

SELF SKILLS: UM NOVO HORIZONTE NO DESENVOLVIMENTO HUMANO

Ângelo Accorsi¹, Patrícia Azevedo Gonçalves²

Resumo: O presente artigo busca aprofundar a discussão sobre o desenvolvimento humano, em especial a formação do homem líder, tendo como fundamento epistemológico a proposta de Meneghetti (2011, 2013a, 2021a). Para tanto, como objetivo geral, visa apresentar a definição e a relevância das self skills, bem como propor sua aplicação a partir de quatro competências fundamentais ao universo do líder: capacidade de identificar os próprios gatilhos de autossabotagem, capacidade de estabelecer relações evolutivas, capacidade de perceber as próprias variações emotivas e gerir respostas funcionais e capacidade de construir um estilo de vida em coerência com o universo da liderança. Sua contribuição, enquanto síntese da obra *Self Skills: a chave para a liderança* (Accorsi, 2023), consiste na descrição, aprofundamento teórico e aplicabilidade destas competências tanto enquanto respostas concretas aos desafios cotidianos, como enquanto estratégias para a formalização de trajetórias pautadas pela autorrealização e sucesso integral.

Palavras-chave: desenvolvimento humano; formação de líderes; competências; self skills.

Self Skills: a new horizon within human development

Abstract: This paper aims to delve into the discussion surrounding human development, especially regarding the development of the man leader. The epistemological foundation for this study is based on Meneghetti's proposal (2011, 2013a, 2021a). As a primary objective, we aim to present the definition and relevance of self skills, as well as propose their application based on four essential competences within the realm of leadership: the ability to identify one's own self-sabotage triggers, the ability to foster evolutionary relationships, the ability to understand one's own emotional fluctuations and manage functional responses, and the ability to cultivate a lifestyle congruent with the realm of leadership. The contribution of this study, as a synthesis of the work "*Self Skills: the key to leadership*" (Accorsi, 2023), consists of the description, theoretical elaboration and applicability of these competences, both as pragmatic to daily challenges and as strategies for forging paths guided by self-fulfillment and comprehensive success.

Keywords: human development; leaders' development; competences; self skills.

Self Skills: un nuevo horizonte en el desarrollo humano

Resumen: El presente artículo busca profundizar la discusión sobre el desarrollo humano, especialmente la formación del hombre líder, fundamentándose epistemológicamente en la propuesta de Meneghetti (2011, 2013a, 2021a). Para lograrlo, como objetivo general, busca presentar la definición y la relevancia de las self skills, como también proponer su aplicación a partir de cuatro competencias fundamentales para el universo del líder: capacidad de identificar sus propios gatillos de autosabotaje, capacidad de establecer relaciones evo-

¹ Doutor em Psicologia Clínica (PUC-SP), Mestre em Psicologia Social (PUCRS), Especialista em Psicologia com abordagem em Ontopsicologia (Universidade Estatal de São Petersburgo/Rússia), Graduado em Psicologia (UNISINOS). Professor (AMF). E-mail: angeloaccorsi@terra.com.br.

² Doutoranda em Linguística (PUCRS), Mestra em Gramática e Significação (UFRGS), Especialista em Língua Portuguesa (PUCRS), Graduada em Letras (UFRGS). Atua como revisora de obras literárias, materiais institucionais e trabalhos acadêmicos, integra o corpo editorial de diferentes periódicos das áreas de Linguística e Educação como parecerista ad hoc ou editora. E-mail: patricia.goncalves87@edu.pucrs.br.

lutivas, capacidad de percibir sus propias variaciones emotivas y gerenciar respuestas funcionales, y capacidad de construir un estilo de vida coherente con el universo del liderazgo. Su aporte como síntesis de la obra “Self Skills: a chave para a liderança” (Accorsi, 2023), consiste en describir, profundizar teóricamente y mostrar la aplicabilidad de estas competencias tanto como respuestas concretas a los desafíos cotidianos, como estrategias para la formalización de trayectorias orientadas por la autorrealización y éxito integral.

Palabras clave: desarrollo humano; formación de líderes; competencias; self skills.

1 Introdução: *Self Skills*

Debruçar-se sobre a formação de líderes é uma tarefa repleta de desafios, que vão desde a concepção teórica que sustentará determinado processo formativo até a abordagem metodológica empregada para que os objetivos pretendidos sejam alcançados. Ainda, pensar em liderança é colocar em equilíbrio tanto sua dimensão potencial, pois a liderança é uma potencialidade, uma virtualidade, quanto sua realização histórica, pois ela é determinada pelas escolhas e pela formação da pessoa do líder (Accorsi, 2023). Tal formação, que não pode prescindir da técnica, especialmente daquela atinente ao seguimento em que o líder atua, deve, acreditamos, orientar-se pela prática, num cotidiano exercício de competências que sirvam tanto de resposta funcional aos desafios da contemporaneidade, como de instrumento à autorrealização.

Eis um ponto essencial: em consciência plena de sua unicidade e singularidade, de posse da responsabilidade que é a gestão da própria existência, não cabe ao líder compreensões superficiais acerca de si mesmo e de seu *business*. É preciso ter uma estratégia formativa personalizada e vencedora, que contemple toda a complexidade e força que cada líder é enquanto projeto de natureza.

Logo, a reflexão aqui apresentada coloca-se como uma proposta de aplicação, de desdobra-

mento das proposições erigidas pela Ciência Ontopsicológica, a partir da obra de seu fundador Antonio Meneghetti (2003, 2004, 2010, 2011, 2013a, 2013b, 2014a, 2014b, 2015a, 2015b, 2019, 2020, 2021a, 2021b) e de outros expoentes (Petry, 2013; Vidor, 2013), visão que especifica o líder enquanto “pessoa vetor de várias relações, constituinte da energia disponível a superior funcionalidade do contexto e qualificação do resultado com evidente gratificação para si mesmo e para os participantes” (Meneghetti, 2013a, p. 15).

Para Vidor (2013, p. 94): “O critério para julgar o valor e a importância de uma pessoa é determinado pelo quanto ela propõe de aperfeiçoamento de si mesma, à espécie ou natureza humana em geral”. Tal pressuposto intensifica-se ainda mais ao aplicar-se à pessoa do líder, cujo horizonte não pode ser outro do que o *aperfeiçoamento contínuo – lifelong learning* –, orientado sempre ao desenvolvimento da própria competência e competitividade; pois não basta ter qualidade naquilo que se propõe a fazer, é preciso um adequado posicionamento no mercado, numa realização de seu melhor, que culminará também em serviço ao social (Accorsi, 2023).

A educação ao longo de toda a vida não é um ideal longínquo, mas uma realidade que tende, cada vez mais, a inscrever-se nos fatos, no seio de uma paisagem educativa complexa, marcada por um conjunto de alterações que a tornam cada vez mais necessária (Delors *et al.*, 1996, p. 104).

John Hagel (2021), em recente pesquisa divulgada pela *Harvard Business Review*, defende a aprendizagem ao longo da vida (*lifelong learning*) enquanto processo criativo. Para o autor, é preciso ampliar a definição de aprendizagem de uma concepção que a compreenda apenas como compartilhamento de conhecimentos e habilidades já existentes – os quais, muito rapidamente, podem se tornar obsoletos –; para uma visão mais abrangente, na qual a motivação para o crescimento e o protagonismo frente aos desafios sejam vetores para que novos conhecimentos sejam criados, naquilo que o pesquisador chamará de “paixão do explorador” (*“passion of the explorer”*). Este e tantos outros estudos corroboram nossa crença de que o líder precisa ser orientado a uma busca contínua, voluntária e automotivada pelo conhecimento. Conhecimento este que deve ir além do que tradicionalmente se apresenta na dicotomia composta pelas *hard* e *soft skills*.

As *hard skills*, convém revisarmos, envolvem capacidades práticas que objetivam a realização de alguma atividade ou serviço específico. Em essência, são constituídas por uma gama de capacidades técnicas: aquele repertório de conhecimentos a ser comprovado por meio de diplomas, cursos e pesquisas, podendo, por consequência, ser mensurado através de testes e avaliações. Embora tais capacidades possam ser aprimoradas, as competências técnicas não são tão simples de serem desenvolvidas, sendo fundamental obter uma base de informações para desempenhar algo em bom nível. Uma vez que envolvem um saber-fazer técnico (*know-how*, *savoir-faire*), também possuem a característica de serem específicas; por conta disso, não são úteis em todas as situações (Accorsi, 2023).

Não estamos querendo afirmar, com isso, que não seja importante o líder possuir um consistente repertório de *hard skills*. Entretanto, fazemos a ressalva de que, em um cenário de inúmeras e aceleradas mudanças no mundo do trabalho, estas não podem ser as únicas norteadoras de sua formação, num “paradigma completamente orientado pela técnica” (Accorsi, 2023, p. 17). Vivemos uma verdadeira revolução da requalificação³, que coloca em xeque muitas das *hard skills* historicamente consolidadas. Particularmente, quando olhamos os currículos da maioria das universidades, evidenciamos o descompasso entre mercado e propostas formativas⁴.

As *soft skills*, ou competências socioemocionais, por sua vez, são capacidades que afetam as relações interpessoais e não possuem ligação direta com nenhuma atividade profissional, podendo ser utilizadas nos mais variados cargos, empresas ou funções. São competências relacionadas ao comportamento do indivíduo, muito mais atreladas à personalidade e às experiências do que à formação profissional, materializando-se “em atitudes e comportamentos,

3 Segundo o Relatório sobre o Futuro dos Empregos de 2023, do World Economic Forum (WEF, 2023, p. 1): “As empresas relatam que as lacunas de habilidades e a incapacidade de atrair talentos são as principais barreiras à transformação, mostrando uma clara necessidade de treinamento e requalificação em todos os setores. Seis em cada 10 trabalhadores precisarão de treinamento antes de 2027, mas apenas metade dos funcionários tem acesso a oportunidades de treinamento adequadas atualmente. Ao mesmo tempo, o relatório estima que, em média, 44% das habilidades de um trabalhador individual precisarão ser atualizadas”.

4 Existem algumas instituições de ensino superior de vanguarda que, felizmente, protagonizam propostas diferenciadas no contexto formativo internacional. No Brasil, destaca-se a Faculdade Antonio Meneghetti (AMF): www.faculdadeam.edu.br. Convidamos o leitor para conhecer a proposta formativa dessa IES.

em vez de aptidões ou conhecimentos técnicos. [...] valências intangíveis, não técnicas e específicas da personalidade que determinam os pontos fortes de um líder” (Robles, 2012, p. 457, tradução nossa). Essas habilidades incluem: comunicação eficaz, capacidade de escrita, empatia, colaboração, organização, criatividade, entre outras.

