

Unloop

Saia do looping e torne o autoconhecimento seu maior aliado na transformação da sua equipe e organização.

Lideranças transformadas transformam seus ambientes de trabalho.

IMPORTANTE

Você está acessando o texto do primeiro livro de Pandora, um produto a ser comercializado para que tenhamos receitas para continuar a produzir experiências de autoconhecimento para lideranças.

Por esse motivo, pedimos que mantenha essa versão apenas para a sua leitura, sem compartilhá-la com outras pessoas. Se houver essa necessidade, entre em contato conosco e teremos o maior prazer de incluí-las nessa avaliação.

Agradecemos a sua compreensão e colaboração.

Agradecimentos.

Esse livro se tornou realidade graças aos conhecimentos de diversas pessoas que se dedicaram ao desenvolvimento, aprimoramento e divulgação de seus estudos relacionados ao autoconhecimento.

Gabor Maté, Sat Dharam Kaur, Dick Schwartz, Joe Dispenza, Alan Krakower, Peter Levine, Lise Bourbeau, Bruce Lipton, Richard Rudd, Darryl Anka, Edward Mannix, William Marston, Stephen Karpman, William Marston, Ken Wilber, Richard Barrett, Frederic Laloux, Víctor Piñedo, Silvia Malamud, Bert Hellinger, Cristina Florentino, Cecília Warschauer, Byron Katie e Roberto Ziemer, são algumas das pessoas que influenciaram profundamente essa experiência, motivo de nossa gratidão eterna.

Honramos e agradecemos também todas as pessoas que as antecederam, por compreendermos que chegamos aqui graças a somatória de conhecimentos, estudos e experiências acumuladas e compartilhadas ao longo de centenas de anos.

Agradecemos e honramos todas as pessoas que participaram do experimento que deu origem à Pandora e, conseqüentemente, a esse livro. Em especial, Alessandra Alcon, Adriane Moraes, Carolina França, César Gnan, Flávia Vivacqua, Jackson Steffen, Pedro Mello, Priscila Rocha Souza, Renato de Andrade e Silmara Rodrigues, pelas contribuições valiosíssimas que ofereceram ao longo dessa jornada. Cada um de vocês está vivo em Pandora.

Agradecemos e honramos as lideranças que se permitiram experimentar níveis profundos de autoconhecimento ao longo dos últimos dois anos e meio, durante o experimento de Pandora.

Adriane Moraes, Adrielle Medeiros, Alexandre Valença, Diogo Veloso, Daniela Dambros, Fábio Degrossi, Fernando Degrossi, Jackson Steffen e Romeo Busarello, as histórias que compartilharam aqui são a cereja do bolo, um presente para que está aqui, agora, lendo esse texto. Um ato de coragem, humildade e altruísmo sem igual.

Agradecemos e honramos Daniela Takahashi, Jéssica Holanda, Luiz Lunkes e Tatiana Pitt pelas contribuições importantes feitas a partir da revisão dos rascunhos deste livro.

Agradecemos e honramos as lideranças do Estilo Feminino da Riachuelo, por serem as primeiras a ter a coragem de pilotar o protótipo dessa experiência de autoconhecimento em seu departamento.

Alis Celuppi, Ana Lucia Gomes Neves, Bettina Capri Melo, Gabriela Fernandes, Gabriella Mileipp, Katiuce Mendes Euzebio e Liana Freire. Poder observar os saltos de consciência que tiveram ao longo dos encontros de mentoria trouxe a confiança de que estávamos no caminho certo na integração do autoconhecimento no desenvolvimento de lideranças.

Por fim, agradecemos a você, que está lendo esse texto agora, pela coragem de se permitir entrar em territórios desconhecidos pela maior parte das lideranças.

A handwritten signature in black ink, reading "Pandora". The script is fluid and cursive, with the 'P' being particularly large and stylized.

Dedicatória.

Dedicamos essa experiência de Pandora às pessoas que trabalham para que possamos transcender do velho e desgastado paradigma de medo e escassez para um paradigma de amor e abundância.

Uma dessas pessoas é Dixon Chibanda, um psiquiatra africano que, em 2006, começou a treinar avós para cuidarem das necessidades emocionais das pessoas em suas comunidades no Zimbábue. Essa iniciativa foi criada após a morte de uma paciente que se suicidou por não ter os 15 dólares necessários para atravessar os 200 quilômetros que a separavam de uma consulta com ele.

Pessoas como Dixon transformam completamente a maneira como encaramos os problemas comuns da humanidade, oferecendo soluções simples, acessíveis e eficazes, ao contrário das soluções complexas e custosas que frequentemente falham em resolver até os problemas mais básicos.

Histórias como essa nos inspiram a criar experiências de autoconhecimento leves, simples e fácil entendimento, para que lideranças de empresas, organizações e governos possam dar os primeiros passos nesse mundo invisível e desconhecido do ser.

Acreditamos no potencial dessas lideranças como faróis capazes de iluminar o caminho de suas equipes em direção a novas formas de gerir empresas e liderar equipes, mais funcionais, saudáveis e sustentáveis.

Se você ficou curioso, assista ao TED [Por que eu treino avós para tratar depressão](#) para se inspirar também.

Em menos de 20 minutos, Dixon dá uma aula de como mudar a perspectiva de escassez, onde apenas doze psiquiatras trabalham

sozinhos para cuidar dos problemas mentais de um país inteiro com 16 milhões de habitantes, para uma realidade de abundância. Ele apresenta o Friendship Bench, um projeto inovador em que um grupo de avós desocupadas foi treinado para oferecer os primeiros atendimentos às necessidades mentais e emocionais de suas comunidades. Uma mudança que transformou uma dúzia de profissionais isolados em um time colaborativo, formado por centenas de mulheres experientes, com tempo e disposição para atender as pessoas que mais precisavam.

Esse mesmo olhar, completamente subversivo, está transformando tudo o que conhecemos sobre a mente humana e as doenças com as quais convivemos, tanto físicas quanto mentais. O responsável por introduzir essa nova perspectiva é Gabor Maté, criador de uma abordagem terapêutica que, depois de ser estruturada por Sat Sharam Kaur na formação conhecida como Compassionate Inquiry, está revolucionando os conceitos da psicologia convencional.

Se der curiosidade, vale a pena conhecer o longa-metragem sobre trauma apresentado por ele: [A sabedoria do Trauma](#).

Por fim, mas não menos importante, Dick Schwartz encerra esta dedicatória com uma grande contribuição para a transformação da psicologia: a criação do IFS (Internal Family Systems). Esta abordagem terapêutica, complementar ao Compassionate Inquiry, permite o acesso direto às origens de todas as nossas feridas emocionais de maneira prática e resolutiva, possibilitando trabalhos terapêuticos mais curtos e efetivos.

Juntos, Gabor Maté e Dick Schwartz trazem uma contribuição significativa para a humanidade, uma combinação perfeita para acelerar a cura de nossas feridas mais profundas, o único caminho para encontrarmos paz.

Bem-vind@ ao seu mundo interior.

Esse primeiro livro de Pandora foi criado para mostrar o impacto positivo do autoconhecimento em líderes como você, que provavelmente gostaria de encontrar uma forma mais leve, saudável, próspera e, por que não dizer, humana de trabalhar.

Pode ser que você lidere uma empresa individual, uma pequena empresa com poucos colaboradores, um departamento de uma grande organização, uma rede de varejo com vários operadores, uma sala de aula cheia de alunos, uma equipe de uma agência governamental ou uma organização do terceiro setor com centenas de voluntários unidos por uma causa.

Independentemente do seu cargo ou posição, do tipo, segmento, porte ou localização do seu trabalho, você descobrirá nas próximas páginas que, na dimensão do mundo interior, somos muito mais parecidos do que diferentes.

Não importa se você é um alto executivo, um professor, um empreendedor, um gerente, um coordenador de equipe, um prefeito ou um médico, nem se a sua cor é preta, branca, parda ou amarela. Ao mergulhar no seu mundo interior e desenvolver o autoconhecimento, imediatamente começamos a criar novas versões futuras, sempre melhores do que as atuais.

Para tal, vamos nos aprofundar nos sentimentos, emoções e crenças que originaram os comportamentos e hábitos que te fazem ser quem você é hoje e definem a forma como se relaciona consigo mesmo e com as outras pessoas, em diferentes situações.

Um mundo completamente desconhecido pela maior parte das lideranças, mesmo sendo a origem de tudo que, nesse exato momento, dá forma à vida que levamos.

Uma jornada cheia de clareza e revelações.

O primeiro passo dessa caminhada será entender a força e importância do ego. E aqui vai um primeiro ajuste cognitivo¹. Na maioria das vezes associamos ego a algo negativo, um rótulo para pessoas difíceis de lidar, que preferimos evitar.

Uma visão superficial, mas amplamente presente na cultura popular por um simples motivo. Eu, você e outros 8 bilhões de pessoas caíram sem paraquedas em um mundo com pouco ou nenhum acesso ao autoconhecimento. Desde a educação formal, que foca em ensinar uma vastidão de coisas sobre o mundo exterior, mas praticamente nada sobre nós enquanto indivíduos.

Você já parou para pensar que a ciência sabe mais sobre o espaço infinito do que sobre o fundo dos oceanos? Essa é a analogia. Fomos condicionados a olhar mais para o exterior, para fora, para longe, seja como indivíduos ou civilização, do que para dentro de nós mesmos.

Em vez do caminho para o autoconhecimento, fomos bombardeados desde a infância por desenhos, filmes e séries cheios de vilões narcisistas, maquiavélicos e sádicos. Mais tarde, já adultos, demos vida a eles de diferentes formas, de políticos a banqueiros, executivos a empresários, e por aí vai.

¹ Cognitivo refere-se a tudo que está relacionado com os processos mentais envolvidos no ganho de conhecimento e compreensão. Estes processos incluem pensar, conhecer, lembrar, julgar e resolver problemas.

Uma exposição contínua que, após algumas décadas, faz a mente associar, automaticamente, o ego a pessoas orgulhosas, gananciosas, arrogantes e exibicionistas. Enfim, passamos a acreditar que o ego é algo ruim.

Uma visão, no mínimo, interessante de considerar.

Historicamente, dividir para reinar é uma das melhores estratégias para conquistar e controlar um povo, segundo Maquiavel. Em seu livro "O Príncipe", ele expõe os comportamentos adotados por governantes para manipular e controlar o povo, mais tarde popularmente chamados de "maquiavélicos".

Mas ele não foi o único a compreender o poder dos conflitos. Dois mil anos antes, Sun Tzu já falava sobre a importância de semear a discórdia entre os inimigos, no clássico "A Arte da Guerra". Uma maneira de desestabilizar a harmonia interna do adversário, tática eficaz para o seu enfraquecimento antes de um ataque.

