Área temática: Casos de Ensino
Categoria: ENANGRAD Pleno
ANTES QUE O CHOCOLATE DERRETA: UM DILEMA DE AUTOLIDERANÇA

Resumo
Este caso para ensino apresenta a trajetória de Sandro, analista de uma consultoria empresarial reconhecido por sua competência técnica, autonomia e capacidade de responder a entregas críticas. Nos últimos meses, entretanto, atrasos, dificuldades para solicitar apoio, demandas concorrentes e o sacrifício de compromissos pessoais passaram a comprometer sua motivação e seu bem-estar. Durante a conclusão de um relatório estratégico, Sandro utiliza estratégias de autoliderança, como auto-observação, estabelecimento de metas, autoalertas, diálogo interno, visualização mental e autorrecompensa. Embora essas estratégias contribuam para seu desempenho diante da pressão, são empregadas principalmente depois que os problemas já estão instalados. Ao final do expediente, uma nova exigência profissional evidencia a continuidade do ciclo de sobrecarga e leva Sandro a questionar quais comportamentos e padrões de pensamento precisaria modificar para conciliar desempenho, motivação e vida pessoal. O caso tem como objetivo discutir a autoliderança como processo contínuo de autodireção e automotivação, e não apenas como resposta emergencial. Permite analisar estratégias comportamentais, cognitivas e de recompensa natural, bem como refletir sobre os limites da responsabilidade individual diante das condições de trabalho, do suporte gerencial e das práticas organizacionais.

Palavras-chave: Autoliderança; Autorregulação; Motivação no trabalho; Pressão no trabalho; Equilíbrio trabalho-vida.

Abstract
This teaching case presents the story of Sandro, an analyst at a business consulting firm who is recognized for his technical competence, autonomy, and ability to handle critical assignments. In recent months, however, delays, difficulties in asking for support, competing demands, and the sacrifice of personal commitments have begun to undermine his motivation and well-being. While completing a strategic report, Sandro uses self-leadership strategies such as self-observation, goal setting, self-cues, self-talk, mental imagery, and self-reward. Although these strategies contribute to his performance under pressure, they are used mainly after problems have already emerged. At the end of the workday, a new professional demand reveals the continuity of the overload cycle and leads Sandro to question which behaviors and thought patterns he needs to change to reconcile performance, motivation, and personal life. The case aims to discuss self-leadership as an ongoing process of self-direction and self-motivation rather than merely an emergency response. It supports the analysis of behavior-focused strategies, constructive thought patterns, and natural reward strategies, while encouraging reflection on the limits of individual responsibility in relation to working conditions, managerial support, and organizational practices.

Keywords: Self-leadership; Self-regulation; Work motivation; Work pressure; Work-life balance.

Introdução

Sandro trabalha como analista em uma empresa de consultoria empresarial localizada em Itajaí, Santa Catarina. Aos 34 anos, tinha construído uma imagem profissional associada à responsabilidade, ao domínio técnico e à capacidade de entregar materiais consistentes mesmo em semanas difíceis. Essa reputação, porém, vinha acompanhada de uma rotina cada vez mais intensa. Entre reuniões com clientes, revisões de relatórios, demandas internas e mensagens fora do expediente, Sandro passou a conviver com a sensação de que seu desempenho dependia menos de sua competência técnica e mais de sua capacidade de resistir ao cansaço físico e mental, diante de uma desmotivação evidente.

Em uma segunda-feira, 5 de dezembro, ele chegou ao escritório sabendo que precisava finalizar um relatório, referente ao resultado parcial do projeto Horizonte, dos trabalhos estratégicos para sua empresa, que deveria ter sido entregue na sexta-feira anterior. O documento seria apresentado às 10h para uma equipe interna e, posteriormente, seria enviado ao cliente, o qual utilizará os direcionamentos como base para decisões importantes. O atraso não era apenas um detalhe administrativo: o relatório continha diagnósticos, recomendações e justificativas técnicas que poderiam influenciar a continuidade do contrato.

