

VOCÊ NÃO É
TODO MUNDO

Amostra

Amostra

VOCÊ NÃO É TODO MUNDO

*O que as frases de mãe ensinam
sobre liderança e humanidade*

DÉBORA FIGUEIRÓ



Você Não É Todo Mundo

Copyright © 2026 Actual

Actual é um selo da Editora Almedina do Grupo Editorial Alta Books (Starlin Alta Editora e Consultoria LTDA).

Copyright © 2026 Débora Figueiró

ISBN: 978-65-5183-074-7

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2026 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F475v
Figueiró, Débora
Você não é todo mundo: o que as frases de mãe ensinam sobre liderança e humanidade / Débora Figueiró.
1ª Ed. – Rio de Janeiro: Actual, 2026.

192 p.; 15,7 x 23 cm.
ISBN 978-65-5183-074-7

1. Liderança. 2. Desenvolvimento humano.
3. Comportamento organizacional. 4. Relações humanas. I. Título.

CDD 658.4092

Índice para catálogo sistemático:

Liderança: desenvolvimento humano 658.4092

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida.

A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra fora formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

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

Material de apoio e erratas: Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

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

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books

Diretor Editorial: Anderson Vieira

Editor da Obra: Rodrigo Mentz

Vendas Governamentais: Cristiane Mutüs

Produtora Editorial: Rita Motta

“Amanhã é outro dia.”

NORMA FIGUEIRÓ, MAMÃE

Nada permanece igual
quando o tempo passa por nós.

Ele não transforma apenas os fatos,
mas o sentido que lhes atribuímos.

O que hoje parece definitivo
amanhã encontra proporção.

Compreender isso é maturidade.

Amostra

Dedicatória

À mamãe, Norma,
que liderou sem nomear,
ensinou sem método
e formou sem discurso.
Fez do cuidado uma prática,
dos desafios, fortaleza,
do limite, um gesto de amor
e da persistência, linguagem.

Ao meu filho, Thiago
que chegou enquanto este livro nascia
e me mostrou, desde o início,
que não governamos o tempo
nem controlamos o percurso,
mas somos responsáveis
pelo sentido que construímos ao longo do caminho.

A todos os cuidadores, que,
mesmo sem títulos,
seguem formando gente.

Amostra

Agradecimentos

Este livro não nasce de uma ideia isolada. Nasce do tempo, dos encontros e das experiências que amadureceram perguntas e organizaram o pensamento.

Agradeço a quem caminhou comigo na vida e no trabalho, sobretudo nos momentos em que decidir ou mudar exigiu coragem, silêncio ou renúncia. Aos que estiveram ao meu lado quando o caminho apertou, oferecendo presença, escuta e sustentação. Essas pessoas, mesmo sem saber, ajudaram a dar forma à perspectiva que este livro propõe.

Aos autores e pensadores que ampliaram, e ampliam, meu olhar e me lembraram que entender o mundo exige rigor, curiosidade e humildade.

E a todos que acreditam que formar pessoas é um exercício contínuo, honroso e profundamente humano.

Amostra

Sumário

Apresentação	1
Introdução	5

PARTE 1

DE DENTRO PARA FORA — A BASE INVISÍVEL DA LIDERANÇA

“Você não é todo mundo”	9
<i>Autoconhecimento como ponto de partida da liderança</i>	
“Engole o choro”	19
<i>Inteligência emocional diante de frustrações e limites</i>	
“Um dia você vai entender”	37
<i>Empatia como habilidade essencial</i>	

PARTE 2

DECIDIR E AGIR

“Não dá para ter tudo, tem que escolher.”	51
<i>A coragem de decidir</i>	
“Se tivesse feito na hora, já estaria livre.”	59
<i>Responsabilidade e movimento</i>	
“Olha bem o jeito que você está falando comigo.”	69
<i>Comunicação como ferramenta de liderança</i>	

PARTE 3

DISCIPLINA E RESULTADO

- “Você não sai daqui enquanto não terminar.” e
“Eu vou contar até três!”** 83
Acabativa, foco e responsabilidade com entregas
- “Primeiro o dever, depois a diversão.”** 91
Disciplina, merecimento e construção de resultados

