

## AUTOCONHECIMENTO, SUCESSO E LIDERANÇA: COMO A PRÁTICA DE ESTUDAR E CONHECER A SI MESMO PODE IMPACTAR NA TRAJETÓRIA DE UM LÍDER E TRANSFORMAR SUAS COMUNIDADES DE INFLUÊNCIA?

SELF-KNOWLEDGE, SUCCESS AND LEADERSHIP: HOW CAN THE PRACTICE OF STUDYING AND KNOWING YOURSELF IMPACT ON THE TRAJECTORY OF A LEADER AND TRANSFORM THEIR INFLUENCED COMMUNITIES?

Carolina Guadanhin<sup>1</sup>

**RESUMO:** A questão central deste estudo se constrói em torno da importância do autoconhecimento para desenvolvimento da liderança e obtenção de sucesso pessoal e profissional. Objetivamente, este artigo se propõe a compreender os conceitos de autoconhecimento e autoconsciência e estabelecer a relação desses temas com as características primordiais ao desenvolvimento da liderança como competência; bem como pretende analisar como a definição de sucesso é percebida socialmente e individualmente e de que modo as trajetórias bem-sucedidas são influenciadas pela prática do autoconhecimento. Para elucidar essa proposta, o método utilizado lançou mão de pesquisas bibliográficas e conteúdos dissertativos de outros artigos, palestras, entrevistas e podcasts, análise de características pessoais identificadas em biografias de líderes reconhecidos historicamente e estudo comparativo de trajetórias de vida de influenciadores contemporâneos selecionados pela autora. Como resultado, pode-se apontar a constatação de que o autoconhecimento e a gestão emocional se fazem necessários ao crescimento pessoal e profissional e, portanto, impactam no desenvolvimento e qualidade da liderança como competência e na obtenção de sucesso e realização pessoal. As demonstrações conduzem ainda à conclusão de que transformações sociais relevantes são influenciadas, em grande parte, por lideranças e trajetórias de sucesso desenvolvidas com base em autoconhecimento.

**Palavras-chave:** Autoconhecimento. Autoconsciência. Liderança. Sucesso. Realização pessoal.

**ABSTRACT:** The central question of this study is built around the importance of self-knowledge for leadership development and obtaining personal and professional success. Objectively, this article aims to understand the concepts of self-knowledge and self-awareness and establish the relationship of these issues with the primordial characteristics for the development of leadership as a competence. It also intends to analyze how the definition of success is perceived socially and individually and how

---

<sup>1</sup> MBA em Liderança e Gestão Organizacional- Franklin Covey Business School, Londrina, PR. E-mail: carolinaguadanhin@hotmail.com.

successful trajectories are influenced by the practice of self-knowledge. To elucidate this proposal, the method used made use of bibliographical research and dissertation content from other articles, lectures, interviews and podcasts, analysis of personal characteristics identified in biographies of historically recognized leaders, and a comparative study of the life trajectories of contemporary influencers selected by the author. As a result, one can point to the finding that self-knowledge and emotional management are necessary for personal and professional growth and, therefore, impact the development and quality of leadership as a competence and the achievement of success and personal fulfillment. The demonstrations also lead to the conclusion that relevant social transformations are largely influenced by leadership and successful trajectories developed based on self-knowledge.

**Keywords:** Self-knowledge. Self-awareness. Leadership. Success. Personal fulfillment.

## INTRODUÇÃO

“As pessoas sempre colhem o que semeiam. Não existe atalho.”  
(Stephen R. Covey)

Liderar é um desafio de alto valor social desde muito tempo. A liderança constitui papel fundamental na elaboração, organização e desenvolvimento das ações que impactam e alteram os rumos da história.

Papéis de liderança, formais ou não, têm então uma responsabilidade intrínseca com o desenvolvimento social e as transformações que levam pessoas e comunidades inteiras a evoluir.

Nosso senso comum social mistura os conceitos de liderança em seu significado de competência e em seu significado de posição, cargo ou função, com o conceito de sucesso, seja no campo pessoal ou profissional.

Esse artigo tem o intuito de esclarecer tais conceitos e estudar suas relações, buscando entender a influência que o autoconhecimento, as escolhas conscientes e o desenvolvimento da inteligência emocional, podem ter sobre a trajetória de um líder e sua qualificação como bem-sucedida.

Para isso, além de explorar bibliograficamente e teoricamente as definições do que seria o desafio de liderar ou como podemos qualificar uma trajetória de vida ou de carreira como bem-sucedidas, entendi que seria necessário observar a vida e o comportamento de alguns líderes e identificar características e comportamentos comuns entre eles, especialmente no que se refere às práticas que teriam, ou não, de se autoconhecerem e desafiarem o próprio potencial.

## I LIDERANÇA

Para entendermos a importância da liderança para o desenvolvimento social e como esse conceito se relaciona com sucesso e autoconhecimento, busquei explorar aqui teorias que pudessem embasar a definição de liderança, apresentar alguns exemplos de líderes e os impactos de suas lideranças para as sociedades em que se inserem, traçar algumas características comuns a grandes líderes e estudar como os aspectos comportamentais do líder influenciam na inspiração e mobilização de seus liderados.

### 1.1 O que é liderança

Antes de tudo, é preciso entender a liderança como uma competência humana, que pode ser favorecida por um conjunto de características inatas, mas que também pode ser desenvolvida em qualquer pessoa que busque conhecimento, prática e expansão de seu potencial.

O mercado, as instituições das mais diversas finalidades e quaisquer modelos de organização social, relacionam liderança com obtenção ou maximização de resultados. Logo, o papel do líder assume relevância social à medida que funciona como meio para acelerar ou aumentar a eficácia do processo de alcançar resultados e, com isso, evoluir, crescer ou vencer. Mas a liderança, como competência, não se resume a uma entrega individual.

Uma pessoa pode ter excelentes conquistas individuais, desempenho admirável, talento e sucesso únicos e ainda assim não ser considerada um líder. Um grande ator, por exemplo, que adquire fama e sucesso na carreira, sua trajetória bem-sucedida, por si só, não faz dele um líder.

O indivíduo que tem o potencial de fazer algo muito bem pode ser considerado talentoso e aquele que realiza ações relevantes em quantidade e qualidade, pode ser entendido como eficaz. Mas o líder, por sua vez, eleva essas habilidades em escala, à medida que transpõe a esfera individual e passa a contar com outras pessoas, grupos ou comunidades inteiras para escalar seu potencial de execução e o alcance de resultados.

Algumas realizações, mudanças e conquistas, especialmente as de grande impacto social, dependem de ações e transformações na mentalidade coletiva. O engajamento coletivo a uma causa, ideia ou projeto é fundamental para concretizar planos e sonhos. Somente alguém com capacidade de inspirar, motivar e conduzir pessoas a agir, poderá promover transformações concretas e relevantes. Nesse sentido, o que destaca alguém como um líder é a sua capacidade de mobilização.

Para Brown (2016, p. 135), a competência em explorar as capacidades individuais ou coletivas combinadas ao aproveitamento de oportunidades e mitigação dos riscos envolvidos em cada contexto, também diferencia o líder, que se torna um conhecedor de pessoas e estrategista habilidoso. Na visão da autora, “líder é alguém que assume a responsabilidade de descobrir o potencial de pessoas e situações”.