Enquanto subia pelo elevador, Sandro tentava organizar mentalmente o que ainda faltava. De um lado, precisava produzir uma versão defensável em pouco tempo. De outro, percebia que seu corpo e sua mente já não respondiam como em outros momentos. A pergunta que ele evitava formular por completo começava a se impor: o que, de fato, acontecia para ele ter chegado neste ponto, mesmo diante de sua competência técnica e desempenho ao longo dos anos?

Sandro: quando o comportamento compromete a competência

Sandro trabalhava na empresa há cinco anos, depois de atuar com planejamento e análise de processos. Era reconhecido por conseguir trabalhar com dados complexos e por manter a calma diante de clientes exigentes. Não ocupava cargo formal de liderança, mas frequentemente coordenava partes críticas dos projetos, revisava entregas de colegas e consolidava documentos que levavam a assinatura da equipe. Demonstrava ser capaz de influenciar a si mesmo, motivando-se e desempenhando suas tarefas com excelência, sem a necessidade de grandes interferências por parte de sua coordenadora. Essa confiança aumentou sua autonomia, mas também tornou menos visíveis os limites de sua função.

A direção adotou a ideia de que equipes maduras deveriam trabalhar com autonomia e senso de dono. Na prática, as prioridades mudavam com frequência e os profissionais mais experientes recebiam as entregas mais sensíveis. A empresa permitia compensar horas trabalhadas além do expediente, mas não possuía critérios claros para definir quando uma demanda extraordinária deveria ser aceita, negociada ou escalada à liderança. Em algumas ocasiões, a flexibilidade era percebida como autonomia; em outras, como expectativa de disponibilidade. Marta, sua coordenadora, também estava sobrecarregada: atendia quatro clientes, respondia à direção comercial e tinha pouca margem para redistribuir atividades.

A autonomia não era apenas uma imposição. Em sua última avaliação, Sandro pediu maior participação nas decisões e menos controles intermediários. A empresa lhe permitiu flexibilizar horários, conduzir reuniões e propor estratégias. Em projetos anteriores, essa liberdade permitiu que Sandro pudesse reorganizar prazos e testar novas formas de análise. Os resultados positivos contribuíram para seu reconhecimento e para sua participação em projetos mais relevantes. Naquele

momento, porém, ele percebia que a mesma autonomia também ampliava as expectativas sobre sua capacidade de responder por entregas críticas. O problema era que autonomia, confiança e disponibilidade começavam a se confundir: nem Sandro nem Marta tinham estabelecido com clareza quais decisões ele poderia assumir e quais riscos precisariam ser escalados.

Sandro valorizava a independência e não gostava de parecer incapaz. Sua experiência mostrava que pedir ajuda cedo nem sempre produzia apoio. Por isso, costumava resolver primeiro e explicar depois. Fora do trabalho, ajudava a mãe em questões cotidianas e tentava preservar algum espaço para a família.

Há algum tempo, Sandro vinha cancelando compromissos pessoais e dormindo mal em várias noites. A exaustão daquela manhã, portanto, não era um episódio isolado, mas o acúmulo de um modo de funcionamento que beneficiava as entregas e cobrava um custo crescente.

Na sexta-feira anterior à entrega do relatório, Marta havia perguntado se o material estava pronto e se Sandro precisaria de apoio para concluir a entrega. Ele respondeu que faltavam apenas alguns ajustes e que conseguiria finalizar o documento. Não mencionou que a fundamentação das recomendações permanecia incompleta nem que os indicadores de Bruno ainda precisariam ser conferidos. Em outras ocasiões, Sandro conseguiria recuperar atrasos sem envolver a coordenação e acreditava que poderia fazer o mesmo novamente. Marta, com base nessa informação, direcionou o apoio disponível para outro projeto que também enfrentava dificuldades de prazo.

Segunda-feira: o relatório que não podia esperar

O elevador abriu no quarto andar às 8h18. Sandro saiu com a mochila em um ombro, um copo de café na mão e a sensação de que a manhã havia começado antes de ele estar pronto para ela. A recepção ainda estava silenciosa. Algumas luzes da área de projetos permaneciam apagadas, e o som mais forte vinha do ar-condicionado, que alternava ruídos curtos como se também estivesse tentando acordar. Caminhou até sua mesa sem tirar os olhos do celular.

