



Santander Open Academy

Business for All 2025

Gestão pessoal

CH 8

APRESENTADO POR

Enrique Kramer – HBI Senior Facilitator

Outubro 2 2025



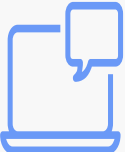
Pauta

- **Introdução: o propósito deste seminário Web**
- **Perspectivas sobre os seis tópicos de Gestão pessoal do HMM®**
- **Próximos passos**
- **P&R**

Marque sua presença se você está participando desta sessão Zoom usando um endereço de e-mail diferente daquele que você usou ao se registrar no programa.



Visão geral do programa

 Lançamento 28 Agosto, 2025	Semanas 1 - 5	Semana 6	Semanas 7 – 9	Semana 10
	Estudo autodirigido	Webinar ao vivo	Estudo autodirigido	Webinar ao vivo e encerramento
	Concluir os 6 módulos do HMM	Webinar ao vivo com moderação para sintetizar os aprendizados dos módulos do HMM	- Concluir os módulos pendentes - Autorreflexão	- Conclusões - Comemoração da conclusão do programa
	Ago 28 – Set 29	Outubro 2	Outubro 3 – 29	Outubro 30



**Estamos
aqui**

O propósito deste seminário Web



O objetivo da Santander Open Academy é “desenvolver aptidões e competências essenciais para o ambiente de trabalho”



Neste seminário Web, queremos orientar e facilitar o desenvolvimento de suas habilidades e competências essenciais para os seus trabalhos, colocando os temas em perspectiva...



...e ajuda-los a relacionar o aprendizado com vocês e sua trajetória profissional

Tenham em mente que

- Somos animais sociais. Conhecer-nos é a forma de nos gerirmos melhor (e de nos relacionarmos com os outros)
- Gestão pessoal trata das ferramentas e habilidades necessárias para ser um ativo positivo e eficaz em qualquer organização – e em nossas vidas



**Pense na
aprendizagem como
um processo
caracterizado pelos
seguintes elementos**



Gestão pessoal: Objetivos do programa

- Aprender a gerenciar uma carreira gratificante, conhecendo-se e identificando oportunidades mesmo diante de percalços na carreira e fazendo do aprendizado um hábito.
- Aprender a fazer escolhas bem fundamentadas e com propósito, inclusive no trabalho em equipe, e a avaliar alternativas que trazem os melhores resultados de acordo com os seus valores
- Aproveitar o seu tempo da maneira mais eficaz e a administrar o estresse prejudicial causado pelas atividades diárias.
- Compreender como conquistar confiança, inclusive de pessoas de outras culturas e a solidificar sua expertise diante daqueles que precisar influenciar.

Gestão pessoal: Temas do programa

- Gestão de carreira
- Tomada de decisão
- Interações difíceis
- Persuadir outras pessoas
- Gestão de estresse
- Gestão de tempo

Não tentaremos resumir o material do HMM em si, mas sim sintetizá-lo e desenvolvê-lo para sermos mais convincentes...

Este é o roteiro que desenvolveremos hoje.

Para se gerenciar (e aos outros), você precisa se conhecer.

O autoconhecimento ajuda você a administrar seu próprio tempo e estresse.

Se autoconhecer ajuda você a gerenciar melhor as interações com outras pessoas.

Se autoconhecer e gerenciar as interações melhora as decisões que você toma.

Se gerenciar melhor e melhorar o relacionamento com os outros, melhora a gestão da sua carreira.

Este é o roteiro que desenvolveremos hoje.

**Para se
gerenciar (e aos
outros), você
precisa se
conhecer.**

O que é autoconhecimento?

Você realmente sabe como os outros percebem você?

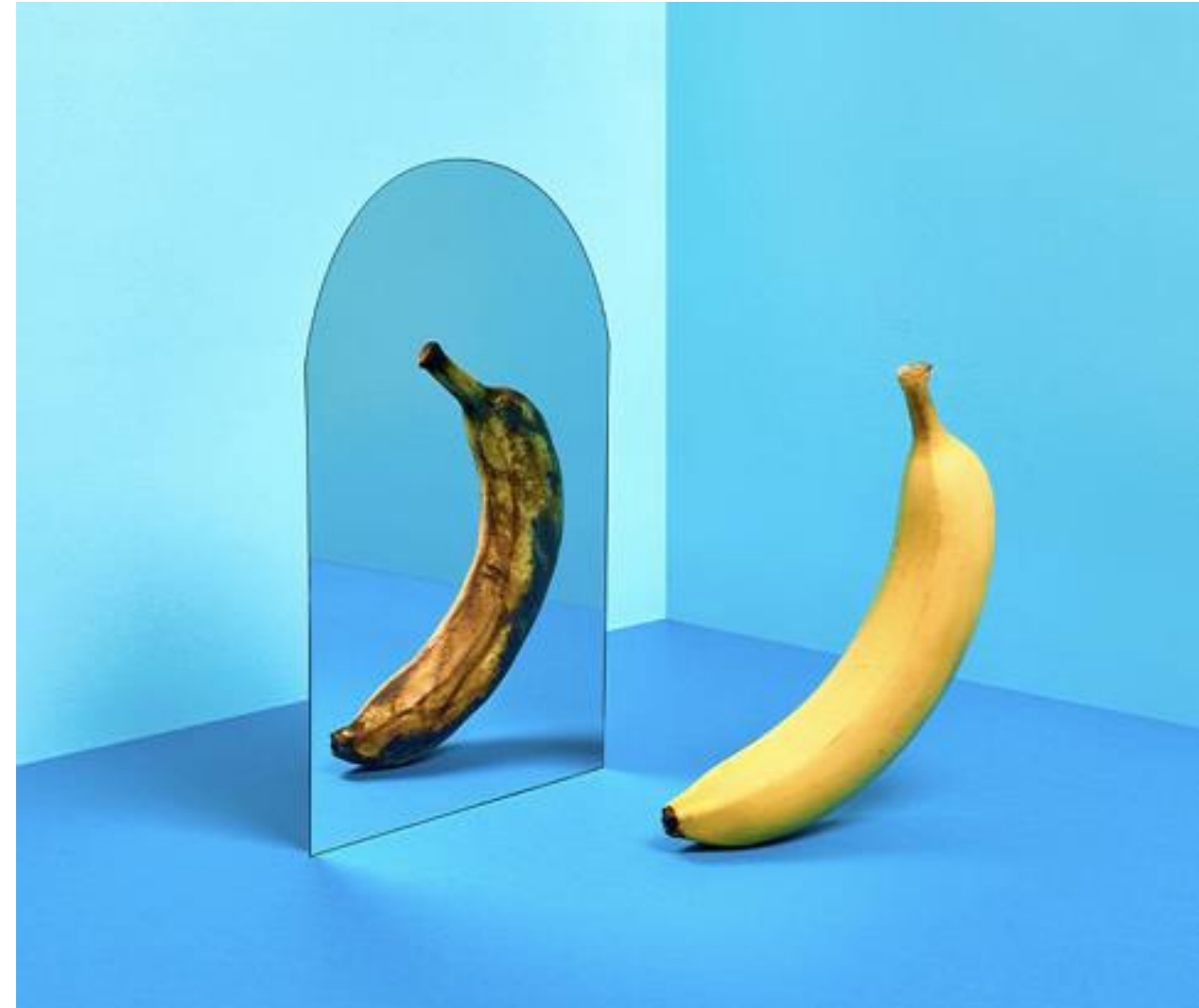
Você entende bem por que se sente de determinada maneira em determinadas situações?