## **1,2 Atitudes x palavras: a força da liderança pelo exemplo**

Em seu livro – Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes – Stephen R. Covey dedica um capítulo todo a explicar o que ele chama de “abordagem de dentro para fora”.

Com um depoimento sobre uma história de vida pessoal, vivenciada com seu filho e esposa, Covey (1989, p. 45) convida o leitor a refletir sobre a dificuldade ou impossibilidade de mudar a forma como percebemos as coisas, sem antes mudar o que somos, nossas motivações, preconceitos e modelos mentais. E reitera:

Na dimensão humana, ser é ver. Aquilo que vemos está profundamente interligado com o que somos. Não conseguimos ir muito longe na tentativa de mudar o que vemos sem simultaneamente modificar o que somos e vice-versa.

O argumento do autor se apoia na diferenciação do que ele chama de Ética do Caráter e Ética da Personalidade. Enquanto a Ética do Caráter abrange um grupo de princípios como integridade, humildade, fidelidade, temperança, coragem, justiça, paciência, diligência, simplicidade, modéstia e a prática de fazer aos outros o que desejamos que nos façam, a Ética da Personalidade estaria focada na imagem pública, nas atitudes e comportamentos, habilidades de comunicação, técnicas de interação humana, estratégias de influência e positivismo exagerado.

Segundo Covey (1989), ambos os conceitos têm sua relação com a obtenção do sucesso. Porém a Ética do Caráter seria uma espécie de base mais sólida e responsável por “uma vida mais proveitosa”, sucesso verdadeiro e felicidade duradoura, enquanto a Ética da Personalidade é mais superficial, carregada de consciência das aparências sociais e soluções rápidas.

Apesar da ênfase nessa diferenciação, na citação abaixo, o autor salienta que ambos os conceitos podem coexistir e serem benéficos, senão essenciais, para a obtenção de uma vida bem-sucedida; mas define claramente uma relação de importância entre elas, classificando os princípios da Ética do Caráter como primários e as técnicas e estratégias da Ética da Personalidade como secundários.

Se eu usar a estratégia de influenciar as pessoas, ou táticas que levem os outros a fazer aquilo que quero – ou a trabalhar melhor, ou a estar mais motivados, ou a gostar mais de mim e de todos – enquanto meu caráter revela defeitos profundos e está marcado pela ambiguidade e pela falta de sinceridade, então não conseguirei obter o sucesso a longo prazo. Minha ambiguidade vai gerar desconfiança, e tudo que eu fizer – mesmo usando as chamadas boas técnicas de relações humanas – será percebido como tentativa de manipulação. Simplesmente não faz diferença se a retórica usada for boa, nem mesmo se existem boas intenções. Se a confiança for pouca, ou inexistente, não existe fundamento para o sucesso permanente. O único aspecto que dá vida à técnica é a qualidade intrínseca (COVEY, 1989, p.33).

Nesse contexto, a análise de Covey se faz essencial para entender que a liderança natural, verdadeira e, conseqüentemente, muito mais poderosa em sua capacidade de mobilizar pessoas, acontece fundamentalmente pela força de caráter do líder. São os princípios do líder que inspiram e motivam – ou não – seus liderados, muito mais do que o fazem suas lições e instruções.

Para Brené Brown, pesquisadora e autora do best seller “A Coragem de Ser Imperfeito”, a boa liderança prescinde da diminuição da lacuna entre valores e atitudes. “Não podemos dar às pessoas o que não temos. O que somos importa infinitamente mais do que o que sabemos ou o que queremos ser” (Brown, 2016, p. 130).

Brown aponta essa sintonia entre valores e atitudes como razão para o engajamento ou a falta dele no desempenho das equipes, afirmando que “alinhar valores e atitudes inspira motivação e engajamento, enquanto incoerência ou distância entre valores e atitudes, provoca a desmotivação e o descomprometimento (BROWN, 2016, p. 133).

## 1.2 Grandes líderes da história e o que podemos aprender com eles

Ao refletir e aprofundar conhecimentos sobre o conceito de liderança e as atitudes que promovem a liderança pelo exemplo, podemos estudar com mais clareza a atuação de grandes líderes, observar estilos pessoais e comportamentos que marcaram suas trajetórias e os impactos sociais que promoveram.

Em 1987, a editora Nova Cultura lançou no Brasil a coleção “Os Grandes Líderes” com 90 volumes biográficos, cada um sobre um grande líder de seu tempo.

Nomes como Abraham Lincoln, Bob Kennedy, Júlio César, Carlos Magno, Che Guevara, Catarina - a Grande, Winston Churchill, Elizabeth I, Franklin Roosevelt, Getúlio Vargas, Tancredo Neves, Madre Teresa, Adolf Hitler, Martin Luther King e Nelson Mandela, compõem a coleção, escrita por diversos autores.

Durante a pesquisa para a produção deste artigo, percebi que, seja na leitura detalhada de algumas dessas biografias em sua íntegra ou uma rápida pesquisa pelo Wikipedia sobre a história de vida de alguns desses líderes, é comum encontrarmos palavras como sucesso e fracasso, vitórias e derrotas, ganhos e perdas, crises, histórias de superação, comportamentos polêmicos, força e liderança.

No que tange a habilidades, cada líder é descrito por marcas pessoais que referenciam seu modelo de liderança. Astúcia, diplomacia e oratória para Abraham Lincoln; visão estratégica, articulação política e liberalismo para Tancredo Neves; carisma, compromisso e fidelidade para Madre Tereza; rebeldia, resistência e ativismo para Mandela, por exemplo.

No início de 2021 a BBC History Extra fez um levantamento de quais seriam os maiores líderes da história, junto a 20 historiadores e submeteu a lista à votação popular, obtendo como vencedores, em ordem crescente de votos a Rainha Elizabeth I, Abraham Lincoln, Winston Churchill, o político guineense Amílcar Cabral e o marajá indiano Ranjit Singh, mais conhecido como “Leão do Punjab”.

Tanto no estudo de biografias completas como as da coleção “Os Grandes Líderes” como na análise das biografias resumidas fornecidas pelos historiadores que participaram do levantamento da BBC, destacam-se alguns importantes feitos desses líderes que revelam seu grande potencial de inspirar e mobilizar pessoas e povos

inteiros. Como exemplo, temos as expressões “restaurou a paz e construiu o poder nacional após o tumulto” (Elizabeth I), “uniu mais de um milhão de pessoas em Guiné-Bissau para se libertar da ocupação portuguesa” (Amílcar Cabral) e a descrição do historiador Mathew Lockwood para Singh, *“uma força de estabilidade, prosperidade e tolerância. Seu reinado marcou uma época de ouro para o Punjab e o noroeste da Índia”*.

Cada líder então, a seu modo, usa e imprime suas competências e habilidades únicas na construção de sua trajetória e legado, ao mesmo tempo que demonstra fortes capacidades de influência social para obter grandes conquistas e promover transformações relevantes.

