



CLEBER PASSANANTE COSTA

**ESTRUTURAÇÃO DE UMA FERRAMENTA QUE AUXILIE
PROFISSIONAIS A INICIAR O PROCESSO DE
AUTODESENVOLVIMENTO**

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Estruturação de uma ferramenta que auxilie profissionais a iniciar o processo de autodesenvolvimento**, elaborado por (Cleber Passanante Costa) e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 14 de março de 2017

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Cleber Passanante Costa, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG4-Curitiba (1/2014) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 03/10/2014 a 12/11/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Estruturação de uma ferramenta que auxilie profissionais a iniciar o processo de autodesenvolvimento” é autêntico e original.

Curitiba, 12 de janeiro de 2017.

Cleber Passanante Costa

À Thalita Tavares, que é meu ponto de equilíbrio e um lembrete diário de tudo que importa na vida. Aos meus pais, Mário e Cida, por terem dedicado suas vidas a me formar como pessoa.

Agradecimentos

Agradeço aos Professores do curso de Desenvolvimento Humano de Gestores pelo seu profissionalismo e abertura. Aos queridos colegas pelas suas contribuições valiosas, pela troca de experiências e pelo ânimo inabalável durante os finais de semana.

RESUMO

O autodesenvolvimento é um processo fundamental na vida profissional e pessoal das pessoas. Entretanto, saber quais são as competências mais relevantes que devem ser desenvolvidas e como fazer isto pode ser difícil e se tornar uma barreira. Esta pesquisa objetivou construir uma ferramenta para auxiliar profissionais a iniciar este processo. Para tanto, adotou-se uma abordagem qualitativa, exploratória e bibliográfica, uma vez que o autor dedicou-se a explorar a vasta bibliografia existente sobre desenvolvimento pessoal, gestão de pessoas por competências e autodesenvolvimento visando identificar os aspectos mais importantes e que são abordados com maior incidência pelos escritores mais renomados sobre os temas, para então propor ações práticas a serem executadas pelas pessoas que buscam se desenvolver pessoal e profissionalmente. Nesta pesquisa, definiu-se autodesenvolvimento como o mecanismo pelo qual o indivíduo melhora e refina a si próprio, sendo responsável pelas ações e resultados obtidos. Localizou-se quatro competências fundamentais ao processo, sendo elas o autoconhecimento, a inteligência emocional, o relacionamento interpessoal e a comunicação. Este trabalho sugere que é possível construir uma ferramenta que auxilie o processo de autodesenvolvimento, e que o desenvolvimento das competências não deve ocorrer de maneira isolada, isto é, uma de cada vez, pois elas estão interligadas e possuem aspectos sobrepostos, de forma que o autodesenvolvimento, para ser efetivo, não pode contemplar apenas uma competência. Além disto, foi possível observar que as quatro competências abordadas nesta pesquisa desdobram-se em diversas outras, sugerindo que o processo de autodesenvolvimento deve ser perene e contínuo.

Palavras Chave: Autodesenvolvimento. Competência. Autoconhecimento. Comunicação.

ABSTRACT

Self-development is a paramount part of both professional and personal lives of an individual. However, knowing which skills are most relevant to be developed and how to do it can be difficult and become an obstacle. This research aimed at building a tool to help professionals to initiate this process. In order to do so, the selected approach is qualitative, exploratory and bibliographic. The author dedicated in exploring the vast current bibliography about personal development, people management based in skills and self-development aiming to identifying the key aspects about these subjects, using them as the basis for proposing practical actions to be carried out by the professionals desiring to develop themselves professionally. In this research, self-development has been defined as the mechanism by which the individuals improve and refine themselves, being responsible for the actions taken and outcomes achieved. This paper identified four fundamental skills to this process, being self-awareness, emotional intelligence, interpersonal relations and communication. This research suggests it is possible to build such tool, and that the skills are not to be developed in isolation one from another, because they are interrelated and have superimposed aspects. As such, the self-development process should not contemplate just a single skill to be effective. In addition, it showed the four skills selected in this research unfold into several other skills, suggesting that the self-development process should be permanent and continuous.

Key Words: Self-development. Skill. Self-awareness. Communication.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – CONCEITUALIZAÇÃO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	9
FIGURA 2 – PRINCIPAIS ELEMENTOS DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO.....	13

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. É POSSÍVEL CONSTRUIR UMA FERRAMENTA QUE AUXILIE PROFISSIONAIS A INICIAR O PROCESSO DE AUTODESENVOLVIMENTO?	1
1.2. OBJETIVOS	1
1.3. DELIMITAÇÃO DO TEMA	1
1.4. RELEVÂNCIA / JUSTIFICATIVA	2
1.5. METODOLOGIA	2
2. REFERENCIAL TEÓRICO	3
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	5
4. DESCRIÇÃO DO CONCEITO DE AUTODESENVOLVIMENTO.....	6
5. LOCALIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS QUE SERÃO ABORDAS NA FERRAMENTA	8
5.1. AUTOCONHECIMENTO	8
5.2. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	9
5.3. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	10
5.4. COMUNICAÇÃO	11
6. ESTRUTURAÇÃO DA FERRAMENTA DE AUXÍLIO PARA O AUTODESENVOLVIMENTO	14
6.1. AUTOCONHECIMENTO	14
6.2. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	17
6.3. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	20
6.4. COMUNICAÇÃO	22
7. CONCLUSÕES	25
8. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	26
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	27

1. INTRODUÇÃO

1.1. É POSSÍVEL CONSTRUIR UMA FERRAMENTA QUE AUXILIE PROFISSIONAIS A INICIAR O PROCESSO DE AUTODESENVOLVIMENTO?

O campo conhecido como autodesenvolvimento é amplo, contemplando todos os aspectos da vida profissional e pessoal do indivíduo. No âmbito profissional existe uma série de competências requeridas pelos empregadores, o que dificulta determinar quais aspectos devem ser abordados no início do processo de desenvolvimento pessoal. Muitos indivíduos tem o desejo de se desenvolver profissionalmente, mas não sabem quais podem ser os primeiros passos. Enquanto que os gestores destas pessoas podem auxiliar neste processo, tendem a conduzir o desenvolvimento focando em competências técnicas, por vezes deixando de lado as competências comportamentais. Estes fatores podem acarretar em um processo de desenvolvimento incompleto.

1.2. OBJETIVOS

Desta forma, este trabalho tem por objetivo geral construir uma ferramenta que auxilie profissionais a iniciar o processo de autodesenvolvimento. Para tanto, os objetivos específicos são:

- a) descrever o conceito de autodesenvolvimento;
- b) localizar as competências que serão abordadas na ferramenta;
- c) estruturar a ferramenta que auxilia profissionais a iniciar o processo de autodesenvolvimento.

1.3. DELIMITAÇÃO DO TEMA

Este trabalho irá estudar os conceitos existentes sobre autodesenvolvimento, como campo pertencente ao desenvolvimento pessoal, e focar nos aspectos relacionados ao âmbito profissional, em busca das competências que estejam relacionadas ao tema e que sirvam de base estrutural para que o processo do autodesenvolvimento ocorra de maneira eficiente. As competências também serão selecionadas de acordo com sua relevância para o mercado de

trabalho atual, isto é, competências que sejam consideradas importantes pelos empregadores em 2016.