PARTE 4

LIDERANÇA E GENTE

- “Não fez mais que sua obrigação”** 103
Responsabilidade com gente é fundamental
- De **“Quero ver quando eu não estiver aqui”** a
“Esse é meu filho” 117
A jornada da confiança
- “Em casa a gente conversa.”** 129
Feedback, diálogo e maturidade nas relações

PARTE 5

ESTRATÉGIA, ADAPTABILIDADE
E CULTURA

- “Leva o casaco, vai esfriar” e “leva o guarda-chuva”** 147
Adaptabilidade em cenários incertos
- “Enquanto você morar aqui, vai seguir minhas regras.”** 159
Liderança como agente e guardião da cultura
- De mãe, líder e humano 169
O que aprendemos pelo caminho
- Norma Figueiró 173
Um pouco mais sobre mamãe
- Referências 177

Apresentação

Nem todo aprendizado chega em livros, cursos ou treinamentos. A maior parte dele aparece no meio da rotina, nas experiências da vida, em frases curtas ditas por quem cuida da gente — repetidas tantas vezes que só revelam plenamente o sentido quando a vida começa a exigir escolhas reais.

As frases que cresci ouvindo da minha mãe sempre foram assim. Algumas me irritavam. Outras eu fingia não ouvir. Mas muitas delas — ou o aprendizado envolto nelas — voltaram anos depois, em momentos decisivos: quando precisei decidir sem garantias, assumir responsabilidades, liderar pessoas, sustentar limites ou simplesmente seguir em frente. Com o tempo e a reflexão, percebi que não eram apenas frases de mãe. Eram sínteses práticas sobre limites, consequências, escolhas e relações humanas.

É por isso que este livro existe.

Aqui, revisito frases como “*você não é todo mundo*”, “*leva o casaco, vai esfriar*” ou “*em casa a gente conversa*” e as conecto à minha trajetória e aos estudos em liderança, comportamento humano e neurociência. Não para transformá-las em regras absolutas, mas como referências que ajudam a refletir, ajustar escolhas e sustentar uma liderança mais humana, consciente e responsável.

Talvez você reconheça algumas dessas frases ao longo da leitura. Talvez se lembre de quem as dizia. E talvez perceba que elas nunca foram apenas frases de mãe.

Ainda na faculdade, ouvi uma frase que ampliou definitivamente meu olhar sobre liderança: *“A maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns.”* A partir dela surgiram perguntas que me acompanham até hoje: será que desenvolver pessoas acontece apenas por meio de treinamentos? Como saber se aquilo que orientamos realmente faz diferença? E o que acontece quando a pessoa não quer mudar?

Esses questionamentos me levaram a estudar teorias, modelos e líderes da história em busca de padrões aplicáveis às organizações. Mas, logo no início da vida profissional, percebi que a prática era bem diferente da teoria. Como orientar alguém a desligar um amigo? Como demitir um bom profissional por causa de uma redução de custos? Quantas vezes saímos de uma conversa achando que fomos claros — apenas para descobrir, dias depois, que cada um entendeu algo diferente? Como liderar pessoas mais experientes do que você? Como influenciar sem autoridade formal?

Houve momentos em que desejei um oráculo que me desse respostas. E foi então que percebi que eu já tinha um — mesmo sem perceber.

Minha mãe nunca falou em liderança, gestão ou desenvolvimento humano. Mas, com perguntas diretas, gestos, conselhos firmes e frases simples, ensinou responsabilidade, empatia, limites, consequência e cuidado. Sem intenção pedagógica, ela me preparou para situações que eu só viveria muitos anos depois.

Mais tarde, estudando liderança de forma estruturada, encontrei conceitos para aquilo que já tinha vivido. E, quando falo em liderança, não me refiro apenas a cargos de chefia. Falo de influência, responsabilidade e impacto — de todos que ajudam pessoas a se desenvolverem, com ou sem título.