Para complementar esse contexto de observação dos grandes líderes, é preciso dispensar atenção também para as lideranças contemporâneas. Exemplos como a ativista paquistanesa Malala Youzafzai, o ex-presidente norte-americano Barack Obama e o presidente da Ucrânia, Volodymyr Zelensky, chamam a atenção para o aumento exponencial da percepção do potencial de liderança, bem como a rapidez com que isso se dá, quando analisamos as competências dos líderes à luz da modernidade.

É inegável constatar que o enorme avanço da comunicação e dos relacionamentos sociais, intermediados pela tecnologia, ampliaram a visibilidade dessas capacidades de liderança, permitindo o surgimento de novos líderes e aumentando drasticamente seu poder de influência e mobilização.

### 1.3 Características de um grande líder

Como vimos no item 1.1 deste artigo, liderança pode ser considerada uma competência, ao mesmo tempo em que se caracteriza como um papel social. Por isso, muitas vezes se confundem cargos e posições de liderança com a habilidade de liderança em si. Uma posição de líder deveria ser ocupada por alguém que tem a competência liderança e que, por sua vez, abrange características e habilidades específicas de um líder, fazendo com que aquele cargo ou posição que assumiu expandisse suas possibilidades de ação e realização. No entanto, há posições de liderança ocupadas por não líderes, ao mesmo tempo em que há líderes informais espalhados pelos mais diversos contextos sociais. Se o verdadeiro líder, com ou sem posição formal, é responsável por promover evolução, e se a evolução depende por sua

vez de aprendizado e inovação, é preciso que se criem espaços e oportunidades para criar, arriscar, errar e gerar conhecimento.

No capítulo “O desafio da liderança na sociedade da escassez”, Brené Brown conclui que para promover esse ambiente e cultura voltados à inovação, criatividade e aprendizado – que juntos propiciam a evolução - é preciso que se mantenha a motivação. Nesse sentido, a autora afirma que os líderes precisam assumir o que ela chamou de “compromisso perturbador”, que seria o compromisso em reumanizar a educação e o trabalho, “entender como o padrão de escassez está afetando a maneira como lideramos e trabalhamos, aprender a abraçar a vulnerabilidade, reconhecendo e enfrentando a vergonha” (BROWN, p. 137).

Em outras palavras, é característica intrínseca à competência de liderança, a capacidade de estimular iniciativas e exposição aumentada, permitir tentativas experimentais sujeitas a fracassos e fomentar uma cultura de ressignificação do erro. “Não solucionaremos questões complexas que enfrentamos hoje sem criatividade, inovação e aprendizado estimulante” (BROWN, p. 145). Para isso, a autora recomenda estratégias para conscientização e combate à vergonha nas escolas e locais de trabalho e, entre elas, criar motivação ajudando as pessoas a saberem o que querem, quais as dificuldades em comum e como as pessoas lidam com elas.

Para estimular que as pessoas saibam o que querem, é preciso incentivá-las à prática de autoconhecimento e desenvolvimento pessoal.

Segundo afirma o historiador e filósofo Karnal (2021), em uma palestra intitulada “O futuro da liderança”, proferida para o BTG Pactual, o líder é ainda “aquele que é capaz de formular narrativas que entusiasmem, agreguem, formem e conduzam as pessoas. (...) é aquele que é capaz de fazer você se sentir parte de um sistema e como parte de um sistema, com vontade de colaborar”.

Vinculada a esta capacidade, o historiador reitera um outro ponto fundamental do perfil das lideranças, que é sua capacidade de comunicar com paixão e verdade. Ora, é fato que a habilidade de comunicação aparece sistematicamente entre as competências básicas de qualquer liderança. Porém aqui, nesse ponto da fala do historiador, há um viés interessante na forma como apresenta tal habilidade. Ele diz “o líder é aquele que, acreditando num projeto em comum de sucesso pessoal, de realização, de felicidade, de direitos, de pleno potencial desenvolvido, consegue



comunicar isso a mais pessoas” (KARNAL, 2021). A comunicação aqui, assume a missão de inspirar e mobilizar pela força da crença e do caráter, tal qual estudamos na abordagem de Covey e no capítulo 1 desse artigo.

Manter essa inspiração e mobilização, no entanto, exige do líder uma grande capacidade de fomentar engajamento em sua equipe, que é, segundo Pedro Calabrez “um estado emocional que ocorre quando encontramos desafios que estão alinhados às nossas competências” (CALABREZ, s.d). Para fundamentar seu argumento, o autor relaciona o aumento de produtividade e foco das pessoas ao engajamento, à medida que o mesmo provoca um estado de funcionamento cerebral ótimo que produz sensação de motivação e prazer.

Se o líder deve então encontrar desafios alinhados às competências da equipe e suas próprias, ou mesmo buscar na equipe competências e valores que correspondam aos desafios escolhidos e priorizados, é natural deduzir que autoconhecimento e conhecimento aprofundado dos integrantes de seu time, é condição básica para o exercício da liderança em sua eficácia máxima.

Outro fator que corrobora com a necessidade de praticar autoconhecimento e estimular essa prática em sua equipe está na constatação de que a comunicação inspirada e mobilizadora de que falamos até aqui, bem como o poder de gerar engajamento e, conseqüentemente, aumentar a produtividade e motivação do time, prescindem do estabelecimento da confiança entre os envolvidos.

Münch (2021), professora da Universidade de Munique e diretora da Academia de Educação Política em Tutzing, na Baviera, em entrevista à equipe de reportagem da BBC Brasil, lembrou um momento marcante na campanha eleitoral da chanceler alemã Angela Merkel, em 2013, que liderou seu país por 16 anos. Ao final de um debate contra o oponente Peer Steinbrück, Merkel encerrou sua fala com a seguinte mensagem aos eleitores: “Vocês me conhecem”. Nesse exemplo, Münch ressalta a importância da característica confiança para o sucesso na trajetória de um líder: “As pessoas confiam nela, e isso faz uma grande diferença”.

Inspirar confiança nos liderados, sejam parte de um eleitorado ou de uma equipe, é condição para que as demais características possam nascer e se desenvolver. E para transmitir confiança, é preciso que o próprio líder confie em seu caráter e capacidade. Logo, a autoconfiança também se faz necessária e, por sua vez, exige um

alto nível de consciência e conhecimento do líder a respeito de suas fortalezas, fragilidades, potenciais e limites.

### 1.5 Autoconfiança: conhecendo seu potencial

Goleman (apud GIANNETTI, 2022) classifica a autoconfiança entre os 24 componentes da inteligência emocional e lista características indicadoras de autoconfiança, afirmando que a pessoa autoconfiante é aquela que “conhece suas habilidades, sabe do que é capaz e do que não é, tem disposição para assumir desafios, expressa suas opiniões e se sente segura de ser quem é”.

Giannetti (2022), jornalista e coach especializada em mindfulness aplicado ao autoconhecimento, discorre sobre o tema no episódio 108 de seu podcast “Autoconsciente” e se fundamenta no conceito abordado por Goleman, reforçando os apontamentos do autor no que se refere ao conhecimento que a pessoa deve ter de suas habilidades e a consciência sobre as capacidades ou incapacidades que possui. Por isso, a especialista relaciona autoconfiança com autoconsciência, o saber consciente sobre o que podemos e o que não podemos. “Autoconfiança não é uma coisa monolítica, tipo somos ou não somos. Na verdade, somos autoconfiantes para algumas coisas e outras não.”