Esta pesquisa não irá estudar casos específicos de empresas, mas sim apresentar um panorama geral sobre o tema. A ferramenta não será individualizada, isto é, não irá identificar aspectos individuais que necessitam serem desenvolvidos de cada pessoa, mas sim fornecer uma base ampla para melhoria das principais competências relacionadas ao autodesenvolvimento que, quando bem desenvolvidas, agregam valor ao trabalho do profissional. Além disso, esta pesquisa não prevê um modelo de análise de efetividade da ferramenta proposta ou mensuração do desenvolvimento obtido a partir da ferramenta que será estruturada.

1.4. RELEVÂNCIA / JUSTIFICATIVA

Este trabalho visa complementar a atuação dos gestores, fornecendo uma estrutura ampla e acessível aos indivíduos para que estes possam tomar conhecimento de outras áreas do desenvolvimento pessoal e atuar, por conta própria, nestes aspectos. Segundo as palavras de Gomes et al. (2015, CAP. 4) “buscar o autodesenvolvimento é quase uma obrigação ética do indivíduo para consigo, uma vez que não nascemos com vocação casmurra de ficar sempre no mesmo lugar fazendo as mesmas coisas”. Somado a isso, diversas pesquisas de mercado sugerem que as empresas buscam pessoas com competências comportamentais bem desenvolvidas e que buscam oportunidades para se desenvolver (HART, 2013).

1.5. METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, contando com interpretação dos conceitos apresentados (GODOY, 1995). O procedimento técnico escolhido é a pesquisa bibliográfica, selecionando os autores mais conceituados atualmente acerca do tema e objeto de estudo. Também serão selecionados artigos científicos e periódicos relevantes ao tema. Por fim, trata-se de uma pesquisa exploratória, já que objetiva esclarecer os aspectos relacionados ao tema, explicitando uma solução proposta para o problema levantado (GIL, 1991).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Dentro do tema gestão de pessoas, há um consenso entre os autores que parte fundamental do processo é o desenvolvimento das pessoas para elevar a qualidade do serviço, atingir consistentemente os objetivos e estar apto a lidar com as novas exigências do mercado (FERNANDES, 2013; BOURRY, 2016; SOUZA et al., 2009; MACÊDO et al., 2007; WILLIAMS, 2013; ROBBINS, 2012). Enquanto que as competências citadas por tais autores sofrem uma variação – por exemplo, Robbins (2012) considera que a flexibilidade é uma habilidade fundamental, mas esta não é citada diretamente na obra de Williams – também existe um consenso que o desenvolvimento pessoal só é completo quando o indivíduo deseja melhorar. Este ponto é relevante, pois como demonstra Souza et al. (2009), o esforço das organizações em aplicar ferramentas para gestão de pessoas com foco no desenvolvimento de competências vem aumentando consideravelmente, mas como define Drucker (2000), faz parte do papel individual a busca pelo desenvolvimento. Esta busca é o que se intitula autodesenvolvimento.

Grande parte das obras relacionadas ao tema está direcionada a temas específicos, como por exemplo, “Autodesenvolvimento para desenvolvedores”, de Ricardo Junior, ou então dedicadas a desenvolver uma competência específica, como “Linguagem das emoções”, de José Araújo. Indubitavelmente estas obras trazem valor para os leitores, mas restringem o público-alvo. Outros livros baseiam-se em experiências pessoais dos autores, que agregam valor ao leitor, mas requerem uma condição específica de eventos para que resultados similares possam ser obtidos. Com relação às obras mais consagradas, são baseadas em estudos científicos e, portanto, comprovadas cientificamente que funcionam, mas em alguns casos é possível que o leitor tenha dificuldade em traduzir a teoria em ações práticas. Não é o caso das obras de Anthony Robbins, por exemplo, que escreve de maneira orientada à ação. Daniel Goleman, por outro lado, explica conceitos de maneira brilhante, mas não prioriza caracterizar ações que possam ser tomadas para executar tais conceitos.

Para unir teoria à prática, optou-se por utilizar a metodologia de pesquisa qualitativa, pois, segundo Godoy (1995), esta é a forma na qual o pesquisador avalia dados descritivos, utilizando uma abordagem indutiva para se chegar às conclusões. No que se refere aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória, uma vez que se busca trazer maiores informações acerca do tema escolhido, trazendo à luz uma abordagem diferente sobre autodesenvolvimento (GIL, 1991). Já sobre os procedimentos técnicos, esta pesquisa é

bibliográfica, pois se trata de uma revisão bibliográfica de obras conceituadas e os dados foram obtidos a partir daí (GIL, 1991).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para melhor elucidar os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, retorna-se ao objetivo principal do trabalho, que é estruturar uma ferramenta que auxilie profissionais a iniciar o processo de autodesenvolvimento. Assim sendo, a escolha da abordagem qualitativa se justifica, pois segundo Godoy (1995) é o método que melhor possibilita ao pesquisador entender os fatos, através de dados descritivos, relacionados ao tema, além de permitir conclusões indutivas a partir dos fatos examinados.

Para estruturar a ferramenta, o método que mais se adequa é o de pesquisa exploratória, pois relacionar a parte teórica do tema com ações práticas se caracteriza como um novo enfoque do assunto e, segundo Gil (1991), é isto o objetivo das pesquisas exploratórias. Além disso, a reunião das informações relevantes sobre o tema proporciona uma maior elucidação sobre o assunto, sendo esta outra característica elencada por Gil (1991).

Para tanto, a metodologia seguida foi a de revisão bibliográfica, tendo sido consultados livros, artigos científicos e outros trabalhos acadêmicos relevantes para o tema em questão. Além disto, este método permite a interpretação dos resultados obtidos, estando em linha com a metodologia selecionada para se chegar aos objetivos propostos (GODOY, 1995).

4. DESCRIÇÃO DO CONCEITO DE AUTODESENVOLVIMENTO

Para elucidar de maneira mais clara o conceito de autodesenvolvimento, é interessante conceituar primeiramente o desenvolvimento em si. Segundo o dicionário Michaelis Brasileiro da Língua Portuguesa (MELHORAMENTOS, 2015. *Online*), desenvolvimento é a “passagem gradual (da capacidade ou possibilidade) de um estágio inferior a um estágio maior, superior, mais aperfeiçoado etc.; adiantamento, aumento, crescimento, expansão, progresso”. No ambiente corporativo, o desenvolvimento das pessoas e, por consequência, o desenvolvimento organizacional, está atrelado ao desempenho e é um fator determinante para o sucesso da empresa e do indivíduo (BOURRY, 2016). Os constantes avanços tecnológicos em conjunto com um ambiente global cada vez mais competitivo têm levado as organizações, cada vez mais, a investirem nas práticas de gestão de desempenho, visando o desenvolvimento dos seus colaboradores, uma vez que as pessoas são uma das vantagens competitivas mais relevantes no mercado (SOUZA et al., 2009). No entanto, parte fundamental do processo de desenvolvimento pessoal é de responsabilidade do indivíduo, logo, pouco adianta os esforços e melhorias realizadas pelas empresas se o colaborador não estiver interessado no seu próprio desenvolvimento. Faz parte do papel individual de cada um gerenciar a si próprio e buscar constantemente a evolução (DRUCKER, 2000).