O mercado atual e os estudos na área da gestão e do desenvolvimento humano já compreenderam que se faz fundamental a consolidação de *hard skills* e *soft skills*, tanto que é comum encontrar muitas ações direcionadas à formação de líderes em contextos organizacionais que tendem a uma visão orientada por estas competências. Sem dúvida, na contemporaneidade, trazer à luz a discussão sobre a relevância das *soft skills* no contexto do mundo do trabalho e, mais ainda, buscar desenvolver estratégias nessa dimensão representa um avanço na direção de uma perspectiva mais integral do ser humano:

O homem é um ser evidentemente biológico. É ao mesmo tempo um ser evidentemente cultural, metabiológico e que vive num universo de linguagem, de ideias e de consciência. Ora, estas duas realidades, a realidade biológica e a realidade cultural, o paradigma de simplificação nos obriga a desajuntá-las ou a reduzir o mais complexo ao menos complexo. Vamos, pois, estudar o homem biológico no departamento de Biologia, como um ser anatômico, fisiológico etc. e vamos estudar o homem cultural nos departamentos das Ciências Humanas e Sociais. Vamos estudar o cérebro como órgão biológico e vamos estudar a mente, *the mind*, como função ou realidade psicológica. Esquecemos que um não existe sem a outra, ainda mais que um é a outra ao mesmo tempo, embora sejam tratados por termos e conceitos diferentes (Morin, 2005, p. 59).

Entretanto, como nos provoca o filósofo, fa-

z-se necessário avançar em direção a uma visão integradora do fator humano, pois o desenvolvimento integral remete a uma compreensão mais profunda dos verdadeiros moventes que podem produzir crescimento. Nesse ponto, precisamos falar sobre as *self skills*.

Frequentemente, os quatro pilares propostos por Delors *et al.* (1999), “aprender a conhecer”, “aprender a fazer”, “aprender a viver juntos” e “aprender a ser”, são utilizados para ampliar a compreensão acerca da relevância das *soft skills* nos processos educativos em todos os âmbitos da ação humana, compreendido, também, aquele do mundo do trabalho. Porém, em nosso entendimento, a proposta da UNESCO implica um avanço que pode ser alcançado quando inserimos a compreensão das *self skills*, enquanto competências fundantes, competências *passé-partout*.

O elemento socioemocional abre uma compreensão mais profunda e traz à cena competências importantes como a resiliência, a comunicação, a persuasão, dentre outras tão importantes no contexto dos desafios de uma liderança. No entanto, ainda não são suficientes, pois “antes da técnica existe o técnico” (Accorsi, 2023, p. 21): existe a pessoa, existe uma personalidade que faz a gestão daquele potencial humano em ação histórica. Logo, precisamos, de forma prática, trazer para a formação dos líderes competências relacionadas a como ele faz a gestão do próprio potencial. E essa é uma questão preliminar, anterior às *hard* e *soft skills*.

Certamente, falamos sempre em uma perspectiva integral, segundo a qual, da mesma forma que se verifica uma continuidade entre os mundos do trabalho e da vida pessoal, existe uma continuidade entre competências técnicas,

socioemocionais e de autogestão, pois o sucesso depende do desenvolvimento do potencial de inteligência da pessoa. Logo, ao pensar a formação, ou a autoformação em liderança, não cabe a compreensão de que as *self skills* são elementos adicionais às competências necessárias a um gestor: desenvolvê-las trata-se de uma decisão fundamental para a obtenção de sucesso e autorrealização (Accorsi, 2023).

Por *self skills*, entende-se a capacidade de gestão evolutiva de si mesmo, isto é, capacidade de gestão exitosa, de sucesso do próprio potencial e da sua aplicação no contexto em que se vive. É uma capacidade de autogestão. Acreditamos que o sucesso na gestão de um projeto está diretamente ligada à capacidade de autogestão do próprio líder: “uma empresa é a extensão do líder em sua totalidade, da maneira como gere a si mesmo” (Accorsi, 2023, p. 23). De acordo com Antônio Meneghetti (2013a), teórico com o qual dialogamos, o resultado da empresa é a soma das intencionalidades do líder ou dos líderes. Tais intencionalidades, conscientes e inconscientes, acabam gradualmente por se formalizar, se concretizar nos projetos do líder.

Uma vez que as *self skills* são competências de autogestão, elas não possuem ligação direta com atividades pessoais ou profissionais específicas. Servem para os mais variados cargos e para o gerenciamento da vida pessoal, a fim de que contribua direta e indiretamente com a trajetória profissional. As *self skills* são, por excelência, interdisciplinares, pois assim o são o homem e sua complexidade frente à vida:

[...] o humano é uma unidade de ação que está integrada em outra unidade de ação que é a sociedade, a qual está integrada em outra

unidade de ação que é o planeta, que, por sua vez, está integrado em uma imensa unidade de ação que é o universo (Accorsi, 2023, p. 33).

Por meio desse entendimento, percebe-se que as dimensões pessoal e profissional do indivíduo são sobrepostas e, por isso, gerenciar-se é fundamental.

Para concluir, quais seriam as capacidades e temáticas desenvolvidas em uma estratégia formativa que contemple a visão das *self skills*? São múltiplas e dependerão do escopo a ser atingido em determinada ação. Em nossa perspectiva, os vetores organizadores são o autocohecimento e a prosperidade.

Assim, com o presente artigo, buscamos aprofundar a discussão sobre desenvolvimento humano, tendo como fundamento epistemológico a proposta de Meneghetti (2011, 2013a, 2021a) acerca de formação do homem líder. Para tanto, como objetivo geral, tensionamos apresentar a definição e a relevância das *self skills*, bem como sua aplicação a partir das competências basilares que perpassam os conceitos de: autossabotagem, relações, emoções e estilo de vida.

2 Fundamentação Teórica: dinâmica da personalidade e as *self skills*

A visão que trazemos, acreditamos, se diferencia de muitas propostas vigentes na literatura relativa à gestão, pois posiciona o autoconhecimento como elemento central para a geração de resultados positivos e a construção de uma vida efetivamente próspera. Assim, uma vez compreendido o conceito de *self skill* e sua importância em um percurso de liderança, é fun-

damental trazermos para discussão um conceito central: *personalidade* (Accorsi, 2023).

Na busca por resultados individuais ou organizacionais, precisamos ter em mente que a primeira referência de qualquer atividade é o indivíduo. É aquele que está atuando um projeto, uma ideia. Nos referimos aqui ao elemento que, se bem compreendido, sustenta e desenvolve plenamente um escopo proposto.

Ademais, os Prêmios Nobel em economia conferidos em 2002 e 2017, respectivamente, a Daniel Kahneman (2012), um psicólogo, e a Richard Thaler (Thaler; Sunstein, 2008), economista cujo interesse reside na psicologia da tomada de decisões, são demonstrações definitivas de que o vetor de êxito em uma tomada de decisão, seja relativa à carreira ou a um investimento em um empreendimento milionário, não segue a pura racionalidade técnica. A partir de pesquisas que posteriormente vieram a se organizar como Economia Comportamental, esses estudiosos comprovaram os enormes efeitos de fatores psicológicos, sociais, cognitivos e emocionais nas decisões de indivíduos e instituições.

Retomando nossa discussão inicial, o conceito de autoconhecimento aqui defendido consiste no processo de aprendizagem no qual se busca compreender o próprio potencial de inteligência, ou projeto de natureza, bem como aqueles elementos que, gradualmente, em um processo de adaptação ao contexto social no qual o indivíduo nasceu e viveu, moldaram sua personalidade. Nisso tudo verificamos aspectos funcionais à construção de uma vida próspera, porém também constatamos elementos que agem sabotando sistematicamente a realização desse projeto de inteligência. Em síntese, a

capacidade de autogestão evolutiva está justamente no compreender esses dois pontos: o projeto de inteligência de cada pessoa e os modos de autossabotagem que esta executa (Accorsi, 2003).

Aqui, cabe uma reflexão etimológica. Para a palavra “pessoa”, no latim, se verificam duas etimologias, duas origens: “*persona*” ou “*per se esse*” (ser si). Ser pessoa, então, é a capacidade de ser *por si* e *para si*: capacidade de construção de si mesmo. É um conceito valioso, pois implica estima e autocuidado, implica construção da própria autonomia – o que se relaciona fortemente à concepção de *self skills*. O grande psicólogo e psicoterapeuta norte-americano Carl Rogers (1997) dizia que não se nasce pessoa, nos tornamos pessoas, pois isso exige investimento, escolhas. Tal investimento materializa-se por meio da abertura e disponibilidade ao crescimento, caminho à autorrealização:

O indivíduo se torna mais abertamente consciente de seus próprios sentimentos e atitudes conforme estes existam nele em um nível orgânico, da maneira como tentei descrever. Também se torna mais consciente da realidade conforme esta existe fora de si mesmo, ao invés de percebê-la em categorias preconcebidas. Ele vê que nem todas as árvores são verdes, nem todos os homens são paus rígidos, nem todas as mulheres são rejeitadoras, nem todas as experiências de fracasso provam que ele não é bom, e assim por diante. Está apto a assimilar a evidência em uma nova situação, como ela é, ao invés de distorcê-la para se ajustar ao padrão que ele já sustém. Como seria de se esperar, essa capacidade crescente de ser aberto à experiência o torna muito mais realista ao lidar com novas pessoas, novas situações, novos problemas. Significa que suas crenças não são rígidas, que ele pode tolerar a ambiguidade. Ele pode obter as evidências mais conflitantes sem que isso o force a se fechar diante da situação. [...] abertura de consciência àquilo que existe neste momento em si mesmo e na situação [...] (Rogers, 1997, p. 130).

Rogers foi um dos primeiros teóricos a falar sobre nossa necessidade de autorrealização, juntamente com Maslow (1970), para quem cada indivíduo é dotado de propensão inata à autorrealização, e Frankl (1985), que, no âmbito da Logoterapia, defende que há no homem uma orientação intrínseca, ontológica para a realização de sentido.

Dando um passo atrás em nossa discussão sobre personalidade, convém elencar, a título de exemplo, três concepções teóricas completamente distintas, mas que nos dão oportunidade para problematização desse conceito:

Personalidade é um conjunto de padrões comportamentais. A personalidade é uma construção social (Skinner, 1998, p. 112).

A personalidade pode ser conceituada como uma organização relativamente estável, composta de sistemas e moldes (Beck; Freeman, 1993, p. 25).

