos por conta de questões comportamentais. A recíproca é verdadeira, pois estatísticas³ também apontam que as questões comportamentais são as maiores causas de desligamento por parte das empresas. Então eu lhe faço um convite: que tal descobrir como essas questões comportamentais estão presentes na sua vida atualmente? Logo abaixo eu deixei um teste para que você faça uma autoavaliação.

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Para cada competência a seguir, peço que coloque uma nota de 1 a 5, conforme a legenda abaixo:

- 1) Não atendo: simplesmente sou incapaz de atender no momento as exigências desta competência comportamental
- 2) Requer melhoria: já executo atividades nesse sentido, mas eu percebo que para atender a expectativa eu devo melhorar nessa questão
- 3) Atendo parcialmente: estou atendendo às expectativas, mas sinto que estou fazendo apenas a minha obrigação, sem destaque algum
- 4) Atendo plenamente: tenho feedbacks que atestam que as expectativas do meu gestor são plenamente atendidas e ele está satisfeito com o resultado
- 5) Supero: sou capaz de surpreender o meu gestor quando a esta competência e recebo feedbacks que deixam isso claro.

² Disponível em [https://exame.abril.com.br/carreira/a-maioria-dos-brasileiros-perde-oportunidades-de-emprego-por-esta-razao/](https://exame.abril.com.br/carreira/a-maioria-dos-brasileiros-perde-oportunidades-de-emprego-por-esta-raza/) acesso em 25/mar/2020.

³ Disponível em <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/11/22/8-em-cada-10-profissionais-pedem-demissao-por-cao-do-chefe-veja-os-motivos.ghtml> Acesso em 25/mar/2020



COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL	CONCEITO	NOTA DE 1 A 5
Resiliência	É a capacidade de o indivíduo lidar com problemas, adaptar-se a mudanças, superar obstáculos ou resistir à pressão de situações adversas.	
Produtividade	Significa fazer mais com menos. Produzir mais e entregar mais, utilizando menos recursos.	
Bom relacionamento interpessoal	É a nossa capacidade de interação, articulação e convivência em grupo com a finalidade de manter a harmonia no ambiente.	
Espírito de liderança	Característica das pessoas que assumem o desafio de coordenar pessoas, processos e recursos a fim de cumprir os objetivos organizacionais.	
Visão sistêmica	Significa ver e pensar no todo e em todos, reconhecendo os impactos das decisões e ações na organização como um todo.	
SOMATÓRIO DAS NOTAS		

Como eu comentei anteriormente, as bases que eu tenho para fazer essas afirmações são empíricas – frutos da minha experiência. No entanto, eu penso que essas competências irão se tornar essenciais num futuro bem próximo. Para fins de avaliação, penso que uma nota 15 no somatório de todas as notas é um bom parâmetro. Sugiro identificar a competência que tem a nota mais baixa e investir em formas de aumentar a nota.



PARA QUEM QUER MUDAR DE CARREIRA OU TRABALHO

Não raro encontramos profissionais insatisfeitos com as suas carreiras. E não é para menos, pois fazer aquilo que gostamos é um dos pressupostos para sermos bem-sucedidos. Um estudo realizado pela Universidade da Califórnia e publicado pela Revista Melhor – Gestão de Pessoas⁴ deixou isso ainda mais claro. A pesquisa identificou que um trabalhador feliz é, em média, 31% mais produtivo, três vezes mais criativo e vende 37% a mais em comparação com outros. Além disso, ele acaba motivado a atender melhor o cliente, evitar acidentes no trabalho e reduzir desperdícios.

Mas eu tenho uma pergunta: será que é preciso ser feliz no trabalho? Nesse momento você também deve estar se questionando se a tal felicidade no trabalho é, de fato necessária. Ou ainda, deve estar se perguntando se eu tenho dúvidas a respeito. Ambas perguntas têm sentido e a resposta para elas é sim. Só que eu preciso explicar o porquê dessa indagação. Antes de mais nada, é preciso que você saiba o que é felicidade para si próprio. Qual é o seu conceito de felicidade? Felicidade é algo muito subjetivo e contextual e o que pode deixar uma pessoa feliz não necessariamente irá fazer outra pessoa feliz naquele momento.