Giannetti (2022) compara autoconfiança como “o alicerce sobre o qual a gente constrói a nossa vida, em todos os aspectos, não só o do trabalho, mas também o dos relacionamentos, da vida financeira, dos nossos projetos pessoais, das decisões que tomamos, entre outros”.

Ela comenta a importância da autoconfiança especialmente para momentos de começos e recomeços na vida pessoal e carreira. Após fazer uma enquete sobre o tema em suas redes sociais, lançando a pergunta – o que bloqueia sua autoconfiança? – a coach chegou a uma lista de respostas recorrentes permeada por motivações como julgamento alheio, dúvida sobre o que os outros vão pensar, medo de receber críticas, a própria autocrítica, o medo de fracassar e errar, as altas expectativas que cada um tem de si mesmo, o pensamento de não ser bom o suficiente, as comparações com os outros, o sentimento de inferioridade, o medo de falar algo indevido ou inadequado, não se sentir preparado, a autoimagem.

Num questionamento provocativo a respeito das causas desses sentimentos, a comunicadora reflete e apresenta depoimentos ilustrativos sobre a influência das experiências de infância na formação das crenças e valores que guiam o indivíduo pelo restante da vida adulta. Para ela, as causas primárias da falta ou insuficiência de autoconfiança surgem nessa fase do desenvolvimento infantil, quando se dá a estruturação do ego e aparição do que ela chama de crenças fundamentais, como segue:

Essas crenças vão influenciar nosso modo de interpretar as situações da vida e vão também criar certos bloqueios. Ter recebido uma educação rígida, em que nós somos muito corrigidos ou punidos pelos nossos comportamentos, erros, maus resultados; ou uma educação muito protetora, de pais que não queriam que a gente sofresse e não nos deixaram experimentar, correr riscos controlados, aprender com as nossas cabeçadas; e ainda, ter vivenciado situações em que nos sentimos desaprovados, em que nos sentimos diminuídos ou inferiorizados ante outras pessoas, em que nos sentimos terrivelmente culpados por algo que fizemos ou deixamos de fazer. Todas essas são situações que podem nos levar a criar crenças que abalam a nossa autoconfiança.

Aqui temos um ponto fundamental para a compreensão desse estudo. Se autoconfiança é característica intrínseca ao líder, para que exerça sua plena capacidade de inspirar confiança e, conseqüentemente, mobilizar seus liderados, e se as experiências vividas na infância podem determinar o nível de autoconfiança que o indivíduo possuirá em sua vida adulta, é essencial que a educação que oferecemos às crianças seja repensada em termos de desenvolvimento humano e social.

Pode-se fazer ainda um paralelo com as descobertas de Brené Brown em sua pesquisa sobre a vergonha, que deu origem ao seu livro “A Coragem de ser imperfeito” e a chamada da autora para os líderes contemporâneos, sobre a necessidade de se reinventar e reumanizar a educação.

## 2- AUTOCONHECIMENTO E AUTOCONSCIÊNCIA

Refletir e discorrer sobre autoconhecimento e suas implicações no desenvolvimento de liderança e sucesso é uma tarefa carregada de desafios, à medida que traz em si a complexidade do conceito “autoexplicativo”.

Ao longo desse estudo, em paralelo à pesquisa teórica que fiz sobre os temas tratados aqui, busquei discutir com várias pessoas de contextos sociais diversos e ligações com o tema muito variadas, indo de pouca ou nenhuma experiência a amplos e profundos conhecimentos. Também passei a observar a discussão sobre autoconhecimento nos diálogos de terceiros, tanto em meios sociais e informais, como

em rodas de discussão ou entrevistas formais com especialistas no assunto. Dessa observação exploratória, destaco algumas constatações preliminares:

Primeiro, o senso comum a respeito do tema aparece em maior ou menor grau em quase todas as abordagens. Seja numa resposta superficial e fases iniciais das discussões sobre o assunto ou em problematizações mais aprofundadas, como uma espécie de parênteses elucidativo, o conceito de autoconhecimento que toma por base a composição da palavra AUTO e CONHECIMENTO, é interpretado como sendo o ato de conhecer-se a si próprio;

Num segundo momento, o aprofundamento no tema se dá ou não, conforme a disposição dos envolvidos em analisar e compreender a amplitude do significado do verbo conhecer nesse contexto. Ora, numa pesquisa simples sobre o sentido denotativo da palavra, tem-se que conhecer pode significar “perceber e incorporar a memória”, “ficar sabendo”, “tomar ou ter consciência de”. No idioma britânico, os dicionários trazem ainda expressões como “*understand*” e “*have at one's fingertips*”, que podem ser traduzidas como “compreender” e “inteirar-se completamente”. Assim, quando um debate se propõe a aprofundar a interpretação da palavra “conhecimento” no contexto aplicado ao próprio indivíduo como a gente e objeto da ação de conhecer, imediatamente se nota um enriquecimento do diálogo e muito maior amplitude nas possibilidades de compreensão do autoconhecimento como conceito.

Resende (2010, p. 14) entende o termo como designando um processo infinito de observações e percepções do indivíduo a respeito de si e das suas relações com os outros e com o mundo, e não um estado permanente. E condiciona este processo a um caminho em contrafluxo ao desenvolvimento cultural e aquisição de conhecimento, afirmando:

O autoconhecimento, que não é técnico, informativo ou acumulativo, brota de dentro. Nada tem a ver com o ato de incutir informações no cérebro, de adquirir conhecimento de fora, e nem mesmo com crenças baseadas em experiências passadas, mas diz respeito a um florescer da consciência livre, daquela que percebe estes condicionamentos ou limitações mentais, e naturalmente os descarta. O conhecimento informativo e técnico tem o seu lugar para as coisas práticas. (...) No território da consciência, entretanto, para se compreender a vida e a nós mesmos, o conhecimento acumulado, na maioria das vezes, é um estorvo, um entulho que impede de vermos com clareza, no presente, as coisas como elas são, sem as distorções provocadas pelas projeções mentais que idealizamos a partir das memórias decorrentes de nosso passado (RESENDE, 2010, p. 16).

O autor entende ainda que o autoconhecimento “é uma atitude perante a vida” e afirma que se trata da “religião do terceiro milênio”. Para concluir a primeira parte da conceituação do termo em seu livro, Resende salienta que o autoconhecimento “é uma reviravolta no funcionamento da cabeça, que começa a se esvaziar, descartando todo o lixo mental e emocional que é acumulado inconscientemente.”

No contexto desse artigo, vejo que essa visão do autoconhecimento como uma atitude diante da vida é complementar à clássica e profunda análise do psicólogo, escritor e professor de Neurologia e Psiquiatria, Viktor E. Frankl. Fundador da Logoterapia e autor de 32 livros, traduzidos para 27 idiomas, Frankl, em seu livro “Em busca de sentido”, relata sua própria experiência vivida como prisioneiro nos campos de concentração nazistas e extrai dessa experiência um brilhante estudo sobre a importância da percepção de sentido e propósito na vida do ser humano, para que tenha motivação em viver e goze de boa saúde mental. “A busca por sentido certamente pode causar tensão interior em vez de equilíbrio interior. Entretanto, justamente essa tensão é um pré-requisito indispensável para a saúde mental” (FRANKL, 2015, p.129).