O autodesenvolvimento pode ser definido como o mecanismo utilizado pelo indivíduo para melhorar, refinar e desenvolver a si mesmo, tanto no âmbito profissional quanto no pessoal. Implica, portanto, que o indivíduo seja responsável pelas ações e pelos resultados obtidos ao longo deste processo (GOMES et al., 2015). Ou seja, está diretamente ligado com a capacidade de gerenciar a si mesmo, pois requer que o indivíduo esteja sempre se colocando em condições favoráveis para o seu desenvolvimento (DRUCKER, 1999). Para Robbins (2012), o processo do autodesenvolvimento é liberar o potencial individual, que se apresenta na forma de poder pessoal. Significa transformar-se, libertar-se de crenças limitadoras e adquirir novas crenças mais poderosas e de aplicabilidade prática para aproximar o indivíduo de seus objetivos, e então conquistá-los. Dutra (2003) sugere quatro passos a serem executados para que o processo de autodesenvolvimento seja efetivo, sendo eles:

- a) Aprofundar o autoconhecimento com uma autoanálise, identificando forças, desvantagens e entender sua situação atual;
- b) Buscar *feedbacks* claros para somar à auto avaliação;

- c) Estabelecer as metas e planejar como atingi-las;
- d) Atuar, pois é necessário executar o plano definido. Sem ação não há resultado.

O autodesenvolvimento baseia-se em identificar os pontos fracos, também chamados de oportunidades de melhoria, priorizar aqueles que sejam mais prejudiciais e que afetam a vida pessoal ou profissional e atuar sobre estes pontos selecionados. Ao realizar atividades, alguns sintomas que auxiliam a identificar possíveis pontos fracos podem surgir, sendo eles: insucessos ou falha em atingir os objetivos; emoções negativas e ausência de engajamento. No entanto, para que o processo seja completo e efetivo, é necessário trabalhar, também, sobre os pontos fortes, já que estes podem alavancar o desempenho do indivíduo se bem desenvolvidos. A consistência no desempenho de uma atividade indica sinais de pontos fortes (GOMES et al., 2015).

Notadamente, para que o autodesenvolvimento possa acontecer de maneira eficaz, se faz necessário que o indivíduo se conheça, o que leva à competência denominada como autoconhecimento.

5. LOCALIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS QUE SERÃO ABORDADAS NA FERRAMENTA

O presente capítulo visa localizar as competências que serão abordadas na ferramenta de auxílio para o processo de autodesenvolvimento, partindo das competências intimamente relacionadas ao tema conforme elucidado na bibliografia consultada. Para o propósito desta pesquisa, competências são definidas como o conjunto de conhecimento, habilidades, atitudes e valores do indivíduo (BOURRY, 2016). As competências também foram selecionadas pela sua relevância frente ao mercado de trabalho, baseado nas pesquisas e estudos existentes. A presente pesquisa limitou-se a elencar quatro competências conforme os critérios mencionados acima, a fim de possibilitar trazer informações relevantes sobre cada uma delas.

5.1. AUTOCONHECIMENTO

A competência de autoconhecimento é base fundamental do autodesenvolvimento, ou seja, é condição necessária para que ele aconteça de maneira efetiva. Ter autoconhecimento, ou ser autoconsciente, significa compreender profundamente suas emoções e de que maneira elas influenciam o seu comportamento, como afetam as pessoas com quem se relaciona e o seu desempenho no trabalho. Mais do que apenas conhecer suas emoções, o autoconhecimento também se refere à compreensão de seus valores pessoais e objetivos de vida, a conhecer suas forças e limitações, a entender suas vontades e reações (GOLEMAN, 2015). O autoconhecimento pode ser definido como algo que:

[...] vai muito além de nosso estado físico, normalmente percebido por meio de nossos sentidos. Envolve também fatores biopsicossociais, processos mentais e emocionais, crenças que possuímos e interpretações que fazemos de contingências internas e à nossa volta (GOMES, 2015, CAP. 4).

Desenvolver o autoconhecimento cria consciência no indivíduo sobre quem ele é, quais são suas crenças e valores. Por isto, ajuda a compatibilizar os afazeres, assim como facilita a tomada de decisões (GOMES, 2015). O autoconhecimento, portanto, permeia todas as perspectivas da vida da pessoa e significa, em última instância, ter plena compreensão si mesmo, entendendo no que se crê e aonde se quer chegar (RUI, 2016). Também é conhecido como inteligência intrapessoal e em conjunto com a inteligência interpessoal (GARDNER,

1995) compõe outra competência conhecida como inteligência emocional (MACÊDO et al., 2007).

5.2. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

O conceito de inteligência emocional pode ser definido como a capacidade do indivíduo de compreender os sentimentos e as emoções de si próprio assim como das demais pessoas, estar apto a diferenciá-los entre si e utilizar esta informação como base para conduzir suas ações e pensamentos (SALOVEY e MAYER, 1990). Para Goleman (1995), o termo inteligência emocional refere-se a um conjunto de competências com quatro componentes principais, sendo eles autoconhecimento, autogestão, empatia e habilidade social. O autoconhecimento foi retratado anteriormente nesta pesquisa, no entanto cabe citar a definição de Goleman (2015, cap. 2) “[...] significa uma compreensão profunda das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos”. Autogestão, também chamada de autocontrole, refere-se à capacidade de controlar os sentimentos e utilizá-los de maneira proveitosa. Empatia significa entender e considerar o sentimento das outras pessoas no processo de tomada de decisões. Habilidade social é a capacidade de gerir relacionamentos de maneira eficaz e vantajosa para todas as partes (GOLEMAN, 2015).

Para Salovey e Mayer (1990), a inteligência emocional é utilizada para regular o comportamento do indivíduo, uma vez que ela compreende processos mentais sobre informações emotivas, sendo estes processos: a) avaliação e expressão das emoções; b) regulação das emoções e c) utilização das emoções a seu favor, conforme figura a seguir:

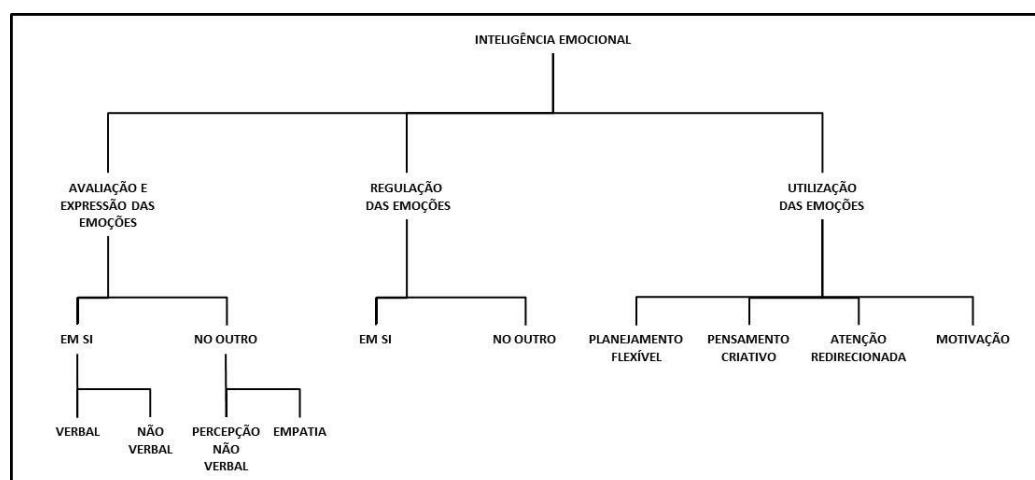


Figura 1 – Conceitualização da inteligência emocional

Fonte: Salovey et al., 1990.