Na tela, havia quatro mensagens não lidas do grupo interno do projeto Horizonte, nome dado à consultoria desenvolvida para um cliente do setor logístico. A primeira, enviada às 7h41 por Marta, coordenadora do projeto, dizia: “Bom dia, Sandro. Precisamos do relatório consolidado antes da reunião”. A segunda mensagem era de Henrique, consultor sênior: “Inclui, por favor, a parte sobre capacidade de adaptação da empresa. Acho que isso vai entrar na discussão.” A terceira, também de Marta, era mais direta: “Você consegue fechar até 9h45?” A quarta, enviada por Marta às 8h09, era apenas um ponto de interrogação.

Sandro desbloqueou o computador, abriu o arquivo chamado “Relatório_Horizonte_v7_final_versao_definitiva” e ficou alguns segundos olhando para o cursor piscando no meio de uma seção incompleta. O título da parte aberta era “Recomendações estratégicas”. Havia três subtítulos planejados, mas apenas o primeiro possuía texto desenvolvido. O segundo continha tópicos soltos. O terceiro tinha uma anotação em vermelho: “complementar base teórica”. Ele apoiou o café ao lado do teclado e respirou fundo.

“Estou sem forças, onde está minha motivação?”, pensou, sem tentar negociar com a constatação. A frase apareceu de maneira simples, quase como um dado do ambiente: havia o relatório, havia a reunião, havia o cansaço. Em outros momentos, Sandro teria transformado aquela percepção em julgamento. Naquela manhã, porém,

ele tentou não seguir esse caminho. Passou a mão no rosto, abriu a agenda e procurou estabelecer uma ordem para o que ainda faltava.

A mesa de Sandro acumulava sinais da semana anterior. Um bloco de notas trazia setas, abreviações e indicadores obtidos nas entrevistas realizadas com gestores de diversos setores na empresa do cliente. Um pacote de bolachas aberto desde quinta-feira permanecia ao lado do monitor. Em uma folha avulsa, havia um desenho simples de três caixas: diagnóstico, recomendação e justificativa. Ele percebeu que aquela estrutura, feita às pressas dois dias antes, poderia ajudá-lo a decidir o que manter e o que cortar. “Primeiro, fechar o que preciso para a reunião. Depois, melhorar o que der”, disse mentalmente.

Às 8h31, Marta passou pela mesa de Sandro segurando uma pasta e um celular. Não parou, mas diminuiu o passo. “Sandro, tudo certo para as dez?” Ele levantou os olhos. “Vou fechar uma versão para apresentar. Pode não estar com todos os detalhes, mas vai estar encaminhada”. Marta assentiu, embora seu rosto não escondesse a preocupação, “O cliente está sensível com esse contrato”, pensou. Ela seguiu para a sala de reuniões pequena, onde falaria com Henrique antes da apresentação.

Sandro voltou ao arquivo e abriu as notas da entrevista com o diretor de operações do cliente. Havia uma frase sublinhada: “A empresa cresce, mas demora a reorganizar processos quando o mercado muda.” Ele percebeu que aquela observação poderia sustentar a recomendação principal. Escreveu dois parágrafos rapidamente, voltou ao início da seção, ajustou a conexão com o diagnóstico e inseriu uma tabela curta com riscos, implicações e ações sugeridas. O texto não tinha a elegância que ele desejava, mas já era alguma coisa.

Entre pressa e julgamento: a conversa silenciosa

Às 8h54, o arquivo tinha vinte e seis páginas. Sandro sabia que a quantidade de páginas não garantia consistência. O relatório parecia robusto à primeira vista, mas o último trecho ainda estava menos fundamentado do que os demais. Ele rolou a tela, leu um parágrafo e sentiu uma pontada no estômago. “Isso não está muito legal”, pensou. Logo em seguida, veio outro pensamento: “Mas é melhor do que entrar na reunião sem nada.”

O telefone tocou. Era Bruno, analista de dados do mesmo projeto, que informou ter atualizado a planilha com os indicadores de médio prazo. Os números confirmavam uma tendência já mencionada no diagnóstico, mas exigiam cuidado para não parecerem definitivos.