Para fundamentar sua teoria, o autor denomina vontade de sentido como sendo a busca do indivíduo por um propósito exclusivo e específico a si, como ser humano, que pode ser cumprido e experimentado apenas por este indivíduo e que esteja alinhado com seus ideais e valores. “O que acontece, porém é que o ser humano é capaz de viver e até de morrer por seus ideais e valores!”

Ora, se a busca de sentido é que motiva a vida e se esse sentido precisa encontrar sintonia com a essência pessoal, o autoconhecimento não se faz necessário e constante para que se persiga e encontre este sentido e se possa viver uma existência motivada e saudável? É essa a constatação de Frankl, que relaciona o processo dessa busca com o potencial de desenvolvimento humano e a coloca no intervalo entre o que o indivíduo é o que pode vir a se tornar. Em suas palavras:

Ouso dizer que nada no mundo contribui tão efetivamente para a sobrevivência, mesmo nas piores condições, como saber que a vida da gente tem um sentido. (...) Pode-se ver assim, que a saúde mental está baseada em certo grau de tensão, tensão entre aquilo que já se alcançou e aquilo que ainda se deveria alcançar, ou o hiato entre o que se é e o que se deveria vir a ser. Essa tensão é inerente ao ser humano e por isso indispensável ao bem-estar mental (FRANKL, 2015, p.131).

Assim, é a partir da observação desse processo em busca de sentido, dos exercícios investigativos de autoconhecimento e análise de seus efeitos práticos na

vida, trabalho ou relacionamentos humanos, que se dá a compreensão de qualquer implicação deste sobre o desenvolvimento pessoal e social.

E é este nível que pretendo explorar nos próximos tópicos, a fim de sustentar nossa compreensão do autoconhecimento como meio (ou não) para o sucesso.

## 2.2 Inteligência emocional

Goleman (1995) descreve no capítulo “Conhece-te a ti mesmo” de seu livro, a importância da autoconsciência para as tomadas de decisão. O PhD define como autoconsciência a capacidade de reconhecer e expressar as próprias emoções. Segundo ele, mesmo as emoções inconscientes influenciam a forma como compreendemos e lidamos com os acontecimentos da vida. Mas, à medida que praticamos a autoconsciência e aprendemos a identificar a emoção presente e nominá-la, também nos tornamos aptos a descartá-la. Assim, a autoconsciência permite eliminar o que ele descreve como “estado de espírito negativo” e essa capacidade seria a base da Inteligência Emocional. Ou seja, adquirir sabedoria em conhecer e expressar sentimentos nos torna aptos a fazer melhores escolhas e decisões para os rumos da nossa própria vida.

## 3. SUCESSO

Com frequência vemos o conceito de sucesso atrelado a visibilidade, feitos e conquistas, especialmente no que tange a dinheiro, poder, conhecimento, vitórias, status ou fama.

É comum classificarmos como bem-sucedidas as vidas de um grande jogador de futebol, do presidente de um país, uma pessoa milionária, um ícone da beleza, a protagonista de um filme vencedor do Oscar, aquele que estuda e sabe tanto sobre um assunto, que as pessoas o pagam para ensiná-las.

O que chama a atenção, no entanto, é que essa classificação de forma rápida e superficial, desconsidera o quesito realização. Por mais que o indivíduo percebido pela sociedade como bem-sucedido, tenha alguma satisfação ou contrapartida com tal posição, é correto dizer que obteve sucesso sem analisar quais eram seus objetivos e sonhos e sem conhecer seus valores e crenças? Em outras palavras, podemos estudar sucesso de forma isolada, sem levar em conta fatores como realização e motivação?

Para responder a essa questão, é importante começar pela definição de sucesso como conceito e entender como a sociedade e o mercado de trabalho percebem os caminhos necessários para chegar até ele.

### 3.1 O que é sucesso?

Numa resposta simples e direta, os autores Marcus Buckingham e Donald O. Clifton em seu livro “Descubra seus pontos fortes”, acreditam que o alcance do sucesso tem a ver com desempenho de destaque numa determinada área de conhecimento ou atuação, vinculadas ao sentimento de satisfação prolongada da pessoa, com aquilo que realiza. E ressaltam a necessidade do autoconhecimento como processo contínuo de obtenção e manutenção desse sucesso:

Para se destacar na área que você escolheu e encontrar satisfação duradoura no que faz, você vai precisar entender seus padrões específicos. Precisarás se tornar um perito em localizar, descrever, ajustar, praticar e refinar seus pontos fortes (BUCKINGHAM E CLIFTON, 2006, p.11)

Apesar de não mencionar exatamente a palavra sucesso nessa primeira parte de sua análise, Buckingham e Clifton se apoiam nos estudos de três décadas do Instituto Gallup, acerca de como maximizar o potencial de uma pessoa; e constroem toda a abordagem dos pontos fortes apresentada no livro, a partir de sua primeira pesquisa com 80 mil gerentes, que buscava encontrar as premissas orientadoras do que classificaram como “os melhores gerentes do mundo”.

É interessante observar aqui que esses fundamentos trazem como perspectivas para o conceito de sucesso tanto uma análise do sujeito consigo mesmo, sua própria evolução individual, bem como uma comparação de seu desempenho em relação a outras pessoas. A percepção de sucesso vai então além do contexto social, para um âmbito pessoal, que leva em conta o ponto de partida e o momento atual do indivíduo.

Os autores fazem também uma contraposição aos termos “fracasso” e “culpa”, usando a expressão “pontos fortes” no lugar do que seria o antônimo lógico e natural para o contexto de sua análise: sucesso e satisfação.

Ainda na introdução do livro, os pesquisadores revelam como descoberta de sua pesquisa, que as premissas orientadoras dos melhores gerentes do mundo, estão baseadas na exclusividade e permanência dos talentos pessoais e na constatação de que

o maior potencial de crescimento de cada pessoa, estaria nas áreas onde elas têm seus pontos mais fortes.

Sucesso, para eles, é sinônimo de crescimento, seja do indivíduo em relação a si mesmo, seja numa avaliação de seu papel na sociedade. E salientam a importância do autoconhecimento nessa jornada de crescimento quando afirmam: “você não pode liderar uma revolução de pontos fortes, se não souber localizar, denominar e desenvolver os seus” (BUCKINGHAM E CLIFTON, 2006, p.17).

Nessa mesma linha, Steven (2013), professor da escola de negócios de Harvard desde 2005 e autor do livro “What you're really meant to do” (O que você realmente deve fazer), afirma que o sucesso depende de uma busca intensa de autoconhecimento e investigação profunda das fontes de motivação individuais.