Composta por um conjunto de competências, a inteligência emocional influencia uma série de outras habilidades tais como comunicação, uma vez que a capacidade de expressar adequadamente emoções se dá pela linguagem e pela fala (SALOVEY e MAYER, 1990), relacionamento interpessoal e capacidade de trabalhar em equipe, pois para tanto é imprescindível controlar e utilizar adequadamente as emoções. Não à toa, a inteligência emocional é uma das competências mais requisitadas pelo mercado de trabalho e está diretamente atrelada ao nível de sucesso que um indivíduo pode atingir (GOLEMAN, 2015).

5.3. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

As relações entre as pessoas acontecem o tempo inteiro, seja no ambiente familiar ou profissional. Até mesmo empreendedores que trabalham sozinhos são requeridos a interagir com seus clientes e fornecedores. No ambiente corporativo, o aumento da complexidade das tarefas tornou a capacidade de trabalhar em equipe necessária (SOUZA et al., 2009). Assim como o ambiente influencia o indivíduo, o indivíduo influencia o ambiente, logo as características individuais, tais como personalidade, competências e experiências têm relação direta com a identidade e desempenho da equipe (GOMES et al., 2015). Para Goleman (1998), o relacionamento interpessoal é a expressão prática do conjunto das demais competências que compõe a inteligência emocional. Sua importância é tamanha, que uma pesquisa com empregadores (HART, 2013) revelou que a habilidade de trabalhar bem em equipe é uma das competências mais procuradas pelas empresas na hora de contratar um candidato.

As relações interpessoais são complexas, pois cada indivíduo traz consigo fatores únicos de uma matriz de identidade composta de fatores genéticos, sociais e culturais, assim como seus valores pessoais e crenças, amalgamados através dos filtros de percepção da pessoa (GOMES et al. 2015). Desta forma, não é surpreendente que grande parte das pessoas não esteja ciente destes fatores, tendo relações pouco efetivas (SEQUEIRA, 2012). Em face à complexidade inerente às relações interpessoais, a capacidade de entrar em sintonia com as outras pessoas, denominada *rapport*, é imprescindível (ROBBINS, 2012). Segundo o autor, a sintonia é fortalecida quando existem vínculos comuns entre as pessoas, tais como interesses, características, crenças religiosas ou aspectos culturais, por exemplo. Neste sentido, existem técnicas que auxiliam a aprimorar a capacidade de entrar em sintonia. Através da Programação Neurolinguística, O'Connor e Seymour (1995) ensinam uma ferramenta denominada espelhamento, que objetiva criar *rapport* entre as pessoas. Consiste em observar a fisiologia da

outra pessoa, tais como postura, tom de voz, gestos e frequência de respiração e agir de maneira similar (ROBBINS, 2012). Não se trata de mimicar a outra pessoa, correndo o risco de se expor ao ridículo, mas sim criar um ambiente de aceitação onde o outro percebe que são iguais, estabelecendo pontos em comum para que a sintonia aconteça (BLANDER e GRINDER, 1977).

Para Macêdo et al. (2007), o *feedback* é parte inerente ao relacionamento interpessoal. Trata-se da capacidade de dar retorno à outra pessoa, seja ele positivo ou negativo. Toda reação é um tipo de *feedback*, seja uma expressão facial, um tom de voz alterado ou uma resposta estruturada. Segundo Williams (2005, CAP. 1) “quando melhoramos nossas habilidades de *feedback*, estabelecemos um processo de compreensão, respeito e confiança em uma relação”. Muitas organizações estruturaram processos formais para que este processo aconteça de forma ordenada e igualitária, implantando ferramentas para esta finalidade (FERNANDES, 2013). Independentemente do modelo usado, todos eles requerem uma habilidade de comunicação acentuada, pois o processo é baseado na precisão dos fatos levantados. Mas a relevância da comunicação excede o processo de *feedback*; ela é base fundamental para qualquer relacionamento de sucesso (ROBBINS, 2012).

5.4. COMUNICAÇÃO

Segundo uma pesquisa de mercado com empregadores, realizada pela Associação Americana de Faculdades e Universidades (AAC&U em inglês) em 2013, 93% das empresas entrevistadas disseram que a capacidade de se comunicar claramente é mais importante do que um diploma universitário. Conforme explica Robbins (2012), estudos realizados sobre pessoas de excelência, ou seja, aquelas que obtinham muito sucesso em suas profissões, demonstraram que a capacidade de se comunicar clara e eficazmente era uma das características em comum mais importante entre elas. Grandes líderes corporativos também apresentavam a mesma habilidade, conseguindo ir ao cerne da questão de maneira clara e simples. Logicamente, a comunicação corporativa também é de fundamental importância, seja ela externa (para clientes) ou interna (para os funcionários). Inclusive, novos departamentos têm sido criados com a missão de executar a comunicação efetivamente (MACÊDO et al., 2007).

A comunicação pode ser dividida em duas, sendo elas a comunicação interpessoal, que é entre o indivíduo e as demais pessoas, e a intrapessoal, realizada internamente pela pessoa. Enquanto que esta compõe a nossa personalidade e é utilizada para fazer o autojulgamento ou tomar decisões, por exemplo, aquela é a forma de expressão do ser diante do mundo e tem

influência direta no sucesso e qualidade das relações interpessoais (BRASSI, 2016). Para Macêdo et al. (2007), a forma mais rica de comunicação interpessoal se dá presencialmente, isto é, cara a cara, porque abre maiores possibilidades de interações entre o emissor, aquele que fala, e o receptor, aquele que ouve. Este tipo de interação baseia-se em três elementos principais, sendo o primeiro deles o aspecto verbal, que é a fala propriamente dita e traduz-se na linguagem utilizada e escolha de palavras. O segundo elemento é o aspecto vocal, ou seja, o tom de voz utilizado bem como o ritmo da fala. O terceiro elemento é o aspecto da expressão corporal, que engloba a postura corporal, gestos, expressões faciais e meneios de cabeça, entre outros (REIMAN, 2010). Segundo O'Connor e Seymour (1995), para que a comunicação seja efetiva é necessário que os três elementos estejam em congruência, ou seja, estejam alinhados, sejam complementares e não contraditórios. Por exemplo, um gestor que reúne a equipe para dar uma notícia e começa o discurso cabisbaixo e em tom triste causa, imediatamente, preocupação nas pessoas antes mesmo de elas prestarem atenção ao elemento verbal da comunicação.

Durante o processo de comunicação, estar atento aos três elementos citados anteriormente e garantir a congruência entre eles é fundamental, porém não é suficiente para que a mensagem seja efetiva (ROBBINS, 2012). De acordo com Macêdo et al (2007), isto ocorre porque existem muitos ruídos, também chamados de filtros, entre o emissor e o receptor. Estes filtros estão permanentemente ativos e podem reduzir drasticamente a efetividade da comunicação. A figura a seguir exemplifica os componentes que influenciam o processo de comunicação, sendo importante entendê-los de forma a permitir identificá-los e minimizá-los para que a comunicação tenha máxima efetividade.