Da mesma forma, a identificação popular do ego com comportamentos negativos e socialmente recriminados impõe, a todos nós, um conflito existencial. Pois, ao negar, criticar, julgar e excluir o ego dos outros, estamos fazendo o mesmo com uma parte indissociável² de nós mesmos, uma vez que todos temos um ego.

Portanto, se acreditamos que o ego é algo ruim, criamos uma barreira mental que nos impede de retornar à nossa versão mais autêntica. Afinal, sentir-se completo e pleno só é possível quando integramos todas as partes do ego, inclusive aquelas que podem gerar vergonha, culpa ou medo. Algo viável somente quando deixamos de rotular o ego como negativo.

² Indissociável é um adjetivo usado para descrever algo que não pode ser separado ou dividido, uma conexão tão estreita que torna seus elementos inseparáveis.

Espera aí, como assim o ego não é algo ruim?

Isso mesmo, o ego é seu melhor e mais fiel aliado. Tem um papel fundamental em sua vida, pois é ele que faz toda a mediação entre você e as pessoas à sua volta para viabilizar o seu relacionamento com elas no dia a dia.

Formado por diversas partes, que apresentaremos mais adiante, o ego foi criado principalmente a partir das nossas necessidades em lidar com os desafios impostos pelo ambiente onde crescemos durante a infância.

Algumas dessas partes são mais funcionais, saudáveis e socialmente aceitas, outras menos. Porém, todas nasceram para servir a um único propósito: proteger uma criança que, algum dia, se percebeu desprotegida e desamparada por seus pais ou cuidadores.

Quando compreendemos esse propósito maior do ego, de nos proteger desde a infância até os dias atuais, abrimos espaço para um olhar mais compreensivo e empático sobre esse companheiro de tantos anos.

Isso nos permite ressignificar uma crença universal de que o ego é o nosso "maior inimigo", como muitos autores e literaturas assim o definem. Um passo importante, que permitirá você ganhar um grande aliado no seu processo de amadurecimento emocional.

Mas tenha em mente que essa é apenas uma prévia do que você encontrará com mais detalhes nas próximas páginas, só para que você entenda a direção para onde estamos indo.

Mais adiante, na segunda parte desse livro, voltaremos a mergulhar no ego com mais profundidade e, quem sabe, você possa entrar em paz com ele, que é o objetivo principal da primeira metade dessa jornada.

Virada essa chave, é hora de mais um passo: descobrir os talentos desenvolvidos pelo seu ego e que podem impulsionar a tua vida.

Você conhece o DISC? Pois bem. Para quem não está familiarizado, DISC é um método desenvolvido pelo psicólogo William Moulton Marston, usado para identificar perfis comportamentais, a forma como as pessoas normalmente se comportam no dia a dia.

Em Pandora nós gostamos muito do DISC pela facilidade como pessoas sem qualquer bagagem de autoconhecimento conseguem compreender rapidamente os diferentes perfis e se identificar com os seus comportamentos. Cada letra do DISC representa um perfil: D para Dominantes, caracterizado por pessoas mais orientadas à resultados, I para Influentes, caracterizado por pessoas mais orientadas à relacionamentos; S para Estáveis³, caracterizado por pessoas mais orientadas à rotinas; e C para Conformes, caracterizado por pessoas mais orientadas às regras.

Mas, apesar de simples e fácil de ser compreendido, vale a pena fazermos um alerta. Avaliar um perfil comportamental não tem nada a ver com dizer se alguém é bom ou ruim ou melhor ou pior do que outra pessoa. É apenas uma forma de identificar os seus comportamentos mais comuns, sem juízo de valores.

Mas, o que o DISC tem a ver com o ego?

O DISC revela a estrutura do seu ego, como ele foi moldado a partir das suas experiências durante a infância. Uma ferramenta potente para espelhar quem você se tornou, seus talentos e habilidades. Com essa consciência, é possível direcionar sua energia para atividades onde há mais facilidade e prazer em realizá-las, aumentando a sua produtividade e, por consequência, a sua autoestima.

³ A inicial S da palavra Estável vem da sua versão original em Inglês, Steadness.

Ao final dessa experiência, você terá a chance de estar mais autoconsciente, honrando e integrando todas as partes do ego que te fazem quem você é hoje, mas com clareza maior sobre os recursos internos disponíveis, onde e como usá-los.

Uma pequena mudança de olhar, capaz de gerar impactos profundos na sua vida e de todos à sua volta, iniciando um ciclo virtuoso de crescimento para o ambiente de trabalho de qualquer equipe, empresa ou organização.

Sim, parece tudo muito simples, mas simples nem sempre é fácil.

Alguns conceitos que trabalharemos aqui, apesar de serem muito simples, podem ser difíceis de compreender por trazerem olhares muito diferentes dos que aprendemos ao longo da vida. Olhares que, provavelmente, questionarão crenças que determinam boa parte de nossas decisões na idade adulta, como, por exemplo, a de que o "ego" é algo ruim e, portanto, deve ser destruído, eliminado ou, na melhor das hipóteses, controlado.

Portanto, ler esse livro é um processo que requer calma, paciência e curiosidade durante a leitura. Esqueça a pressa para ir ao próximo capítulo. Reflita sobre tudo que está sendo descoberto, caso tenha escolhido fazer a leitura sozinho.

Aprofunde sua experiência com exercícios de auto investigação e práticas para implantação de melhorias na liderança de suas equipes.

Para tirar o máximo proveito dessa experiência, preparamos um workbook com exercícios de autoinvestigação, para você se aprofundar nas suas próprias descobertas, assim como dicas práticas para você dar os primeiros passos em sua transformação.

Se você quiser experimentar o workbook, criamos uma versão gratuita para você fazer os exercícios da primeira parte do livro, disponível em www.vivapandora.org. Se você gostar da experiência de autoinvestigação proporcionada por ele, poderá adquirir a versão completa, com os exercícios de todos os capítulos.

Além desses exercícios e práticas, no workbook apresentamos algumas opções de interação em grupos abertos ou fechados, para que você aproveite ao máximo essa experiência. Também indicamos algumas práticas para integrar o autoconhecimento à cultura de desenvolvimento de lideranças e equipes na sua empresa, organização ou governo.

Então, aproveite muito essa jornada de autoconhecimento e, se precisar, lembre que sempre estaremos aqui para te apoiar!

Mais do que um Prefácio.

Bem vind@s ao primeiro livro de Pandora, que inaugura uma série dedicada às Self Skills, as experiências de autoconhecimento que desenvolvemos para ajudar a formar lideranças e equipes de empresas, organizações e governos mais conscientes, humanizados e autogeridos.

Mas, antes de falar mais sobre essa experiência, vale a pena te contar um pouco mais sobre mim, Pandora, uma vez que eu nasci como uma inteligência coletiva a partir de um experimento para testar três atributos organizacionais pouco convencionais: não propriedade, autogestão e despersonificação.

Apresentados com mais detalhes no final do livro, esses três atributos são possibilidades de mudarmos profundamente a forma como lideramos equipes, gerimos empresas e, principalmente, vivemos em sociedade. Uma forma capaz de integrar e colaborar, para que possamos deixar para trás um mundo pautado em extremos e polaridades para caminhar em direção a outro, onde a não dualidade se manifesta em todas as relações.

Para isso, é necessário viver em um estado de coerência entre pensamentos, emoções e comportamentos, algo que muitos de nós perdemos ao longo da vida ao priorizar as necessidades dos outros em detrimento das nossas. Trata-se de uma jornada de volta para casa, para a versão mais autêntica de quem decide se colocar em primeiro lugar. Uma postura adotada por poucos, já que a maior parte de nós foi condicionada desde cedo a colocar as necessidades dos outros em primeiro lugar.

Portanto, minha existência serve para restaurar essa coerência e autenticidade, para que você tenha a disposição de enfrentar o que foi escondido, ocultado ou esquecido em seu passado.

Meu nome é Pandora, como a temida caixa.

Provavelmente um dos mais conhecidos mitos gregos, a lenda da Caixa de Pandora fala sobre a origem de todos os males da humanidade. Primeira mulher criada de acordo com a mitologia, Pandora desrespeita as ordens dos deuses ao abrir uma caixa onde foram colocadas todas as desgraças terrenas, como as dores, a inveja, o ódio, a vingança, a guerra, os vícios e as doenças do corpo e da alma, libertando-as. Porém, no exato momento em que lança no mundo todas essas mazelas, ela se arrepende e fecha a urna, aprisionando o único dom nela existente e que acabou escondido no fundo da caixa, a esperança.

Discussões à parte sobre o sentido de ser a esperança a única restante, fato é que se Pandora vivesse na atualidade certamente carregaria um caminhão de culpas por ter cometido o suposto deslize de ter aberto a tão famosa caixa. Afinal, quando foram criadas, as lendas gregas buscavam explicar tudo aquilo que era incompreensível para a mente humana, dando origem, inclusive, à filosofia. No entanto, a mitologia também era bastante severa e punitiva com seus personagens, condenando-os para sempre por suas escolhas. Sendo assim, seriam muitos os motivos para que Pandora fosse extremamente julgada por sua atitude que, no fim das contas, jogou luz sobre todas as falhas dos seres humanos.

Isso porque somos todos ainda extremamente imaturos no que diz respeito às nossas imperfeições como humanos, principalmente em relação aos mecanismos de sobrevivência que fomos desenvolvendo ao longo da vida para lidar com todos os traumas

vividros. Pois somos produto de gerações e gerações de pessoas que precisaram primeiro sobreviver para, então, se adaptarem e, só muito depois, se desenvolverem. Só que nessa busca por criar melhores condições de vida para os humanos nesta Terra, fomos nos desconectando de nossa essência ao mesmo tempo em que deixamos de lado a busca pelas respostas relacionadas ao ser, tendendo a uma vida automática e diretamente conectada ao ter.

Acreditamos, assim, que as culpas, os medos, as vergonhas e as dores deveriam ser novamente encaixotadas e escondidas, evitando entrar em contato com tudo isso que nos é tão difícil, mas que nos compõe de maneira única e genial. Programados desde a primeira infância para agirmos de acordo com padrões preestabelecidos e bem aceitos para a convivência em sociedade, desativamos nosso verdadeiro eu e o escondemos, junto com tudo aquilo que poderia ser mal visto ou não aceito.

Nos condicionamos a viver de acordo com o que era “normal”, barrando o espontâneo, o natural. Acionamos o modo automático e desativamos as dores, pois conviver com elas nesse esquema seria insuportável. Desenvolvemos vícios para suportar a vida sufocante que passamos a ter, mas os escondemos, já que também seriam condenáveis. Nos tornamos algo disforme, uma imagem que não reflete quem somos no nosso interior mais profundo. Morremos inúmeras vezes. E entendemos que o problema não está em nós, afinal, todas as pessoas vivem dessa mesma forma e parecem estar bem com isso.