Outra pesquisa⁵, feita Harvard Business Review e publicada pela revista Época Negócios, aponta que a busca pelo propósito faz mais sentido do que a busca pela felicidade no trabalho. Tema interessante, sem dúvida, ainda mais quando descobrimos que as pessoas que participaram da pesquisa afirmaram que o propósito é algo mais prioritário do que a felicidade no trabalho pelo fato do propósito ser mais perene, mais estável do que a sensação de felicidade. Quando perguntadas sobre o que significa o propósito, as pessoas responderam que o propósito é ver sentido no trabalho que realizam. Não tem a ver com ocupar altos cargos estratégicos ou fazer aquilo que sempre sonhou. Muito pelo contrário, tem a ver com algo mais simples: ter a certeza de

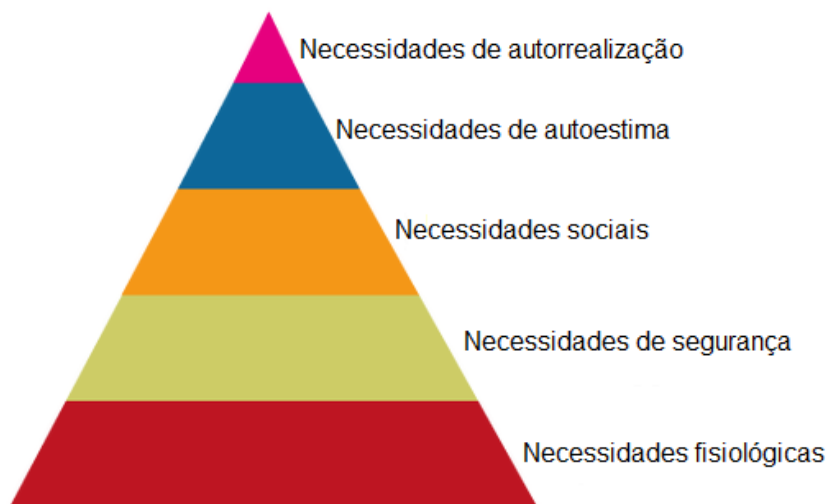
⁴ Disponível em <https://revistamelhor.com.br/funcionarios-felizes/> Acesso em 25/mar/2020

⁵ Disponível em <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2019/07/por-que-voce-deve-para-de-buscar-felicidade-no-trabalho.html> Acesso em 25/mar/2020

que o seu trabalho está sendo útil, que faz a diferença para as pessoas e para a empresa e, principalmente, que é realizado em um bom ambiente.

Essa abordagem não é nova. Nos anos 1940, um psicólogo chamado Abraham Maslow divulgou seus estudos sobre a hierarquia das necessidades do ser humano. A Pirâmide de Maslow deixava claro que o ápice da realização pessoal não tem a ver com o dinheiro ou sucesso financeiro, mas sim com o propósito. Pessoas ricas podem encontrar o seu propósito, mas a riqueza não é condição essencial para que isso ocorra.