Quão bem você entende seu padrão de pensamento? Isso cria pontos cegos?

Quão bem você entende suas motivações?

Resumindo, você tem uma imagem completa de si mesmo? Você consegue ver a nuca?

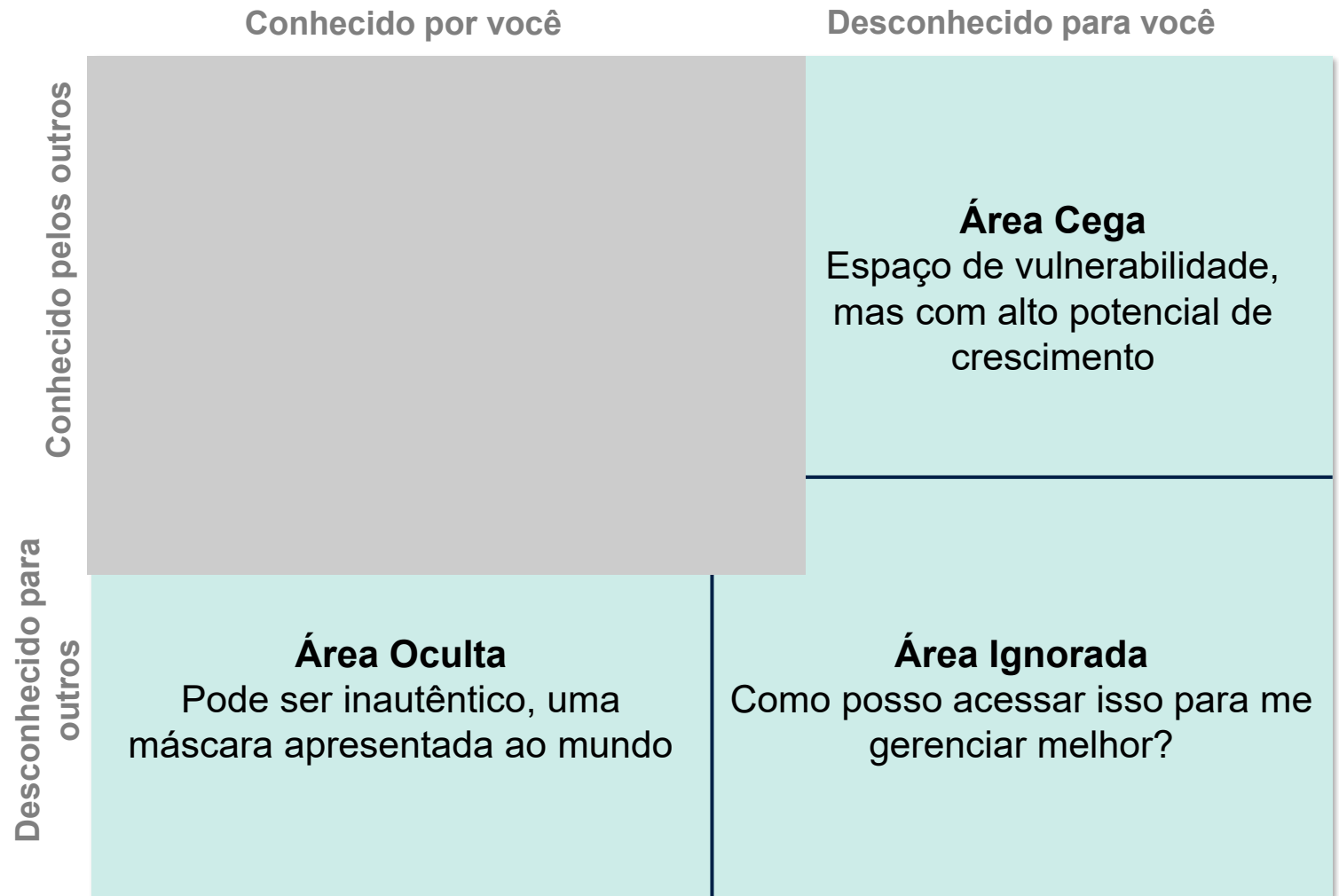
- Fonte: Artigo da HBR



A janela de Johari

Você só pode mudar o que *já* é conhecido.

Como você pode expandir o quadrante “conhecido por você / conhecido pelos outros”?



- Fonte: Adaptado de Luft, J., & Ingham, H. (1955) “The Johari Window, a Graphic Model of Interpersonal Awareness”

Três maneiras de cultivar o autoconhecimento

1. Autoconhecimento interno vs. externo:

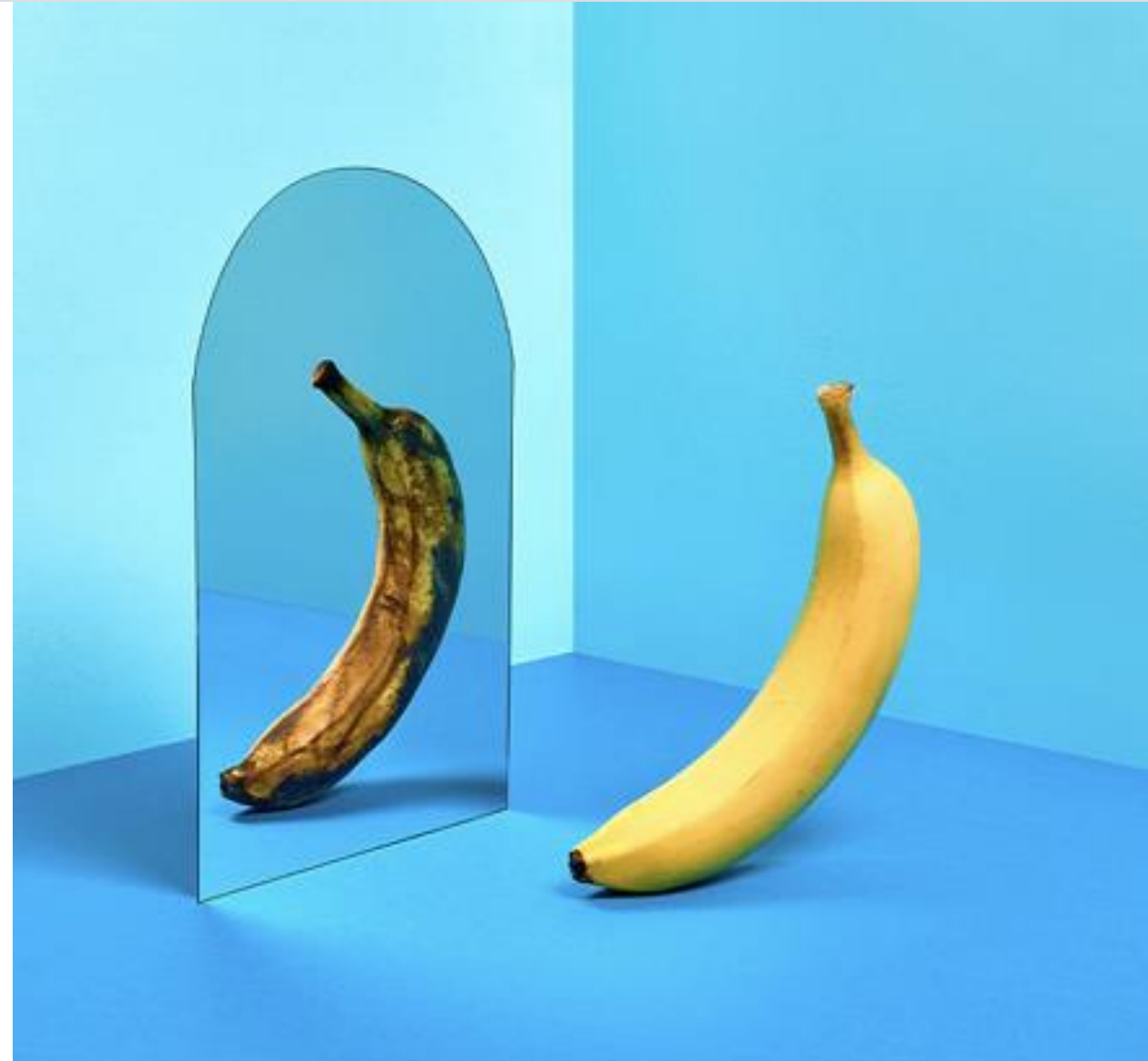
Um tipo não implica o outro, e nenhum deles é mais importante que o outro.