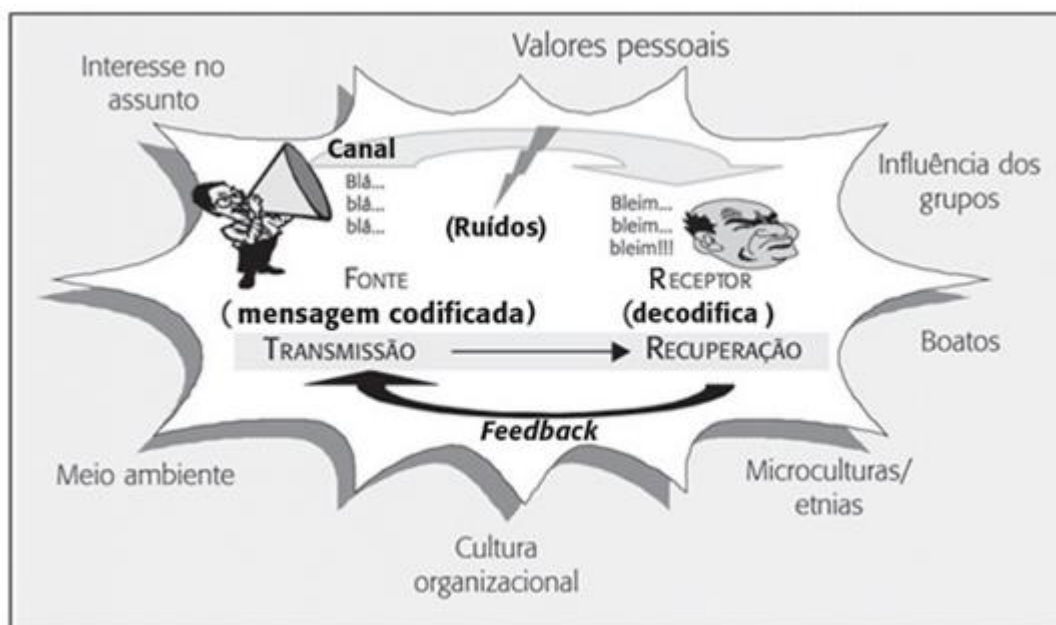


Figura 2 – Principais elementos do processo de comunicação

Fonte: Mâcedo et al. (2007).

Para vencer estes bloqueios, a Programação Neurolinguística é uma poderosa ferramenta, pois elucida os processos mentais envolvidos e fornece métodos de usá-los adequadamente (O'CONNOR e SEYMOUR, 1995). Brassi (2016), Robbins (2012) e O'Connor e Seymour (1995) classificam três principais formas de processar informações, sendo elas visuais, auditivas e sinestésicas. Cada uma dessas categoriais possui traços únicos que as distinguem umas das outras. Por isto, adequar a comunicação para cada tipo de pessoa é imprescindível para transmitir a mensagem com efetividade (BRASSI, 2016).

6. ESTRUTURAÇÃO DA FERRAMENTA DE AUXÍLIO PARA O AUTODESENVOLVIMENTO

Após a localização das competências para compor a ferramenta, a estrutura seguida pelo presente trabalho buscou refletir sugestões e *insights* de autores relevantes sobre cada habilidade selecionada na forma de desafios diários. Cada desafio é composto de duas partes, sendo a primeira chamada de contexto bibliográfico, que traz o respaldo literário para a segunda parte, que é chamada de ação e é elaborada pelo autor da pesquisa. Para autoconhecimento e inteligência emocional são oito desafios cada e para relacionamento interpessoal e comunicação são seis desafios cada, totalizando vinte e oito desafios.

O indivíduo que deseja iniciar o seu processo de autodesenvolvimento deverá ler o contexto bibliográfico buscando entender o conceito apresentado e correlacioná-lo com a sua realidade e, então, executar a ação proposta. É fundamental que toda ação seja incorporada no dia a dia do indivíduo, de forma que não aconteça de maneira isolada, mas sim que se torne parte da sua rotina até que se transforme em um hábito adquirido.

Não existe uma ordem sequencial em que os desafios devem ser realizados, assim como não há ordem de importância ou relevância. Esta pesquisa pressupõe que todos os desafios tem igual importância literária e, na prática, esta importância será caracterizada individualmente para cada usuário da ferramenta, de acordo com as circunstâncias e características pessoais de cada um.

6.1. AUTOCONHECIMENTO

O autoconhecimento significa ter plena compreensão si mesmo, entendendo no que se crê e aonde se quer chegar, permeia todas as perspectivas da vida da pessoa e é base fundamental para o autodesenvolvimento, assim como diversas outras competências (Rui, 2016). Seguem os desafios para esta competência:

a) *Feedback* como ferramenta do autoconhecimento.

- Contexto bibliográfico:

Outra atitude de caráter humilde e que costuma surpreender quem tenta é pedir *feedback* voluntariamente. Amigos, familiares e pessoas em quem confiamos podem

ser excelentes fontes de informação sobre nós mesmos. A questão é estarmos dispostos a escutar (GOMES et al., 2015, CAP. 4).

- Ação proposta pelo autor: Você pede *feedbacks* regularmente e com frequência? Estes podem vir a partir de seu gestor, colegas ou clientes e não precisa ser um pedido por escrito. Pergunte a alguém como você está se saindo hoje, seja após uma reunião ou entregar um trabalho. Escute, de verdade, ao *feedback*;

a) Você tem a resposta, basta resgatá-la.

- Contexto bibliográfico: “O autoconhecimento envolve [...] fatores biopsicossociais, processos mentais, emocionais, crenças que possuímos e interpretações que fazemos de contingências internas e à nossa volta” (GOMES et al., 2015, CAP. 4);
- Ação proposta pelo autor: Relembre a última vez que você esteve envolvido em uma mudança organizacional ou pessoal. Reflita sobre seus pensamentos e emoções durante o período de ter descoberto sobre a mudança até tê-la aceitado. Descubra o que você pode aprender com esta experiência que poderá usar da próxima vez para facilitar sua experiência;

b) Devemos inspirar-nos em pessoas de excelência.

- Contexto bibliográfico: “Quanto maior o autoconhecimento, mais facilmente podemos responder e nos adaptar aos outros, tornando nossas interações mais satisfatórias” (GOMES et al., 2015, CAP.4);
- Ação proposta pelo autor: Pense a respeito de um colega cujos comportamentos são altamente valorizados no ambiente profissional. Escreva os comportamentos que são mais apreciados e reflita como se comparam em relação aos seus. Existe algo que você deveria fazer diferente?

c) Não deixe que pré-julgamentos o impeçam de aprender.

- Contexto bibliográfico:

A utilidade do autoconhecimento se torna mais evidente quando as pessoas se relacionam entre si, seja em situações prazerosas ou mesmo de conflito, [...] especialmente se cada um souber compartilhar com o outro o que tem de melhor em si. (MACÊDO, 2007, CAP. 2).

- Ação proposta pelo autor: Você entende seus vieses e como eles impactam os outros? Identifique pelo menos uma situação hoje na qual tenha se comportado de maneira tendenciosa em relação a alguém. Mude este comportamento.

d) Compreenda seus objetivos profissionais.

- Contexto bibliográfico:

De acordo com o conceito atual de carreira, a responsabilidade pela construção e gestão da carreira passa a ser atribuída ao indivíduo, ficando para as organizações o papel de oferecer oportunidades, condições e desafios que permitam a aplicação desses interesses e competências (GOMES, 2015, CAP. 1).

- Ação proposta pelo autor: Como você se enxerga daqui um, cinco ou dez anos? Escreva em um papel o tipo de função que está buscando e as habilidades necessárias. Atualize seu plano de desenvolvimento com ações específicas que você pode começar hoje mesmo.

e) Avalie-se francamente.

- Contexto bibliográfico: A autoconsciência:

[...] se revela como franqueza e uma capacidade de se autoavaliar realisticamente. As pessoas com autoconsciência elevada são capazes de falar com precisão e abertamente [...] sobre suas emoções e o impacto que exercem em seu trabalho (GOLEMAN, 2015, CAP. 2).