A cada nova decisão, Sandro sentia o risco de se perder em detalhes. Havia frases que poderiam ser melhoradas, gráficos que poderiam ser mais bonitos, referências que poderiam ser complementadas. A reunião, no entanto, se aproximava. Ele pegou uma folha e escreveu três perguntas: “O que precisa estar claro para a reunião?”; “O que pode ser complementado depois?”; “O que não posso afirmar sem segurança?” Colou a folha na lateral do monitor e decidiu usá-la como filtro.

“Você já entregou coisas mais difíceis do que essa”, pensou enquanto revisava a conclusão. A frase serviu como um estímulo para recuperar a motivação, reduzindo momentaneamente a sensação de ameaça. Ele se lembrou de uma apresentação feita meses antes, quando precisou reorganizar dados de um cliente em poucas horas após um erro na extração. Na ocasião, não entregou o material perfeito, mas conseguiu explicar as limitações e propor um encaminhamento. “Não inventar certeza. Mostrar o que está sustentado. Assumir o que falta”, repetiu mentalmente.

Às 9h17, recebeu uma mensagem da irmã: “Mãe perguntou se você vai conseguir passar lá hoje.” Sandro olhou para a tela do celular e sentiu culpa. Havia prometido visitar a mãe naquela semana, mas ainda não sabia se conseguiria. Digitou “vejo mais tarde” e apagou. Digitou “hoje está complicado” e apagou novamente. Por fim, escreveu: “Estou em reunião de manhã e finalizando uma entrega. Te respondo melhor no fim do dia”. Colocou o celular virado para baixo.

O documento continuava aberto. Na parte de recomendações, Sandro acrescentou uma frase que tentava delimitar o alcance da análise: “As recomendações apresentadas devem ser compreendidas como diretrizes iniciais, condicionadas à validação de dados adicionais.” Ele leu a frase duas vezes. Era uma forma de proteger o relatório contra conclusões excessivas, mas também era uma admissão de incompletude. “É honesto”, pensou. “E honestidade técnica também é entrega.”

Às 9h34, Henrique apareceu ao lado da mesa com uma caneta na mão. “Posso ver a parte final?” Sandro girou levemente o monitor. Henrique leu alguns trechos em silêncio e perguntou: “Alguém pode perguntar de onde vem a lógica de adaptação. Você mencionou capacidade de reorganização, mas não explicou muito.” Sandro anotou a observação no topo de uma página e disse: “Eu consigo falar disso oralmente e complementar por escrito depois.” Henrique respondeu: “Então esteja preparado para essa pergunta.”

Sandro fechou os olhos por dois segundos. Visualizou a sala de reunião, o projetor ligado, Marta iniciando a conversa e alguém perguntando sobre a sustentação teórica do relatório. Tentou imaginar uma resposta sem parecer defensivo. “O relatório indica a lógica, mas eu posso apresentar a fundamentação na versão complementar.” Repetiu a frase em silêncio. Ela parecia menos frágil do que uma desculpa e menos arriscada do que uma afirmação improvisada.

Sala de reunião: perguntas (quase) sem respostas

A reunião começou às 10h03. Na sala estavam Marta, Henrique, Sandro, Bruno e duas pessoas da área comercial: Paula e Ricardo. O cliente participaria de uma apresentação posterior, mas aquela reunião interna definiria o que seria levado adiante.

Sandro conectou o notebook ao projetor. A primeira parte da apresentação transcorreu sem grandes interrupções. O diagnóstico organizacional indicava pressões sobre prazos, inconsistências entre áreas e dificuldade de priorização em decisões operacionais. Bruno explicou os indicadores de variação de tempo de entrega, destacando que os dados ainda precisavam de ampliação. Paula fez perguntas sobre como transformar aquelas observações em linguagem comercial para o cliente. Sandro respondeu com cautela, evitando prometer mais do que o relatório permitia.

Quando chegaram às recomendações, Henrique inclinou-se para frente. “Aqui vocês falam em capacidade de adaptação e reorganização de processos. Há sustentação baseada em capacidade dinâmica?” A pergunta ficou suspensa por alguns segundos. Sandro sentiu calor no rosto. A expressão “capacidade dinâmica” estava em suas notas, mas não aparecia explicitamente no relatório. Ele havia usado a teoria sem nomeá-la de forma direta.