2. A introspecção nem sempre melhora a autoconsciência:

Pergunte a si mesmo “o quê?” e não “por quê?”

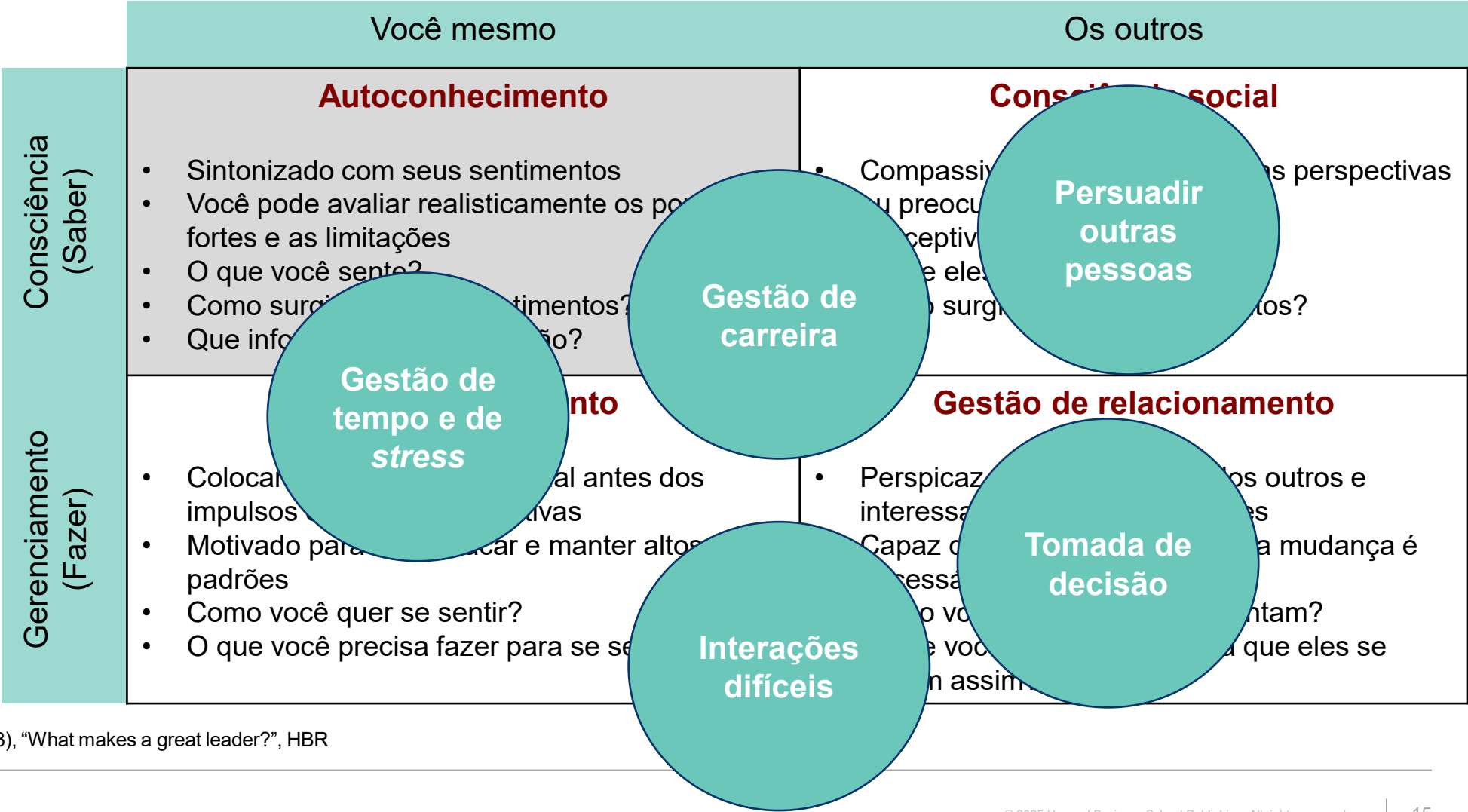
3. Experiência e poder impedem o autoconhecimento::

Busque feedback honesto de críticos que “amam você”



Mas o autoconhecimento é apenas o ponto de partida para se autogerir...

Inteligência emocional



• Fonte: Baseado em Goleman (2003), "What makes a great leader?", HBR

Este é o roteiro que desenvolveremos hoje.

Para se gerenciar (e aos outros), você precisa se conhecer.

O autoconhecimento ajuda você a administrar seu próprio tempo e estresse.

Estresse e tempo estão intimamente relacionados

Pressão ou tensão exercida sobre um objeto material

Um estado de estresse ou tensão mental ou emocional resultante de circunstâncias adversas ou exigentes

Administre seu tempo ou ele controlará você.



Autoauditoria de tempo: analise padrões e identifique áreas de melhoria

Que tipos de atividades consomem a maior parte do meu tempo?

O que o leva a se envolver nessas atividades?

Algumas tarefas tendem a se agrupar em determinados momentos?

Que horas funcionam melhor para você?

Esse uso do tempo corresponde aos meus objetivos mais importantes?

Você está trabalhando nos itens mais importantes nos momentos em que trabalha melhor?

Quanto do meu dia gasto em atividades prioritárias A e B?

Você pode reduzir o tempo gasto em atividades prioritárias C?

Você sabe quais são seus objetivos profissionais?