Sou formada em Administração, Recursos Humanos, Novas Tecnologias e Neurociência. Comecei minha carreira na área de RH e, há quase uma década, atuo com projetos, tecnologia e

transformação digital. Mas o que sempre me fascinou, mais do que processos e sistemas, foi o comportamento humano: o que nos move, o que nos trava e o que nos faz cooperar. Quanto mais eu estudava, mais percebia que muitas ideias apresentadas como “novas” já tinham sido vividas muito antes — em casa.

A neurociência ajuda a explicar isso. O cérebro aprende melhor aquilo que é emocional, concreto e familiar. Histórias, metáforas e frases carregadas de afeto criam pontes profundas entre emoção e razão. As chamadas “frases de mãe” atravessam o tempo porque condensam experiências humanas universais em poucas palavras. São simples, diretas e difíceis de esquecer.

A ideia deste livro começou como uma homenagem à minha mãe. Com o tempo, ficou claro que essa experiência não era apenas minha. Existem mães, pais e cuidadores que desenvolvem pessoas de forma tão natural que nem percebem o quanto influenciam. E existem aprendizes que só mais tarde reconhecem quem foram seus verdadeiros mestres.

Este projeto ficou guardado por alguns anos, até que a vida me trouxe o presente mais transformador: tornei-me mãe. Hoje, escrevo não apenas como filha, mas também como mãe de um bebê que acabou de chegar e já me faz pensar, diariamente, no ciclo que se inicia — nas lições que recebi, nas que ainda vou aprender e naquelas que, sem perceber, um dia vou passar adiante.

Liderar, afinal, é repetir valores no cotidiano. É estar presente antes da queda. É sustentar limites com afeto, mesmo quando não é confortável. E, talvez o mais difícil, é preparar alguém para caminhar sem a gente — seja um filho, um liderado ou uma equipe inteira.

Porque, no fim, você não é todo mundo. E ainda bem.

Amostra

Introdução

Este livro parte de frases simples. Frases ditas em casa, quase sem intenção pedagógica, mas carregadas de experiência, cuidado e responsabilidade.

Cada capítulo nasce de uma dessas frases e se desdobra em uma reflexão que conecta vivências pessoais, estudos em liderança, comportamento humano e neurociência. Essas frases não são verdades absolutas, nem funcionam da mesma forma em todos os contextos. Elas são associativas: pontos de partida que ganham sentido a partir da situação, da relação envolvida e de quem as interpreta.

Por isso, uma mesma frase pode orientar, provocar, limitar ou proteger — dependendo do momento, da intenção e da escuta. O valor não está na frase em si, mas na reflexão que ela dispara e nas escolhas que ajuda a sustentar.

Não há fórmulas prontas nem modelos universais. Há perguntas, provocações e pontos de atenção para quem precisa decidir, liderar, orientar e conviver no dia a dia.

Os capítulos podem ser lidos em sequência ou de forma independente. Em comum, todos propõem um olhar mais consciente sobre como formamos pessoas — no trabalho, na família e na vida.

Ao longo do livro, você encontrará reflexões práticas, exemplos do cotidiano e convites à observação. Pequenas pausas para pensar antes de agir, revisar crenças e perceber o impacto das nossas atitudes sobre os outros.

Este não é um livro de respostas definitivas. É um livro de perguntas e reflexões. Algumas farão sentido de imediato. Outras talvez só encontrem espaço quando a vida pedir.

Leia no seu ritmo. Volte quando precisar. Algumas frases só se revelam com o tempo.

Amostra

PARTE 1

DE DENTRO
PARA FORA
— A BASE
INVISÍVEL
DA LIDERANÇA

Autoconhecimento e maturidade emocional

“Você não é todo mundo”

— Autoconhecimento como ponto de partida

“Engole o choro”

— Inteligência emocional

“Um dia você vai entender”

— Empatia como habilidade essencial

“Você não é todo mundo”