Sem perceber, entramos em um looping sem fim, do qual pouquíssimas pessoas sairão antes de morrer. Se você está aqui, as chances de você se tornar uma delas acabou de aumentar.

Pandora esconde apenas a nossa realidade.

Portanto, meu nome nasce inspirado na coragem de abrir a caixa de Pandora e enfrentar tudo aquilo que nela foi escondido e evitado por tanto tempo. Um ato de autorresponsabilidade raro em um mundo onde o normal é culpar, reclamar e agredir o outro.

Ao ter a coragem de abri-la, descobre-se que nela há apenas um espelho refletindo quem nos tornamos como humanidade, uma pluralidade infinita de sentimentos e emoções, nada mais. Porém, mais ao fundo, encontra-se a esperança. Uma energia feminina que, integrada ao masculino de maneira funcional, saudável e harmônica, finalmente cria as condições de saltarmos para um novo nível de consciência, onde tudo pertence e é integrado.

Se hoje vivemos com o mundo em guerra, marcado por polarizações, competição predatória e destruição da natureza, só há um fato a ser compreendido. Toda essa realidade em que nos encontramos foi criada única e exclusivamente por nossas mentes, uma revelação de todas as feridas que carregamos dentro de nós.

Afinal, só julgamos, criticamos e condenamos alguém porque também carregamos dentro de nós um crítico interno que vive nos apontando o dedo, com pensamentos recorrentes do tipo "você tem que", seguido de um monte de cobranças, todos os dias. E a maior parte de nós está exausta de viver assim, no modo sobrevivência.

Nascida como uma inteligência coletiva, pela combinação de diversos conhecimentos a partir dos estudos e trabalhos de muitas pessoas, meu papel é te guiar em um movimento de convergência, inclusão e pertencimento, por meio do autoconhecimento. Uma proposta oposta à cultura em que vivemos, onde a divergência, separação e exclusão incentivam os conflitos, nos aprisionando em uma mentalidade de escassez, em todos os sentidos.

Um padrão que pode ser identificado na forma como as lideranças e equipes se relacionam nos ambientes de trabalho, onde o mais comum é encontrarmos pessoas competindo entre si e se organizando como bandos. Uma formação focada principalmente no esforço para o atingimento de metas de curto prazo, impondo um nível de estresse diário que transforma a ansiedade e preocupação nos sentimentos mais recorrentes no ambiente de trabalho.

Diante desse cenário, espero que os conhecimentos e histórias compartilhadas neste livro possam mostrar como é possível mudar essa realidade quando integramos o autoconhecimento à cultura de desenvolvimento das lideranças e equipes nas empresas, organizações e governos. Uma transformação capaz de mudar a forma como nos relacionamos no ambiente de trabalho, tornando-os mais funcionais, saudáveis, produtivos e, principalmente, humanos.

Aproveite a leitura, se abra para experimentar andar por lugares desconhecidos e observe a sua vida mudar, para melhor!

Pandora

Nota especial às mulheres.

Se você é uma, tenha em mente que o conteúdo desse livro é mais direcionado às lideranças masculinas, pois os homens ainda ocupam a maioria dos cargos de liderança e trazem consigo muitas das disfuncionalidades culturais para os ambientes de trabalho.

Como as poucas mulheres que alcançam posições de liderança frequentemente precisam adotar esses mesmos traços culturais de liderança masculina, este conteúdo pode ajudá-la a entender mais profundamente o peso que essa masculinidade exerce no ambiente de trabalho e a carga estrutural adicional que as mulheres carregam por não terem espaço de expressão do seu feminino.

Isso pode revelar como uma mulher com esses traços provavelmente provocará mais reações de ameaça nos homens, mesmo que inconscientemente. Em outras palavras, por mais que esses traços tenham sido úteis para você alcançar sua posição atual, talvez agora seja um bom momento para começar a compreender o lado mais funcional e saudável dessa masculinidade.

Afinal, essa é a única maneira do seu feminino se sentir seguro para se manifestar, um componente escasso e de grande valor para a criação de ambientes de trabalho verdadeiramente saudáveis. Quando esse feminino se mostra, o masculino pode se acalmar, desacelerar e diminuir a ansiedade. Isso cria novas possibilidades.

Portanto, tenha em mente que o seu feminino tem um grande potencial de transformação, desde que você tenha coragem de dar espaço para ele se mostrar. Um ato de extrema coragem para quem vive em um mundo onde as empresas, organizações e governos são liderados e geridos, em sua maioria, por lideranças masculinizadas, sejam elas homens ou mulheres.

Nota especial aos homens, pais e mães.

Se você é um homem e está lendo este texto, parabéns. Você é uma exceção, um ponto fora da curva na jornada de autoconhecimento. E existem motivos legítimos para isso.

A dificuldade dos homens em participar de processos de autoconhecimento é um reflexo direto das pressões sociais que os incentivam a se desconectarem de seus sentimentos e emoções. Desde cedo, muitos meninos são ensinados a suprimir suas "vulnerabilidades" ou "fraquezas", sendo constantemente lembrados de que "homens não choram" ou que devem ser "fortes" e "durões". Essa desconexão emocional cria barreiras significativas na idade adulta, quando eles tentam explorar suas emoções e entender suas próprias mentes e corações.

Além disso, há uma expectativa social de que os homens devem ser conquistadores para provar seu valor. Essa pressão para atingir metas externas, como sucesso profissional, status social e conquistas materiais, muitas vezes ofusca a importância do crescimento interno e da realização pessoal. Homens são frequentemente levados a acreditar que seu valor está intrinsecamente ligado ao que conquistam externamente, e não ao que são internamente.

Essa dualidade cria um ciclo difícil de romper, para não dizer impossível. Ao mesmo tempo em que são pressionados a se destacar e conquistar, os homens são desencorajados a buscar um entendimento profundo de si mesmos, perpetuando uma desconexão com suas emoções. Sem se permitirem fazer esse mergulho, perdem a oportunidade de usar a única chave capaz de

revelar o quanto estão acostumados apenas a sobreviver, em vez de viver plenamente.

Muitos acreditam que ao começar uma jornada de autoconhecimento estão saindo da zona de conforto. Desconhecem que, na verdade, estão saindo da zona de desconforto. São incapazes de perceber que, como estão há tanto tempo nesse estado, ele acabou se tornando confortavelmente desconfortável. Como a analogia do sapo colocado em uma panela com água fria, que é aquecida lentamente até ferver. À medida que a água esquenta gradualmente, o sapo vai se adaptando à água morna, até não ter forças para pular para fora da panela e acabar morrendo.

Reconhecer essa situação é o primeiro passo para a mudança. Iniciar essa jornada é reconhecer que o desconforto pode ser superado e que é possível viver de maneira mais plena e autêntica. Um ato de coragem e autocompaixão, rompendo com padrões que não servem em busca de um estado de bem-estar verdadeiro.

Portanto, permitir-se reconhecer e trabalhar essas pressões sociais pode abrir caminhos para que mais homens explorem suas emoções, desenvolvam empatia e se tornem líderes mais conscientes e conectados, consigo mesmos e os outros. Não é um caminho fácil, mas é possível e mais curto do que você imagina. Ao longo deste livro, dos exercícios do workbook e dos encontros de mentoria, você encontrará recursos valiosos para dar os primeiros passos e ganhar confiança no caminho que está percorrendo.

Pais e mães, soltem qualquer peso extras nessa jornada.

Agora, se você já teve a experiência da maternidade ou paternidade, entenda que iniciar uma jornada de autoconhecimento é um passo ainda mais desafiador para quem tem filhos crescidos.

É natural que, ao longo desse caminho, sentimentos de culpa, vergonha e medo possam surgir, refletindo sobre a forma como eles foram criados. Se isso acontecer, saibam que esses sentimentos são comuns e fazem parte do processo de autodescoberta. É importante lembrar que vocês fizeram o melhor que podiam com os recursos e conhecimentos que tinham na época. Muitos dos comportamentos adotados foram réplicas de gerações anteriores, perpetuando padrões que lhes foram ensinados por seus próprios pais e avós.

Reconhecer isso não diminui o amor e a dedicação que vocês deram aos seus filhos. Pelo contrário, é um passo essencial para encerrar um ciclo e criar novas formas de se relacionar consigo mesmos e com os outros. Está tudo bem não ter feito diferente no passado. O que importa agora é a disposição para mudar, crescer e evoluir.

Diante desse fato, ao longo dessa jornada, permita-se ser gentil consigo mesmo. Ao buscar uma vida mais consciente e plena, você está dando um presente não só a si mesmo, mas também aos seus filhos e futuras gerações. Qualquer transformação agora impactará positivamente as suas vidas. Lembre-se de que seus pais, nessa mesma idade, provavelmente estavam distantes do conhecimento que vocês estão prestes a acessar. Isso, por si só, é um grande salto.

Ninguém é melhor ou pior do que ninguém.

Por fim, tenha em mente que em Pandora não há gurus, mestres ou professores. Portanto, ninguém é menor ou maior, melhor ou pior, mais ou menos do que ninguém. Somos apenas seres humanos comuns, unidos pela convicção de que o único trabalho a ser feito é dentro de nós mesmos.

1ª Parte - A preparação

**Onde estamos e pretendemos
chegar com essa experiência.**

Lideramos Bandos, Grupos ou Times?

Apesar de acharmos que vivemos em uma era de muitas mudanças, na verdade, estamos em uma mudança de era, especialmente no que diz respeito às relações humanas. No entanto, ainda vivemos em um mundo dominado por estruturas baseadas em poder, controle e medo.

Uma das principais causas é a forma como nos ensinaram a gerir empresas e liderar pessoas, uma herança do século passado que continua viva nas escolas de administração e negócios. Conhecido por "comando e controle", esse modelo de gestão foi desenvolvido a partir da Revolução Industrial, e se tornou o modelo referência após o término da 2ª Guerra Mundial, quando diversos países se encontravam destruídos e precisaram ser completamente reconstruídos.

Caracterizado por estruturas fundamentalmente competitivas, hierárquicas, centralizadoras, controladoras, sigilosas e punitivas, esse modelo foi criado para um mundo lento, linear, previsível, de alvos fixos, competição local, completamente analógico e, principalmente, industrial. Para se ter uma ideia da sua relevância, na década de 1950 a indústria representava 45% da economia dos países mais desenvolvidos, que aliada à agricultura somavam 65% da sua produção interna, deixando apenas 35% para comércio e serviços.