Ou são os objetivos de outra pessoa?

Posicione-se

Em que condições sou “a melhor versão de mim mesmo”?

1 Como aprendo e trabalho melhor?

Ler, ouvir, fazer?
Em equipe ou sozinho?
Estruturado ou não?
Com ou sem prazos?
De manhã ou mais tarde?
Preciso de pausas?

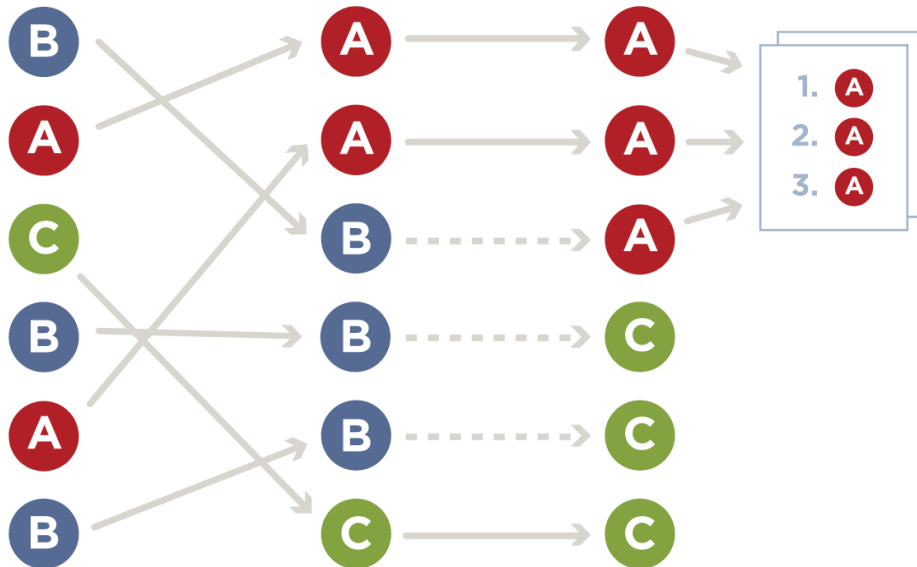
2 O que me distrai?

Redes sociais?
Os colegas de trabalho que me contactam?
Barulho onde trabalho?
Frustrações ou preocupações?

3 Padrões de pensamento negativos?

Declarações “deveria” ou “preciso”?
Declarações de “tudo ou nada”?
Generalizar demais?
Catastrofizar?
Personalizar?

Posicione-se: Como posso controlar meus objetivos e prioridades?



- Quais são seus objetivos profissionais? Ou são os objetivos de outra pessoa?
- Qual é a grande conquista que quero realizar este ano?
- Por que isso é importante para mim?
- Como eu ou a organização nos beneficiaremos ao atingir esse objetivo?
- Quais são as possíveis consequências para mim ou para a organização se eu não atingir este objetivo?

• Fonte: Harvard ManageMentor

Este é o roteiro que desenvolveremos hoje.

Para se gerenciar (e aos outros), você precisa se conhecer.

O autoconhecimento ajuda você a administrar seu próprio tempo e estresse.

Se autoconhecer ajuda você a gerenciar melhor as interações com outras pessoas.

A escada da inferência

Selecionamos dados do que observamos com base em nossos próprios vieses e filtros.

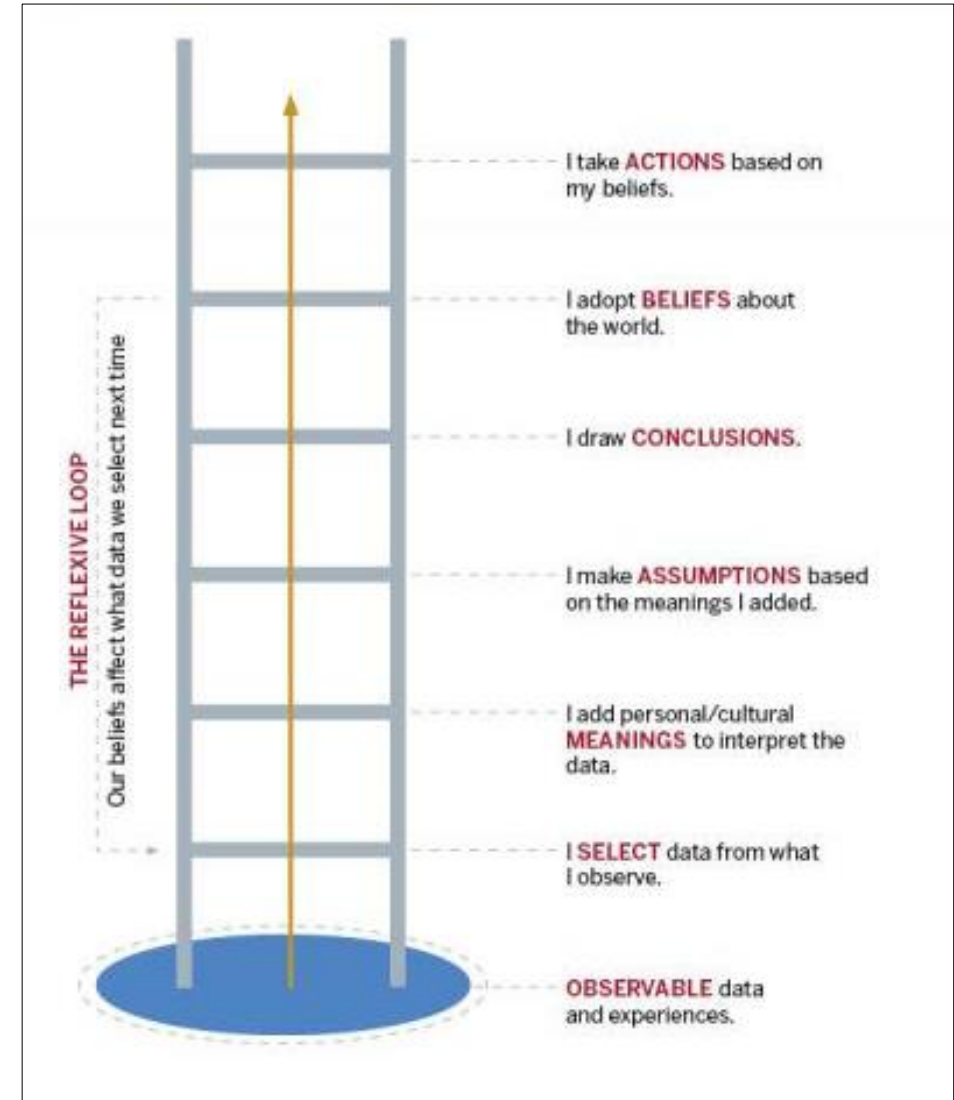
Adicionamos significado (e fazemos suposições).

Tiramos conclusões (e julgamentos).

Adotamos crenças (acreditando que sejam verdadeiras).

Agimos com base em nossas crenças.

- Fonte: Chris Argyris, Action Design and HBS' Prof. Amy Edmondson



O que acontece com as interações quando subimos a escada?