Por um instante, a reação automática pareceu pronta para assumir o controle. “Você sabia que isso faltava”; “por que não revisou antes?”; “agora vão perceber”. Sandro apertou a caneta entre os dedos e olhou para a página projetada, entre seus pensamentos e uma certa sensação de culpa. A tabela mostrava ações de

reconfiguração de processos, monitoramento de mudanças e aprendizado com indicadores. Ele decidiu responder a partir do que estava no material, não do que faltava.

Ele explicou que a lógica estava implícita nas recomendações, mas reconheceu que o termo não estava evidente e se comprometeu a complementar a versão escrita até o dia seguinte. Henrique assentiu, e Marta determinou que a alteração fosse incluída como ajuste prioritário, dando sequência à reunião.

Ao final, Marta permaneceu por alguns segundos ao lado da mesa. Agradeceu a Sandro por concluir a versão, reconhecendo que o prazo havia sido apertado, mas ressaltou a necessidade de evitar que a situação se repetisse. Sandro concordou, pois sabia que as coisas estavam saindo dos trilhos há algum tempo.

Sistemas instáveis, mensagens e pequenas escolhas

Às 11h12, Sandro voltou para sua estação de trabalho com a lista de ajustes. Queria resolver imediatamente a parte teórica, mas o sistema começou a apresentar falhas. A equipe de tecnologia informou que havia instabilidade no servidor e que a normalização poderia ocorrer ao longo do dia.

Sandro abriu uma cópia local do relatório, mas parte dos anexos dependia da pasta compartilhada. O impulso inicial foi reclamar no chat. Digitou: “Assim fica impossível trabalhar.” Antes de enviar, apagou. A frase não resolveria a instabilidade e provavelmente aumentaria a tensão do grupo. Escreveu outra mensagem: “Estou com erro ao acessar anexos. Vou avançar na revisão conceitual com a cópia local e atualizo quando o sistema voltar.”

A decisão não tornou o problema menor, mas ajudou Sandro a manter alguma direção. Ele abriu artigos salvos em uma pasta pessoal, buscou suas anotações e começou a estruturar um parágrafo sobre capacidade dinâmica.

Ao meio-dia, o escritório se esvaziou parcialmente. Sandro decidiu permanecer no local por mais um tempo para fechar uma versão inicial do ajuste. A fome se misturava ao desestímulo, e a tela começava a parecer mais brilhante do que o normal. Ele se levantou, encheu uma garrafa de água e caminhou até a janela. Do lado de fora, o trânsito da avenida estava lento, e o calor já parecia denso.

Percebendo que a falta de uma pausa poderia levá-lo a cometer erros, salvou o arquivo, foi até uma padaria próxima, pediu um sanduíche e sentou-se em uma mesa no canto. Durante o almoço, evitou abrir o relatório no celular.

Às 13h07, ao retornar, encontrou novas mensagens no grupo da família. A mãe havia perguntado se ele estava bem. A irmã havia respondido: “Ele está corrido, mãe.” Sandro sentiu uma mistura de carinho e culpa. Enviou uma mensagem curta: “Estou bem, só com entrega de trabalho. Ligo no começo da noite”. O compromisso registrado no próprio texto criou uma obrigação futura, mas também reduziu a sensação de pendência.

No início da tarde o sistema voltou a funcionar. Sandro conseguiu acessar os anexos e conferiu os indicadores de Bruno. Percebeu que um gráfico utilizado no relatório poderia induzir interpretação exagerada, pois comparava meses com volumes de operações diferentes. Chamou Bruno no chat: “Esse gráfico precisa de nota sobre variação de volume. Sem isso, parece que o problema é maior do que conseguimos afirmar.” Bruno respondeu: “Concordo. Posso ajustar.”

Essa troca fez Sandro perceber que a correção do relatório não era apenas uma tarefa individual. Havia contribuições técnicas, limitações de dados, decisões de linguagem e responsabilidades distribuídas. Mesmo assim, a sensação de carga pessoal permanecia. O arquivo estava em sua tela, e era seu nome que apareceria

como responsável pela consolidação. “Uma coisa de cada vez”, repetiu, olhando para a folha colada no monitor desde a manhã.