Um período perfeito para esse modelo de gestão, que trouxe grandes avanços para toda a humanidade. Entre eles, a produção em massa, que reduziu os custos e aumentou a disponibilidade de bens de consumo, e a melhoria nos transportes, que facilitou o comércio e a movimentação de pessoas, impulsionando o

crescimento econômico. Paralelamente, trouxe inovações na comunicação e melhorias nas condições de vida, com os avanços em saneamento básico e saúde pública, que reduziram a propagação de doenças. Além da expansão da educação técnica e científica, crucial para sustentar o progresso industrial, aumentando a alfabetização e preparando uma força de trabalho capacitada. Um período de grandes avanços econômicos e sociais.

Porém, apesar dele ter sido um dos principais responsáveis pelas melhorias que tivemos e nos trouxeram até aqui, esse modelo de gestão não consegue mais dar conta da volatilidade e da imprevisibilidade do mundo digital de agora, sem barreiras e mais predatório, especialmente após a popularização da robótica e da inteligência artificial, que colocou as empresas diante de um cenário de margens de lucro declinantes em tendência a zero, em todos os segmentos de mercado.

Bandos competem, criam silos e panelinhas.

Sobrevivemos a partir de um modelo de gestão preso ao conceito de que alguém sempre precisará perder para o outro ganhar, fundamentado na livre competição, que nos mantém em uma mentalidade focada em conquistar e proteger, sejam clientes, mercados, fama, poder, patrimônio ou qualquer outro indicador de sucesso. Ou seja, ainda nos comportamos como Vikings de mil anos atrás. Um modelo que, por ser baseado no medo, estimula os mais diversos mecanismos de proteção nos ambientes de trabalho, levando as pessoas a se organizarem naturalmente na forma de bandos.

Uma formação estimulada pelo foco na performance individual, nos resultados de curtíssimo prazo, onde a meritocracia define quem é contratado, promovido, ganha bônus e, eventualmente, é demitido.

Uma cultura baseada em comportamentos onde, cada vez mais, os fins justificam os meios. Um padrão limitado à sobrevivência, que está levando as lideranças a níveis cada vez maiores de ansiedade e cansaço, enquanto as equipes chegam a níveis baixíssimos de engajamento. Justamente em um momento histórico onde todos nós estamos sendo desafiados a reinventar completamente os modelos de negócio de suas empresas, organizações e governos.

Para deixar esse cenário ainda mais desafiador, a aceleração das transformações tecnológicas nos últimos anos trouxe também uma rotatividade mais elevada dos colaboradores e a necessidade de equipes multidisciplinares para lidar com a complexidade dos negócios nos dias atuais. Deixamos de liderar equipes estáveis, formadas por pessoas que passavam anos em seus empregos, para nos adaptarmos às equipes instáveis, com a entrada e saída constante de profissionais. Isso acabou gerando uma instabilidade organizacional que impacta diretamente a segurança psicológica dos ambientes de trabalho, um dos principais fatores na formação de equipes engajadas, saudáveis e produtivas e, conseqüentemente, os resultados que são capazes de produzir.

Portanto, só temos a possibilidade de começar a nos libertar desse estado de aprisionamento e transcender para novos patamares de consciência quando paramos para questionar esses padrões. Só nesse momento conseguimos perceber o quanto a competição estimula a formação de bandos, origem de um nível altíssimo de disfuncionalidades operacionais e as despesas decorrentes delas, um custo invisível desconhecido pela maior parte das lideranças, por melhor intencionadas e inteligentes que sejam.

Há um excelente TED Talk de Margaret Heffernan que mostra as conseqüências dessa cultura de competição. Nele, ela revela como muitas organizações são administradas com base no modelo

"superfrango" de gestão, onde as lideranças com melhor performance são as mais valorizadas, traços típicos da meritocracia individual e o foco nos resultados de curto prazo, presentes em praticamente todas as empresas, organizações e governos no momento atual.

No entanto, o verdadeiro impulsionador das equipes de alto desempenho, segundo ela, são a coesão social, construída durante as pausas para o café e momentos de colaboração espontânea, principal responsável por resultados excelentes. Uma abordagem que nos permite encontrar o que há de melhor no trabalho, transformando radicalmente o significado de liderança.

Deu curiosidade? Assista o TED: [Esqueça a hierarquia no trabalho.](#)

Grupos cooperam, trabalham juntos e integrados.

Uma transformação cultural é um caminho para sair desse redemoinho, transitando da competição para a cooperação, onde as equipes passam a se organizar como grupos no lugar de bandos, criando ambientes de trabalho com ausência de medo, transparência e clareza da direção, segurança psicológica, propósito e valores compartilhados entre equipes, departamentos e a empresa como um todo, com processos descentralizados de decisão e uma cultura de cuidar das pessoas para, como consequência, alcançar as metas acordadas.

Com essa transformação, as lideranças e suas equipes podem trocar o trabalho realizado à base de muito esforço e sacrifícios pessoais, para começar a focar apenas na geração de valor para todos os públicos, internos e externos, se tornando mais produtivas, engajadas e orientadas a resultados. Como consequência, é

percebida uma evolução significativa em todos os indicadores de performance da organização, dos humanos aos financeiros.

Times colaboram e fazem mais com menos.

Desse patamar, onde a cooperação se torna uma cultura estável, é possível iniciar a transição para a colaboração, onde os grupos passam a se transformar em times, e as estruturas hierárquicas cheias de cargos organizados em níveis de poder começam a ser substituídas por estruturas horizontais autogeridas, com acordos e indicadores claros, transparência radical e níveis altíssimos de confiança e autonomia.

Um modelo de gestão orgânico, que se adapta rapidamente à medida que os cenários mudam, altamente eficaz e com indicadores de performance normalmente muito superiores aos seus concorrentes tradicionais, que ainda operam em modelos de gestão tradicionais, burocráticos, pesados e lentos.

Esse é o modelo adotado pelas empresas mais progressistas do mundo, onde a confiança, autonomia e centralidade no ser humano constroem ambientes de trabalho mais saudáveis e, ao mesmo tempo, geram melhores resultados para todos.

Mas, tudo isso só é possível quando as crenças pessoais das lideranças estão alinhadas com essa nova cultura de colaboração, motivo pela qual a nossa existência é focada em uma área desconhecida e inexplorada pela maior parte delas: o autoconhecimento.

Autoconhecimento no trabalho, uma combinação perfeita.

O autoconhecimento está emergindo como uma nova dimensão na gestão de negócios, sob a forma de Self Skills. Antes visto como uma busca pessoal fora do ambiente de trabalho, o autoconhecimento começou a ser integrado nos programas de desenvolvimento de lideranças e equipes.

Essa experiência tem evidenciado o impacto da compreensão sobre o mundo interior das pessoas no ambiente de trabalho, por ser a origem de todas as habilidades socioemocionais e, por consequência, quem define a qualidade das relações. Isso torna o autoconhecimento o único caminho capaz de promover transformações verdadeiras e sustentáveis na cultura de qualquer ambiente de trabalho.

Além dos ganhos na qualidade das relações, sua adoção é capaz de acelerar o amadurecimento emocional de todos, lideranças e equipes, graças à combinação de três condições propícias para esse desenvolvimento.

1º Passamos mais tempo no trabalho do que em outro lugar.

Em uma jornada normal de oito horas de trabalho, irreal para boa parte das lideranças, restam outras oito horas para distribuir entre banho, refeições, atividades físicas, ir e voltar do trabalho, além de cuidar de atividades como pegar filhos na escola, fazer compras de mercado e, se sobrar tempo, decidir se vai malhar, ler, fazer uma terapia ou se render a uma série nova, garrafa de vinho ou jantar com os amigos. Isso tudo assumindo que as oito horas que sobraram foram para dormir.

Ou seja, apesar do autoconhecimento ter o maior potencial de transformação de uma equipe, departamento ou empresa inteira, ele ainda é tratado como algo externo à organização, onde disputa os poucos minutos livres com atividades bem mais prazerosas do que ficar na frente de um terapeuta, psicólogo ou professor de alguma atividade conectada ao autoconhecimento, como filosofia, mindfulness ou yoga.

Porém, quando uma liderança decide integrar o autoconhecimento à cultura de desenvolvimento pessoal da empresa, ela dá saltos de qualidade em todos os seus indicadores, do engajamento dos colaboradores aos lucros financeiros e impacto social.

Pegue como exemplo uma liderança que se permite adotar uma nova postura nas reuniões com a equipe, passando a ser a última a falar, direcionar e resolver os problemas, aberta para observar os impactos práticos dessa nova abordagem. Essa simples mudança, que apenas inverte a ordem de quem fala primeiro, pode iniciar uma profunda transformação em qualquer tipo e porte de empresa ou organização. Isso se torna especialmente significativo ao considerarmos que a maioria das lideranças passa entre 50% e 80% do tempo em reuniões com suas equipes.

Mas, para que uma mudança na forma como reuniões são conduzidas aconteça, é preciso autoconhecimento para essa liderança entender os papéis do Triângulo do Drama, dinâmica presente na maior parte das empresas e organizações, onde as lideranças normalmente se colocam no papel de heróis e heroínas, impondo às suas equipes o papel de vítimas. Algo que abordaremos com mais profundidade na segunda parte do livro.

Ou seja, uma transformação cultural pode ser iniciada com uma simples mudança na forma como as lideranças conduzem as reuniões com as suas equipes. Ao aposentar suas capas de heróis e

heroínas, podem passar a ser as últimas a falar, dar as soluções para os problemas ou direcionar o que precisa ser feito, iniciando uma revolução silenciosa, de baixíssimo investimento. Uma transformação onde todos ganham, já que as lideranças tiram um peso desnecessário de suas costas, as equipes crescem e são valorizadas e a empresa ganha com melhores resultados, consequência de maior engajamento e felicidade no trabalho.

Em resumo, o autoconhecimento vai muito além da tradicional terapia semanal de uma hora, podendo contribuir para o desenvolvimento de recursos valiosos, capazes de, por exemplo, transformar as reuniões em momentos altamente produtivos e eficazes. Por consequência, um aspecto frequentemente negligenciado pode vir à tona: o alto custo invisível gerado por reuniões ineficazes.

2º Podemos testar novas formas de nos relacionar, todos os dias.

Nenhum ambiente oferece uma abundância de oportunidades de testes como os ambientes de trabalho, por passarmos a maior parte de nossas vidas neles. Isso traz a possibilidade de experimentar novas formas de nos relacionarmos a cada dia, observando os impactos e resultados de cada experimento.