- Ação proposta pelo autor: Pense sobre aspectos do comportamento de outras pessoas que deixam você frustrado. Você apresenta os mesmos comportamentos, ainda que ocasionalmente? Se sim, pense em maneiras de melhorar e coloque em prática a partir de agora.

f) Reconheça seus pontos fortes e use-os em prol da equipe.

- Contexto bibliográfico:

Pessoas autoconscientes também podem ser reconhecidas por sua autoconfiança. Elas têm uma compreensão firme de suas capacidades e são menos passíveis de fracassarem, por exemplo, por assumirem um excesso de atribuições. [...] Elas agirão conforme suas forças (GOLEMAN, 2015, CAP. 2).

- Ação proposta pelo autor: Quais são as áreas de conhecimento ou atividades nas quais você se destaca e executa realmente bem? Considere suas forças e fale com seu gestor em busca de uma oportunidade para você atuar como orientador de outras pessoas na sua equipe.

g) A pró-atividade é necessária.

- Contexto bibliográfico: “O autoconhecimento é o ponto de partida para o processo de mudança pessoal. Para que isso ocorra, as pessoas devem ser proativas e encarar os desafios dessa busca incessante” (MACÊDO, 2007, CAP. 1);
- Ação proposta pelo autor: O que você pode fazer imediatamente para melhorar ou adaptar seu comportamento? Comece hoje e observe como seus colegas notarão a diferença.

6.2. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Retoma-se o conceito de inteligência emocional, definido para esta pesquisa como a capacidade de compreender as emoções, estar apto a diferenciá-las entre si e utilizar esta informação para conduzir as ações (SALOVEY e MAYER, 1990). A inteligência emocional é composta de quatro componentes principais, sendo eles autoconhecimento, autogestão, empatia e habilidade social (GOLEMAN, 1995). Seguem os desafios para esta competência.

a) A importância dos relacionamentos interpessoais.

- Contexto bibliográfico:

Pessoas socialmente hábeis tendem a ter um amplo círculo de conhecidos e têm um dom para chegar a um denominador comum com pessoas de todos os tipos – um dom para desenvolver afinidades. Isto não significa que tenham contatos sociais constantes. Significa que atuam segundo o pressuposto de que sozinho não se realiza nada importante. Tais pessoas têm uma rede disponível quando chega a hora da ação (GOLEMAN, 2015, CAP. 2).

- Ação proposta pelo autor: Você entende a importância de uma forte rede de relacionamentos? Como você pode se conectar com outras pessoas em diferentes áreas para ajudá-lo a desempenhar seu papel melhor? Quem pode auxiliá-lo em seu desenvolvimento profissional? Se você não está certo por onde começar, peça conselhos para alguém que considera ter uma rede forte para descobrir como esta pessoa começou.

b) Usando a empatia para tomar decisões.

- Contexto bibliográfico: “empatia significa levar em conta ponderadamente os sentimentos dos funcionários – junto com outros fatores – no processo de tomar decisões inteligentes” (GOLEMAN, 2015, CAP. 2);
- Ação proposta pelo autor: Quando tomamos decisões, nós naturalmente aplicamos nossas visões de mundo ao processo. Antes de tomar uma decisão hoje, peça a opinião de outra pessoa e considere o ponto de vista dela. Há algo que você possa adaptar ou mudar em sua decisão?

c) A empatia através do corpo.

- Contexto bibliográfico:

O diálogo intercultural pode facilmente levar a erros de comunicação e mal-entendidos. A empatia é um antídoto. As pessoas que a possuem estão sintonizadas com as sutilezas da linguagem corporal. Elas conseguem ouvir a mensagem sob as palavras sendo proferidas (GOLEMAN, 2015, CAP. 2).

- Ação proposta pelo autor: Você está ciente da linguagem do seu corpo? Pense em maneiras que pode criar *rapport* com colegas a partir de coisas como contato visual, balançar sua cabeça para reconhecer o que estão dizendo ou sorrir. Considere o contexto cultural e pratique durante sua próxima conversação.

d) Atitude positiva confere brilho.

- Contexto bibliográfico: “Quando as pessoas são otimistas, seu brilho se reflete nas conversas e outros encontros sociais. Elas são populares, e por um bom motivo” (GOLEMAN, 2015, CAP. 2);
- Ação proposta pelo autor: Quando estiver conversando com uma pessoa, seja pelo telefone ou pessoalmente, projete uma atitude positiva. As pessoas gostam de trabalhar e de se associar com quem é aberto e positivo.

e) A importância de compreender o que se sente.

- Contexto bibliográfico:

Autoconsciência significa uma compreensão profunda das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos. [...] Pessoas com alto nível de autoconsciência reconhecem como seus sentimentos afetam a elas, as outras pessoas e seu desempenho profissional (GOLEMAN, 2015, CAP. 2).

- Ação proposta pelo autor: Você conhece e entende seus gatilhos emocionais e quais situações no trabalho trazem o seu melhor ou pior à tona? Pense a respeito da última vez que você reagiu mal a uma situação: o que causou isto? Como você pode agir de maneira diferente para obter melhores resultados da próxima vez?

f) Controle suas emoções para obter melhores resultados.

- Contexto bibliográfico:

O autocontrole, que é como uma conversa interior contínua, é o componente da inteligência emocional que nos liberta de sermos prisioneiros de nossos sentimentos. As pessoas engajadas em tal conversa sentem mau-humor e impulsos emocionais como todas as outras, mas acham meios de controlá-los e até mesmo de canalizá-los de formas úteis (GOLEMAN, 2015, CAP. 2).

- Ação proposta pelo autor: Você participou recentemente de um encontro informal com colegas no qual fizeram reclamações ou lamentações? Considere como você poderia ter ajudado seus colegas a superar as frustrações ao invés de concordar com eles. O que você fará de diferente da próxima vez?

g) O autocontrole inspira confiança e gera produtividade.

- Contexto bibliográfico:

Pessoas que estão no controle de seus sentimentos e impulsos – ou seja, pessoas racionais – são capazes de criar um ambiente de confiança e equidade. Em tal ambiente, a politicagem e as rivalidades são fortemente reduzidas e a produtividade é alta (GOLEMAN, 2015, CAP. 2).

- Ação proposta pelo autor: Pense sobre uma situação estressante na qual suas ações e reações tenham sido inadequadas ou pouco efetivas. Identifique o que você pode fazer da próxima vez para evitar este tipo de resposta.

h) Decisões baseadas em valores.

- Contexto bibliográfico:

Uma pessoa sem autoconsciência tende a tomar decisões que trazem agitação interior, ao passar por cima de valores arraigados. [...] As decisões das pessoas autoconscientes se harmonizam com seus valores (GOLEMAN, 2015, CAP.2).

- Ação proposta pelo autor: Você tem tomado decisões levando em conta seus valores pessoais? Questione suas ações durante a semana passada. Você tomou alguma decisão que pareceu inadequada, mas o fez ainda assim? O que você fará de diferente na próxima vez se uma situação similar acontecer?

6.3. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Também conhecido por habilidade social, é a expressão prática das demais competências que compõe a inteligência emocional (GOLEMAN, 2015).

a) *Feedback* também faz parte dos relacionamentos interpessoais.

- Contexto bibliográfico: Segundo Macêdo (2007, CAP. 1), o *feedback*:

Trata-se de um mecanismo que aproveita o relacionamento interpessoal como oportunidade de desenvolvimento. [...] Para aumentar a efetividade do *feedback*, deve-se [...] procurar soluções em conjunto, propondo desafios.