Com mais de 20 anos de carreira executiva no mercado financeiro, Steven dedicou seu trabalho na academia a estudar o comportamento profissional e orientação de carreira. Em uma entrevista à revista *Você S/A* em abril de 2013, foi taxativo ao afirmar que “executivos bem-sucedidos devem ser capazes de listar seus pontos fortes e fracos” e ressaltou a importância da ajuda mútua para que as pessoas desvendem seus pontos cegos, buscando conselhos para crescer e se desenvolver.

Steven entende o autoconhecimento como um processo contínuo, que deve ser praticado e revisitado de tempos em tempos, já que tanto as pessoas como o mundo ao seu redor estão em constante evolução. “Não há um tempo certo, mas claro que não pode ser algo feito a cada segundo. Meu livro fala em atualizações regulares de seus pontos fortes e fracos, de suas paixões, de quem você é, o que você ama, qual o seu caráter, seu tipo de liderança. Essas são perguntas que as pessoas devem se fazer de tempos em tempos”.

O autor associa autoconhecimento e inteligência emocional como premissas para fazer boas escolhas, crescer e obter sucesso. Segundo ele, todas as pessoas carregam consigo algumas “narrativas negativas” que prejudicam o autoconceito e atrapalham seu senso de julgamento e decisão; portanto, essas narrativas que não podem ser eliminadas, devem ser conhecidas e administradas pelo indivíduo, para que não o impeçam de se desenvolver. E conclui seu raciocínio salientando a importância da gestão das emoções nesse processo: “O importante é fazer algo além de pensar. Há o cérebro e o coração. Em outras palavras, pensar no que sentimos é fundamental”.



Extrapolando o conceito de sucesso, o filósofo e palestrante Clóvis de Barros Filho (2015), autor do livro “A vida que vale a pena ser vivida” em parceria com Arthur Meucci, propõe a reflexão acerca do que chama de “vida boa”, aquele estado de espírito, percepção de sentido ou valor que atribuímos à vida que todos desejamos ter.

Numa palestra proferida em 2015 durante um evento corporativo em Foz do Iguaçu, o professor lança um questionamento provocativo aos espectadores, sobre o que é preciso acontecer na vida para que ela seja bem-sucedida, que tipo de vida conduz à felicidade.

Com um rico raciocínio elaborado à luz da Filosofia, Barros Filho busca responder ao próprio questionamento, apresentando as visões de quatro grandes pensadores ao longo da História - Aristóteles, Jesus, Spinoza e Rousseau.

Segundo o escritor, o filósofo Aristóteles define felicidade como a busca da excelência, o aprimoramento contínuo de si. Barros Filho completa a visão do pensador grego, afirmando: “Você deve devolver para o mundo em forma de performance, aquilo que o mundo te deu em forma de talento”.

Tomando por perspectiva os ensinamentos de Jesus, Barros afirma que “a vida que de fato vale a pena é a vida assumidamente dedicada ao outro”. E acrescenta: “Aquilo que fará de você um vivente feliz é a entrega, é proporcionar, é alavancar, é permitir que outro viva a melhor que viveria se você não existisse, sorria o sorriso que se você não fosse, ele não sorriria; é permitir que o outro sinta a alegria que se você não estivesse, ele não sentiria, e aí sim, você terá vivido vida boa, vida que valeu a pena”.

Nesse contexto, ele explica que a pessoa que se dedica à felicidade de outras, acaba se beneficiando, ela mesma, dos resultados de sua ação:

Se todos nós nos dispuséssemos a ter como meta a felicidade daqueles que confiam em nós, todos nós patrocinaríamos para nós mesmos uma sociedade mais digna, uma sociedade mais honesta, uma sociedade mais justa e, portanto, uma sociedade para deixar para nossos filhos (BARROS FILHO, 2015).

Em seguida, o filósofo discorre sobre a abordagem de Spinoza, que entende o caráter individual da definição de alegria, exclusivo a cada ser em sua própria particularidade e critica a fórmula mágica de vida bem-sucedida pregada para todos. Eis aqui um ponto crucial para relativizar o sucesso. A definição de sucesso, realização ou felicidade muda conforme cada um de nós e o mundo que nos envolve cresce e se

transforma. Em outras palavras, o que é sucesso ou felicidade para alguém, pode não ser para outra pessoa. E considerando o processo contínuo de desenvolvimento humano, Barros ainda observa: “Não só não tem fórmula para todos, como não tem fórmula para você para o resto da vida” (...) A vitória de ontem não faz de você um vitorioso por definição”. (BARROS FILHO, 2015).

Nessa abordagem de Spinoza, a alegria está vinculada à energia, a vontade de viver e à própria potência de agir. Com a frase genuína “É impressionante como eu me encanto com o que eu digo!”, Barros Filho nos convida a refletir sobre o aumento de potência que ocorre quando fazemos aquilo que gostamos muito de fazer, o que nos energiza. E aconselha: “Goste do que você faz”.

Por fim, o professor apresenta a visão de Rousseau, que fundamenta sua visão sobre a felicidade em dois aspectos: o uso adequado da liberdade e a fidelidade aos valores pessoais. Ele enfatiza que o poder de escolha do ser humano permite a ele protagonizar a própria vida e, portanto, ser mais feliz: “Cabe ao homem construir e pavimentar a sua história, assumindo a responsabilidade de todos os equívocos” (BARROS FILHO, 2015).

Ainda sobre a filosofia de Rousseau, Barros Filho define valores como sendo “atributos de conduta inalienáveis, garantidores da melhor convivência possível, segundo a nossa inteligência livre”. Ele explica que a felicidade também depende de o indivíduo ser fiel aos próprios valores e de construir relações de confiança para uma convivência social saudável. E conclui: “Você costura relações de confiança toda vez que você é fiel aos valores que afirma respeitar”.

Em resumo, e com base nos pontos de vista desses estudiosos – Marcus Buckingham e Donald O. Clifton, Robert Steven e Clóvis de Barros Filho – podemos entender que a jornada em busca da vida bem-sucedida envolve escolhas acertadas que, por sua vez, tem a ver com estudo e desenvolvimento continuado da sua própria identidade, fontes de motivação e objetivos de crescimento. Assim, o aprimoramento pessoal e profissional, a contribuição que fazemos à sociedade e ao mundo e a oportunidade de fazer escolhas alinhadas com nossa essência, são fatores que, combinados, promovem mais alegria e realização em nossas vidas.

### 3.2 Escolhas e trajetórias - algumas histórias sobre autoconhecimento e trajetórias de sucesso

Para representar a teoria e esclarecer o caráter prático dos conceitos, é sempre construtivo analisar casos reais.

Nesse artigo, elegi duas histórias de vida que, a meu ver, personificam a atitude de autoconhecimento e autoconsciência na construção de trajetórias bem-sucedidas.

Conheci o dono da primeira história consumindo seus conteúdos compartilhados pelo LinkedIn, sempre de forma muito aberta, inspiradora e saudavelmente provocativa; E a terceira trajetória é de uma médica e escritora incrível, que pelo seu modo de tratar as pessoas e entender a finitude humana, tem revolucionado a saúde e educação no Brasil.