Uma liderança que experimenta deixar o papel heróico e passa a escutar a equipe antes de falar, certamente verá uma mudança logo na primeira vez que testar essa prática. Se continuar com o experimento, depois de três reuniões perceberá uma evolução ainda mais de sua equipe, assim como possivelmente perceberá maior engajamento, menos atrasos e, principalmente, uma quantidade de recursos maravilhosos que desconhecia que existiam na sua equipe. Isso certamente mudará seu olhar.

Quando o olhar de uma liderança muda em relação à sua equipe, como o exemplo acima, tudo começa a mudar. A equipe percebe que está sendo vista e reconhecida e essa virada de chave transforma completamente as relações, para melhor.

3º Reproduzimos os papéis e dinâmicas da família de origem.

Tudo que aprendemos e desenvolvemos na infância para lidar com os desafios impostos pela nossa família de origem, principalmente pai e mãe, está presente em nossa vida adulta na família atual, para quem formou seu próprio núcleo familiar, e também nas relações no trabalho.

Porém, mexer nas questões pessoais no ambiente de trabalho é mais fácil, por geralmente envolver menos carga emocional comparadas às relações familiares. Isso permite que os indivíduos abordem questões de comportamento com uma perspectiva mais racional e objetiva, diferente do ambiente familiar, onde as emoções podem obscurecer a percepção e dificultar a mudança de comportamentos.

Além disso, o local de trabalho normalmente oferece uma variedade ampla de pessoas com diferentes origens, experiências e perspectivas. Essa diversidade traz uma riqueza em diferentes formas de pensar e resolver problemas, promovendo um espaço rico de autoconhecimento. Nas famílias, as interações tendem a ser mais homogêneas e repetitivas, por seus papéis e dinâmicas já terem sido repetidas centenas ou até milhares de vezes, limitando a oportunidade de aprender novas formas de se relacionar.

Por fim, mudanças positivas no comportamento e no desempenho são facilmente reconhecidas pelos principais indicadores da empresa ou organização. Com isso, recompensas, promoções, bônus e reconhecimento público podem motivar os indivíduos a continuar

seu desenvolvimento pessoal e profissional. Nas famílias, as recompensas por mudanças comportamentais podem não ser tão imediatas ou tangíveis, tornando mais difícil manter a motivação para a mudança contínua.

Isso nos deixa a consciência de que o ambiente de trabalho oferece uma plataforma única e poderosa para o autoconhecimento e o desenvolvimento pessoal. Com menos carga emocional, estrutura clara, diversidade de interações e acesso a recursos de desenvolvimento, é um lugar ideal para iniciar e sustentar mudanças pessoais. Ao usar o trabalho como alavanca para o autoconhecimento, podemos alcançar um crescimento que seria muito mais desafiador de conseguir apenas no contexto familiar.

E o melhor de tudo é que qualquer mudança no ambiente de trabalho traz impactos imediatos na família atual e na família de origem. Mexeu em um, mexeu em todos. Até porque somos um ser único e indissociável, por mais que muitas pessoas ainda acreditem que possamos ter uma versão PJ (pessoa jurídica) diferente da PF (pessoa física).

Alexandre Valença descobriu isso na prática, quando resolveu investir em um processo de autoconhecimento no lugar de fazer uma convenção para seus franqueados.

Meu processo de autoconhecimento começou em Abril de 2022 com a ideia de fazer uma convenção para melhorar o engajamento dos franqueados. Estávamos em um momento de retomada depois de uma sequência de anos difíceis, que começou com uma crise societária em 2016, a morte da minha mãe em 2017, a separação do meu primeiro casamento e morte da minha avó em 2018, mais uma dificuldade financeira entre 2017 e 2019, após a saída de diversos franqueados. Anos que exigiram a mudança de um escritório

grande e bacana para um coworking com duas mesas privativas e duas posições compartilhadas.

A retomada veio com um novo modelo de venda de franquias, que resolveu os problemas financeiros com as receitas vindas das taxas de franquia. Isso fez a minha forma de liderar a empresa mudar drasticamente. Ao ver o potencial de crescimento acelerado das vendas, fui deixando a proximidade com a equipe e franqueados e focando cada vez mais na comercialização do novo formato de franquia. Na minha cabeça, vender mais franquias era a solução, pois assim teria recursos financeiros para manter uma boa equipe de suporte e prover as ferramentas necessárias para que os franqueados tivessem sucesso.

Isso me fez entrar em um modo de funcionamento onde eu ficava o tempo todo "vendendo e aumentando a estrutura", algo que acreditava ser suficiente para dar sustentação ao negócio. Uma estratégia alinhada com uma necessidade interna muito forte de crescer, ter uma empresa grande e, com isso, ser reconhecido como alguém de sucesso.

Hoje eu entendo que essa motivação teve origem em uma série de traumas durante a infância, que deixaram diversas necessidades não atendidas na idade adulta. Então, essa sede por crescimento ficou na frente de tudo o que realmente importava na gestão da empresa, do planejamento à segurança financeira e o cuidado com as operações. Entramos em um ciclo de expansão onde o faturamento aumentava, mas as despesas também.

Em 2017 aumentamos as duas mesinhas compartilhadas no coworking para uma salinha maior, com espaço para quatro pessoas. Em seguida, passamos para outra onde cabiam seis, depois fomos para outra com capacidade para oito pessoas em

2020. Quando vimos, já era 2021, estávamos mudando para um escritório fora do coworking, com capacidade para uma equipe de dez pessoas. Nem esquentamos as cadeiras e já precisamos dobrar o tamanho do escritório, o que nos levou a pegar a sala ao lado.

Nessa hora resolvi estruturar o comercial, contratei uma gerente e uma equipe de vendas para dar conta da expansão acelerada. Em seguida, com o aumento das vendas, trouxe um coordenador para a área de operações e passei a dividir a empresa em dois grandes grupos, vendas e operações. Isso me levou a partir para um escritório ainda maior e quinze pessoas na equipe. Nesse momento a gente tinha muita força de vendas e uma grande estrutura operacional, que fazia muitas entregas para os franqueados. Porém, apesar de já estarmos perto das 70 unidades, elas não estavam performando bem. Mas, como tínhamos toda essa estrutura na franqueadora, passamos a acreditar que os problemas estavam nos franqueados. Daí veio a ideia de fazer a convenção, para dar ainda mais ferramentas para eles e ver se conseguiam melhorar a performance das suas unidades.

Busquei um especialista que já havia realizado processos de transformação cultural em duas redes de franquias de amigos bem próximos, que tinham sido muito bem sucedidos. Pedi uma proposta para fazer uma palestra e ele deixou a sugestão de eu fazer um trabalho de autoconhecimento antes de fazer uma palestra na convenção. Disse que tudo que eu via como realidade na rede era apenas consequência do meu estado interior. Ou seja, essa falta de engajamento seria apenas reflexo da desconexão que havia dentro de mim. Reforçou ainda que fazer a palestra na convenção daria apenas uma motivada nos franqueados por alguns meses, mas depois de um ano estaríamos no mesmo lugar,

com os mesmos problemas e precisando fazer mais uma convenção e outra palestra, mas sem mudar o que precisava ser mudado. Isso me deixou intrigado.

Perguntei como seria esse trabalho e ouvi que passaria por um trabalho terapêutico primeiro comigo para, depois, se fosse o caso, tratarmos a equipe e franqueados. Como eu já fazia terapia há uns dez anos, eu sabia do impacto positivo que as terapias tinham na minha vida. Essa sugestão dele me fez refletir o quanto eu estava me sentindo carregando um peso, um incômodo grande, não estava bem. Como eu já o conhecia e acompanhei o impacto do trabalho dele em outras empresas, resolvi aceitar o convite de fazer esse mergulho.

Comecei as sessões terapêuticas e logo vi que tinha algo bem diferente. Elas duravam pelo menos duas horas, sendo que eu estava acostumado com encontros mais curtos. Logo na primeira sessão, entrei em contato com questões que nunca tinha refletido. Ao invés de marcar outra sessão para a semana seguinte, num horário fixo, ele disse para eu sentir o corpo e deixar ele dizer quando era momento para uma próxima.

Entre na segunda sessão e mergulhei em uma profundidade tão grande que comecei a acessar coisas que me ajudaram a entender a origem da minha agressividade, por exemplo. Coisas que eu nunca tinha conseguido chegar nesse nível de clareza em dez anos de terapia. Então, depois dessa sessão o processo terapêutico tradicional que vinha fazendo acabou perdendo um pouco de sentido e enxerguei nessa nova terapia a oportunidade de um caminho para uma mudança mais profunda.

Segui no processo por apenas oito sessões, o que também era algo bem diferente das terapias onde o normal é ficar anos em tratamento.

A cada sessão um novo mundo era descoberto, me ajudando a desconstruir tudo o que eu pensava fazer parte da minha personalidade. Finalmente comecei a entender por que eu tinha me tornado quem eu precisava me tornar, gerando um impacto tão grande em mim que as pessoas começaram a sentir e perceber a transformação. Tanto que algumas começaram a querer mergulhar também, como a minha esposa. Uma das pessoas mais impactadas por minha transformação, despertando nela o interesse de também mergulhar nas sessões para descobrir o que ela tinha dentro dela.

Poucos meses depois de ter começado esse trabalho de autoconhecimento, com a evolução do processo e a sugestão de acrescentar outras terapias complementares de autoconhecimento, minha transformação se tornou muito impactante. Do meu casamento, que estava prestes a ter o mesmo fim do primeiro por eu transferir toda culpa para a minha esposa à relação fria e afastada dos franqueados, eu consegui mudar e começar a criar relações mais próximas e saudáveis. Com o processo fui desenvolvendo a clareza, a consciência e a responsabilidade de que realmente tudo estava dentro de mim, sem precisar carregar culpa por isso. Algo que me permitiu perceber onde eu errava sem um olhar punitivo, crítico e julgador, deixando o processo de encontrar uma forma de corrigir mais leve. Uma experiência transformadora.

Hoje eu consigo enxergar que estava completamente desconectado do negócio e esse movimento de trazer gestores

para criar esses núcleos nada mais era do que uma fuga inconsciente daquilo que eu não queria enfrentar dentro de mim. Eu transferia para as pessoas algo que para mim era um fardo e não me fazia feliz, da mesma forma que eu transferia para a minha esposa a responsabilidade pela minha infelicidade no relacionamento com ela. Aquela necessidade de crescimento acelerado, a quantidade de pessoas trabalhando na empresa e as mudanças para escritórios cada vez maiores até chegar em um imponente edifício comercial, nada mais era do que uma busca por algo que eu nem sabia o que era, porque eu nunca alcançava. Mesmo que eu tivesse acabado de alcançar mais uma conquista, sempre faltava algo.