Personalidade é a organização dinâmica, dentro do indivíduo, daqueles sistemas psicofísicos que determinam seus ajustamentos ao ambiente (Allport, 1937, p. 48, tradução nossa).

Em síntese, pode-se compreender que a personalidade corresponde ao conjunto de comportamentos conscientes e pré-conscientes que caracterizam a pessoa. Podemos dizer aqui que nossa personalidade se evidencia como um *mindset*, um modelo mental. Quando falamos em um modelo, temos uma forma que determina o modo de impacto impactar e ser impactado pelo mundo, uma forma de ver a si mesmo e aos outros.

Nossa personalidade se constitui a partir das primeiras interações sociais da criança: interações no âmbito familiar, com amigos, na escola

etc. Ou seja, a personalidade não é algo inato, algo que nasce conosco. Ela é uma construção. Esse conjunto de comportamentos que vão, gradativamente, caracterizando o sujeito, moldam-se principalmente até o sexto ano de vida. Jean Piaget (1994, p. 95), ao formular sua teoria dos estágios de desenvolvimento e tematizar, de modo especial, a formação moral da criança, afirma que:

Com efeito, é essencial compreender que, se a criança traz consigo todos os elementos necessários à elaboração de uma consciência moral ou “razão prática”, como de uma consciência intelectual ou razão, simplesmente, nem uma nem outra são dadas prontas no ponto de partida da evolução mental e uma e outra se elaboram em estreita conexão com o meio social: as relações da criança com os indivíduos dos quais ela depende serão, portanto, propriamente falando, formadoras, e não se limitarão, como geralmente se acredita, a exercer influências mais ou menos profundas, mas de alguma maneira acidentais em relação à própria construção das realidades morais elementares.

A formação de personalidade vai ter impactos em todos os modelos de relação que o indivíduo desempenhar, seja nos negócios, na esfera social, afetiva etc. É claro que muitas dessas vivências, depois, na vida adulta, não são recordadas, ficam inconscientes. A propósito disso, quando falamos de personalidade, devemos ter em mente que nossa realidade psíquica é composta por três estratos, ou três níveis: temos o nível consciente, aquele pré-consciente e o inconsciente.

Quando não entendemos certos condicionamentos ou comportamentos que nos fazem agir de modo que, muitas vezes, geram sofrimento é porque eles estão enraizados na nossa dimensão inconsciente. Por exemplo: algumas pessoas vivem pressionadas por uma sensação de

que aquilo que o outro pensa sobre ela é mais importante do que aquilo que ela mesma considera sobre si. Isso porque o conteúdo que impõe ao Eu essa sensação está radicado em nosso inconsciente.

Alguns elementos são determinantes na formação da personalidade. Inicialmente, temos o potencial de vida, de inteligência, de *Em Si ôntico* que aquele indivíduo, por natureza, é. Pode-se encontrar uma aproximação com o conceito de alma, segundo a antiga concepção dos gregos. Para definir o que movia os homens, diziam que existia um sopro (*anemos*), um princípio vital. Por *Em Si ôntico*, entende-se o projeto base, o projeto de natureza que constitui aquele ser humano. É como a vida, a natureza, constituiu a inteligência daquele ser. É o critério base da identidade do indivíduo. A compreensão desse projeto de natureza é fundamental, pois o homem produz autorrealização quando a sua ação externa, suas escolhas acontecem conforme o próprio *Em Si*. O *Em Si ôntico* é definido como “princípio formal inteligente que faz autóctise histórica” (Meneghetti, 2004, p. 255).

A primeira parte da definição posiciona o âmbito metafísico do *Em Si*. É um “princípio”: já tem consigo uma ordem, já é. É um formalizador que também formaliza. É um princípio semovente que faz a mediação intrínseca da vida. Este princípio é “formal”, ou seja, possui um *design*, um modo, é especificado para determinada função. Por fim, é “inteligente”, tem a capacidade de evidenciar o íntimo das coisas. Do próprio íntimo é capaz de colher o real circunstante. Entretanto, esse princípio se faz fenômeno, essa passagem é o “que faz”, no conceito. Ou seja, a definição “que faz autóctise histórica” implica o aspecto do devir existencial. Este *Em Si* tem a capacidade de fazer a si mesmo, de autopor-se (Accorsi, 2021, p. 39-40).

Outro elemento determinante na formação

da personalidade é o modelo de relação com o adulto-mãe⁵; aquilo que chamamos de *diáde*. Inicialmente, não se deve confundir o “adulto-mãe” com a figura da mãe biológica. De fato, segundo a organização social familiar especialmente ocidental, o “adulto-mãe” tenderá a ser a mãe biológica, mas não é um padrão. Pode ser qualquer adulto que tenha sido a maior referência afetiva da criança; aquele que sempre teve maior ligação com a criança na sua primeira infância. Tal modelo de relação vai ser um dos determinantes para a formação da personalidade. De certo modo, nós aprendemos a nos olharmos pelos olhos como fomos olhados; aprendemos a nos amar como fomos amados. A tipologia de personalidade desse adulto de referência terá grande influência no desenvolvimento da personalidade do indivíduo, na construção de sua autoimagem (Accorsi, 2023).

É como se a *diáde* impusesse uma *língua-mãe*, uma educação-base, e somente as pessoas, coisas e situações conformes a essa linha-base podem ser escolhidas pelo sujeito; as outras não são vistas. Enquanto o *Em Si ôntico* é inteligência econômica aberta – por isso, escolhe as situações que são mais convenientes e eficientes para o sujeito – a *diáde* impõe um complexo dominante (Meneghetti, 2010, p. 237, grifo do autor).

Além disso, a situação afetiva, econômica e cultural familiar também vai influenciar no desenvolvimento da personalidade, uma vez que é esse contexto que vai moldando os traços que

5 O conceito de “adulto-mãe” é fundamental na concepção ontopsicológica. Por adulto-mãe, entende-se a principal referência afetiva para a criança, a partir de três funções: “a) o genitor de maior referência na expressão de necessidade da criança; b) a dinâmica inconsciente que informa a modalidade de referência à criança por parte do genitor adulto; c) a tipologia do conjunto circunstante” (Meneghetti, 2014b, p. 119). O adulto-mãe será filtro de toda a realidade da criança.

carregamos. Vivemos em uma sociedade onde o dinheiro ocupa papel central. Então, também a relação com esse elemento contribuirá nessa construção de si. Existem robustos estudos de educação financeira, por exemplo, que correlacionam o modo como a criança lida com o dinheiro e a ideologia familiar acerca desse elemento (Hipólito, 2018; Oliveira, 2018; Silva; Reinhemeier, 2019). Nossa concepção de mundo e de tudo aquilo que envolve a relação como a geração de prosperidade está muito veiculada aos modelos aprendidos na infância. Imagine, por exemplo, a situação de uma criança que cresce vendo os pais “lutando por dinheiro”, reclamando que não tem uma vida boa “por causa de dinheiro”; ou, ainda, situações em que os conflitos familiares se organizam “por causa do dinheiro”. Quando adulta, pode vir a administrar suas economias tendo como vetor uma motivação inconsciente que faz como que exista uma superficialidade na administração deste elemento ou mesmo uma rejeição inconsciente a ele (Accorsi, 2023).

Outro aspecto que é relevante na formação da personalidade e que devemos ter presentes no processo de aprendizagem de si mesmo é aquilo que Alfred Adler (1967) chamava de Psicologia da Genitura. Ou seja, os traços de personalidade, tendências comportamentais que se constituem pela ordem de nascimento no contexto familiar. Sabe-se, hoje, que se pode observar tendências de comportamento de acordo com a ordem de nascimento. Não podemos esquecer que as primeiras pequenas ou grandes batalhas e disputas são vivenciadas no contexto familiar. Ali são aprendidos muitos jogos que serão levados para a vida.

Segundo estudos, o primogênito tende a pro-

teger os outros; em outras situações, é o primeiro a comandar, pois se imagina como o primeiro responsável (Meneghetti, 2011). Por vezes, tem uma tendência prepotente, generosa e, ao mesmo tempo, ingênua. Justamente pela situação de ser o primeiro, coloca-se como exemplo e desenvolve um alto nível de cobrança sobre si mesmo. O segundogênito, por sua vez, tende a ter uma reserva crítica com qualquer pessoa ou situação. Geralmente, ele se desenvolve ao contrário do primogênito; uma vez que, quando nasce, seus pais muitas vezes vivem sua chegada a partir da comparação das vivências que já tiveram com o primeiro. Desde quando começa a falar, caminhar, a tendência natural é a comparação com o irmãozinho ou com a irmãzinha. Algumas vezes, o segundogênito pode se enxergar em uma posição de descarte; e para reforçar essa situação, às vezes, ele acaba por ficar com sobras de roupas, brinquedos etc. A comparação com o primeiro, frequentemente, faz com que a rivalidade na mente do segundogênito aumente ainda mais; o que pode fazê-lo estruturar na vida um estereótipo de compensação, em vez de um crescimento criativo. Depois, ainda, há o benjamim, o mais novo dos filhos, em geral, o terceiro filho ou o caçula. Esse tende a se fazer amado por todos. É sagaz ao desenvolver esse tipo de estratégia. Em geral, o benjamim cresce tranquilamente, pois aprende desde pequeno a achar o seu caminho entre os grandes que vieram antes dele e diplomaticamente cresce por conta própria, cativando a mãe e aos outros e, por fim, chegando de todo modo à sua realização. Já o filho único tende a ter dificuldade em calcular que, em sua vida, existem também outras pessoas; uma vez que, para ele, é natural que todas as coisas sejam suas; logo, tende a ver

também o mundo como seu (Accorsi, 2023).

Ainda sobre a Psicologia da Genitura, duas informações precisam ser observadas: primeiro é que ela deve ser considerada também quanto ao sexo da criança. Exemplo: em uma família com duas crianças, de diferentes sexos e com uma diferença de poucos anos, provavelmente ambos tenham traços de filhos únicos: o filho único menino e a filha única menina. Claro que, com a mudança nas configurações familiares, também esses estudos avançam. O segundo aspecto ainda sobre genitura é que tais tendências comportamentais podem ou não se manifestar dessa forma. São modelos, estereótipos aprendidos na infância, mas que podem ser qualificados, modificados, desde que se tenha conhecimento e se aja para fazê-lo (Accorsi, 2023).