O fim do expediente que ainda não encerrava o dia

Às 15h26, Sandro havia reescrito seu relatório. Acrescentou uma pequena parte sobre capacidade dinâmica, conectando a ideia às recomendações de reorganização de processos. Enviou a Marta uma mensagem: “Ajuste principal incluído. Falta revisar linguagem e anexar gráfico do Bruno”.

Marta respondeu: “Ótimo. Preciso sair às 17h, mas reviso antes.” A resposta produziu alívio e nova pressão. Sandro calculou mentalmente o tempo restante: revisar o texto, receber gráfico, atualizar anexos, salvar versão, enviar e registrar pendências. O dia que começou com uma entrega atrasada agora exigia que ele não criasse falhas na correção. “Não transformar a solução em outro problema”, pensou.

Às 16h03, o telefone tocou novamente. Era Ricardo, da área comercial. “Sandro, dá para deixar a recomendação três mais forte? Do jeito que está, parece que estamos pedindo mais diagnóstico, e o cliente quer ação.” Sandro abriu a página indicada e hesitou. A versão mais elaborada poderia agradar comercialmente, mas passava por cima de limitações do diagnóstico. “Ricardo, eu entendo a preocupação, mas não temos evidência suficiente para recomendar implantação imediata em todos os processos. Posso reformular para indicar um piloto com critérios de avaliação. Fica mais acionável sem prometer o que não temos.” Ricardo ficou em silêncio por um momento e respondeu: “Pode ser. Só não deixa parecer que estamos adiando tudo”. Sandro reformulou o texto e, em seguida, inseriu um comentário interno para Marta, informando que o trecho havia sido reformulado para atender à demanda comercial.

Às 16h42, Bruno enviou o gráfico corrigido e Sandro atualizou o anexo. O corpo já estava pesado, e a mente parecia funcionar em blocos curtos de atenção. Para evitar esquecer etapas, criou uma lista final com as tarefas de salvar o documento, enviá-lo, responder à família e ir embora. A lista parecia simples demais para a complexidade do dia, mas, novamente, era um caminho a ser seguido.

Marta revisou o arquivo às 17h08 e pediu apenas dois ajustes de redação. Sandro os realizou e enviou o material às 17h36. Ao clicar em enviar, sentiu um esgotamento que não parecia vitória, mas encerramento parcial. Por alguns segundos, permitiu-se reconhecer o esforço. Não levantou os braços, não comemorou com ninguém, não publicou mensagem no grupo. Apenas encostou na cadeira e pensou: “Hoje eu consegui atravessar.” A frase não apagava o atraso inicial nem transformava o dia em exemplo de eficiência. Era apenas uma forma discreta de reconhecer que, apesar das falhas, havia conseguido produzir uma entrega.

Às 17h50, Sandro salvou os arquivos, fechou o notebook e guardou o caderno na mochila. Antes de sair, respondeu à irmã: “Estou saindo agora. Ligo para a mãe quando chegar perto de casa.” Desligou o monitor e caminhou até o elevador. No espelho metálico da porta, viu o próprio rosto por um instante. Parecia mais velho do que pela manhã.

A entrega final ou o início da mudança?

A rua estava quente. O termômetro numa placa de rua marcava mais de 30 graus, mas o ar parado entre os prédios dava a impressão de mais. Sandro caminhou até o ponto de ônibus com a mochila pesada e a camisa colando nas costas. Havia decidido não pedir um carro por aplicativo para economizar, embora soubesse que o trajeto de ônibus seria mais demorado. No caminho, passou por uma loja de conveniência e entrou quase por impulso.

Na prateleira próxima ao caixa, escolheu um chocolate pequeno. Não era exatamente fome, era uma espécie de recompensa concreta para marcar o fim do dia. Enquanto pagava, pensou em como algo simples podia funcionar como sinal de encerramento. Guardou o troco, abriu a embalagem ainda dentro da loja e deu a primeira mordida antes de voltar para a calçada.