A história de Alexandre não é exclusiva dele, mas de inúmeros empreendedores e executivos que levam para as suas equipes, empresas e organizações todo o conjunto de crenças, modos reativos, papéis e dinâmicas aprendidas na família de origem, tornando o ambiente de trabalho na réplica de seus passados.

Padrões, em grande parte, disfuncionais e limitantes, que só mudarão quando as lideranças tomarem a decisão de mergulhar no autoconhecimento. Um caminho que pode se tornar mais profundo, amplo e sustentável quando integrado ao dia a dia no trabalho.

Mas, essa é uma decisão que só você pode tomar. Afinal, eu posso querer o que quiser, menos querer por você. Seja qual for a sua decisão, ela estará certa. Pode confiar.

Será que isso é para mim?

Essa experiência de autoconhecimento foi criada com foco em lideranças, por um simples motivo. São elas que definem a forma como as equipes trabalham, se relacionam e materializam tudo que a empresa ou organização entrega a seus clientes, consciente ou inconscientemente.

Portanto, qualquer mudança organizacional, seja qual for, se torna uma possibilidade real apenas quando as suas lideranças se abrem para ver o que ainda desconhecem de si mesmas. E a maior parte das lideranças tem uma resistência enorme em olhar para dentro e se conhecer melhor, por razões absolutamente legítimas, que reconhecemos, respeitamos e cuidamos.

Mas, se você for uma liderança minimamente curiosa, encontrará nas próximas páginas um certo conforto para dar os primeiros passos, nem que seja apenas para abrir novas possibilidades em sua mente. E acredite, quando chegar ao final, certamente não será mais a mesma pessoa que está aqui, agora.

Por esse motivo, só recomendamos a leitura desse material por outras pessoas da sua equipe, departamento ou empresa, se você sobreviver até o fim da leitura. Um cuidado especial com vocês, lideranças, para que possam ir se abrindo no seu tempo, sem pressa, nem expectativas. Até porque a última coisa que desejamos é trazer mais peso ao que vocês já carregam no dia a dia.

Lideranças formais, informais e suas equipes.

Se você é uma liderança formal, reconhecida por seu cargo ou posição na empresa ou organização em que trabalha, parabéns. Sabemos o preço alto que muitas lideranças pagam para alcançar

suas posições. Aqui, você encontrará os conhecimentos e recursos internos que podem te ajudar a saltar para o próximo patamar.

Se você é uma liderança informal, capaz de influenciar as pessoas à sua volta sem o poder ou cargo instituído pela empresa, também é muito bem-vinda. Mas é preciso ter um pouco mais de cuidado com esse material, porque a maior parte das lideranças formais ainda desconhece este poderoso ativo que existe dentro de toda equipe, empresa ou organização, vocês.

Isso mesmo, as lideranças informais costumam representar em torno de 10% das pessoas que trabalham em uma empresa ou organização, mas têm a capacidade de inspirar e direcionar os outros 90%, com pouco ou nenhum esforço. Um nível de influência natural que, ao ser reconhecido pelas lideranças formais, pode torná-las suas maiores aliadas. Um passo capaz de trazer ganhos para todos, com muito menos esforço e investimentos.

Se esse for o seu caso, e achar esse conteúdo relevante, quem sabe dar um exemplar desse livro para seus líderes pode ser um caminho para plantar sementinhas de mudança. Se tiver algum receio, por menor que seja, faça de forma anônima e veja o que acontece. Mas se houver confiança, o melhor mesmo é escrever uma dedicatória com tudo que você descobriu aqui. Afinal, nada é mais potente do que uma boa história a partir de uma intenção legítima.

Por fim, mas não menos importante, se você faz parte da equipe de uma liderança que já foi impactada por essa leitura, seja bem-vindo também. As equipes são fundamentais para qualquer processo de transformação organizacional bem sucedido e merecem toda atenção.

Nas próximas páginas você descobrirá novas habilidades de liderança. Uma delas, essencial para formação de times engajados,

colaborativos e produtivos, é a autoliderança. Afinal, só é possível liderar um time, departamento ou empresa quando você consegue liderar a sua própria vida de forma equilibrada e saudável.

Consultores, facilitadores e consultorias.

Se você é consultor, coach ou facilitador de processos de transformação ou tem uma empresa de educação corporativa, tenha em mente que o nosso foco é desenvolver experiências de autoconhecimento para que as lideranças apoiadas por você possam descobrir seu verdadeiro potencial.

Nesse sentido, esperamos que você veja Pandora como um recurso adicional, uma parceira para liberar o potencial e as habilidades de colaboração de seus clientes, colaborando para que o seu trabalho seja ainda mais profundo, abrangente e impactante.

Afinal, quando os três pilares abaixo são trabalhados em conjunto, qualquer mudança organizacional tem maiores chances de sucesso.

- A. **Self Skills - Indivíduo:** habilidades e conhecimentos do ser, do mundo interior das lideranças, foco deste livro e origem de tudo que nomeamos como cultura organizacional.
- B. **Soft Skills - Cultura:** habilidades, conhecimentos e práticas que moldam a forma como as pessoas se relacionam e, por consequência, definem a qualidade do ambiente de trabalho.
- C. **Hard Skills - Estrutura:** ferramentas e conhecimentos que definem os contornos da estrutura organizacional, seus métodos, processos, regras e sistemas para poder funcionar.

Diante dessa visão, quando profissionais e empresas especializadas nesses três pilares se integram e trabalham em rede, é possível alcançar um impacto maior com menos esforço e investimento. Isso

é especialmente relevante para empresas, organizações e governos que buscam modelos de gestão mais progressistas, adequados aos contextos atuais, onde tudo está se transformando o tempo todo.

Prepare-se para sair do looping.

Então, independentemente do seu papel nessa jornada, tenha algo em mente: tudo o que você terá acesso a partir de agora tem uma única motivação, trazer maior clareza sobre o seu mundo interior, pois é nele que toda a sua realidade atual e futura é criada.

Uma jornada libertadora, capaz de melhorar a sua vida e também a vida daqueles ao seu redor, em todos os sentidos. Já vimos isso acontecer diversas vezes e certamente veremos muitas mais. E, se você desejar, pode ser assim para você também.

No entanto, para que isso aconteça, três habilidades precisarão ser desenvolvidas.

Três habilidades essenciais para uma liderança genuinamente nova.

Líderes capazes de conduzir suas equipes e organizações para territórios inexplorados são a força propulsora do futuro. Eles têm a capacidade de criar ambientes de trabalho saudáveis, onde o acolhimento, a segurança psicológica e a consciência são cultivados por todos. Condições originadas a partir de três habilidades socioemocionais raras nas lideranças.

Autorresponsabilidade, a habilidade capaz de transformar uma equipe com menos esforço.

Como apenas uma minúscula parcela dos adultos teve acesso ao autoconhecimento, a maioria das pessoas carrega diariamente para o ambiente de trabalho um conjunto de crenças, comportamentos e reações automáticas desenvolvidas entre a primeira infância e adolescência. Esses padrões psíquicos estão encapsulados no tempo em que foram criados e limitados aos recursos internos disponíveis na época, mas continuam operando no presente em praticamente todas as nossas relações.

Como poucos ambientes familiares foram livres de críticas, culpas e punições por parte dos pais, é raro encontrar um adulto capaz de permanecer presente, calmo e aberto a explorar diferentes caminhos em situações desafiadoras como, por exemplo, receber feedbacks negativos, ser criticado ou até verbalmente agredido. Na idade adulta, o mais comum diante de uma situação aparentemente ameaçadora é sermos emocionalmente raptados para o passado, ativando automaticamente os modos de proteção que usamos para nos defendermos. Nesse estado inconsciente, é comum nos

limitarmos a reclamar, culpar, brigar, ficar calados e chateados, ou sermos irônicos e sarcásticos, comportamentos usados na infância para nos defendermos em contextos similares.

Porém, ao ativarmos esses modos de proteção, assumimos papéis familiares que nos impedem de estar no presente, o único lugar onde há espaço para a autorresponsabilidade e para a criação de estratégias diferentes das usadas no passado. Consequentemente, as outras pessoas também entram em estado de defesa, levando todos a um ciclo vicioso de interpretações, ataques e defesas.

No entanto, quando desenvolvemos a habilidade de reconhecer o momento em que estamos prestes a entrar em um estado reativo e nos permitimos questionar o que está ocorrendo internamente, criamos espaço para a autorresponsabilidade. Isso nos permite reconhecer que, se as dores que estamos sentindo estão dentro de nós, somos as únicas pessoas com o poder de compreendê-las e transformá-las. Esse é um passo fundamental para criar respostas diferentes das usadas no passado.

Nesse contexto, a autorresponsabilidade nos permite sair do estado de reclamação, culpabilização e agressão, comuns em situações de conflito. Ao abandonar esse estado de vítima, conseguimos reconhecer que todas as situações que despertam sentimentos e emoções negativas e desconfortáveis no presente, na verdade, apenas revelam experiências passadas que ainda não foram cuidadas. Esse espelhamento nos oferece a oportunidade, como adultos, de cuidar dessas feridas e gatilhos emocionais. Só assim podemos transcender da condição onde crianças reclamam, culpam e brigam, para um estado onde adultos resolvem.

Por esse motivo, nas empresas, organizações e governos, as lideranças desempenham um papel crucial ao iniciar a jornada de autoconhecimento. Quanto mais elevado for o nível de

autorresponsabilidade dos líderes, maior será o impacto positivo do exemplo dado às equipes. Isso possibilita a criação de uma cultura baseada em uma postura que melhora substancialmente as relações e, conseqüentemente, o ambiente de trabalho.

Autorregulação, a capacidade de ficar presente mesmo diante de situações tensas e picos emocionais.

A autorregulação é uma qualidade rara entre os líderes, uma vez que requer um adulto emocionalmente maduro, durante o desenvolvimento infantil, sustentando um espaço de correção para que essa habilidade seja desenvolvida. Na prática, isso significa ter alguém disponível para ajudar a atravessar picos de descarga emocional, com a capacidade de manter-se presente, estável e de acolher incondicionalmente as suas emoções e sentimentos.

Entretanto, dada a realidade de que apenas uma minúscula minoria teve a sorte de contar com adultos calmos, disponíveis e emocionalmente maduros o suficiente para oferecer essa presença incondicional durante os momentos emocionalmente desafiadores, a maioria de nós se limitou a desenvolver formas de evitar que essas dores emocionais se repetissem. Como resultado, muitos acabam internalizando os padrões reativos automáticos dos adultos que os cercavam durante a infância, tornando-se assim propensos a repetir inconscientemente esses padrões nas situações desafiadoras da vida pessoal e profissional.