*Autoconhecimento como ponto
de partida da liderança*

*“Tente mover o mundo — o primeiro
passo será mover a si mesmo.”*

PLATÃO

*“Sob a direção de um forte general,
não haverá jamais soldados fracos.”*

SÓCRATES

Eu devia ter uns 12 anos quando pedi para ir a uma festa, só porque “todo mundo ia”. Minha mãe, firme e serena, respondeu: “*Você não é todo mundo.*” Fiquei emburrada na hora, mas essa frase ecoou em tantos outros momentos da minha vida que acabou virando quase um mantra. Sei que não fui a única a ouvir isso — é uma daquelas frases clássicas que toda mãe parece ter no repertório. E talvez seja justamente por isso que acredito que ela tenha sido um dos primeiros incentivos, ou até mesmo um convite silencioso, à autenticidade. Hoje, olhando para trás, percebo que minha mãe não estava apenas me impedindo de ir a uma festa, mas me

ensinando que cada pessoa tem sua própria medida, sua própria forma de existir no mundo. E aqui está o ponto inicial deste livro: o convite para viajar para dentro de si e descobrir o motivo de ser você — e não o resto do mundo. Quando minha mãe dizia “Você não é todo mundo”, talvez não imaginasse que estava, sem saber, me ensinando muito mais. Como explica Sapolski, nosso comportamento é moldado por uma combinação complexa de biologia, história pessoal e ambiente. Ser diferente, portanto, é mais do que uma escolha — é uma condição humana inevitável. E talvez seja justamente aí que tudo começa: quando a gente para de olhar para fora em busca de validação e começa, ainda sem perceber, a construir um olhar mais honesto para dentro. Porque não ser “todo mundo” não é isolamento — é autoconhecimento em formação.

“Conhece-te a ti mesmo”. Essa frase, amplamente conhecida, estava gravada na entrada do templo em Delfos, na Grécia Antiga, dedicado ao deus Apolo. Esse templo abrigava o famoso Oráculo de Delfos, que oferecia previsões, conselhos e orientações entre os séculos VIII a.C. e II d.C. Esse oráculo se tornou extremamente relevante, sendo consultado por políticos e ganhou notoriedade fora da Grécia, alcançando romanos e egípcios. Mas por que essa história aqui? É fascinante pensar que um local que ficou imensamente conhecido por disponibilizar ensinamentos tivesse, logo na porta, um aforismo sobre autoconhecimento — e que essa ideia continue tão viva séculos depois. O processo de compreender a si mesmo — habilidades, valores, crenças, emoções, pontos fortes e fracos — é fundamental para construir uma base sólida e por isso está aqui neste primeiro capítulo. Pois autoconhecimento já poderia ser visto, séculos atrás, como o primeiro passo da sabedoria. O autoconhecimento traz maturidade às relações e melhora nosso entendimento daqueles ao redor, o que é indispensável quando falamos de liderança. Conhecer-se traz consigo a capacidade de entender aquilo que o destaca, aquilo que precisa de aprimoramento e qual o reflexo disso no ambiente em que está inserido.

O autoconhecimento pressupõe ter humildade para olhar para fora e coragem para olhar para dentro, de forma profunda e constante. Pois é, ele é contínuo. Sem ponto final. Estamos sempre mudando, nos adaptando a novos ambientes que exigem competências diversas e ele que te faz compreender de forma profunda o porquê de “você não é todo mundo”.

Esse mesmo princípio aparece em outras linguagens — não mais em pedra na entrada de um templo, mas em bronze. A famosa escultura de bronze *Self Made Man*, da artista Bobbie Carlyle, localizada em Loveland, no Colorado (EUA), mostra um homem esculpindo a si mesmo e representa muito bem a ideia de construção da própria identidade. A jornada, embora romântica em sua concepção, se distancia do romantismo na prática. Requer análise minuciosa da própria existência, destacando a responsabilidade individual. Nem sempre conseguimos nos perceber por completo, mas é essencial nos conectarmos tanto às nossas capacidades quanto às nossas limitações. Esta arte é uma metáfora clara: construir-se exige esforço, paciência e, muitas vezes, desapegar de partes que acreditávamos essenciais. É nessa retirada paciente do excesso — crenças, hábitos, medos — que a forma real começa a aparecer. Autoconhecimento é isso: nomear emoções, solicitar feedback, analisar as experiências vividas, ajustar a rota e sustentar o desconforto sem fugir. E a peça nunca “termina”; ela apenas fica melhor, pois é e verdade. Assim como na frase comum de uma mãe e na inscrição de Delfos, a escultura reforça a ideia de que cada ser precisa se lapidar, pouco a pouco, para ir se tornando quem é e quem será.