Pirâmide de Maslow

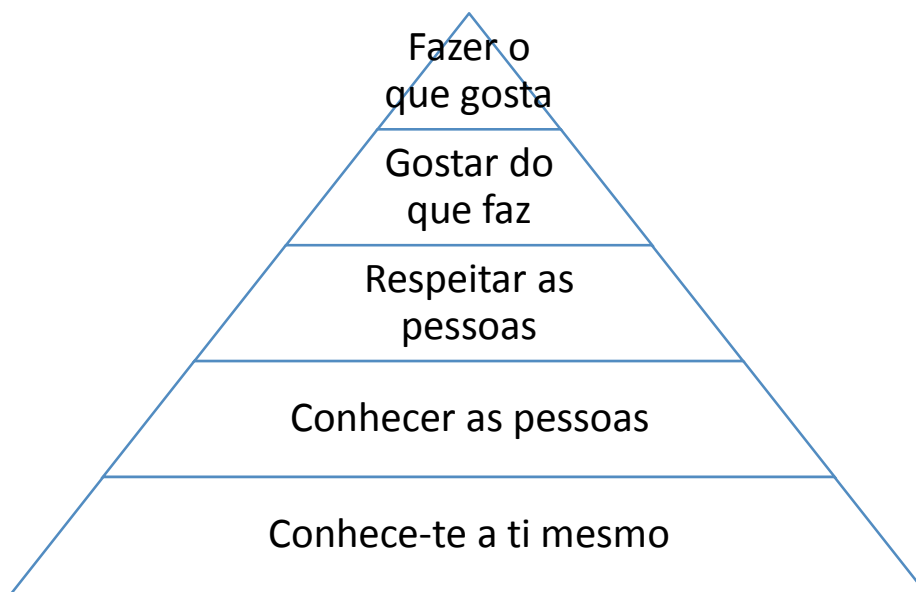


Isso me faz imaginar que os dias de hoje têm realmente provocado uma mudança importante naquilo que chamamos de vida profissional ou carreira. Talvez essa mudança esteja ocorrendo de forma inconsciente, mas me parece muito claro que a Pirâmide de Maslow está se tornando cada vez mais presente na vida das pessoas. Claro que a maior parte das pessoas nunca ouviu falar de Abraham Maslow e de sua pirâmide, mas isso não quer dizer que ela não faça sentido para nossas vidas.

Aliás, quer saber por que as pessoas têm procurado tanto pelo propósito no seu trabalho? Porque passamos boa parte da nossa vida em função do trabalho e formamos

muitas relações pessoais e profissionais no ambiente de trabalho. As pessoas querem trabalhar, mas também querem que essa parte significativa da vida seja prazerosa e faça sentido. Isso me faz lembrar de outra pirâmide, a Pirâmide do Propósito.

Imagine uma pirâmide composta por cinco níveis, cinco camadas. Lá na base da pirâmide está o autoconhecimento. Como diz aquela frase escrita no Templo de Delfos, da Antiga Grécia: “conhece-te a ti mesmo!” Esse é o efeito do autoconhecimento e é a primeira etapa do nosso processo de evolução comportamental.



Na segunda camada da pirâmide, na segunda etapa, está o “conhecer melhor as pessoas”. Você já reparou que conhecer a si mesmo ajuda muito a conhecer melhor as outras pessoas? Imagine o seguinte: você comprou um carro, de uma determinada cor e modelo. Já reparou que, num passe de mágica, você começa a notar que existem vários outros carros iguais andando na rua? Outra coisa curiosa acontece com algumas mulheres grávidas: elas tendem a identificar, a reparar em quantas mulheres também estão grávidas. Algumas chegam a dizer que “todo mundo resolveu engravidar ao mesmo tempo!” Essa reação é normal e se explica pelo fato de que nós temos a tendência de identificar nas outras pessoas as características que estão mais presentes em nós mesmos.



Isso só acontece por meio do autoconhecimento e, a partir do momento em que conhecemos melhor a nós mesmos é bem provável que iremos respeitar muito mais as outras pessoas. O respeito ao próximo é a terceira etapa dessa caminhada e esse respeito acontecerá somente quando eu conheço a mim mesmo, conheço a outra pessoa e isso faz com que eu respeite o outro porque eu entendo que a sua forma de agir e pensar tem a ver com o seu perfil.

Daí nós vamos para a próxima etapa desse processo de evolução. Essa etapa acontece quando você, de repente, descobre que gosta do que faz. Muita gente adora o seu trabalho e eu estou falando aqui de trabalhos como os nossos, normais e corriqueiros que, para muita gente, podem parecer chatos. Quando eu pergunto porque uma pessoa gosta do seu trabalho, geralmente as respostas têm a ver com as outras pessoas que ela encontra no seu ambiente de trabalho. E aqui ocorre uma descoberta: elas não gostam do trabalho que fazem. Gostam das pessoas que elas encontram no lugar onde trabalham. Vou repetir: elas gostam das pessoas que encontram no lugar onde elas fazem o que fazem e, assim, gostam do seu trabalho. Se identificar com as pessoas que a gente encontra no lugar onde estamos ou trabalhamos é muito importante para nos conectarmos com a atividade, com o trabalho em si.