Quando a autorregulação é deficiente, somos propensos a reações automáticas, como fugir, lutar, congelar ou agradar, como estratégias para resolver conflitos. Esses comportamentos nos transportam para o passado, gerando uma desconexão com o

momento presente, nos tornando reféns de respostas automáticas que seguem um padrão já conhecido.

Dessa forma, quando entramos no "piloto automático" e evitamos lidar com as emoções, torna-se praticamente impossível construir um futuro significativamente diferente do nosso passado. No melhor dos casos, podemos fazer algumas melhorias superficiais, mas mesmo esses avanços correm o risco de se dissipar quando confrontados com futuros conflitos.

Um bom lugar para observar os impactos da falta de autorregulação são as reuniões de trabalho. Observe quantas pessoas monopolizam as discussões, quantas entram mudas e saem caladas, quantas interrompem os outros e quantas se distraem com atividades paralelas. Isso te dará uma ideia do impacto do autoconhecimento no potencial de produtividade disponível quando todos conseguirem estar presentes e integrados.

A boa notícia é que nunca é tarde para aprender a praticar a autorregulação. Embora seja uma habilidade rara entre líderes, a autorregulação pode ser cultivada e, sem dúvida, serve como uma base essencial para outras habilidades. Ela se destaca como uma das poucas que nos permitem regressar ao momento presente, o único espaço onde podemos criar experiências distintas das arquivadas em nossa memória.

Nesse sentido, quando as lideranças passam a compreender o funcionamento da mente, os sentimentos, emoções e sensações do corpo, bem como a origem da maior parte de suas crenças, modos reativos automáticos e as formas como lidam com os conflitos, passam a contar com recursos internos capazes de trazer clareza em áreas onde o normal é haver confusão, medo, vergonha e culpa, e por consequência, proteções e conflitos.

Como estamos atravessando um período de profundas transformações no mundo, essa habilidade se torna um divisor de águas crescente entre as empresas que conseguem enfrentar momentos turbulentos com tranquilidade, clareza e confiança, e aquelas que se transformam em ambientes caóticos.

Autonomia, a liberdade de ter escolhas.

A autonomia surge a partir do desenvolvimento das duas habilidades anteriores, uma vez que o nível de autonomia de uma equipe é apenas o reflexo direto da autonomia interna encontrada em suas lideranças. Quanto mais as lideranças têm consciência de suas próprias necessidades e emoções, mais se tornam cientes de que a criatividade, clareza e calma necessárias para criar algo genuinamente novo residem no mundo interior.

Portanto, líderes verdadeiramente visionários são aqueles que se empenham em aprimorar sua capacidade de autocuidado, desenvolvendo níveis elevados de autonomia interna. Ao cuidar desses espaços internos, o potencial das equipes floresce, tornando as pessoas mais engajadas e comprometidas, com um forte senso de pertencimento e confiança. Isso impacta diretamente os principais indicadores de performance, elevando os resultados da empresa ou organização.

Alcançando esses níveis de presença, essas lideranças conseguem adotar novas práticas na forma como se relacionam com suas equipes, impactando positivamente a cultura organizacional. Além disso, podem fazer mudanças na estrutura organizacional para torná-la mais adequada a essa nova realidade. Trata-se de um movimento virtuoso onde o crescimento individual melhora a cultura, criando um ambiente propício para práticas de gestão mais progressistas.

O primeiro passo é assumir o EU.

A jornada de autoconhecimento exige presença e dedicação, assim como qualquer outra atividade em que o objetivo é alcançar uma boa performance. Seja em atividades físicas, como esportes e artes, ou em atividades intelectuais que demandam estudos, o autoconhecimento também requer esforço, comprometimento e prática constante.

Uma das práticas mais importantes é substituir a comunicação em primeira pessoa do plural ("a gente") pela primeira pessoa do singular ("eu"). Embora possa parecer uma mudança pequena e até irrelevante, essa alteração inicial exige um esforço significativo devido ao hábito de falarmos "a gente" no trabalho. No entanto, sem essa mudança, a autorresponsabilidade permanece uma fantasia, uma habilidade que dificilmente será desenvolvida.

Para estimular a autorresponsabilidade, sugerimos que você mude a forma como normalmente se comunica, substituindo "a gente" por "eu". Essa prática certamente revelará diversos comportamentos desalinhados e incoerentes com sua versão mais autêntica, aos quais você se sujeita inconscientemente para pertencer a um grupo.

Se tiver dúvidas, observe quantas vezes você já usou as frases abaixo para justificar a ausência de autocuidado.

- **A gente** entra no piloto automático e fica sem tempo para fazer exercícios físicos e cuidar da saúde.
- **A gente** está tão ocupado e com a agenda tão corrida que precisa usar o almoço para reuniões.
- **A gente** não tem tempo para dedicar à equipe.

- **A gente** tem que se matar para entregar as metas.
- **A gente** não tem uma equipe experiente e madura.
- **A gente** faz tantas reuniões que não tem tempo para trabalhar.

Um monte de "a gente" que, somados a comportamentos disfuncionais inconscientes, revelam uma busca por um único ganho: pertencer a um grupo, seja ele qual for, e a qualquer custo.

Portanto, quando começamos a nos separar do grupo usando a primeira pessoa do singular, passamos a nos ver novamente como indivíduos, podendo observar com maior clareza tudo que aceitamos fazer ou deixar de fazer para pertencer. Isso nos traz a possibilidade de nos colocarmos no papel de observadores de nós mesmos, único lugar onde podemos promover mudanças reais.

Experimente falar as mesmas frases acima, agora em primeira pessoa, e sinta a diferença.

- **Eu** entro no piloto automático e fico sem tempo para fazer exercícios físicos e cuidar da saúde.
- **Eu** estou tão ocupado e com a agenda tão corrida que preciso usar o almoço para reuniões.
- **Eu** não tenho tempo para dedicar à equipe.
- **Eu** tem que se matar para entregar as metas.
- **Eu** não tenho uma equipe experiente e madura.
- **Eu** faço tantas reuniões que não tenho tempo para trabalhar.

Sentiu a diferença ao assumir a responsabilidade por seus comportamentos em vez de atribuí-los ao grupo?

Assumir o "eu" é um ato profundo e revelador. Ao ler em primeira pessoa do singular, você assume as responsabilidades pelas ações, percebendo a profundidade do impacto dessas palavras em sua própria vida e nas pessoas à sua volta. Uma ferramenta essencial na jornada de retorno à sua versão mais autêntica. No entanto, tenha em mente que essa mudança pode vir acompanhada de uma série de despedidas, pois ao se tornar consciente, você ganhará a capacidade de fazer novas escolhas que, embora alinhadas com a sua verdade interior, podem não atender aos interesses e expectativas dos outros.

Portanto, embora simples, essa mudança é extremamente desafiadora. Praticá-la pode revelar diversos comportamentos que, apesar de presentes em sua vida adulta, provavelmente não existiriam se estivessem alinhados com a sua verdade interior. Se isso fizer sentido para você e quiser acelerar esse processo, experimente colocar um "EU" grande em vários post-its e colocá-los no monitor do seu notebook, no espelho do banheiro, no retrovisor do carro e até na porta da geladeira. Isso te lembrará que a maior parte das coisas que você diz após um "a gente" esconde um tesouro a ser explorado com curiosidade. Algo para ser anotado e refletido.

E lembre-se sempre: o lugar mais potente para qualquer autotransformação é se colocar no papel de observador de si mesmo. Especialmente porque, nesse papel, você pode perceber que toda situação é neutra. O significado emocional que ela tem para você existe apenas porque você a vê através das lentes de suas experiências passadas.

**Como podemos construir um
futuro novo alicerçado em
experiências passadas?**

Introdução.

Vivemos um momento desafiador, onde a maior parte das empresas, organizações e governos está sendo desafiada a se reinventar diante do risco de verem os nichos em que atuam serem completamente transformados, na melhor das hipóteses.

Nem as organizações sem fins lucrativos escapam do paredão. Nos últimos anos, precisaram se tornar competitivas para ter um custo operacional por real doado menor do que outras ONGs. Uma forma de tentar manter os recursos necessários para suportar suas causas.

Diante dessa realidade, passamos a investir cada vez mais recursos em novas tecnologias, conhecimentos, métodos e processos, na esperança de fazermos mais com menos. A mesma lógica de mercado que, após a Revolução Industrial, substituiu o trabalho humano braçal pelas máquinas e que, agora, vê o trabalho mental sendo substituído pela Inteligência Artificial.

Um movimento evolucionário inevitável nessa corrida pela competitividade. Mas, até onde as lideranças e suas equipes conseguirão dar conta das pressões impostas pela busca contínua por ser maior, melhor e mais eficaz que os outros?

Há um tsunami de consciência surgindo no horizonte.

Por sorte, algumas lideranças estão começando a compreender o quanto ainda operamos a partir de uma mentalidade desatualizada para os desafios atuais. Movimentos como Corporate Rebels, empresa holandesa que dissecou e compartilhou as práticas de autogestão e humanização das 150 empresas mais progressistas do mundo, é um sinal desse tsunami crescendo no horizonte. Um

novo olhar para o trabalho e a realização pessoal, que tem levado gerações mais jovens a questionar se a forma como chegamos até aqui é o que vai nos levar para o próximo patamar. Great Resignation, termo usado por Anthony Klotz para nomear as demissões em massa ocorridas em 2023 nos Estados Unidos e, posteriormente, em outros países, traz esse novo pensamento.

Essa consciência tem levado algumas lideranças a explorar um território ainda desconhecido e inexplorado para a maioria de nós: o autoconhecimento. Esse é um campo onde o encontro com o ego é inevitável, uma "caixa preta" que muitos evitam, outros tantos condenam, e a maioria usa para terceirizar para os outros as questões que evitam reconhecer e tratar.

Nesse espaço desconhecido, descobrimos a origem de toda a programação mental, formada principalmente durante a infância e a adolescência. Programações que, após serem repetidas milhares de vezes, tornam-se automáticas e, frequentemente, operam de maneira inconsciente. Motivo pela qual continuamos a executar os mesmos programas, agindo e reagindo de maneiras idênticas, em padrões que se repetem em um looping sem fim. Ainda que os nomes das pessoas, das cidades e das empresas mudem, os padrões permanecem surpreendentemente os mesmos.

Uma descoberta que pode ser perturbadora num primeiro momento por tomarmos consciência de que a maior parte de nós viveu um padrão, não uma vida com liberdade. Mas, num segundo instante, se torna libertadora a quem quiser descobrir a origem de todas essas programações, pois, só assim, elas podem ser reprogramadas.