Mas se a ideia de se conhecer parece simples, a prática é bem mais complexa. Pois às vezes ir a fundo significa perceber mudanças necessárias e geralmente não é fácil fazer. E por que, mesmo sabendo que precisamos mudar, muitas vezes não conseguimos? A resposta está menos na metáfora e mais no jeito como nosso cérebro funciona. Primeiro, quem entra em cena é a emoção, o instinto, e só depois a razão aparece para organizar as coisas. É por isso

que muitas vezes explodimos, cedemos à ansiedade ou tomamos decisões que depois parecem óbvias demais para serem escolhas ruins. A neurociência mostra que o autoconhecimento não é só introspecção ou filosofia: é também treino. É saber reconhecer gatilhos, praticar a autorregulação e criar aqueles segundos preciosos que mudam completamente o rumo de uma decisão.

O Experimento do Marshmallow, conduzido por Walter Mischel na década de 1970, mostrou de forma simples como funciona nossa relação com escolhas, paciência e autocontrole. Crianças eram colocadas em uma sala, sozinhas, com um marshmallow à frente. O pesquisador explicava: elas poderiam comer o doce imediatamente ou esperar alguns minutos — se conseguissem esperar, ganhariam um segundo marshmallow como recompensa. A cena parece até divertida: algumas crianças cheiravam o marshmallow, outras fechavam os olhos, cantavam, balançavam as pernas ou inventavam estratégias para não ceder à tentação. Algumas resistiam; outras, claro, não conseguiam esperar. O interessante veio depois. Anos mais tarde, os pesquisadores acompanharam aquelas mesmas crianças e perceberam algo revelador: as que conseguiram esperar apresentaram, em média, melhores resultados acadêmicos, maior capacidade de lidar com frustrações e mais resiliência diante das dificuldades da vida. A habilidade de adiar recompensas mostrou-se um indicador poderoso de maturidade emocional e isso colabora com o autoconhecimento. E aqui está a chave: não se trata de “força de vontade mágica”, mas de treino. As crianças que resistiram não eram mais inteligentes ou mais disciplinadas, elas encontraram formas de reconhecer seus gatilhos e criar estratégias para se autorregular. Essa habilidade de adiar recompensas não é um truque mágico, mas fruto de autocontrole e autoconhecimento. É como criar um pequeno intervalo entre o impulso e a ação, um instante em que podemos olhar para dentro, respirar e escolher com clareza. É nesse espaço silencioso que decisões simples se transformam em aprendizados que ficam para a vida toda. Não é à toa que

Goleman coloca o autoconhecimento como um pilar fundamental da inteligência emocional.

Exemplos práticos também não faltam. **Steve Jobs**, por exemplo, tinha um perfil intenso, criativo e, muitas vezes, difícil de lidar. Sua genialidade para conectar tecnologia e arte revolucionou a forma como usamos computadores, telefones e música. Mas esse talento vinha acompanhado de impulsividade, conflitos frequentes e uma forma de conduzir pessoas que, naquele momento, não o colocava como referência de liderança. O ponto de ruptura foi emblemático: Jobs foi afastado da própria empresa que ajudou a fundar. Longe da Apple, ao liderar a NeXT e, principalmente, ao conviver com outros modelos de gestão na Pixar, ele foi confrontado pelos limites do próprio comportamento. Não se tornou alguém naturalmente empático ou flexível, mas desenvolveu maior consciência sobre suas atitudes, aprendeu a estruturar times mais sólidos e a canalizar sua intensidade de forma mais estratégica. Quando retorna à Apple anos depois, não volta transformado em outro líder, mas mais consciente de si — capaz de usar sua obsessão por excelência como força construtiva, e não apenas como fonte de tensão. Seu exemplo demonstra que grandes conquistas não nascem apenas do talento, mas da capacidade de reconhecer falhas, ajustar rotas e se refazer quando o próprio estilo deixa de sustentar os resultados.