Por fim, ao tematizar a dinâmica da personalidade, é imprescindível compreender a atuação do *complexo*. Em Ontopsicologia, entende-se por complexo a:

Fixação somatopsíquica de energia, autônoma do Eu consciente e agente em antecipação à atividade lógica deste. Qualquer tipologia de atividade psíquica não coligada com a vontade do Eu. O Eu se forma após o complexo; portanto, o complexo antecipa o nascimento e a formação da estrutura do Eu (Meneghetti, 2012b, p. 57).

É fundamental destacar que, sendo o complexo energia autônoma ao Eu lógico-histórico, a sua prevalência significa não autonomia para este mesmo Eu. Ou seja, o complexo opera em função de si mesmo. Por sua vez, o Eu lógico histórico objetificado pelo complexo estabelece uma antagonia a próprio Em Si ôntico (Accorsi, 2021).

O complexo é o precipitado, o condensado,

das inúmeras aprendizagens da infância e que ficam sedimentadas no nosso inconsciente. É como se um comportamento usado na infância para conseguir atenção e afeto se transformasse em uma estratégia de ação para a vida toda. Frente a novas situações na vida adulta, reagimos com modelos da infância. Nossa personalidade é coagida a agir segundo o padrão do complexo. Muitos de nossos medos infundados, nossas culpas injustificadas são coações do nosso complexo (Accorsi, 2023).

Dito isso, é possível perceber que o indivíduo estrutura a própria personalidade e tipologia de relação modulando-se sobre a tipologia aprendida na infância. Sabe-se hoje que a criança aprende seus primeiros modos lógicos e emotivos no interior das primeiras relações da infância. Muitas vezes, não desenvolvemos a nossa personalidade da forma mais positiva possível, mas devemos aprender com isso e ter a dignidade de mudar para sermos pessoas melhores para nós mesmos. Questionar-se e agir na direção da mudança é fundamental: “O grau de tolerância referente à insegurança dá o critério de identificação do ser humano: dependente ou realizado” (Vidor, 2021, p. 46). Ao final, se queremos a liderança de nós mesmos e uma existência em prosperidade, precisamos ter a responsabilidade de rever nossa personalidade e verificar se nosso modo de efetivamente reforçar nosso projeto de inteligência, nosso Em Si (Accorsi, 2023).

3 Resultados e Discussão: as competências essenciais

Conforme já afirmamos, muitas são as competências pertinentes ao desenvolvimen-

to e consolidação da trajetória de um líder na realidade cada vez mais complexa e desafiadora que os modelos sociais vigentes propõem. Contudo, para os fins desta exposição, dentre as competências elencadas em Accorsi (2023), escolhemos abordar competências que julgamos basilares ao universo da liderança, sendo respostas a questões relativas a autossabotagem, relações, emoções e estilo de vida, as quais serão aprofundadas e debatidas como subdivisões desta seção, que se propõe a apresentar os achados desta reflexão teórico-prática sobre as *self skills* aplicadas ao universo da liderança.

3.1 Capacidade de identificar os próprios gatilhos de autossabotagem

No desafio do crescimento pessoal e profissional, verificamos que as pessoas, de modo geral, costumam ter certo grau de ciência quanto ao que deveriam mudar, mas seus condicionamentos, seus modelos de comportamento, seus medos e inseguranças acabam por vencer. Ou seja: o modo particular de ser, que é parte consciente e parte inconsciente, por vezes acaba impedindo uma trajetória evolutiva: “são os eventos intrapsíquicos que fazem a gestão da realidade externa” (Meneghetti, 2014a, p. 15). Tecnicamente, observamos que as pessoas não avançam por serem condicionadas por uma *coação-a-repetir*. Elas não avançam por serem condicionadas por um mecanismo psicológico que as pressiona a repetir modos de vida que se revelam não vencedores. Não conhecem efetivamente o próprio *mindset*, apenas “pagam” pelo que ele produz. Esse modelo mental pode ser aberto, otimista, próspero, abundante e, por

consequência, gerar prosperidade e abundância; ou pode ser fechado, rígido, pessimista, medroso e pobre, o que gera também, por decorrência, cada vez mais medo e pobreza para o indivíduo. O circuito ou a trajetória produzida pelo próprio modelo mental pode ser virtuoso ou verdadeiramente desastroso: um ecossistema mental que não produz evolução para o sujeito (Accorsi, 2023).

Assim, quando pensamos em *self skills*, a capacidade de identificar os próprios gatilhos de autossabotagem torna-se fundamental, em especial ao líder. Para melhor sedimentar tal competência, é preciso aprofundar nossa compreensão acerca do inconsciente e de que forma ele atua. O inconsciente é tudo aquilo que o sujeito é, mas não sabe, não tem consciência. Meneghetti (2012b, p. 140, grifo do autor) sublinha que o inconsciente é o

[...] quântico de vida e de inteligência por meio do qual nós existimos, mas não conhecemos, isto é, do qual não temos reflexão consciente; é uma parte da vida e da inteligência do homem. [...] é o quântico de vida psíquico e somático que o indivíduo é, mas do qual não é consciente e que age, de qualquer modo, além da lógica da consciência. *A essência do inconsciente corresponde ao Em Si do homem.*

Ou seja, a dimensão inconsciente contempla nossa intuição, as percepções extrassensoriais, a dimensão da espiritualidade, a lógica intelectual. Mesmo não sendo consciente age de qualquer modo, ou seja, existe uma dimensão enorme da nossa psique que age para além da nossa reflexão racional, para além da administração da nossa consciência. É importante entender que esse quântico é psíquico, isto é, age em toda a nossa dinâmica mental: nossas memórias, nossos pensamentos, nossas emoções; mas

também é somático, ou seja, também influencia em nossa estrutura orgânica e funcional, nos nossos órgãos, no modo como nos locomovemos, em nossa saúde etc.

Podemos dizer que cerca de 80% da nossa realidade psíquica e corporal é inconsciente, ou seja, aquilo que pensamos, as nossas memórias, as nossas emoções, a escolha das nossas relações, a realidade dos nossos sonhos, os nossos medos, as sensações do nosso corpo e até mesmo a nossa realidade sexual. Igualmente, está no inconsciente o melhor da nossa inteligência, nosso *core business*.

Além desses elementos, pode-se afirmar a existência de um processo sistemático de erro contra si mesmo, ou seja, de autossabotagem, apenas se concebemos que não temos uma administração consciente de uma parte de nossa psique. Isso ocorre pela falta de clareza quanto aos próprios limites, possibilidades e mecanismos de defesa, como a projeção. Consequentemente, um indivíduo passa a perceber pontos falhos, que não evoluem em seus negócios, mas não os correlaciona com seus próprios erros, como fenomenologia, formalização de sua *forma mentis*; pois os resultados de uma empresa são a soma das intencionalidades do líder. Segundo Meneghetti (1998)⁶, os lados frágeis de um projeto ou de uma administração dependem sempre de pulsões caracteriais inconscientes, semeadas e construídas na infância por meio daquilo que a gente chama de díades fundamentais do sujeito.

Precisamos retomar aqui o conceito de “díade”, reflexão central para entendermos o pro-

cesso de autossabotagem. A palavra “díade” vem de dois, de par. A vida procede por díades. A relação dos pulmões com o ar, bem como a da luz com a nossa retina são exemplos de díades. O ponto central aqui é o que chamamos de uma díade primordial, pois ela se relaciona com a formação da nossa personalidade. Para tanto, é preciso compreender quem foi nosso parceiro diádico primordial. Pode ter sido a mãe, o pai, a avó, o irmão ou irmã mais velho(a), mas seguramente no início da sua infância estabelecemos uma relação diádica, e essa relação é fundamental na formação da personalidade (Accorsi, 2023).

Para compreender um pouco melhor a questão da autossabotagem, é preciso compreender, fazer um resgate de primeiras relações e de como é a personalidade daquela pessoa que foi mais importante para o indivíduo nos primeiros cinco ou seis anos de vida. A criança escolhe um adulto como parceiro diádico, que pode ser até uma cuidadora. A díade se estabelece quando existe uma forte ligação entre duas pessoas. O modelo de relação aprendido na díade, entre a criança e o adulto-mãe, passa a estabelecer um padrão de conduta para toda a vida. No início da vida, é como se a criança aprendesse a ver a vida pelos olhos do adulto-mãe, aprendesse a se amar por como foi amada, aprendesse a administrar o próprio corpo por como foi cuidado por alguém. Essas aprendizagens, que não são mais lembradas, conscientes, são basilares para aquilo que somos hoje; pois, é nessa etapa que a criança aprende as principais estratégias comportamentais que ela levará para a vida.

6 MENEGETTI, Antonio. **Tudo é psicossomática**. Conferência realizada em Lizori (Itália), em 13 ago. 1998.

Reconhecer a total impregnação social da nossa experiência de modo algum significa reconhecer o homem como um autômato e negar-

-lhe qualquer importância. Por isso, a fórmula já referida, que se propõe prever o comportamento do homem com precisão matemática e libertá-lo das reações hereditárias do organismo e de todas as influências do meio, erra em um momento essencial: ela não leva em conta a infinita complexidade da luta que se desenvolve no interior do organismo e nunca permite que se calcule e se liberte de antemão o comportamento do homem, que nunca se manifesta senão no desfecho dessa luta. O meio não é algo absoluto, exterior ao homem. Não se consegue nem sequer definir onde terminam as influências do meio e começam as influências do próprio corpo (Vygotsky, 2004, p. 71).

Os jogos afetivos realizados na vida adulta são, em grande parte, uma reprodução dos jogos aprendidos nessa primeira infância. Aprendemos um padrão, estratégias que vão passar a ser *standard*, que vão passar a ser modelos para lutar no mundo:

Inconscientemente, quase todos os homens insistem na diáde. Quando estão diante de um problema, na incapacidade de resolvê-lo, desencadeia-se a coação a repetir. O sujeito não é novo nas soluções, mas repetitivo. O indivíduo pode ter perdido a mãe biológica, mas continua a agir em dupla. Não pode viver sozinho; para viver, precisa sempre de uma ligação (Meneghetti, 2010, p. 238).

Dito isso, quando nós, indivíduos, somos formados com determinados condicionamentos, podemos desenvolver uma inibição, por exemplo, que nos impede de agir de acordo com o nosso egoísmo mais vital, com o nosso projeto de vida, com o nosso Em Si ôntico.

Quando o sujeito não realiza o próprio projeto, o próprio Em Si ôntico, verifica-se que o modo como escolhe sua vida está em antítese, em contradição à dimensão do seu projeto de natureza. O sujeito, assim, atua sempre sob a ótica de sabotar o melhor de si e em hipótese alguma rompe a zona de conforme que esse

condicionamento, que esse estereótipo lhe proporciona. Esse mecanismo atua em todas as esferas da vida: nas relações, nas emoções, na economia etc. (Accorsi, 2023, p. 106).