É uma descoberta e tanto, não é mesmo? E isso nos leva à última etapa desse processo de autodesenvolvimento: gostar do que faz. Com o tempo, reforçamos o conhecimento de nós mesmos, das outras pessoas, o respeito pelo outro e a noção de quanto as pessoas são importantes para criar um ambiente positivo, que faz com que a gente goste do trabalho. Quando isso acontece, podemos afirmar que fazemos o que gostamos. Passamos a escolher a carreira, o trabalho, com base no ambiente e nas relações. Ou seja, com base nas pessoas. Costumo dizer que, ao chegar nessa fase, estamos perto de alcançar o nosso propósito.



AS PIRÂMIDES E A MUDANÇA DE TRABALHO OU CARREIRA

É justo que você queira saber qual é a relação entre a Pirâmide de Maslow e a Pirâmide do Propósito com a mudança de carreira. Pois bem, a resposta é simples: as pessoas não deixam as empresas. Deixam o ambiente em que trabalham. Essa afirmação é importante, pois uma pesquisa⁶ feita pela fundação *Great Place to Work* (GPTW) mostrou que um contingente significativo de pessoas pede demissão de seus trabalhos apenas para trocar de chefe.

Embora seja um motivo importante, eu defendo que mudança de carreira ou trabalho deve ser algo planejado, caso contrário não é mudança. É fuga. Quem pede demissão de uma empresa para se ver livre de um chefe ou colega de trabalho tóxico corre o risco de entrar em outro ambiente de trabalho e, adivinhe só, acabar encontrando outro chefe ou colegas de trabalho tóxicos. Então eu sugiro que você reflita sobre a sua carreira ou trabalho e, caso desejar promover a mudança, que ela seja planejada. Para começar, convido você a olhar a matriz de planejamento de mudança de carreira ou trabalho. O quadro é simples, mas é um primeiro passo poderoso para que você possa começar a ensaiar a sua mudança profissional.

PASSO	AÇÃO
Reflexão	Responda às seguintes questões: <ul style="list-style-type: none">• Por que eu desejo mudar de empresa ou carreira?• Se eu tivesse que definir somente um motivo que me leva a fazer a mudança, qual seria?• O que eu espero encontrar na nova carreira ou trabalho?
Identificação dos pontos fortes e pontos de melhoria	Conheça as competências técnicas e comportamentais que você já possui ou que precisam ser desenvolvidas para fazer a mudança profissional.
Definição de objetivos	Faça uma lista do que você deseja conquistar nessa mudança profissional. Certifique-se de declarar o seguinte: <ul style="list-style-type: none">• Que empresas eu desejo trabalhar?• Que cargo ou função eu desejo desempenhar?• Que salário eu desejo receber?• Que condições ou benefícios eu desejo conquistar?

⁶ Disponível em <https://administradores.com.br/artigos/porque-os-chefes-ainda-continuam-sendo-um-dos-principais-motivos-de-demiss%C3%A3o> Acesso em 25/mar/2020

Ativação do networking	<p>Descubra quem são as pessoas que podem lhe ajudar na sua mudança profissional. Responda às seguintes questões:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quais são os amigos que podem me ajudar com o networking? • Quem são as pessoas de contato nas empresas que eu desejo trabalhar? Como entrar em contato com elas? • Quem são as pessoas que podem me indicar ou dar referências positivas sobre o meu trabalho?
Estabelecimento de prazos	<p>Estabeleça prazos e datas para começar o processo de mudança. Responda às seguintes questões:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qual é o primeiro passo que eu tenho que dar para promover minha mudança profissional? • Quando irei dar esse primeiro passo? • Qual é o prazo que eu estabeleço para mim para ter essa mudança concluída?
Avaliação dos impactos	<p>Quais são os impactos (positivos e negativos) que são resultantes da sua mudança profissional? Responda às seguintes questões:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estou disposto a ter uma redução no salário para realizar a minha mudança profissional? • Tenho suporte financeiro para uma eventual redução no salário? • O que a minha família pensa a respeito do meu plano? • Estou disposto a dedicar mais tempo para me firmar no meu novo trabalho ou carreira? • Do que estou disposto a abrir mão para garantir que a minha mudança profissional seja bem-sucedida?