Minha jornada profissional começou cedo. Aos 15 anos, decidi cursar o Técnico em Química. Queria ser médica, mas a necessidade de contribuir financeiramente em casa tornava esse caminho inviável naquele momento. O curso técnico oferecia uma formação mais rápida em uma área na qual eu sempre tive facilidade. Pouco depois, entrei em um programa de Menor Aprendiz e participei de um processo seletivo com cerca de vinte candidatos para apenas cinco vagas. Os aprovados iniciariam em áreas operacionais, até que surgissem oportunidades administrativas. Para minha surpresa, fui selecionada e convidada a iniciar diretamente no departamento de Recrutamento e Seleção, conciliando trabalho e curso técnico desde muito cedo.

A rotina intensa evidenciava algo que se repetiria ao longo do tempo: energia em excesso e dificuldade de “desligar”. Em uma noite, ao chegar em casa acelerada pelo dia, ouvi de minha mãe, entre o sério e o afetuoso: “Fala baixo, que seu irmão está dormindo. Como o pessoal do laboratório consegue achar seu botão de desliga?”. Rimos, mas a observação revelava um traço constante.

Algum tempo depois, já adaptada ao mundo corporativo e questionando se a Química seria o caminho definitivo, surgiu a curiosidade de entender por que havia sido escolhida naquele processo seletivo. A resposta da selecionadora foi direta: “Você falava alto, não parava quieta na dinâmica, estava cheia de energia — e precisávamos de gente assim na área.”

Difícil é encontrar alguém que nunca tenha escutado algo como: “*é ótima, mas conversa demais*”. Uma frase comum em escolas, feedbacks e avaliações de desempenho. Ela carrega uma ambiguidade importante: aponta um limite, mas também revela uma potência. O que muda tudo é o contexto. Características que parecem inadequadas em um ambiente podem ser exatamente o diferencial em outro. Reconhecer isso — entender onde um traço atrapalha e onde ele impulsiona — é um dos primeiros passos do autoconhecimento e, muitas vezes, o que redireciona caminhos que não constavam no plano inicial, mas fazem muito mais sentido ao longo do tempo.

Seria maravilhoso se nos conhecêssemos tão bem a ponto de os caminhos estarem claros desde o primeiro passo. Mas não é assim que funciona — especialmente no mundo moderno, cheio de possibilidades, de mudanças. O autoconhecimento é, nesse sentido, nosso norte e a base para boas avaliações e decisões. É claro que não é somente esta competência que te fará um verdadeiro líder, mas com certeza é uma das habilidades que além de facilitar sua jornada como profissional, vai te expandir como pessoa. Um líder que não conhece seus pontos fortes e fracos dificilmente terá clareza para inspirar e guiar uma equipe. A forma como reagimos a

pressões, conduzimos decisões e nos comunicamos está diretamente ligada ao quanto entendemos de nós mesmos.

Em empresas, vemos cada vez mais como o desenvolvimento de pessoas está conectado à capacidade de o líder se conhecer — para depois conhecer e reconhecer o outro. Nosso cérebro, em situações de pressão, reage primeiro com respostas emocionais e instintivas, antes mesmo da racionalidade entrar em cena. Isso explica por que muitas vezes reagimos impulsivamente. O autoconhecimento ajuda a identificar gatilhos e criar mecanismos para balancear isso, ganhando segundos preciosos para pensar antes de agir — o que pode mudar completamente o rumo de uma decisão.

Algumas empresas estruturam ciclos de gestão de pessoas, que funcionam como momentos planejados para avaliar desempenhos, oferecer feedbacks e definir próximos passos no desenvolvimento de cada colaborador. Um momento oportuno para usar ferramentas para treinar o autoconhecimento. Nesse contexto, surge o PDI — Plano de Desenvolvimento Individual — uma ferramenta que vai muito além de simples metas: ele ajuda cada pessoa a identificar seus pontos fortes, reconhecer áreas de melhoria e traçar objetivos alinhados tanto com as necessidades da organização quanto com seus próprios desejos de crescimento. Quando aplicados de forma consistente, esses ciclos criam uma cultura de responsabilidade compartilhada. A empresa oferece suporte, recursos e orientação, mas é o próprio colaborador quem precisa assumir o protagonismo de seu desenvolvimento, refletir sobre seus aprendizados e agir de maneira intencional para evoluir.