- Ação proposta pelo autor: Se outra pessoa cometer um erro hoje, faça perguntas que encorajem o aprendizado. Evite a culpa.

b) Reconhecimento é parte fundamental das relações humanas.

- Contexto bibliográfico:

Não é necessário ser efusivo ao expressar gratidão. Um reconhecimento sincero de como você se sente em relação ao trabalho realizado, o serviço prestado ou o orgulho que tem em uma realização específica é suficiente. [...] Em situações em que o reconhecimento é pelo resultado de um ato específico, expresse sua apreciação o mais rápido possível após a conclusão deste ato (CARNEGIE, 2013, CAP. 2).

- Ação proposta pelo autor: Com qual frequência você reconhece colegas pela ajuda que eles têm dado ou pela contribuição que tem feito para uma meta da equipe? Esta semana, reconheça todas as contribuições feitas por seus colegas.

c) A colaboração estimula a criatividade.

- Contexto bibliográfico:

Com bastante frequência, as ideias de uma pessoa despertam ideias nas outras pessoas. [...] Muito de nossa capacidade intelectual encontra-se nas profundezas de nosso subconsciente. Quando um grupo de pessoas discute uma situação, as ideias são trazidas do subconsciente a partir de alguma coisa dita por um dos outros membros da equipe (CARNEGIE, 2013, CAP. 3).

- Ação proposta pelo autor: Hoje, peça a opinião de alguém sobre uma atividade que você esteja desenvolvendo. Dê a esta pessoa sua total atenção e realmente ouça o que ela tem a dizer. Quais sugestões podem ser incorporadas para se obter um melhor resultado?

d) O interesse genuíno nas outras pessoas é o maior elogio que se pode fazer.

- Contexto bibliográfico: “Seja empático. Uma pessoa empática se coloca no lugar daqueles com quem se inter-relaciona. Ela não apenas ouve o que os outros dizem, mas também sente o que os outros sentem quando falam” (CARNEGIE, 2013, CAP. 3);
- Ação proposta pelo autor: Considere seus colegas. Algum deles está precisando de ajuda para lidar com mudanças recentes no trabalho? O que você pode fazer para apoiá-los? Comece conversando sobre a situação e lembre-se: não caia na armadilha das lamentações. Controle suas emoções e ajude o seu colega a fazer o mesmo.

e) Ouça prestando atenção.

- Contexto bibliográfico:

Fazer as perguntas que suscitarão boas informações é o primeiro passo para conhecer as pessoas; porém, independentemente das perguntas escolhidas, se você não ouvir as respostas com atenção, vai obter apenas uma fração das informações fornecidas (CARNEGIE, 2013, CAP. 4).

- Ação proposta pelo autor: Inicie uma conversa com um colega de trabalho com quem ainda não tenha tido oportunidade de se relacionar mais estreitamente. Faça perguntas para conhecê-lo melhor e preste atenção, de verdade, às respostas. O que você aprendeu a respeito desta pessoa?

f) Assuma a responsabilidade e controle os resultados.

- Contexto bibliográfico:

Se o jogo da culpa pode ser visto na raiz da maioria dos conflitos mais problemáticos, assumir a responsabilidade pelos relacionamentos é uma atitude que determina a maioria das resoluções realmente bem-sucedidas. [...] Tornar-se responsável por seus relacionamentos também significa reconhecer quando suas palavras ou ações provocam danos [...] (URY, 2015, CAP. 2).

- Ação proposta pelo autor: Você teve um desentendimento com alguém esta semana? Considere o ponto de vista desta pessoa e avalie sua resposta à situação. Identifique o que você pode fazer de diferente para obter um resultado melhor caso situações parecidas aconteçam novamente.

6.4. COMUNICAÇÃO

A comunicação é um aspecto fundamental das relações humanas e é uma das competências mais valorizadas pelo mercado de trabalho. Existem diversos tipos de comunicação e esta pesquisa foca-se na comunicação externa. Seguem os desafios para esta competência:

- a) A comunicação cara a cara ainda prevalece.

- Contexto bibliográfico:

Com os avanços da tecnologia da informação, vários conceitos, práticas e paradigmas relacionados à comunicação entre pessoas e grupos tiveram que ser drasticamente reformulados. [...] A cultura do e-mail, se por um lado facilita a comunicação à distância, por outro cria uma pressão constante sobre o indivíduo e um afastamento entre pessoas, além de poder tornar-se uma fonte de mal-entendidos (MACÊDO et al., 2007, CAP. 4).

- Ação proposta pelo autor: quantos e-mails você enviou hoje e quantas conversas presenciais você teve? O balanceamento está adequado? O contato verbal ou cara a cara tende a ser mais poderoso, portanto, faça uso desta vantagem sempre que possível;

- b) Vocabulário vasto aumenta a eficiência da comunicação.

- Contexto bibliográfico:

Canais de percepção são formas diferentes de perceber o mesmo fato. [...] A Programação Neurolinguística divide as pessoas em três grupos. São eles: visuais – pessoas que processam informações por meio de imagens; auditivos – que processam a informação pelo som e sinestésicos – seu mundo se resume em sentimentos (BRASSI, 2016, CAP. 4).

- Ação proposta pelo autor: durante a sua próxima apresentação em público, mesmo que seja para uma pequena audiência ou a condução de uma reunião, inclua palavras-chave dos canais visual, auditivo e sinestésico. Alguns exemplos de palavras-chave são: visuais – veja, observe, aparece, revela; auditivas – ouve, escuta, harmonia, sintonia; sinestésicas – sente, toca, compreende, solidez.

c) Mensagens com embasamento são mais eficazes.

- Contexto bibliográfico:

As mensagens que envolvem experiências concretas, tais como testes, provas e simulações, chegam a atingir 90% de retenção, índice que vai decrescendo à medida que os recursos se reduzem somente a símbolos verbais, visto que a audição retém somente 20% da mensagem (MACÊDO et al., 2007, CAP. 4).

- Ação proposta pelo autor: Reflita sobre suas conversas: você usa exemplos, histórias e se baseia em fatos para explicar um argumento? Faça isto hoje quando possível.

d) Enriqueça sua comunicação com mensagens não verbais.

- Contexto bibliográfico:

[...] as mensagens não-verbais podem enriquecer o contato interpessoal, dando-lhe credibilidade. E, ao procurar transmitir mensagens positivas, o emissor causa melhor impressão, parecendo mais confiante e sereno, graças à harmonia entre a expressão facial, o olhar, a postura e a gesticulação (MACÊDO et al., 2007, CAP. 4).

- Ação proposta pelo autor: Ajuste sua expressão corporal para estar em linha com a mensagem que deseja transmitir. Mensagens não verbais como sorriso, boca relaxada, contato visual, olhos bem abertos, cabeça ereta e o corpo levemente inclinado para frente são interpretadas como positivas. Use-as em suas próximas conversas.

e) Ser preciso é necessário para ser claro.

- Contexto bibliográfico:

Há inúmeras maneiras pelas quais sabotamos a comunicação real, usando linguagem preguiçosa e supergeneralizada. Se você quiser se comunicar efetivamente, tem de estar atento para a inconsequência, quando ela surgir, e saber como fazer perguntas para obter especificações (ROBBINS, 2012, P. 209).