De forma bastante crítica, o engenheiro e ex-executivo de Marketing, Comunicação e Tecnologia, Segura (2022), sintetiza o momento da mudança em sua trajetória e as motivações que impulsionaram sua jornada de crescimento com a seguinte frase: “O resumo era simples: eu não me sentia mais realizado dentro do trabalho porque eu não era mais eu mesmo lá dentro, aquilo já não mais me alimentava, eu havia virado um personagem.”

Atualmente blogueiro profissional e em período sabático por tempo indeterminado, Segura explora reflexões acerca de suas relações profissionais e pessoais durante a vida, no artigo “Quando a minha identidade profissional não me representava mais”. Ele conta que uma sequência de fatores como sua insatisfação com os últimos anos de trabalho, a decisão por um afastamento das atividades e a vivência de experiências profundas como seus lutos, culminaram com a decisão pelo que chamou de “sabático de verdade” e o início de um processo profundo de autoconhecimento. “Eu abri uma janela de oportunidade para me conhecer melhor, explorar o meu verdadeiro eu e estruturar dentro da minha cabeça a vida real que eu gostaria de construir para mim”

O conteudista compara o mundo corporativo a um teatro e diz que tendemos a construir personagens para nos adaptarmos a esse contexto. Essa imagem construída em função de uma adaptação necessária, segundo ele, passa a ser dominante e sufoca o que cada um é de verdade, conforme profere no trecho:

“A dimensão teatral existente dentro do mundo corporativo é um processo sistêmico. Trata-se de um processo evolutivo que ocorre em cada pessoa, porém com

intensidade e dimensões diferentes. Depois que o processo se inicia, nunca mais para de crescer. (...) quando você cria o seu personagem, você nunca mais se livra dele, porque você passa a ser escravo e refém da própria imagem que construiu.”

Outro ponto crucial apontado pelo autor para o processo de autoconhecimento do indivíduo, é o amadurecimento pessoal. Ele afirma que a maturidade traz mudanças na forma de ver e sentir as coisas e, por isso, vem com ela uma sensação de incômodo para sustentar a imagem que já não representa sua essência.

Porém, ao longo do tempo, você vai ficando mais maduro e tendo mais consciência das coisas, vai vendo que aquele personagem não lhe cabe mais, que você parece crescer por dentro, pressionando a casca do personagem que te aperta e te incomoda. A maturidade faz essas coisas. É por isso que, ao longo da sua carreira, você passa a não suportar mais algumas coisas do mundo corporativo, consegue identificar que algumas coisas te afrontam e passa a não se sentir mais realizado. Tudo isso emerge porque você, simplesmente, não se sente verdadeiramente você no mundo do trabalho, é apenas o personagem que criou e que precisa sustentar diariamente, violentando sua autenticidade e espontaneidade (SEGURA, 2022).

Entre as riquíssimas fontes de conteúdo citadas, o artigo traz um ensaio sobre a angústia, feito por José Sanches, numa análise bastante similar à busca de sentido estudada por Frankl, conforme vimos no item 2. Sanches entende a angústia como sintoma de algo mais profundo, que traz consigo uma oportunidade para a autoconsciência.

E nesse contexto, Segura (2022) revela sua própria relação com o tema: “A angústia passou a ser a minha força motriz para um árduo caminho de autoconhecimento e propósito de vida”.

A segunda história de vida que escolhi, foi a da médica, escritora, e – na minha percepção – ativista, Arantes (2019). Geriatra e Gerontóloga pela USP e Especialista em Psicologia e Intervenções em Luto, Arantes tem desempenhado papel importante na liderança de movimentos sociais em prol da saúde humanizada e dos Cuidados Paliativos.

Quando tive a oportunidade de ler seu segundo livro “A morte é um dia que vale a pena viver”, encontrei ali uma história que mescla, com grande sabedoria, vários dos temas que me propus a estudar neste artigo.

Atualmente, Ana Claudia Quintana é sócia-fundadora e vice-presidente da Associação Casa do Cuidar, Prática e Ensino em Cuidados Paliativos e ministra aulas nos cursos de formação multiprofissional e em Congressos Brasileiros. Em 2021,

liderou uma campanha nas redes sociais intitulada “Preciso dizer que te amo”, e com o apoio da advogada Franciane Campos, foi responsável pela aprovação do PL 2.136/2020, lei que permite e regulamenta as visitas virtuais (feitas por videochamada) de familiares a pacientes internados em unidades de terapia intensiva (UTIs), enfermarias e apartamentos hospitalares. Tamanha é sua representatividade no tema e tão intenso foi seu protagonismo no movimento, que a lei ficou conhecida socialmente por Lei Ana Claudia Arantes.

Além do claro exemplo de liderança social, a médica evidencia em seu livro, por meio de um relato pessoal, a necessidade que a pessoa humana tem de se aprofundar na jornada do autoconhecimento, descobrir e expressar sua real essência para o mundo e cuidar da própria saúde e emoções, a fim de conseguir êxito em seus projetos pessoais e profissionais e garantir uma vida mais equilibrada e feliz.

Não é por acaso que os capítulos iniciais de seu livro levam os títulos “Quem sou eu?”, “Por que eu faço o que faço?”, “A vida é feita de histórias - o que eu fiz com a minha?” e “Cuidar de quem cuida”. Antes de entrar no tema central – a resignificação da vida a partir de um novo olhar para o processo de morte – a autora faz questão de dar um mergulho em si mesma; ela busca na infância e nas primeiras relações familiares, os sinais que revelavam sua natureza e aptidões. Foi olhando para a própria história de vida que descobriu o desejo ousado que se tornou o grande motivador de sua trajetória: amenizar a dor humana. Dessa análise pessoal e profunda sobre si, também identificou a vocação por ensinar e seu maior dom: a empatia.

Por meio da própria história de vida, Arantes demonstra a importância do autoconhecimento e da apropriação da própria identidade, para que as pessoas saibam, persigam e alcancem seus objetivos: “Assumi minha versão *cuido de pessoas que morrem* e, à revelia de quase todos os prognósticos da época, a conversa sobre a morte está ganhando espaço na vida” (ARANTES, 2019, p.11).

No entanto, a autora reconhece que esse caminho de autodescobertas e escolhas dos próprios caminhos para se chegar a uma vida que vale a pena viver, traz consigo dificuldades, angústias e grandes crises existenciais. Ela compartilha experiências difíceis e transformadoras como sua decisão de interromper o curso de medicina no quarto ano, o pedido de demissão do cargo de assistente de uma equipe de oncologistas, quando sua carreira estava crescendo e a constatação de que a forma como cuidava da

própria saúde estava à beira de um colapso. Determinada a compreender as próprias emoções, acolher a si mesma e se fortalecer para se tornar a pessoa e profissional que desejava ser, Ana Claudia preferiu fazer escolhas que respeitassem suas crenças, buscou terapia e mudou hábitos de vida. E revela: “Minha vida ficou plena de sentido quando descobri que tão importante quanto cuidar do outro é cuidar de si” (ARANTES, 2019, p. 30).

É fácil identificar então, nessas duas histórias de vida – a de Mauro Segura e a de Ana Cláudia Quintana Arantes – um paralelo estreito com a busca de sentido estudada por Frankl e a Ética do Caráter abordada por Covey. Outro ponto comum é a presença de momentos difíceis, angústia e incerteza como fatores essenciais para as transformações que levam ao sucesso. E por fim, é nítida a influência da maturidade e dos processos de amadurecimento do indivíduo para a qualidade e intensidade da sua trajetória rumo à realização pessoal e profissional.