É um processo de autoconhecimento prático: entender o que funciona, ajustar rotas quando necessário e manter o foco mesmo diante de desafios inesperados. Essa estrutura também permite enxergar o progresso de forma concreta. Pequenos avanços se transformam em resultados visíveis, erros passam a ser oportunidades de aprendizado e o desenvolvimento deixa de ser apenas uma meta no papel, tornando-se parte da rotina diária. O PDI, nesse sentido, é

mais do que um documento ou uma reunião formal, é um convite à reflexão, ao crescimento e à ação consciente. Apesar de ser uma ferramenta muito conhecida nas empresas, pode ser usada em inúmeros outros contextos também.

Liderar sem se conhecer é como tentar orientar um time usando um mapa que não é o seu. Quando não há clareza interna, padrões inconscientes se repetem: expectativas confusas, reações exageradas, decisões desalinhadas. Equipes, inevitavelmente, espelham quem as conduz. Um líder ansioso acelera o time; um líder inseguro paralisa; um líder coerente gera confiança. Por isso, autoconhecimento não é um exercício individual e intimista — é uma responsabilidade que transborda para o coletivo.

Conhecer a si mesmo é um exercício contínuo de lucidez. Não para se definir, mas para se ajustar. Não para se rotular, mas para ganhar consciência. A frase “você não é todo mundo”, tão simples à primeira vista, carrega uma verdade profunda: desenvolvimento não nasce da comparação, mas da diferenciação. Só quem reconhece seus próprios contornos consegue crescer de forma sustentável.

Identidade não é algo pronto; é algo em construção. Ela se forma entre escolhas difíceis, feedbacks incômodos, erros repetidos e pequenas correções de rota. Autoconhecimento não é introspecção vazia — é consciência em movimento. É perceber-se em ação, entender o impacto que se causa e ajustar o rumo sem perder o sentido.

Talvez seja por isso que, séculos atrás, a sabedoria já apontava para dentro antes de olhar para fora. Mover o mundo exige, primeiro, mover a si mesmo. E esse movimento interno — silencioso, imperfeito e constante — é o que sustenta qualquer transformação real na liderança.

Ferramentas de Autoconhecimento

Aqui citamos o PDI, mas existem inúmeras formas de colocar em prática ferramentas que o auxiliarão no desenvolvimento do autoconhecimento e aqui vão alguns exemplos:

Janela de Johari

- Criada por Joseph Luft e Harrington Ingham, a Janela de Johari ajuda a ampliar a percepção sobre si mesmo a partir do olhar dos outros. Ela divide nosso autoconhecimento em quatro áreas:
- Área Aberta: o que sei sobre mim e os outros também sabem.
- Área Cega: o que os outros percebem em mim, mas eu não enxergo.
- Área Oculta: o que sei sobre mim, mas não compartilho.
- Área Desconhecida: o que nem eu, nem os outros sabem.
- É uma ferramenta poderosa para entender como nossa imagem pessoal pode ser percebida de formas diferentes.

DISC

- Baseado nas pesquisas de William Moulton Marston, o DISC analisa quatro perfis comportamentais:
- D — Dominância: foco em resultados, agilidade, assertividade.
- I — Influência: comunicação, sociabilidade, persuasão.
- S — Estabilidade: paciência, constância, cooperação.
- C — Conformidade: atenção a detalhes, qualidade, precisão.
- Ajuda a compreender tanto seu estilo de agir quanto o dos outros, facilitando o trabalho em equipe e a liderança.

Big Five (Os Cinco Grandes Traços de Personalidade)

- É um dos modelos mais usados pela psicologia moderna para avaliar a personalidade. Ele analisa cinco dimensões:
- Abertura a experiências (curiosidade, criatividade).
- Conscienciosidade (organização, disciplina).
- Extroversão (energia, sociabilidade).

- › Amabilidade (cooperação, empatia).
- › Neuroticismo (nível de estabilidade emocional).
- › Esse modelo é considerado bastante consistente em diferentes culturas e contextos, trazendo clareza sobre tendências de comportamento.