Logo a seguir eu deixo uma ferramenta que permite fazer uma análise dos seus pontos fortes e pontos de melhoria. Após fazer essa autoavaliação é possível compreender melhor as motivações profissionais e pessoais que motivam a sua mudança profissional. Essa análise é o primeiro passo para dar início a um plano de transição profissional consistente e bem-sucedido. Esta percepção – que envolve desejos, motivações, objetivos, pontos fortes e de melhoria e impactos – é fundamental para que você conheça todos os fatores que envolvem esta decisão e que eventuais decisões sobre transição profissional seja tomada com consciência de suas consequências e benefícios.



ANÁLISE SWOT

Convido você a olhar para as perguntas que estão em cada um dos quadros. Essas perguntas servem como guias, orientações para que você descubra quais são seus pontos fortes e pontos de melhoria.

Você pode responder às perguntas ou pode simplesmente ir direto para as linhas que estão na parte inferior de cada quadro, para ali escrever as suas características. Vamos lá?

PONTOS FORTES

Quais habilidades você tem?	
Que atitudes, habilidades ou comportamentos que você tem que são admiradas por outras pessoas?	
Quais são as coisas que você faz que te rendem elogios?	
Quais são as coisas das quais você não abre mão? (princípios, valores, etc...)	
Que características você aprecia nas outras pessoas e que você tem?	

Com base nas suas respostas, escreva seus pontos fortes nas linhas abaixo:



PONTOS DE MELHORIA

Que características que você aprecia nas outras pessoas e que você não tem e que gostaria de ter?	
Quais são as coisas que te deixam ansioso ou te incomodam?	
Quais são as coisas que lhe foram mencionadas em feedbacks que você eventualmente tenha recebido?	
Quais são as coisas que incomodam no seu comportamento/personalidade?	
Quais são suas atitudes ou comportamentos que você percebe que mais afetam as outras pessoas?	

Com base nas suas respostas, escreva seus pontos de melhoria nas linhas abaixo:

ANCORAGEM DE CARREIRA

As âncoras de carreira são o reflexo da nossa personalidade profissional, que é formada pelas experiências acumuladas desde a infância, mas que são salientadas nos primeiros anos da nossa vida profissional. Tem uma estreita relação com os nossos valores e isso nos ajuda a evidenciar os nossos reais objetivos com relação ao trabalho. As principais âncoras de carreira são as seguintes (nessa ordem de prioridade):



- 1) Dedicção a uma causa
- 2) Desafios propostos ao trabalho
- 3) Autonomia e independência
- 4) Segurança e estabilidade (está ligado também à remuneração e benefícios)
- 5) Estilo de vida/rotina de trabalho
- 6) Possibilidade de exprimir seus talentos e criatividade
- 7) Autonomia e independência
- 8) Possibilidade de aplicar as competências técnicas

Lembro que esses fatores são apresentados em ordem de importância, ou seja, é um ranking dos principais fatores de motivação para nos engajarmos em algum trabalho/organização/carreira. Diante disso, sugiro que você analise cada um desses fatores e coloque uma nota de 1 a 5 (sendo 1 a nota mais fraca e 5 a nota mais forte) a fim de identificar quais desses fatores de ancoragem são os principais motivadores para uma eventual troca de trabalho ou carreira. O quadro a seguir vai lhe ajudar nessa avaliação.

FATOR DE ANCORAGEM	NOTA
Dedicção a uma causa	
Desafios propostos ao trabalho	
Autonomia e independência	
Segurança e estabilidade (está ligado também à remuneração e benefícios)	
Estilo de vida/rotina de trabalho	
Possibilidade de exprimir seus talentos e criatividade	
Autonomia e independência	
Possibilidade de aplicar as competências técnicas	



RECADO FINAL

Gosto muito da palavra propósito. Falamos um pouco sobre ela aqui, nessa apostila. Então, como recado final, eu vou tomar a liberdade de citar trechos de alguns discursos feitos em formaturas de universidades (nada mais apropriado, certo?). São mensagens inspiradoras, que espero que inspirem a você também, assim como espero que você tenha se inspirado com tudo o que conversamos nessa apostila

“Quando os tempos ficarem difíceis e o medo se instaurar, pense naquelas pessoas que abriram caminho para você, e naquelas que estão contando com você para abrir o caminho para elas. Nunca deixe que a insegurança ou o medo ditem o curso da sua vida. Segure firme nas possibilidades e se projete para além do medo. Apegue-se à esperança que o trouxe aqui hoje, a esperança de trabalhadores e de imigrantes, de colonos e escravos, cujo sangue e cujas lágrimas construíram esta comunidade e possibilitaram que vocês se sentassem nessas cadeiras”.