## CONCLUSÃO

Ao longo desse artigo e com o apoio dos estudos bibliográficos, análise de palestras, podcasts e outras publicações nele apresentadas, busquei explorar os temas autoconhecimento, autoconsciência, inteligência emocional e autoconfiança e suas relações com o desenvolvimento da liderança – como competência e papel social. Também selecionei algumas biografias de grandes líderes da história e me dediquei à observação e estudo de perfis de líderes contemporâneos para identificar neles características comuns e relacionadas ao impacto social que exercem ou exerceram. Com base no aprofundamento desses materiais, este artigo pôde estabelecer ainda as percepções sociais acerca do conceito de sucesso, estabelecer a relação de uma trajetória dita bem-sucedida com o exercício da liderança e entender alguns aspectos de influência do autoconhecimento sobre as escolhas que levam o líder a crescer e promover evolução em seu contexto social. E ao final desse estudo, é possível estabelecer algumas conclusões:

Se o líder tem como fim a mobilização de pessoas e recursos em prol de transformações significativas a um contexto social na busca de sua evolução e, se para isso o caminho é descobrir e canalizar as potencialidades dos indivíduos sob sua

influência, fomentando e mantendo suas motivações para a ação, torna-se indispensável que a sua própria conduta e moral sejam dignas de inspiração e modelo. É preciso que o líder demonstre, por suas próprias atitudes e estilo de pensar, agir e decidir, uma base sólida de caráter e autocontrole. O caráter é produto de princípios e valores, crenças inegociáveis, que regem a forma como a ser humano pensa, age e se comunica. Nesse contexto, a habilidade em conhecer e gerir as próprias emoções, à luz da autoconsciência, desenvolve a consistência do nosso caráter e nossa capacidade de autocontrole, o que, portanto, expande a nossa competência de liderar.

Conhecer e liderar pessoas também prescinde de outro aspecto fundamental no que tange ao potencial de mobilização social, que é a motivação. Entendemos então que o bom líder deve reunir em si competências capazes de inspirar, estimular e desafiar sua equipe, combatendo a vergonha e incentivando iniciativas de experimentação e exposição com o apoio de uma cultura que permite fracassos e erros, para mobilizar seus liderados a agir com ousadia e protagonismo, escalando assim, sua própria capacidade individual de realização.

De forma resumida, autoconhecimento gera autoconfiança. Autoconfiança inspira confiança e fortalece a comunicação verdadeira e apaixonada. Confiança no time ou grupo de liderados cria condições para escolhas que levam ao engajamento. E este, por sua vez, aumenta a produtividade, o foco e amplia as possibilidades de realização e crescimento. Sucesso, por sua vez, abrange crescimento e evolução a partir da comparação do indivíduo consigo mesmo, bem como envolve a ideia de realização e felicidade. Logo, o processo de autoconhecimento expande a inteligência emocional do indivíduo e amplia sua capacidade de fazer boas escolhas, permitindo que o ser humano encontre energia e potência para agir, à medida que escolhe fazer o que o respeita em sua essência e condiz com seus valores pessoais.

Por fim, a prática do autoconhecimento e gestão das emoções traz ainda uma vantagem que, por si, valida a experiência: a contribuição social que oferecemos e as transformações de vida que proporcionamos a outros enquanto líderes e pessoas realizadas, transcende nosso próprio potencial e desencadeia o desenvolvimento de sociedades mais dignas e evoluídas.

## REFERÊNCIAS

- ARANTES, Ana Cláudia Quintana. **A morte é um dia que vale a pena viver**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BROWN, Brené. **A Coragem de ser imperfeito**. Tradução Joel Macedo. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.
- BUCKINGHAM, Marcus; CLIFTON, Donald O. **Descubra seus pontos fortes**. Tradução Mário Molina. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- Conheça 9 dos líderes mundiais mais famosos da história**. Ambra College, 2018. Disponível em <https://blog.ambra.education/lideres-mundiais-mais-famosos-da-historia/> Acesso em março de 2022.
- COVEY, Stephen R. **O 8º Hábito: da eficácia à grandeza**. Tradução Maria José Cyhlar Monteiro. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2005.
- COVEY, Stephen R. **Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes**. Tradução Alberto Cabral Fusaro, Márcia do Carmo Felíssimo Fusaro, Cláudia Gerpe Duarte. 33ª ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.
- De 'mãezinha' a maior líder da Europa: o legado de Angela Merkel, que deixa o poder na Alemanha após 4 mandatos**. Camila Veras Mota para BBC News Brasil, 2021. Disponível em <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-55580610> Acesso em março de 2022.
- FRANKL, Viktor E. **Em busca de sentido – um psicólogo no campo de concentração**. 37ª ed. Tradução: Walter O. Shclupp e Carlos C. Aveline. Petrópolis: Vozes, 1984.
- GIANNETTI, Regina. **Autoconfiança**. Autoconsciente Podcast. Episódio 108, 20 de fevereiro de 2022. B9 Conteúdo e Mídia. Disponível em <https://www.b9.com.br/shows/autoconsciente/autoconsciente-autoconfianca/> Acesso em março de 2022.
- GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. 82. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.



**Líderes mundiais – Figuras inspiradoras do passado e do presente.** Adelina Lima para o site Segredos do Mundo. Disponível em <https://segredosdomundo.r7.com/lideres-mundiais/> Acesso em março de 2022.

LOPES, Maria Aparecida da Costa. **A Liderança com a Inteligência Emocional.** 42f. Monografia (Graduação em Administração de Empresas) – Centro Universitário Geraldo di Biase – UGB, Volta Redonda, 2005.

Os Grandes Líderes: resumos dos volumes da coleção no Wikipedia. Disponível em [https://pt.wikipedia.org/wiki/Os\\_Grandes\\_L%C3%ADderes](https://pt.wikipedia.org/wiki/Os_Grandes_L%C3%ADderes) Acesso em março de 2022.

**Pare de se enganar: o sucesso pede autoconhecimento!** Beatriz Rey para Revista Exame, 22 de abril de 2013. Disponível em <https://exame.com/carreira/pare-de-se-enganar/>

PARIKH, JAGDISH. **Intuição: a nova fronteira da administração.** São Paulo: Cultrix, 2010.

PREE, Max de. **Liderar é uma arte: vencendo a crise e a inércia com uma administração inovadora.** 2. ed. São Paulo: Best Seller, 2009.

PRUSS, A.; SPENCER, J. **Gerenciando sua equipe: como organizar pessoas para obter sucesso.** São Paulo: Siciliano, 2006.

**Quem foi o melhor líder da história do mundo?** BBC News Brasil, 2020. Disponível em <https://www.bbc.com/portuguese/geral-53808317> Acesso em março de 2022.

RESENDE, Marcos. **Autoconhecimento.** Brasília: Teosófica, 2010.

SEGURA, Mauro. Artigo: **Quando a minha identidade profissional não me representava mais.** LinkedIn, fevereiro de 2022.