- Ação proposta pelo autor: Durante suas próximas conversas, preste atenção nas generalizações (tudo, todos), omissões (foi falado, foi feito) e distorções (isto é caro, aquilo é frágil). Quando identificar alguma destas situações, corrija-a sendo específico: o que aconteceu exatamente, quem fez especificamente, quantos são realmente, etc. Repare nas reações da pessoa para identificar o entendimento.

f) Amadores improvisam; profissionais se preparam.

- Contexto bibliográfico: “Conheça o assunto e demonstre domínio do tema a ser apresentado. Quanto mais conhecimento tiver sobre a matéria que irá expor, maiores serão sua segurança e sua desenvoltura” (POLITO, Re. e POLITO, Ra., 2015).
- Ação proposta pelo autor: Para a próxima apresentação que for realizar, revise o conteúdo e ensaie a sua fala. Peça a um colega para realizar uma prévia e atue sobre o *feedback* que receber.

7. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi construir uma ferramenta que auxilie profissionais a iniciarem o seu processo de autodesenvolvimento. O primeiro objetivo foi atingido ao conceituar autodesenvolvimento como o processo pelo qual o indivíduo melhora, refina e desenvolve a si próprio, tanto no âmbito profissional quanto no pessoal. Implica, portanto, que o indivíduo seja responsável pelas ações e pelos resultados obtidos ao longo deste processo (GOMES et al., 2015). O segundo objetivo visava localizar as competências a serem abordadas na ferramenta. A primeira competência localizada pelo autor foi o autoconhecimento, definido como a capacidade do indivíduo de compreender suas emoções, crenças, valores, limitações e forças (GOLEMAN, 2015), pois foi elencada por diversos autores como base fundamental do autodesenvolvimento. A segunda competência localizada neste pesquisa foi inteligência emocional, pois ela tem, também, o autodesenvolvimento como base, estando intimamente ligada ao processo de autodesenvolvimento. A terceira competência localizada foi relacionamento interpessoal, visto que permeia todos os aspectos da vida da pessoa. Por fim, a quarta competência localizada foi comunicação, já que está diretamente relacionada às competências anteriormente localizadas e é considerada por muitos autores fundamental. Todas estas competências são mencionadas em diversas obras utilizadas durante a elaboração deste trabalho e apontadas como cruciais pelos respectivos autores.

Apesar de o presente trabalho ter tratado as competências elencadas individualmente, é notável o relacionamento próximo e similaridades de fundamentos entre elas. A dissociação entre estas competências acontece apenas a nível teórico, porque o desenvolvimento efetivo, de uma requer melhoria de todas elas. Relacionamentos interpessoais produtivos requerem uma boa comunicação. A comunicação efetiva necessita que o indivíduo tenha empatia com o próximo e controle suas emoções, fundamentos da inteligência emocional, que se inicia no processo de autoconhecimento.

Assim como as competências abordadas neste trabalho estão ligadas entre si, elas se expandem em inúmeras outras competências não citadas, mas que também são importantes durante a jornada do autodesenvolvimento. A ferramenta estruturada pode contribuir para o processo, sim, mas o trabalho completo é mais extensivo e requer uma atuação mais profunda do indivíduo. É esperado que esta ferramenta abra as portas para o progresso e este seja seguido continua e incessantemente.

8. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Como possibilidade de expansão deste estudo, sugere-se incluir outras competências no escopo da ferramenta, tais como flexibilidade, resiliência, raciocínio lógico e resolução de problemas, por exemplo. Além disto, sugere-se criar um mecanismo para avaliar o nível de desenvolvimento pessoal atual da pessoa, bem como identificação de competências com maiores necessidades de desenvolvimento, possibilitaria aplicar a ferramenta de maneira mais direcionada, possivelmente trazendo ganhos de efetividade. Por fim, sugere-se elaborar uma maneira de medir o progresso do desenvolvimento após a utilização da ferramenta.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANDLER, R. W.; GRINDER, J. T. **A Estrutura da Magia: um livro sobre linguagem e terapia**. São Paulo: LTC, 1977.

BOURRY, E. M. **Gestão de desempenho por competência e seus pontos polêmicos**. Rio de Janeiro: PEDAGOGICAL, 2013, edição Kindle.

BRASSI, S. **Comunicação Verbal: A Arte da Persuasão**. São Paulo: Brassi, 2016, edição Kindle.

CARNEGIE, D. **Como ter relacionamentos lucrativos e influenciar pessoas**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2013, edição Kindle.

DUTRA, D. **Autodesenvolvimento só depende de você**. Portal CMC - Comunicação e Comportamento, São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.portalcmc.com.br/autodesenvolvimento-so-depends-de-voce/>>. Acesso em: 02 jan. 2017

DRUCKER, P. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Cengage, 2000.

FERNANDES, B. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013, edição Kindle.

GARDNER, H. **Inteligências Múltiplas: A Teoria na Prática**. Rio Grande do Sul: Penso, 1995.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. São Paulo: RAE - Revista de Administração de Empresas, 1995. V.35, n-2, p. 57 - 63. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2016.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015, edição Kindle.

GOLEMAN, D. **The Emotional Intelligence Skills Employers Want Now**, 2013. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/20130707212115-117825785-the-emotional-intelligence-skills-employers-want-now?trk=mp-reader-card>>. Acesso em: 2 dez. 2016.

GOMES, A.P.C.Z.; BARCAUI, A.B.; SCOFANO, A.C.; GOMES, D.A. **Coaching e Mentoring**. Rio de Janeiro: EDITORA FGV, 2015, edição Kindle.

HART RESEARCH ASSOCIATES. **It Takes More Than a Major: Employer Priorities for College Learning and Student Success**, 2013. Disponível em: <https://www.aacu.org/sites/default/files/files/LEAP/2013_EmployerSurvey.pdf>. Acesso em: 30 dez. 2016.

MACÊDO, I.I.; RODRIGUES, D.F.; JOHANN, M.E.P.; CUNHA, N.M.M. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: EDITORA FGV, 2007, edição Kindle.

MELHORAMENTOS, L. **Michaelis Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**, 2015. Disponível em: < <http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/>>. Acesso em: 30/12/2016.

O'CONNOR, J.; SEYMOUR, J. **Introdução à Programação Neurolinguística**. São Paulo: Summus, 1995.

POLITO, Re.; POLITO, Ra.; **29 minutos para falar bem em público: e conversar com desenvoltura**. Rio de Janeiro: Sextante, 2015, edição Kindle.

REIMAN, T. *The Yes Factor*. Estados Unidos: Plume, 2011.

ROBBINS, A. **Poder sem limites: o caminho do sucesso pessoal pela Programação Neurolinguística**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2012.

RUI, F. **Autoconhecimento para Inquietos**. Rio Grande do Sul: Independente, 2016, edição Kindle.

SALOVEY, P. E MAYER, J. *Emotional Intelligence*, 1990. Disponível em:< http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EIAssets/EmotionalIntelligenceProper/EI1990%20Emotional%20Intelligence.pdf>. Acesso em: 23 dez. 2016.

SEQUEIRA, J. **Desenvolvimento Pessoal**. Portugal: Monitor, 2012.

SOUZA, V.L.; MATTOS, I.B.; SARDINHA, R.L.L.L.; ALVES, R.C.S. **Gestão de Desempenho**. Rio de Janeiro: EDITORA FGV, 2009, edição Kindle.

URY, W. **Como chegar ao sim com você mesmo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2015, edição Kindle.

WILLIAMS, R.L. **Preciso saber se estou indo bem!** Rio de Janeiro: Sextante, 2013, edição Kindle.