Outro aspecto que se espalha para a vida econômica, negócios, carreira diz respeito à autossabotagem enquanto *desinformação desejada*, isto é, o sujeito não se informa sobre aquele investimento, sobre o movimento que quer fazer, não porque seja preguiçoso ou não tenha formação técnica e conhecimento: na verdade, ele evita a forma natural do conhecimento naquele setor que seria fácil entender e persiste sobre uma pulsão que, ao final, é a desgraça contra si mesmo.

Na autossabotagem, a desinformação ocorre porque a pessoa não colhe as informações de modo exato e escolhe somente aquilo que é conforme à própria convicção, e não aos dados factuais do contexto econômico-social no qual a pessoa se encontra. O sujeito procura a informação que gratifica a própria convicção infantil, mas não o fato econômico em si. A autossabotagem, então, ocorre quando o sujeito, na convicção de si mesmo, coloca em realidade causas concretas da própria frustração e perda econômica (Accorsi, 2023, p. 111).

O que se nota é um amor infantil, uma estratégia primária para não causar prejuízo contra si mesmo. Tratamos como estratégias primárias tudo aquilo que fazíamos na infância e hoje repetimos no automático como, por exemplo, uma birra, um choro, uma “chateação” etc. Tudo isso, esse processo de autossabotagem, no fundo, não é contra os outros, o mal é sempre contra si mesmo. Consequentemente, contudo, ele passa também àqueles que estão unidos ao operador, passa àqueles que estão dentro de um projeto com ele. Aquele que produz mal ao outro, no fundo, o faz porque já arruinou a si mes-

mo; ou seja, precisa agredir o outro fora, porque eu não se suporta dentro.

Diante disso, caberá ao sujeito agir autenticamente, conforme a inteligência que a vida lhe deu. Ou seja, é ser capaz de uma autogestão evolutiva de si mesmo. Deve haver um investimento, uma variação radical do comportamento a fim de identificá-lo à intencionalidade do próprio Em Si: esse movimento se chama *metanoia*; palavra de origem grega que significa mudar a mente, reaprender a si mesmo segundo a ótica da própria identidade de natureza: “A sua essência é o desinvestir-se continuamente do passado e o constituir-se sobre a funcionalidade imediata do sujeito aqui e agora, segundo a seleção do Eu a priori” (Meneghetti, 2021b, p. 180). É importante, portanto, reiterar que buscar solução no outro, buscar um tipo de receita é já estar fora da própria identidade. O líder é aquele que, na solução de um problema, pode ouvir todos, mas na sua decisão é sempre solitário. Porque é a intuição a verdadeira fonte das soluções para um verdadeiro líder.

Por fim, cabe a reflexão sobre estratégias possíveis para avançar no trabalho de identificação dos próprios mecanismos de autossabotagem: “a estrada à própria verdade passa exclusivamente por parâmetros de rigorosa interioridade” (Meneghetti, 2014a, p. 15). Uma das formas é buscar identificar hábitos não funcionais, em que momentos e de que modo eles ocorrem. É neles que a autossabotagem é gestada e gradualmente passa a determinar a vida de quem a executa, pois se fortalece à medida que não mudamos.

A superação do ciclo de autossabotagem não pode ser encarada como algo superficial ou uma reeducação apenas externa. O movimento

intencional do erro contra si mesmo deve ser investigado a partir do modo como operamos, ou seja, a partir das bases que sustentam nosso modelo mental (Accorsi, 2023, p. 79).

3.2 Capacidade de estabelecer relações evolutivas

Somos uma espécie eminentemente gregária. Aristóteles (2021a) afirma, em *A política*, que, muito mais do que a abelha ou outro animal gregário, o homem é um animal social. Vivemos cercados de pessoas o tempo todo. As relações que desenvolvemos com elas passam a interferir de forma direta e indireta em nossa vida. Por isso se diz: “Ninguém é uma ilha”.

Quando refletimos sobre o desenvolvimento da capacidade de gestão evolutiva de nós mesmos como um ativo fundamental para a construção da própria liderança, devemos ter em mente que o aspecto relacional está no centro de tal competência. A gestão exitosa das relações depende essencialmente de como se posiciona nossa personalidade no social. Dessa forma, pode-se dizer que a arte de construir bem a si mesmo e realizar com sucesso os próprios projetos depende também da boa administração das relações. Por relações, entendemos desde aquelas mais próximas, como a família e os amigos, até as mais casuais. Nosso objetivo, aqui, ao posicionar a capacidade de estabelecer relações evolutivas como uma *self skill*, é deixar clara a importância das relações, de que modo essa capacidade pode ser desenvolvida, bem como destacar a relevância de se ter autonomia dentro delas e como mover-se, para que se possa crescer e se desenvolver.

Há uma máxima de Jim Rohn que diz: “Somos a média das cinco pessoas com quem mais

convivemos”. Mais do que uma frase de efeito, existe uma sabedoria profunda nessa afirmação. A premissa que a sustenta é a de há uma correspondência de *mindset* entre as pessoas com as quais mais se convive. Somos responsáveis pelas nossas escolhas relacionais. Se alguém, por exemplo, permanece mais tempo com pessoas reativas, que não possuem uma visão positiva da vida, que reclamam que tudo é difícil, que nada vai bem, que dizem o tempo todo o quanto é difícil construir uma carreira ou ter dinheiro, tal pensamento, pouco a pouco, vai habitando o modo de pensar dos sujeitos daquele grupo, pois existe uma dimensão de cada um que se alinha àquele *mindset*. O *contrario sensu* também vale: ao nutrir relações com pessoas que possuem um *mindset* de crescimento, com uma visão mais construtiva e positiva, esse também será o *drive* de compreensão do mundo que se sobressairá (Accorsi, 2023).

Certamente, a frase de Rohn nos remete à inalienável responsabilidade pela escolha das nossas relações.

Responsabilidade, do latim *respondere*, é justamente a nossa capacidade de responder às necessidades do próprio íntimo – à nossa ambição – e ao social – à ação histórica. Responsabilidade, portanto, é a capacidade de você ser um adequado mediador e responder àquilo que seu íntimo, a sua ambição deseja; bem como àquilo que demanda o social, as oportunidades do social, as circunstâncias do social (Accorsi, 2023, p. 130).

Em nosso inconsciente, como resíduo das primeiras aprendizagens da infância, temos a ação do complexo, que nos força a sermos sempre do mesmo modo, realiza uma seleção do mundo. De modo inconsciente, selecionamos somente aquilo que é cômodo ao complexo,

que “polariza toda a direcionalidade do sujeito, determinando-o a colher apenas algumas coisas, e não a totalidade que se impõe à sua vista. *O complexo sempre age de modo inconsciente*. Manipula o ambiente [...]” (Meneghetti, 2011, p. 71). Dessa forma, também escolhemos as relações segundo essa orientação inconsciente: selecionamos relações que são cômodas ao nosso complexo – “O sujeito acorda, suscita e atrai na esfera da sua patologia somente aqueles que, desde a infância, são pré-constituídos àquela seleção temática do complexo presente no sujeito portador” (Meneghetti, 2011, p. 70) – e nunca aquelas que vão nos desconfortar, contestar e provocar ao crescimento.

Um líder, em qualquer campo, está sempre em crescimento. Assim, não é inteligente investir somente naquelas relações confortáveis, ou seja, com aquelas pessoas que sempre concordam conosco, uma vez que é nas relações que nos contrapõem, desafiam, que nos desenvolvemos e crescemos.

Os melhores clientes nos informam, são *radars de bom gosto*, de qualidade, de bom senso; portanto, um profissional [...] deve ouvir, não todos, mas apenas aquele grupo dos melhores, ou seja, aqueles que crescem socialmente e sobretudo economicamente, isto é, aquelas pessoas que junto com o líder estão qualificando a riqueza no contexto social onde ele opera (Meneghetti, 2021a, p. 151, grifo do autor).

Quando estamos falando de administrar as próprias relações, significa compreender e, por vezes, mudar alguns estereótipos de comportamento. Por exemplo: a permanente necessidade de estar com alguém, ou seja, não saber ser só; a necessidade de falar tudo para todos; a dificuldade de dizer “não”; a necessidade de ter sempre razão nas relações etc. É importante perceber

ber que, desde a Antiguidade, sabe-se o quanto é importante cultivar momentos de solidão para que se tenha uma reflexão mais profunda sobre si mesmo e sobre as relações – “A solidão é a sorte de todos os espíritos excepcionais” (Schopenhauer, 2022, p. 48). Contudo, a nossa sociedade criou um estereótipo negativo sobre a solidão, segundo o qual devemos estar sempre cercado de outras pessoas. O filósofo Zygmunt Bauman (1999) diria que isso é fruto da “insuportabilidade de si mesmo”.

Pensando na relevância da nossa capacidade de estabelecer relações evolutivas, abre-se a questão sobre o entendimento e o posicionamento nas relações. Existe uma lógica precisa que consente o melhor posicionamento de si mesmo. Para ilustrar o mundo das relações no qual estamos inseridos, imagine uma pequena esfera: no centro está o indivíduo. Essa primeira relação é aquela que mantemos nossos pensamentos, memórias, emoções, inteligência, integridade orgânica (saúde). Numa segunda esfera, tem-se a dimensão das relações afetivas, na qual estão compreendidas as referências afetivas, sexuais, de amor e amizade; aquelas referências de valor absoluto, como família e amigos. Uma terceira esfera, maior e mais distante do centro, é a das relações de trabalho e estudo. Aqui, estão discriminados os colegas de trabalho, de universidade, colaboradores, sócios etc. Para fechar o ciclo das relações, temos um último círculo, que é a esfera social, e este envolve as leis e normas da sociedade. Está incluído nela o mundo dos negócios. Uma vez apresentada essa estrutura do indivíduo em sociedade, nas relações, como se posicionar com inteligência nas diferentes esferas ou dimensões da vida? Cada dimensão tem a sua precisa lógica. A re-

lação consigo mesmo responde a uma lógica, a relação dos afetos à outra e assim por diante. O erro começa quando as lógicas se confundem. Na atividade empresarial, muitas vezes, um líder coloca-se em problema ao administrar seus colaboradores com uma lógica puramente afetiva familiar, por exemplo (Accorsi, 2023). É preciso “saber jogar sobre o fio da navalha no tabuleiro social” (Meneghetti, 2021a, p. 31).