(Michelle Obama, ex-primeira dama dos EUA, em discurso na formatura na Universidade da Califórnia, feito em 2009)

“Quando você cresce, percebe que a definição de sucesso muda. Para mim, a coisa mais importante na vida é vivê-la com integridade, e não se entregar à pressão; não tentar ser algo que você não é. Viver sua vida como uma pessoa honesta e caridosa; contribuir, de alguma forma. Então, para encerrar a minha conclusão: siga sua paixão, mantenha-se fiel a você mesmo. Nunca siga o caminho de ninguém. A não ser que você esteja perdido na floresta e veja um caminho – então, pelo amor de Deus, siga aquele caminho. Meu conselho para vocês é: sejam verdadeiros consigo mesmos e tudo vai ficar bem.”

(Ellen de Generes, atriz e apresentadora americana, em discurso na formatura na Universidade de Tulane, feito em 2005)



“Não é o crítico que importa; nem aquele que aponta onde foi que o homem tropeçou ou como o autor das façanhas poderia ter feito melhor.

O crédito pertence ao homem que está por inteiro na arena da vida, cujo rosto está manchado de poeira, suor e sangue; que luta bravamente. Que erra, que decepciona, porque não há esforço sem erros e decepções; mas que, na verdade, se empenha em seus feitos; que conhece o entusiasmo, as grandes paixões; que se entrega a uma causa digna; que, na melhor das hipóteses, conhece no final o triunfo da grande conquista e que, na pior, se fracassar, ao menos fracassa ousando grandemente.

(Theodore Roosevelt, ex-presidente americano, em discurso na Universidade de Sorbonne, feito em 1910)



SOBRE MIM:

FABIANO GOLDACKER

- Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC);
- Especialista em Gestão Estratégica pelo Instituto Catarinense de Pós-Graduação (ICPG);
- Especialista em Gestão Financeira pelo Instituto Catarinense de Pós-Graduação (ICPG);
- Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Regional de Blumenau (FURB);
- Formação em Coaching Executivo, especializado em Coaching de Carreira pelo Instituto Brasileiro de Coaching (IBC);
- Formação em Mentoria pelo Center for Advanced Coaching (CAC);
- Autor dos livros “Desenvolvimento Humano, Liderança e Gestão: 50 textos para refletir, comentar e compartilhar” e “Procura-se um Coach: o que você precisa saber para contratar um processo de Coaching”;
- Autor das palestras “A Excelência Contagia”, “Tudo por Dinheiro?” e “Construa sua Ponte”, voltadas a temas ligados à liderança, carreira e relacionamento interpessoal;
- Sócio da Ponte ao Futuro, empresa que atua na área de Consultoria e Desenvolvimento Humano e Organizacional;
- Delegado do Conselho Regional de Administração (CRA) para a região do Vale do Itajaí (SC);
- Professor de Pós-Graduação em disciplinas ligadas a Gestão de Pessoas e Gestão de Negócios na FAE Blumenau e no Centro Universitário de Brusque (Unifebe);
- Experiência de vinte anos de atuação em empresas industriais no setor Têxtil e de Higiene, tendo sido gestor de grandes equipes nas áreas de Produção e Qualidade.



Para falar comigo é fácil!

Meu e-mail é fabiano@ponteafuturo.com.br

Meu whatsapp é (047) 9-9118-8768

Também te convido a visitar o site da Ponte ao Futuro – www.ponteafuturo.com.br

E tem o Coachitório Online, o seu podcast semanal sobre pessoas, carreira e liderança. É gratuito e está disponível em sua plataforma de streaming favorita. Te convido a nos seguir nessa jornada!