Vivemos em um mundo de crenças auto geradas que em grande parte não foram testadas. Nossa capacidade de alcançar os resultados que desejamos é corroída por nossos sentimentos de que:

Nossas crenças são a verdade

A verdade é óbvia

Nossas crenças são baseadas em “dados reais”

Os dados que selecionamos são os “dados reais”



O impacto de subir escadas

Quais são os fatos observáveis?

Quais são as inferências?

Quais são as implicações de confundir os dois – fatos e inferências?

- Fonte: Harvard ManageMentor



Eles estão me oferecendo um salário mais alto e estou realmente intrigada com a cultura deles.



Sua
escada

A
escada
do outro

O que pode fazer?

Gerenciar inferências é importante para:

- Persuadir os outros
- Interações difíceis
- Tomar decisões

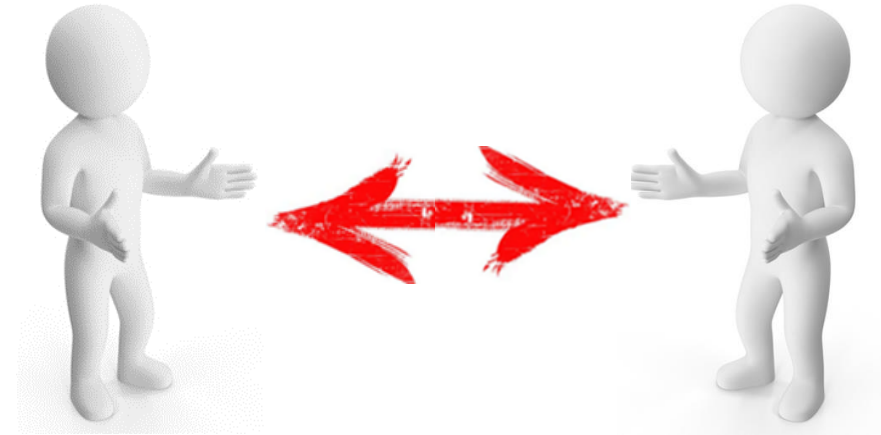
Advogar por sua perspectiva

- Declare sua perspectiva/ conclusões
- Explique seu raciocínio
- Ilustre com exemplos

Inquirir para entender o ponto de vista do outro

- Peça a perspectiva/conclusões do outro
- Peça o pensamento/ raciocínio do outro
- Peça exemplos

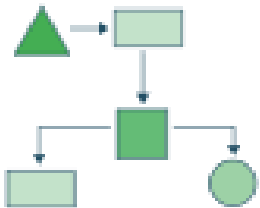
Comunicação e influência



Melhores *resultados*
Melhor *relacionamento*
Melhor *qualidade de vida*

- Fonte: Harvard ManageMentor

Gestão de conflitos: Fontes de tensão



O que está certo?
vs.
Quem está certo?

- Fonte: Harvard ManageMentor

Gestão de conflitos: Fontes de tensão



**O bom conflito:
Tarefa + Processo**

- Fonte: Harvard ManageMentor

Gestão de conflitos: Fontes de tensão



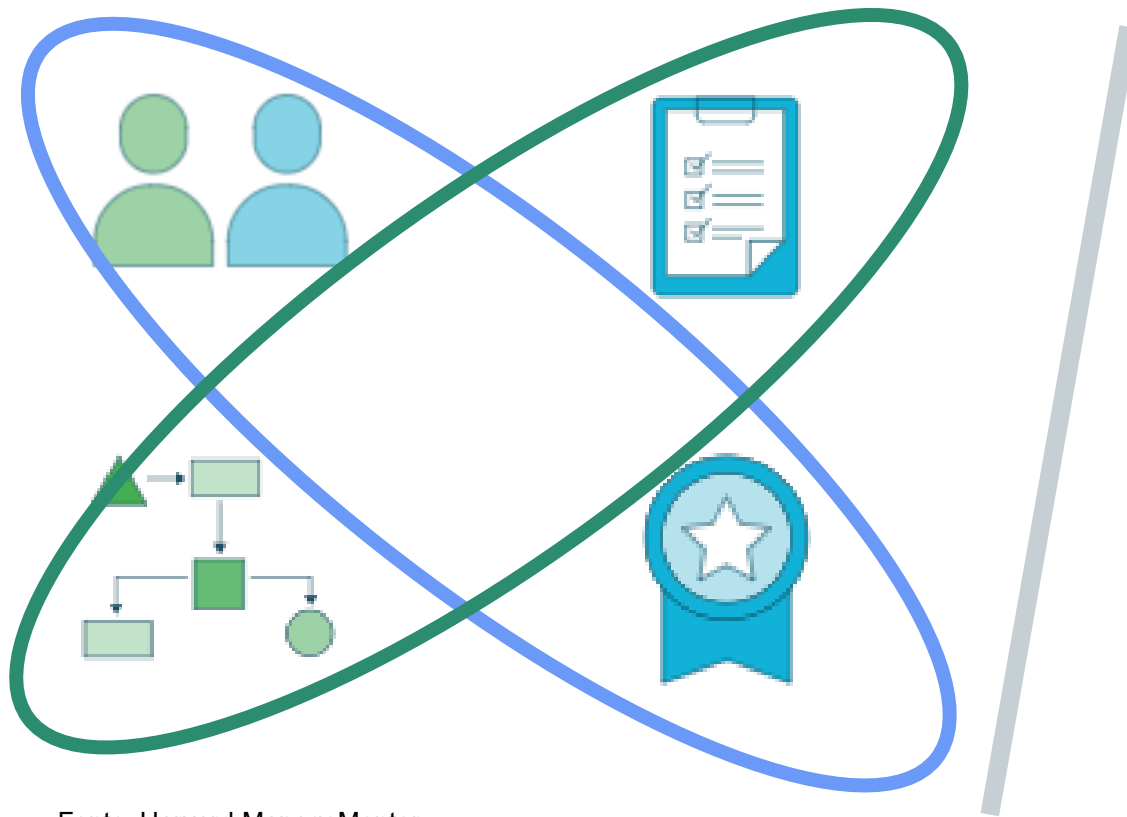
**Conflito destrutivo:
Relacionamento + Status**

- Fonte: Harvard ManageMentor

Gestão de conflitos: Fontes de tensão

Evitar

Promover



O que fazer?

- Fonte: Harvard ManageMentor

Este é o roteiro que desenvolveremos hoje.

Para se gerenciar (e aos outros), você precisa se conhecer.

O autoconhecimento ajuda você a administrar seu próprio tempo e estresse.

Se autoconhecer ajuda você a gerenciar melhor as interações com outras pessoas.

Se autoconhecer e gerenciar as interações melhora as decisões que você toma.

Anatomia da decisão



A essência da decisão final permanece impenetrável ao observador; muitas vezes, de facto, para o próprio decisor... Haverá sempre trechos obscuros e emaranhados no processo de tomada de decisão, misteriosos mesmo para aqueles que possam estar mais intimamente envolvidos.”

John F. Kennedy

Uma série de decisões quando o mundo estava no limite por 13 dias

Três momentos-chave

1

Por que a União Soviética enviou mísseis nucleares para Cuba?