Por fim, ao abordamos esta *self skill*, cabe mobilizar uma noção cara à proposta que aqui evidenciamos: a autonomia. “Autonomia, do grego *autòs* = si mesmo e *nòmos* = lei, regra. Significa a capacidade e liberdade de viver seguindo as próprias regras” (Accorsi, 2021, p. 72). Logo, autonomia corresponde à liberdade com responsabilidade, sendo um importante critério para tomadas de decisões nos contextos relacionais. Meneghetti (2013b) indica a relevância do desenvolvimento de três principais tipos de autonomia no processo formativo: a econômica, a existencial e a afetiva. Assim, é fundamental questionar-se constantemente se, no âmbito de dada relação, há espaços de autonomia. “O homem realiza-se somente adquirindo o hábito de uma *liberdade de libertação*” (Meneghetti, 2015b, p. 18, grifo nosso).

3.3 Capacidade de perceber as próprias variações emotivas e gerir respostas funcionais

Quando pensamos na gestão de projetos, negócios ou mesmo da própria carreira, sabemos o quanto as emoções são determinantes. Uma resposta inadequada em um determinado contexto, fruto de uma forte variação emotiva, pode arruinar algo que está sendo gestado

há meses ou anos. Ao falarmos da capacidade de gestão evolutiva de nós mesmos – as *self skills* – e do quanto elas são importantes para a liderança, sem dúvida, precisamos discutir e compreender o universo das emoções. Estudos como o de Barbosa (2018) apontam para o fato de que 58% do desempenho de um profissional está correlacionado com seu grau de inteligência emocional. Logo, compreender e gerenciar suas respostas a emoções e sentimentos está diretamente relacionado com o grau de sucesso que um líder alcançará em seus projetos. Diante da importância do tema, problematizaremos, nesta seção, o que usualmente se nomeia como “gestão das emoções”, abordando a questão em toda a complexidade que abarca a compreensão acerca das respostas às variações emotivas.

Estudos sobre as emoções estão presentes desde a Antiguidade. Encontramos verdadeiras teorias sobre as emoções em Platão (*Fedro*, *A República*, *Banquete*) e Aristóteles (*Ética a Nicômacos*, *Retórica*). O Estoicismo, por exemplo, dedica muita atenção a esse aspecto do humano. Quer em Sêneca (*Cartas a Lucílio*), quer em Epicteto (*A Arte de Viver Melhor*), pode-se ler sobre a busca de uma boa vida, sobre a felicidade e a busca pela virtude.

O que é, portanto, o que deve ser evitado? A multidão diz: a dor. Mas a dor não é um mal a ser evitado; ela é, na verdade, um meio pelo qual até o maior bem nos é trazido, a sabedoria... Qualquer um que não saiba suportar isso nobremente, que não possa enfrentar a dor com coragem, que põe de lado a integridade, moderação e verdade, não sabe suportar a dor (Sêneca, 2014, carta 71).

A única coisa sobre a qual você tem controle é a sua mente. E isso lhe garante poder suficiente porque a sua mente é origem de todas as suas escolhas, ações e percepções (Epicteto, 2021, n. 1).

É dessa visão que nasce, por exemplo, a expressão “calma estoica”: os estoicos buscavam a tranquilidade mental como virtude para o sábio. Para aqueles interessados sobre a história do pensamento humano no Ocidente, cabe pesquisar também sobre o Epicurismo. Esse sistema filosófico levava muito a sério o mundo das emoções e entendia que o homem sábio deveria buscar aquilo que chamam de ataraxia: “imperturbabilidade”, “ausência de preocupações”.

Ainda, grandes pensadores como Piaget (*A Psicologia da Inteligência*), Vygotsky (*Pensamento e Linguagem*, *Psicologia Pedagógica*), Wallon (*As Origens do Pensamento na Criança*), Myers (*Psicologia*); até os mais contemporâneos como Damásio (*Erro de Descartes*), Goleman (*Inteligência Emocional*), Gardner, com as Inteligências Múltiplas (*Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*), dentre outros, dedicaram-se à compreensão das emoções.

A palavra “emoção” encontra suas raízes quer seja no grego, quer no latim. Sua origem etimológica latina é *actio me agit* = a ação me agita. Pode-se definir a emoção como uma reação orgânica (ou neuro-orgânica) por variação psíquica, ambiental ou de relação. Isto é, é uma reação a um estímulo ambiental e cognitivo que produz tanto experiências subjetivas quanto alterações neurobiológicas significativas. Está associada ao temperamento, personalidade e motivações tanto reais quanto subjetivas. Nas emoções, entra em jogo também tudo aquilo que é nossa realidade inconsciente, aquele imenso mundo que age em nós, mas do qual não temos conhecimento (Accorsi, 2023).

Há, ao menos, dois fatores importantes nesse

conceito clássico de emoção. Primeiro: a emoção é uma reação, ou seja, *é um póstumo*, é um depois de algo que já ocorreu. É uma resposta, embora, muitas vezes, as pessoas entendam erroneamente achando que a emoção é um primeiro causante. Segundo fator: essa resposta pode ser a algo real ou imaginário, fictício. Analisemos alguns exemplos: (a) Sentir medo na presença de uma cobra, julgando-a como uma ameaça, por ser venenosa. É uma emoção provocada por algo real; (b) Sentir medo sempre que entrar na água. É um medo oriundo de algo que, embora vivido com realidade para aquele que vive, nem sempre encontra correspondência com o real em si. Não podemos dizer que é universalmente real o fato de um adulto sentir medo, sentir-se em risco ou ameaçado sempre que, por exemplo, coloca os pés no mar ou entra em uma banheira. Tais respostas não seguem apenas o arco reflexo⁷, mas há também uma passagem mental; e no mundo mental, muitas vezes, o real e o imaginário se confundem, especialmente devido à nossa realidade inconsciente.

Então, as premissas estão colocadas: a realidade do nosso inconsciente é determinante e impõe grande dificuldade na gestão das emoções; as emoções são uma reação e esta pode ser a algo real ou imaginário. Logo, nosso desafio é nos responsabilizarmos *sobre* o próprio mundo inconsciente e pelos próprios pensamentos e imagens mentais espontâneas. Aqui, entra outra questão importante e que impacta o mundo emocional: pensamentos produzem rea-

lidade. Gerir as próprias respostas às variações emotivas está relacionado também a saber administrar os próprios pensamentos. Precisamos pensar em inteligência sobre o aspecto emocional, muito mais do que gestão *das* emoções (Accorsi, 2023).

Igualmente, precisamos refletir um pouco sobre nosso psiquismo. Considerando que a realidade do inconsciente representa a maior parte da atividade psíquica humana, fica evidente a dificuldade em administrar o próprio mundo emocional, pois somos quase totais desconhecedores sobre como ele opera: observamos somente aquilo que é sua manifestação, fenomenologia. Sob o ponto de vista do nosso Eu histórico, podemos dizer que somos muito mais geridos pelas nossas emoções do que gestores delas. Basta pensar, por exemplo, nos eventuais acessos de raiva ou de tristeza. Quantas vezes não os controlamos e sequer sabemos bem quais são os seus gatilhos. Essas emoções e todas as outras são apenas o que podemos chamar de momento fenomênico.

A emoção é uma reação imediata a um estímulo, *algo que não envolve pensamento*:

Reação orgânica (ou neurorgânica) por variação psíquica, ambiental ou de reação. Dinâmica psíquica que configura o sujeito como objeto sensório. Variação organísmica com ruptura do limiar de norma do equilíbrio constante. Exatamente, é o acontecimento psicossomático, ou o deslocamento do psíquico em efetividade mensurável também com critérios químico-eleto-físicos no interior do organismo humano (Meneghetti, 2021b, p. 91).

Já o sentimento envolve um alto grau de componente cognitivo, de percepção e avaliação de algo: “Variação sensória ou emocional *refletida e participada ao Eu consciente*” (Meneghetti,

7 “‘Arco reflexo’ é uma resposta automática sem o uso da consciência ou da reflexão, segundo a qual um estímulo recebido pelo nervo é instantaneamente respondido sem a necessidade de uma elaboração” (Accorsi, 2023, p. 158).

2021b, p. 91, grifo nosso). As emoções é que dão origem aos sentimentos. *Emoção é reação; enquanto sentimento é construção*. O medo, a tristeza, a alegria, a raiva e o afeto são emoções. Já ansiedade, desconfiança, vergonha, amor, perdão, bondade são elaborações, construções que realizamos a partir das reações emotivas; ou seja, são sentimentos.

De maneira objetiva, didática, podemos dizer que a emoção é um terceiro capítulo de uma história que já vem sendo contada. A reação emotiva – lembrando que emoção é uma reação, pois a emoção é um reflexo da mente no nosso corpo – é o terceiro momento dinâmico de algo. O *primeiro momento* é pura atividade psíquica, é intencionalidade. O *segundo momento* é o da formalização dessa intencionalidade em imagem – todo o proceder psíquico humano ocorre por meio de imagens, nossa mente funciona por meio de imagens. E o *terceiro momento* é o emotivo.

Acompanhemos este exemplo: tenho a intenção de fazer um investimento novo, ou mudar de carreira, ou mudar de empresa. Existe o momento intencional. Penso sobre isso, formulo hipóteses mentais. A intenção se faz imagem, ideia, pensamento. Porém, advém o medo que me paralisa. Essa é a resposta emotiva, possivelmente a elementos reais, mas também a aspectos não comprovadamente reais. Na verdade, observo que a maioria dos medos paralisantes são motivados por coisas irreais. Travamos nosso desenvolvimento por coisas que sequer existem de fato. Depois, elaboro sentimentalmente tudo isso. Penso que, na verdade, não seria o caso de levar à frente esse projeto, porque não existem as condições necessárias, ou penso que não é bom “trocar o certo pelo duvidoso” etc. Encontro uma justificativa racional para manter-me na minha zona de conforto (Accorsi, 2023, p. 162-163).

Portanto, por mais que profissionais que

buscam alta *performance* constantemente pratiquem, por exemplo, o *habit tracking*, visando estratégias de medição de hábitos e de tempo de realização de tarefas que forneçam informações preciosas sobre como podemos mudar reações indesejadas ou incorporar novas habilidades, elas são apenas mais uma ferramenta que, sem uma gestão qualificada e conhecimento aprofundado da *origem* de emoções e padrões comportamentais, não são suficientes para levar o líder aonde ele deseja chegar.