O que diferencia líderes autênticos

- 1. Seus pontos fortes e desafios.** Anote três características suas que você considera pontos fortes e três que gostaria de desenvolver.
- 2. Olhar do outro.** Pergunte a três pessoas de confiança (colegas, familiares ou líderes) como elas descrevem você. Depois, compare com a sua própria visão. O que aparece de novo?
- 3. Reações sob pressão.** Pare um instante e reflita: em situações de pressão, você costuma reagir no impulso ou consegue criar espaço para pensar antes de agir? Como poderia melhorar essa resposta?
- 4. Diário rápido.** Se ainda não tem o hábito, experimente escrever por 5 minutos ao dia sobre sentimentos, desafios e aprendizados. Muitas vezes, a clareza aparece quando colocamos no papel.

“Não se trata de ser perfeito, mas de se conhecer profundamente para que cada ação seja consciente e intencional.”

“Engole o choro”

*Inteligência emocional diante
de frustrações e limites*

“Logo, cessa de chorar. Um sentimento moderado revela amor profundo, enquanto que um excessivo indica insensatez.”

SENHORA CAPULETO — *ROMEU E JULIETA*
— WILLIAM SHAKESPEARE

“Logo, cessa de chorar. Um sentimento moderado revela amor profundo, enquanto um excessivo indica insensatez.” Essa é uma das minhas citações preferidas do romance clássico de William Shakespeare, *Romeu e Julieta*. Sem entrar nos pormenores, nesta conhecida história de amor entre pessoas de famílias que se odiavam, Romeu Montecchio e Julieta Capuleto, existe um momento interessante que será nosso pontapé inicial para o assunto proposto nesse capítulo. Há uma cena em que o primo de Julieta, Teobaldo, falece pelas mãos de Romeu e com isso, ele tem que fugir para evitar ser morto devido ao descumprimento da lei da época por brigar em público. Já apaixonada e desolada com a situação, Julieta não para de chorar e sua mãe entra em cena. Ao ver aquele estado de sua filha e vincular a crise de choro à morte do primo, diz a ela:

“Sempre vertendo lágrimas pela morte de teu primo? Como! Pretendes tirá-lo do túmulo com tuas lágrimas? Mesmo que o conseguisse, não poderias dar-lhe a vida. Logo, cessa de chorar. Um sentimento moderado revela amor profundo, enquanto que um excessivo indica insensatez.”

Essa frase foi da Senhora Capuleto, em uma das histórias mais conhecidas do mundo, mas poderia ser facilmente da minha mãe. Com certeza, em um contexto similar, ela viria com frases para me ajudar a racionalizar e reforçar que não devo tentar interferir ou sofrer pelo que está fora do meu controle, mesmo sabendo que nem sempre é tão simples assim. Emoção vem primeiro, razão vem depois. Em termos biológicos, quando algo nos afeta emocionalmente, o estímulo passa primeiro pela amígdala — estrutura do sistema límbico que funciona como um “alarme” do cérebro — e só depois pelo córtex pré-frontal, onde moram a análise e a tomada de decisão. É por isso que reagimos antes de pensar e, muitas vezes, nos arrependemos depois. “Engolir o choro”, nesse sentido, não é reprimir, mas dar tempo para a razão chegar à conversa. É transformar segundos de impulso em segundos de escolha.

Desde muito cedo aprendi com mamãe que se atentar às emoções é importante porque elas podem te incapacitar de enxergar a situação de forma genuína e gerar limitações desnecessárias. Que nem sempre ficar aos berros resolve ou muda a realidade ali já instaurada. Foi me explicando sobre o alto valor das emoções e da importância de cuidar disso que me deu consciência do quanto saber lidar com essa gama de sentimentos poderia me potencializar. De maneira modesta, nos pequenos “nãos” do dia a dia, foi mostrando que as emoções podem enriquecer as nossas experiências de vida, mas também podem nos afastar dos resultados que queremos. Pois é, a tal da inteligência emocional pode ser uma das competências mais significativas para nós, seres humanos, perpetuarmos progresso.

O tema Inteligência Emocional, ou mesmo um dos pontos intrínsecos nela — o controle emocional, é extenso e daria calhamaços