2

Por que os Estados Unidos responderam com um bloqueio naval a Cuba?

3

Por que a União Soviética retirou os mísseis de Cuba?

Fuente: : Allison, Essence of Decision, 1971

O processo de tomada de decisão

Estabelecer o contexto para o sucesso

Defina a cena e parâmetros

Reconheça obstáculos e preconceitos

Avaliar o problema e escolher um curso de ação

Entenda a situação

Gere opções

Avalie opções

Tome uma decisão

Comunicar e implementar a decisão

Comunique a decisão

Implemente a decisão

O processo de tomada de decisão

**Estabelecer o contexto
para o sucesso**

Defina a cena e parâmetros

Reconheça obstáculos e
preconceitos

Fase 1: Estabelecer o contexto

Estados Unidos

Fase 1a: Definir a cena

Participantes (Quem e quantos?):

Kennedy e o EXCOMM

Lugar (Onde?):

Casa Branca (Salão Oval, salas de reunião)

Método de decisão (Como decidir?):

Consenso vs. Maioria

Método de debate (Como debater?):

Tensão entre advogar e inquirir

Fase 1b: Reconhecer obstáculos

Vieses:

Tempo, falta de informação, suposições, esquema ganhar vs. perder

União Soviética

Fase 1a: Definir a cena

Participantes (Quem e quantos?):

Khrushchev e o Presidium, mas ele sozinho no final

Lugar (Onde?):

Kremlin (Salão e salas de reunião)

Método de decisão (Como decidir?):

Consenso qualificado vs. Directiva

Método de debate (Como debater?):

Desconhecido: Tensão entre advogar e inquirir

Fase 1b: Reconhecer obstáculos

Vieses:

Tempo, falta de informação, suposições, esquema ganhar vs. perder

Atenção aos vieses de decisão: Exemplo 1

Quadro 1: Perda

Escolha uma das duas opções tentando salvar 600 pessoas:

Medicina A: 400 pessoas vão morrer

Medicina B: 33% chance salvar 600 vidas & 66% salvar ninguém

22%

78%

Quadro 2: Ganho

Escolha uma das duas opções tentando salvar 600 pessoas:

• **Medicina A:** 200 vão sobreviver

• **Medicina B:** 33% chance salvar 600 vidas & 66% salvar ninguém

78%

22%

Atenção aos vieses de decisão: Exemplo 2

Como deveria o governo dividir o orçamento entre a melhoria da segurança dos automóveis (por exemplo, cintos de segurança, *airbags*) e a segurança rodoviária (por exemplo, iluminação, saídas)?

70% carros / 30% rodovias	53%
30% carros / 70% rodovias	47%

Como deveria o governo dividir o orçamento entre a melhoria da segurança dos automóveis (por exemplo, cintos de segurança, *airbags*) e a segurança rodoviária (por exemplo, iluminação, saídas)? **(Actualmente, 70% do orçamento vai para a segurança dos automóveis e 30% para a segurança rodoviária.)**

70% carros / 30% rodovias	62%
30% carros / 70% rodovias	38%

Como deveria o governo dividir o orçamento entre a melhoria da segurança dos automóveis (por exemplo, cintos de segurança, *airbags*) e a segurança rodoviária (por exemplo, iluminação, saídas)? **(Actualmente, 70% do orçamento vai para a segurança rodoviária e 30% para a segurança dos automóveis.)**

70% carros / 30% rodovias	38%
30% carros / 70% rodovias	62%

Vies do *status quo*

Outros vieses e como evitá-los

Esteja ciente deles. Selecione os membros da equipe com cuidado. Estruture bem o processo.



Ancoragem: Confiar demais ou focar apenas em uma parte da informação.

Aversão à perda: prefiro evitar perdas do que arriscar ganhar.

Desconto hiperbólico: prefiro mais o que consigo antes.

Viés de confirmação: favorecer informações que confirmem minhas suposições.

Efeito rebanho: acreditar em algo porque outros acreditam.

Atribuição excessiva: privilegiar as explicações internas em detrimento do contexto ao explicar o comportamento dos outros.

O processo de tomada de decisão

Estabelecer o contexto para o sucesso

Defina a cena e parâmetros

Reconheça obstáculos e preconceitos

Avaliar o problema e escolher um curso de ação

Entenda a situação

Gere opções

Avalie opções

Tome uma decisão

Fase 2: Avaliar o problema e escolher um curso de ação

Estados Unidos

Entenda a situação:

Definir o problema e sua causa...

Gerar opções:

Invadir vs. Ataque vs. Bloqueio vs. Fazer nada

Avaliar as opções:

Custo-benefício, trade-offs, árvore de decisão, ponto-contraponto

Tomar uma decisão:

Bloqueio, ignorar comunicação, negociação de canais secundários, retirada de mísseis da Turquia, promessa pública

União Soviética

Entenda a situação:

Definir o problema e sua causa...

Gerar opções:

Após Bloqueio: Ataque vs. Retirar mísseis (com ou sem condições?) vs. Fazer nada

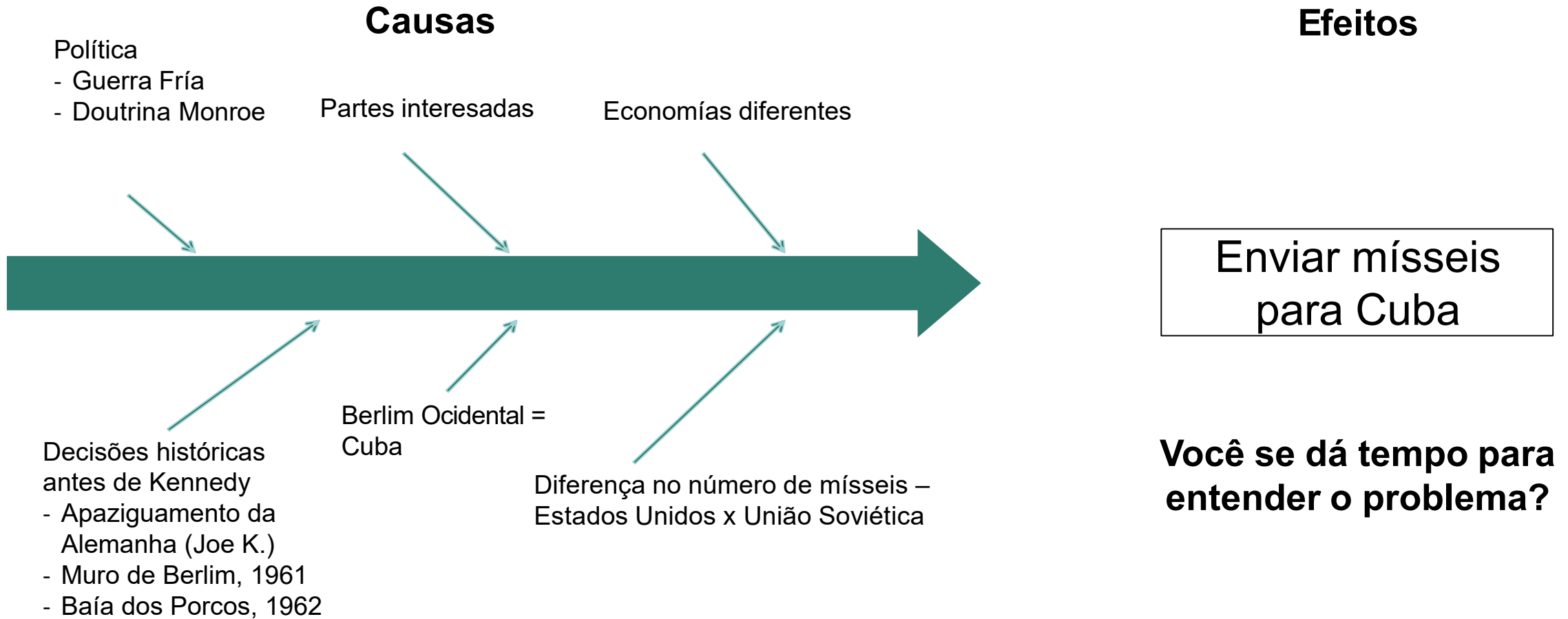
Avaliar as opções:

Desconhecido (papel dos lobistas internos e da burocracia?)

Tomar a decisão:

Negociar e retirar mísseis – troca: Se os mísseis forem retirados da Cuba, os EUA retiram os seus da Turquia e fazem uma promessa pública

Entender o problema (Análise de causa raiz)



Fase 2: Avaliar o problema e escolher um curso de ação

Atributo	Advogar	Inquirir
Ideia de como tomar decisões	Uma competição	Solução colaborativa
Natureza da interação	Persuasão e lobby	Tentativa e erro
Papel dos participantes	Porta-vozes	Pensadores críticos
Patrones de comportamento	- Convencer os outros - Defender a própria posição - Minimizar os pontos fracos	- Apresentar argumentos equilibrados - Considerar alternativas - Aceitar críticas construtivas
Perspectiva sobre a posição minoritária	Neutralizar e eliminar	Cultivar e valorizar
Resultado	Vencedores e perdedores	Propiedade colectiva

O processo de tomada de decisão

Estabelecer o contexto para o sucesso

Defina a cena e parâmetros

Reconheça obstáculos e preconceitos

Avaliar o problema e escolher um curso de ação

Entenda a situação

Gere opções

Avalie opções

Tome uma decisão

Comunicar e implementar a decisão

Comunique a decisão

Implemente a decisão

Este é o roteiro que desenvolveremos hoje.

Para se gerenciar (e aos outros), você precisa se conhecer.

O autoconhecimento ajuda você a administrar seu próprio tempo e estresse.

Se autoconhecer ajuda você a gerenciar melhor as interações com outras pessoas.

Se autoconhecer e gerenciar as interações melhora as decisões que você toma.

Se gerenciar melhor e melhorar o relacionamento com os outros, melhora a gestão da sua carreira.

Leia os sinais de esgotamento: três tipos



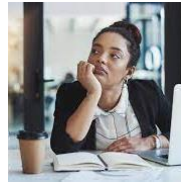
Sobrecarga

Sinais

Ignorar as necessidades pessoais no trabalho
Comprometer o bem-estar

Como resolver isso

Autorregulação emocional
Separar a autoestima do trabalho



Pouco desafiado

Sinais

Quer mais desafios
Se sente limitado em sua posição atual

Como resolver isso

Definir uma meta de aprendizagem
Combinar o trabalho com habilidades e interesses (*job crafting*)



Negligência

Sinais

Difícil sair da cama
Desistir quando você enfrenta obstáculos

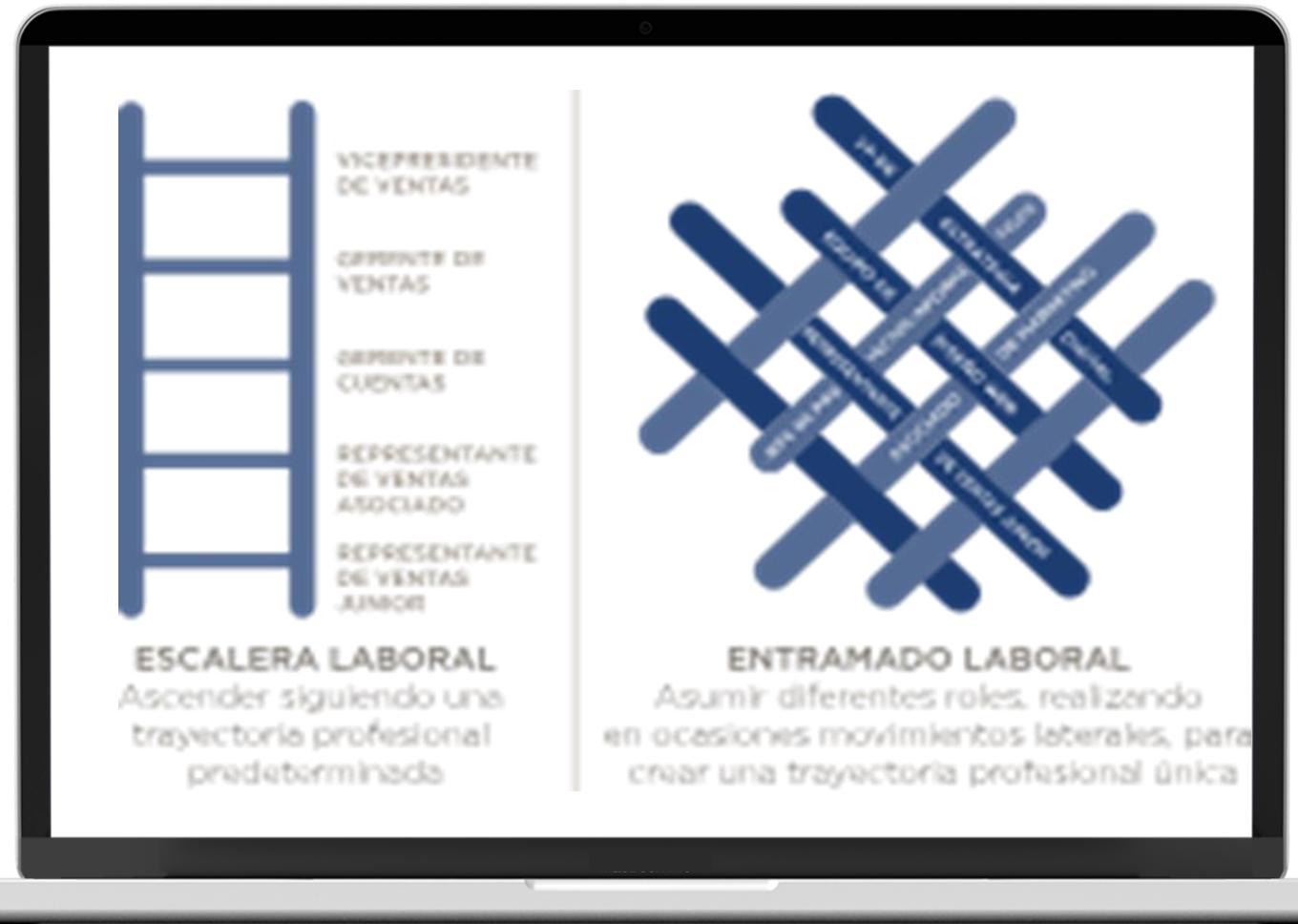
Como resolver isso

Criar uma lista de "não fazer" para ganhar influência
Concentre-se no que você pode controlar

• Fonte: Wilding, 2022

Da escada profissional à uma “treliça” profissional

Hoje em dia, o avanço na carreira envolve assumir uma variedade de funções e progredir lateralmente à medida que você avança para responsabilidades maiores.