Feita essa etapa da discussão, ao retomarmos a *self skill* que dá título a esta seção, capacidade de perceber as próprias variações emotivas e gerir respostas funcionais ao contexto, vemos que essa competência se abre em dois aspectos: o primeiro diz respeito à autopercepção; já o segundo, à gestão da reação que teremos após a vivência daquela emoção.

Nosso corpo é um radar incrível, porém não utilizado. Somos muito ausentes a nós mesmos. Toda a emoção pessoal, por óbvio, se dá pela via do corpo. Se estamos atentos ao nosso corpo, a tudo aquilo que são as linguagens verbais e não verbais, as imagens e os pensamentos que surgem de modo repentino, gradualmente passamos a ampliar nossa capacidade perceptiva, e isso significa o maior uso da própria inteligência. Para ilustrar essa questão da percepção, podemos fazer uma analogia com o mundo animal: os pássaros, por exemplo, são alegres, comem, brincam, cantam, mas, ao mesmo tempo, estão sempre atentos, vigilantes. Um grande homem, igualmente, é sempre vigilante, sempre atento. De modo contrário, o “viver no automático” retrata uma ausência de responsabilidade por si mesmo e, por decorrência, a impossibilidade de perceber o que ocorre (Accorsi, 2023).

Por fim, temos a questão da *gestão da resposta*, ou seja, gerir respostas funcionais ao contexto. Somos sociais, vivemos em grupos; nossos projetos, negócios, nossa ambição é realizada também por meio de outras tantas pessoas. Como se diz sempre: não somos uma ilha. Especialmente o mundo de liderança passa por um jogo no social, um acordo com muitos, um ser solução para outros. A construção do protagonismo está diretamente ligada à capacidade de se mover no social, se mover junto aos outros. Saber gerir respostas funcionais ao contexto, quando falamos das nossas emoções, é ter sempre em mente que toda ação tem uma reação, é compreender que existe o modo e o momento certo para nossos posicionamentos. É sair do mundo do automático e entrar no mundo da autogestão. É ser um arquiteto, um artesão na construção de si, diariamente (Accorsi, 2023). “É a dedicação e o empenho em construir o valor pessoal que desenvolve a competência para aperfeiçoar o social. É a irradiação da vida pessoal realizada que aperfeiçoa o humano e o social” (Vidor, 2013, p. 94).

3.4 Capacidade de construir um estilo de vida em coerência com o universo da liderança

Ao longo da história da humanidade, algumas máximas, alguns pensamentos se perenizaram exatamente pela sua força e correspondência com os valores profundos da vida, ou com aquilo que Husserl (2012) chamava de *mundo da vida*. Voltamos-me novamente, para exemplificar, aos pensadores da Antiguidade: Protágoras e Sócrates.

Protágoras de Abdera tinha uma máxima: “O

homem é a medida de todas as coisas, das coisas que são, enquanto são, das coisas que não são, enquanto não são” (Platão, 2017, p. 11). Assim, Protágoras nos aponta que o desafio está na revisão e evolução da nossa consciência, na forma de vermos a nós mesmos e ao mundo. O mundo se revela na medida em que você se revela para o mundo, a partir de sua identidade de natureza. Se sou a medida de todas as coisas e se pelo modo como vivo não me sinto feliz e realizado, preciso ampliar essa medida. Isso significa que, a partir da minha medida, conheço aquilo que a minha medida permite compreender. Se vivo, ou meço a vida como algo difícil, assim será. Se pelo limite da minha consciência, pelo modo com que ela mede o mundo, eu metabolizo coisas e relações que não são funcionais à minha evolução, só posso pagar as consequências.

Sócrates, por sua vez, teve sua jornada de autoconhecimento inspirada pela inscrição existente no pórtico do Templo de Apolo (em Athenas), que dizia: “Conhece-te a ti mesmo e conhecerá o universo e os deuses”. Ou seja, a passagem para a realização de nossas ambições, para construção de uma vida melhor, encontra-se na compreensão e no desenvolvimento de si.

Somos um projeto da inteligência da vida, da imensa vida que produz tantas maravilhas. Vivemos, ou melhor, fazemos parte da mesma ordem que encontramos em toda a natureza. O desafio é compreender o próprio projeto de natureza e mudar aqueles modelos presentes na própria consciência que impedem o viver segundo essa ordem de natureza e a realização desse projeto. Mudar a própria consciência é ampliar a medida; é fazer *metanoia*: “Variação radical do comportamento para identificá-lo à

intencionalidade do Em Si. Reorganização em evolução progressiva de todos os modelos mentais e comportamentais” (Meneghetti, 2021b, p. 180, grifo nosso).

A máxima socrática, portanto, é autoevidente. Como já dito, fazemos parte da inteligência da vida. Nossa angústia ou sentimento de frustração é a evidência de que estamos conduzindo nossa existência – nosso trabalho, nossas relações, nossas ideias, nossas verdades – em descompasso com nosso projeto de natureza, que se manifesta em nosso *core business* (Accorsi, 2023). Quanto mais compreendemos e agimos nossa identidade, mais estamos em compasso com aquela informação que nos sustenta e produz bem-estar e desenvolvimento integral – “se conseguirmos fazer uma pedagogia que consinta o desenvolvimento do projeto de natureza, temos como resultado o indivíduo antes de tudo sadio e, depois, capaz de realizar a própria existência de modo criativo” (Meneghetti, 2021b, p. 213).

Voltamos, então, a um ponto fulcral à concepção aqui defendida: o desenvolvimento integral. O que se entende por desenvolvimento ou realização integral no contexto desta metodologia? Entende-se que o ser humano é uma totalidade, é um holístico dinâmico em ação existencial. Somos um todo que compreende o físico, o social, o econômico, o psicológico e, principalmente, o espiritual. Integral significa que, por meio de nossas ações, do nosso estilo de vida, constatamos evolução e sanidade em todas essas dimensões. É completa ilusão achar que, por exemplo, apenas a realização econômica produzirá harmonia e satisfação. É fundamental o aspecto econômico, mas não é uma dimensão isolada. Por meio da realização

de muitas pequenas coisas, devemos promover uma maturação constante de nós mesmos. Trata-se de evoluir a tensão, a aspiração que, naturalmente, cada homem sente em si: “a oportunidade de conviver com a vida realizada, com o escopo centrado, com tensão à própria alegria. *Existir para ser*” (Meneghetti, 2021, p. 313, grifo nosso).

Entramos, por fim, na temática central desta seção: a importância do estilo de vida para o líder. Essa temática, embora muito pouco abordada nas escolas de formação voltadas à liderança, é fundamental, diríamos que é central. “Existe constantemente uma situação de apoio no viver cotidiano”; logo, para cada indivíduo e, principalmente ao líder, “é importante que as próprias coisas sejam representativas de sua eficiência” (Meneghetti, 2021a, p. 69). O estilo de vida, ao final, é determinante para o líder ou para aquele jovem que deseja formar-se nesse âmbito. Todo grande homem, cedo ou tarde, se dá conta de que o jogo se ganha também fora das linhas do campo. Ou seja, se dá conta da importância e do impacto do seu mundo privado na construção de seus projetos. A vida privada, a um só tempo, é fonte de poder e regeneração da própria inteligência; e, quando mal administrada, é semente do erro contra si mesmo. Conforme abordamos na seção sobre autossabotagem, o erro, quando ocorre, não advém do externo, do mercado, do colaborador, do sócio, mas do modo como administramos a nós mesmos, do modo como somos verdadeiros amigos ou inimigos de nós mesmos.

Por estilo de vida, compreende-se todo o mundo mais próximo ao líder e que, muitas vezes, é administrado de modo superficial, por se achar que uma coisa é a lógica do poder e

da economia, outra é a da vida privada. “O valor único de cada um é intransferível e, em seu ponto de partida, é um projeto potencial que não pode conformar-se a uma mediocridade social” (Vidor, 2013, p. 60). Nosso estilo de vida envolve desde nossas relações afetivas, sexo, amigos, cultura, política, música, bebida, leituras, drogas etc.; até o mundo mental. Uma pessoa que deseja efetivamente realizar a si mesma, construir projetos de valor para si e para o social, deve, em primeiro lugar, ter atenção à própria interioridade. É aquilo que chamamos de “ecossistema mental” – “se quer o sucesso, é preciso pagar pessoalmente através de algumas mudanças internas” (Meneghetti, 2021a, p. 39, grifo nosso).

Assim, abordaremos alguns pilares a serem observados na construção de um estilo de vida cônico à liderança. O primeiro consiste na importância da própria casa como extensão e reforço – ou redução – de si mesmo. Nossa casa, o local onde habitamos, é onde estamos mais abertos e disponíveis; logo, deve ser uma extensão de nossa identidade, um reforço quando chegamos das batalhas do cotidiano. “Ordem produz ordem, desordem produz desordem”; portanto, é fundamental cuidar do próprio ambiente, em especial do próprio quarto, da cama, onde passamos tantas horas... Igualmente, é fundamental ter atenção para não sermos eternos provisórios de nós mesmos: “‘Amanhã arrumo’, ‘Amanhã vai ficar como quero’... um amanhã que nunca chega, e assim sou diariamente amassado, coisificado, objetificado pelo ambiente que deveria me fazer mais” (Accorsi, 2023, p. 180).

O segundo aspecto sobre o estilo de vida é a questão da própria fisionômica e do reforço

contínuo da própria imagem, tendo em vista que, em Ontopsicologia, proposta de compreensão do humano com a qual coadunamos, a estética, enquanto inteligência dos sentidos, é uma dimensão fundamental:

O fato que, segundo o tipo de cultura corrente, o ser belo seja considerado secundário – ou possível somente para alguns – é devido exclusivamente ao limite pelo qual se analisa o homem, mas indagando ao infinito a natureza em todos os seus aspectos, nota-se que há sempre uma preocupação da ordem para o belo. Não existe na natureza – quando é deixada fluir em si mesma – algo de feio: do pequeno líquen ao grande baobá, tudo vai em uma forma de cuidado até o último detalhe. *O belo não é uma opinião, mas é uma projeção do que a inteligência da natureza plasma* (Meneghetti, 2020, p. 52, grifo do autor).

É preciso sermos pragmático: podemos achar que é indiferente como nos vestimos, nossa apresentação. Porém, no mundo do trabalho e da liderança, a fisionômica não pode ser desprezada. Aquela máxima segundo a qual nossa imagem é o primeiro cartão de visita deve ser, ao menos, observada. É claro que não estamos defendendo aqui o uso de determinadas grifes ou modismos, também é óbvio que uma pessoa não deve ser medida simplesmente por como se veste. Entretanto, é preciso observar o aspecto da fisionômica em relação ao escopo almejado. O escopo, o objetivo é que determina; a fisionômica deve ser função ao escopo: “O belo é o prazer quando se torna mais ser” (Meneghetti, 2020, p. 274).