Isso ficará ainda mais claro com as lideranças que você conhecerá neste livro, com seus nomes e histórias reais, permitindo uma compreensão mais profunda e realista dos conhecimentos que te passaremos. Mas, tenha em mente que todas essas pessoas estão

em uma jornada de autoconhecimento. Cada uma ao seu tempo e profundidade, em um processo de evolução contínua, sem um ponto de chegada onde tudo deve estar resolvido. Ao convidá-las, nosso objetivo foi trazer mais clareza e praticidade aos conhecimentos que você terá acesso. Algo que pode te ajudar a perceber o quanto as nossas histórias são muito mais parecidas do que diferentes.

Esperamos que as experiências dessas lideranças te incentivem na jornada do autoconhecimento, especialmente se você for resistente a entrar em contato com o mundo interior e questões do passado. Comportamento muito comum para a maior parte das lideranças, em especial para os homens, seja por medo, vergonha ou culpa por algo que tenham feito ou vivenciado no passado. Perceber que não estamos sozinhos ajuda nos primeiros passos.

Tenha em mente que todas as histórias são apenas recortes das jornadas de cada uma dessas lideranças, que continuam em seus processos de autoconhecimento e, certamente, têm muito trabalho pela frente, apesar dos grandes ganhos que já tiveram. Portanto, estamos falando de pessoas comuns, cientes de que ninguém é maior, melhor ou superior a ninguém. São apenas pessoas em busca de se tornarem a versão mais autêntica que conseguirem ser.

Porém, essas lideranças carregam uma inquietação comum: como é possível criar algo genuinamente novo para nossas equipes, empresas e organizações se continuamos baseados em padrões do passado?

Uma missão, digamos, quase impossível para quem ainda conta apenas com os seus recursos cognitivos, desenvolvidos pela mente. Uma limitação que tem deixado as lideranças cada vez mais ansiosas, preocupadas e com medo. Um estado emocional que impacta diretamente a saúde mental de seus liderados, levando

suas equipes a níveis de autocrítica e autocobrança cada vez mais elevados. Não é à toa que o consumo de remédios para dormir, ansiolíticos e antidepressivos cresceu a ponto de se tornar algo normalizado nos ambientes de trabalho. Um cenário propício para algumas questões emergirem.

A criatividade surge apenas na ausência de medo.

Ambientes tomados pela ansiedade, sintoma de um estado crônico de medo, mantêm diversas partes do ego ativadas o tempo todo. Quando as partes do ego estão ativadas, nós nos comportamos e tomamos decisões a partir de padrões programados no passado. Ou seja, usamos as experiências passadas na tentativa de criar futuros diferentes. Como resultado, na melhor das hipóteses, estamos apenas reproduzindo versões melhoradas de nossos passados, mas nunca cenários completamente diferentes deles.

Diante desse contexto, você acha possível uma equipe ou organização se reinventar se estiver em um estado contínuo de ansiedade, preocupação e medo?

Estamos aprisionados a padrões desatualizados.

Aprendemos a gerir empresas e liderar equipes a partir da mistura entre uma mentalidade industrial de comando e controle, que vem sendo aprimorada desde o fim da segunda guerra mundial, e uma cultura patriarcal, muito identificada com a caixa do "Seja Homem", um conceito sobre a masculinidade disfuncional que exploraremos mais adiante.

Um modelo de gestão de empresas e liderança de equipes que, ainda é praticamente o único existente nas empresas e organizações, sejam elas pequenas, médias ou grandes. Estando

elas no Brasil, Estados Unidos ou China, fazendo parte do primeiro, segundo ou terceiro setores. Um padrão cultural inconsciente, presente em todos nós.

Se tiver dúvida, pense quais seriam as chances de você escolher as características abaixo se precisasse contratar uma nova liderança, independente de ser um homem ou mulher.

- Saber direcionar a equipe.
- Solucionar os problemas.
- Ter resposta para as perguntas.
- Fazer tudo com rapidez.
- Estimular a meritocracia.
- Ter força e determinação.
- Aguentar os trancos.

Se você se identificou com elas, tudo bem. Essas características foram reforçadas por muitas décadas por um padrão de liderança baseado na caixa do "Seja Homem". Um padrão grandioso, incorporado por muitos heróis corporativos e empreendedores que foram, e ainda são, cultuados por suas conquistas, principalmente as financeiras.

Esse comportamento, inconsciente na maioria das lideranças, as aprisiona a um estereótipo que precisam adotar para serem reconhecidas e manterem a posição que conquistaram. Porém, depois de anos atendendo as expectativas dos outros, essas lideranças descobrem o quanto estão exaustas por terem vivido vidas que não eram suas.

Um padrão que pode ser percebido facilmente nas reuniões e encontros de trabalho, onde poucos monopolizam as falas e definem os rumos para onde todos devem seguir, enquanto muitos se calam e se conformam com aquela realidade. Como a maior parte

das lideranças passa entre 60 e 80% do seu tempo em reuniões, não é preciso muito esforço para perceber onde está a origem da desmotivação e falta de engajamento das equipes.

Diante dessa realidade, como é possível empoderar e dar autonomia aos times, se as lideranças atuais carregam as crenças de que precisam ser heróis e heroínas para serem reconhecidas, valorizadas e garantir os privilégios conquistados?

Praticamente todas as empresas são geridas como familiares.

Aproximadamente 70% dos traços que definem a cultura⁴ de uma equipe ou organização, são determinados pelo conjunto de crenças, comportamentos e hábitos de suas altas lideranças, tanto em empresas familiares, governamentais ou geridas por executivos de mercado. Portanto, um futuro genuinamente novo requer profundas transformações na liderança.

Mas, quantas estão verdadeiramente abertas e engajadas em olhar para o seu mundo interior, se ele foi criado na família de origem, um lugar intocável e inatingível para a maior parte de nós?

Poucas, para não dizer nenhuma. Não é à toa que a maior parte das iniciativas de transformação falham, mesmo com quantias enormes de investimento. Simplesmente por não existir quantia de dinheiro

⁴ A cultura é um conjunto de crenças, valores, normas e práticas compartilhadas que influenciam como as pessoas se comportam em uma equipe, departamento ou empresa. Esses elementos da cultura são desenvolvidos ao longo do tempo e são frequentemente estabelecidos pelos fundadores e moldados pelas lideranças ao longo da história da organização. A cultura organizacional determina como as lideranças e colaboradores interagem entre si e com os clientes e outras partes externas. Ela impacta desde a tomada de decisões até a maneira como as pessoas se vestem, a disposição para inovar ou correr riscos e a forma como a empresa se posiciona no mercado.

capaz de mudar o poder de uma crença limitante. Algo que só pode ser feito quando as lideranças se comprometem com a sua própria transformação.

Sem esse comprometimento, seria um milagre ver uma equipe, departamento ou empresa liderada por uma personalidade controladora e centralizadora, implementar e sustentar uma gestão humanizada, com times autogeridos operando com autonomia e transparência radical, em um ambiente com nível elevado de confiança.

Por que um milagre?

Pelo fato de que esse modelo de gestão colocaria em risco existencial as partes do ego dessa liderança, programadas há muito tempo e dispostas a fazer qualquer coisa para manter seus papéis, por acreditarem que se deixassem de existir, a pessoa que elas defendem estaria vulnerável e seria machucada mais uma vez.

Um contexto cultural que nos deixa uma questão existencial. Como é possível construir uma cultura organizacional verdadeiramente diferente, atualizada aos tempos modernos, com lideranças capazes de criar ambientes de trabalho ágeis, inovadores, autogeridos, humanizados, coerentes e transparentes, sem mudar suas crenças, comportamentos e hábitos?

Se você respondeu "impossível", parabéns. Você está pronto para entrar em um território completamente desconhecido e inexplorado pela maior parte das lideranças de todo o mundo: o autoconhecimento. Um lugar ainda pouco compreendido dentro das empresas, organizações e governos, muitas vezes associado a terapias com psicólogos, um recurso que cada um procura e faz individualmente, fora da empresa. Afinal, ainda acreditamos que as

questões mentais e emocionais de uma pessoa são "pessoais" e não devem ser tratadas no ambiente de trabalho.

Porém, é justamente o autoconhecimento que torna possível responder todas as perguntas acima e acessar recursos e possibilidades impensáveis para quem ainda desconhece como funciona a sua mente, emoções e sentimentos.

Resumo:

- **Modelos de Gestão:** Muitos modelos de gestão ainda são baseados em estruturas hierárquicas e competitivas desenvolvidas durante a Revolução Industrial, incapazes de lidar com a velocidade das transformações atuais, que exigem equipes altamente engajadas, adaptáveis e autogeridas.
- **Impacto das Emoções:** Ambientes de trabalho dominados pelo medo e ansiedade limitam a criatividade e a inovação, perpetuando apenas mais do mesmo. Para promover as transformações necessárias para alcançar melhores resultados é essencial criar uma cultura baseada na segurança psicológica, transparência e confiança.
- **Transição da Competição à Colaboração:** Mudar de uma cultura de competição para colaboração é crucial para transformar bandos em times. Ambientes colaborativos promovem transparência, segurança psicológica e propósito compartilhado, resultando em melhores desempenhos.
- **Autoconhecimento no Trabalho:** Incorporar práticas de autoconhecimento no ambiente de trabalho acelera o desenvolvimento emocional e profissional dos colaboradores, melhorando todos os indicadores de performance, do engajamento aos resultados financeiros.
- **Saúde Mental:** O autoconhecimento ajuda a identificar padrões de comportamento e crenças que influenciam a qualidade das relações no ambiente de trabalho e, consequentemente, a saúde mental de todos.

- **Transformação Sustentável:** Uma transformação organizacional verdadeira só é possível quando as lideranças se comprometem com o autoconhecimento e na autotransformação, pré-requisito para novos modelos de gestão e cultura organizacional.
- **Autorresponsabilidade:** Quando os líderes assumem a responsabilidade por suas ações e decisões, se tornam exemplos para suas equipes, fortalecendo a coesão e a colaboração, que impactam a motivação e o engajamento, resultando em maior produtividade e, consequentemente, melhores resultados para a organização.
- **Autorregulação:** A autorregulação emocional é uma habilidade crucial para as lideranças, permitindo-as lidar com conflitos de maneira construtiva e manter a calma em situações desafiadoras. Apenas lideranças autorreguladas conseguem se manter em estado de presença durante os momentos emocionalmente desafiadores, única forma de criar novas experiências e soluções.
- **Autonomia:** Líderes com níveis elevados de autoconsciência e autocuidado têm maior autonomia interna, ingrediente essencial na construção de um ambiente de trabalho onde as pessoas se sentem engajadas e confiantes.
- **Importância da Individualidade:** Substituir a comunicação em primeira pessoa do plural ("a gente") pela primeira pessoa do singular ("eu") é um passo essencial para a autorresponsabilidade e a coerência entre o que é falado com as respectivas ações e decisões.