- Fonte: Harvard ManageMentor

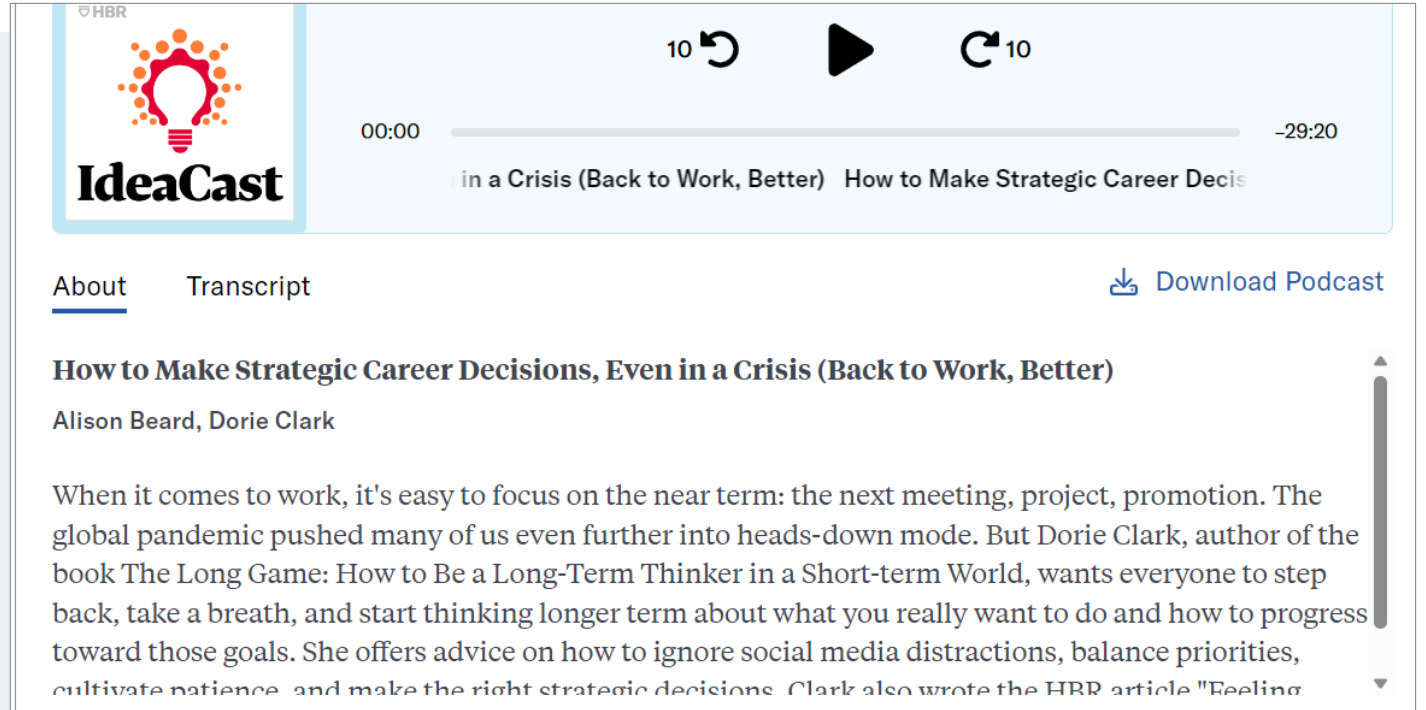
Como tomar decisões estratégicas de carreira

Para onde você quer ir com sua vida?

Quem você quer ser?

Como você conseguiria isso?

Disponível apenas em inglês!



IdeaCast

00:00 — -29:20

in a Crisis (Back to Work, Better) How to Make Strategic Career Decis

[About](#) [Transcript](#) [Download Podcast](#)

How to Make Strategic Career Decisions, Even in a Crisis (Back to Work, Better)

Alison Beard, Dorie Clark

When it comes to work, it's easy to focus on the near term: the next meeting, project, promotion. The global pandemic pushed many of us even further into heads-down mode. But Dorie Clark, author of the book *The Long Game: How to Be a Long-Term Thinker in a Short-term World*, wants everyone to step back, take a breath, and start thinking longer term about what you really want to do and how to progress toward those goals. She offers advice on how to ignore social media distractions, balance priorities, cultivate patience, and make the right strategic decisions. Clark also wrote the HBR article "Feeling

- Fonte: Harvard ManageMentor

Escalar a "treliça" é como escalar montanhas



Autoconhecimento	Explore seus principais interesses, pontos fortes e valores para direcionar sua trajetória profissional.
Busca por apoio profissional	Cultive sua rede de contatos para apoiar o desenvolvimento de sua carreira.
Aprendizado com agilidade	Mantenha seu valor no local de trabalho renovando suas habilidades.
Superação de dificuldades profissionais	Use os obstáculos de carreira para ganhar sabedoria e vitalidade em sua carreira.

Construa sua rede



Operacional



Pessoal



Estratégica

- Fonte: Artigo da HBR



A vida não é um jogo de soma zero. As conquistas na carreira podem ser alcançadas não às custas do resto da vida, mas por meio de compromissos em casa, na comunidade e com a vida interior.

Stewart Friedman



Existem três coisas extremamente duras: o aço, um diamante e o autoconhecimento.

Benjamin Franklin

Em síntese...

- Somos animais sociais. Conhecer-nos é a forma de nos gerirmos melhor (e de nos relacionarmos com os outros)
- Gestão pessoal trata das ferramentas e habilidades necessárias para ser um ativo positivo e eficaz em qualquer organização – e em nossas vidas



Próximos passos

Acesso ao portal de estudos

Após esta sessão:

- Concluir as tarefas/temas pendentes e obter pontuação de pelo menos 70% na avaliação de cada tema.
- Assista à gravação dos seminários Web perdidos.
- Auto-reflexão sobre os aprendizados na sessão de hoje.
- Não deixe de comparecer à sessão de encerramento conforme convite do calendário já enviado a você



Prepare-se para a sessão de encerramento

- **30 de outubro**
 - 9:00 – 10:00 am Argentina, Brasil
 - 2:00 – 3:00 pm Europa



Marque sua presença se você está participando desta sessão Zoom usando um endereço de e-mail diferente daquele que você usou ao se registrar no programa.





Perguntas



Obrigado

Por favor, responda à pesquisa de fim de sessão.

harvardbusiness.org