Como terceiro aspecto, tem-se o tempo livre, algo precioso mas também desafiador. Quando estamos focados em nossas atividades profissionais, geralmente, mantemos certa *performance*, estamos atentos. O desafio é quando, cumpridas

as nossas demandas, resta-nos o tempo livre. Infelizmente, aquilo que se constata é que esse tempo, que deveria ser utilizado como reforço de si mesmo, de ampliação do próprio limiar cultural, é perdido; joga-se fora o tempo livre com superficialidades, seguindo os velhos estereótipos de todos. Muitos, por “fugir” da solidão do tempo livre, jogam-se em relações ou circunstâncias que reduzem a si mesmos. Enfim, a lógica da liderança, por coerência, implica uma trajetória distinta, e o tempo livre deve ser cultivado com o máximo zelo em função do reforço da própria identidade. Sem este refinamento do cotidiano, dificilmente se chegará à alta *performance* (Accorsi, 2023).

Uma última consideração: quando se é líder, cada ação impacta e é referência para muitos. Então, o próprio estilo de vida também é escola para aqueles que estão no entorno do líder. Impacta sua vida e impacta, também, suas relações pessoais, seus liderados, enfim, todo o ecossistema do líder (Accorsi, 2023).

4 Considerações Finais: convite à ação vencedora

Existe um posicionamento em ciência que sustenta que um conhecimento só é verdadeiramente válido se é práxis existencial, se possui uma função para a construção de uma vida melhor. Essa talvez seja a essência da produção do conhecimento. Criamos, inventamos, refletimos para melhorar a vida. “Cada descoberta diminui o limiar de ignorância do homem acerca daquilo que ele já é” (Accorsi, 2023, p. 187-188). Como sustenta o hinduísmo, o esclarecimento retira véus de Maya na direção de colhermos a essência das coisas e a essência de nós mesmos.

A perspectiva das *self skills* é nova, mas transformará a visão de desenvolvimento de pessoas e, em especial, a formação dos líderes. O caráter inovador desta proposta (Accorsi, 2023) é não apenas trazer luz às *self skills*, mas conceituá-las e apresentar de modo prático como tais competências podem promover a construção de uma vida efetivamente próspera, viver a grandeza do valor que a vida deu a cada um. Essa deve ser sempre nossa maior provocação: contínua responsabilização pelo nosso valor. Ter a capacidade de revisão de nós mesmos, de renovada autorresponsabilização na direção de nosso melhor. A realização vencedora externa é sempre materialização de um potencial interno, de alma.

Conceituamos *self skills* como uma “capacidade de gestão evolutiva de si mesmo”, pois entendemos que esse é o elemento substantivo. Se – como propomos – é o nosso potencial de natureza e nossa personalidade que sustentam nossos projetos, nossa carreira, a autogestão evolutiva torna-se uma estratégia fundamental ao sucesso do líder.

O líder formaliza sua essência naquilo que constrói. É sempre o íntimo invisível de si mesmo que constrói as grandes realizações no externo. A proposta das *self skills* é justamente o endereçamento da sua consciência para que cada um realize na história aquilo que potencialmente já é.

A vida se faz. A autorrealização é fruto da formalização na história do potencial de natureza presente em nós. Assim, um grande potencial de pouco vale se não é materializado em ação vencedora. Assim, o líder se faz, se forja na ação vencedora. É preciso prosseguir sempre.

Referências

- ACCORSI, Ângelo. **Psicoterapia ontopsicológica: a formação do ontoterapeuta**. Curitiba: Appris, 2021.
- ACCORSI, Ângelo. **Self Skills: a chave para a liderança**. São Paulo: Liberare Books Internacional, 2023.
- ADLER, Alfred. **A ciência da natureza humana**. 6. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1967.
- ALLPORT, Gordon W. **Personality: a psychological interpretation**. New York: Holt, 1937.
- ARISTÓTELES. **A Política**. Tradução: Mário da Gama Kury. São Paulo: Madamu, 2021a.
- ARISTÓTELES. **Ética a Nicômacos**. Tradução: Mário da Gama Kury. São Paulo: Madamu, 2021b.
- ARISTÓTELES. **Retórica**. Tradução: Vinicius Chichurra. Petrópolis: Vozes, 2022.
- BECK, Aeron T.; FREEMAN, Arthur. **Terapia cognitiva dos transtornos de personalidade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1993.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade e Ambivalência**. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.
- BARBOSA, Renato de Souza. **Focus: inteligência emocional e design de produção**. Monografia (Graduação em Comunicação Visual e Design) – Departamento de Comunicação Visual, Centro de Letras e Artes, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.
- DAMÁSIO, António R. **O Erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano**. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.
- DELORS, Jacques *et al.* **Educação: um tesouro a descobrir: relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI**. Brasília: UNESCO Brasil; São Paulo: Cortez, 1996. Disponível em: http://dhnet.org.br/dados/relatorios/a_pdf/r_unesco_educ_tesouro_descobrir.pdf. Acesso em: 28 jul. 2023.
- EPICTETO. **A arte de viver melhor**. Tradução: Edson Bini. São Paulo: Edipro, 2021.
- FRANKL, Viktor E. **Em busca de sentido**. Petrópolis: Vozes, 1985.
- GARDNER, Howard. **Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences**. 3. ed. New York: Basic Books, 2011.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Tradução: Marcos Santarrita. São Paulo: Objetiva, 2012.
- HAGEL, John. **What Motivates Lifelong Learners**. Harvard Business Review, Organizational Learning, oct. 2021. Disponível em: <https://hbr.org/2021/10/what-motivates-lifelong-learners>. Acesso em: 27 jul. 2023.
- HIPOLITO, Karyne da Silva. **Educação financeira e economia comportamental: a importância da alfabetização financeira para crianças e adolescentes**. Monografia (Bacharelado em Ciências Econômicas) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2018.
- HUSSERL, Edmund. **A Crise das Ciências Europeias e a Fenomenologia Transcendental: Uma Introdução à Filosofia Fenomenológica**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2012.
- KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. São Paulo: Objetiva, 2012.

MASLOW, Abraham. **Introdução à Psicologia do Ser**. Rio de Janeiro: Livraria Eldorado, 1970.

MENEGHETTI, Antonio. **A psicologia do líder**. 5. ed. São João do Polêsine: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013a.

MENEGHETTI, Antonio. **A riqueza como arte de ser**. São João do Polêsine: Ontopsicológica Editora Universitária, 2021a.

MENEGHETTI, Antonio. **Campo semântico**. 4. ed. São João do Polêsine: Ontopsicológica Editora Universitária, 2015a.

MENEGHETTI, Antonio. **Dicionário do Ontopsicologia**. São João do Polêsine: Ontopsicológica Editora Universitária, 2021b.

MENEGHETTI, Antonio. **Filosofia Ontopsicológica**. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2015b.

MENEGHETTI, Antonio. **Manual de Ontopsicologia**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2010.

MENEGHETTI, Antonio. **Nova Fronda Virescit: em busca da alma**. 2. ed. São João do Polêsine: Ontopsicológica Editora Universitária, 2019. v. 3.

MENEGHETTI, Antonio. **Nova Fronda Virescit: introdução à Ontopsicologia para jovens**. São João do Polêsine: Ontopsicológica Editora Universitária, 2014a.

MENEGHETTI, Antonio. **O Em si do homem**. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editrice, 2004.

MENEGHETTI, Antonio. **OntoArte: o Em Si da Arte**. 2. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2020.

MENEGHETTI, Antonio. **Os jovens e a ética ôntica**. Recanto Maestro: Ontopsicológica

Editrice, 2013b.

MENEGHETTI, Antonio. **Pedagogia ontopsicológica**. 3. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2014b.

MENEGHETTI, Antonio. **O Projeto Homem**. 3. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2011.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Tradução: Elaine Lisboa. Porto Alegre: Sulina, 2005.

MYERS, David G. **Psicologia**. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

OLIVEIRA, Maíze Alves de. **Alfabetização financeira com crianças e adolescentes nas instituições de ensino**. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018.

PETRY, Ana Maris. **Prospecto histórico-científico do acadêmico Prof. Antonio Meneghetti**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.

PIAGET, Jean. **A Psicologia da Inteligência**. Petrópolis: Vozes, 2013.

PIAGET, Jean. **O juízo moral na criança**. São Paulo: Summus, 1994.

PLATÃO. **Alcibiades I**. São Paulo: Penguin-Companhia, 2022.

PLATÃO. **A República: ou Sobre a Justiça, Diálogo Político**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2014.

PLATÃO. **Diálogos I: Teeteto (ou Do Conhecimento), Sofista (ou Do Ser), Protágoras (ou Sofistas)**. São Paulo: Edipro, 2017.

PLATÃO. **Fedro**. São Paulo: Penguin-

Companhia, 2016.

PLATÃO. **O Banquete**. Rio de Janeiro: Ed. 34, 2020.

ROBLES, Marcel M. Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. **Business Communication Quarterly**, [s.l.], v. 75, n 4, p. 453-465. 2012.

ROGERS, Carl R. **Tornar-se pessoa**. 5. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

SCHOPENHAUER, Arthur. **Aforismos para a Sabedoria de Vida**. 2. ed. São Paulo: Edipro, 2022.

SÊNECA. **Cartas a Lucílio**. 5. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2014.

SILVA, Rodrigo Sychocki da; REINHEIMER, Morgana Aline. **Educação financeira na escola básica: um experimento com modelagem matemática**. *Educar Mais*, [s.l.], v. 3, n. 2, p. 246-255, 2019.

SKINNER, Burrhus Frederic. **Ciência e comportamento humano**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. **Nudge: o empurrão para a escolha certa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

VIDOR, Alécio. **A ciência humana de Cristo**. São João do Polêsine: Ontopsicológica Editora Universitária, 2019. v. 3.

VYGOTSKY, Lev Semionovitch. **Pensamento e linguagem**. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

VYGOTSKY, Lev Semionovitch. **Psicologia pedagógica**. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

WALLON, Henri. **As Origens do Pensamento na Criança**. São Paulo: Manole, 1989.

WORD ECONOMIC FORUM (WEF). **Relatório sobre o Futuro dos Empregos de 2023**: Espera-se que até um quarto dos empregos mude nos próximos cinco anos. News Release, WEF, 2023. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023_News_Release_Pt_BR.pdf. Acesso em: 28 jul. 2023.