No ponto, Sandro ficou um pouco afastado procurando sombra no recuo de um prédio. O celular vibrou. Era uma mensagem de Marta: “Obrigada pelo ajuste. Amanhã alinhamos os próximos passos”. Ele respondeu com um emoji e guardou o aparelho. Logo em seguida, lembrou da mãe. Abriu a conversa, mas antes de ligar decidiu respirar alguns segundos. Queria falar sem parecer irritado ou ausente.

O chocolate começou a amolecer entre seus dedos. Sandro tentou dobrar a embalagem para evitar que escorresse, mas uma pequena mancha apareceu na lateral da mão. Ele riu sozinho, com um misto de abatimento e resignação. “Nem o chocolate espera”, pensou. Olhou para a rua, mas se distraiu com a lembrança da pergunta feita por Henrique na reunião, “Capacidade dinâmica”. E amanhã haveria outros pontos, outras reuniões, outras entregas.

O ônibus passou pela faixa da direita mais rápido do que Sandro esperava. Quando percebeu, já estava alguns metros adiante. Ele levantou a mão tarde demais. O motorista não parou. As outras pessoas no ponto olharam rapidamente e depois voltaram aos seus celulares. Sandro permaneceu parado, com o chocolate derretendo e a mochila no ombro. O atraso tinha uma ironia silenciosa: depois de um dia inteiro tentando conduzir a si mesmo, ele perdera o ônibus por alguns segundos de distração.

Limpou a mão com um guardanapo, verificou o aplicativo de transporte público e viu que o próximo ônibus chegaria em vinte e dois minutos. Pensou em reclamar, em culpar o calor, o cansaço, o motorista, a reunião, o sistema e a semana anterior. Em vez disso, sentou-se no banco do ponto e olhou para a avenida.

O celular vibrou novamente. Era uma mensagem de Marta. O cliente havia antecipado a apresentação do relatório para as 9h do dia seguinte e solicitou o envio da versão final ainda naquela noite. Marta participaria de uma reunião previamente agendada com outro cliente cuja entrega também enfrentava risco de atraso. Henrique estaria indisponível por um compromisso familiar, e Bruno poderia apoiar a conferência dos indicadores por aproximadamente uma hora, mas não dominava a fundamentação conceitual das recomendações. Por conhecer melhor o documento, Sandro deveria fazer a última revisão, conferir os dados enviados por Bruno e encaminhar o arquivo até as 22h. Ao final da mensagem, Marta acrescentou: Preciso que você me informe até as 18h o que consegue concluir com segurança, quais pontos ainda apresentam risco e de que apoio precisaria. Posso conversar por telefone durante quinze minutos antes da minha próxima reunião. Precisamos decidir se enviamos a versão completa, uma versão preliminar ou se negociamos mais prazo com o cliente. A apresentação pode influenciar a continuidade do contrato.

Sandro olhou para o notebook dentro da mochila. Estimou que precisaria de pelo menos três horas para revisar o documento com segurança. Também havia prometido ligar para a mãe e sabia que sua atenção já não era a mesma do início do dia. Contudo, se viu sem saída, mais uma vez não pôde cumprir com o combinado familiar. Ele forneceu as informações que Marta solicitava e seguiu para casa para finalizar o projeto. Ele tinha consciência de que a situação que estava sendo vivenciada tinha sua parcela de responsabilidade e não poderia negligenciar, tampouco prejudicar o escritório.

Nesse momento, Sandro, já dentro do ônibus, refletia profundamente sobre sua vida pessoal e profissional. Pensava que não queria mais continuar naquele ritmo,

enfrentando repetidamente aquelas situações. Precisava mudar essa realidade e sabia que a mudança deveria partir dele, e não de Marta ou de qualquer outra pessoa do escritório. Ao mesmo tempo, porém, ainda não conseguia enxergar o que precisava fazer para sair da roda-viva em que se encontrava nos últimos meses.

"Onde estou errando? O que posso mudar em meus comportamentos e pensamentos para me manter motivado e nunca mais passar por isso?", perguntou-se Sandro, enquanto o chocolate derretia em sua mão.

NOTAS DE ENSINO

Fonte dos dados

O caso é fictício e foi elaborado para fins exclusivamente didáticos, a partir de situações verossímeis observáveis em ambientes de consultoria, projetos organizacionais e rotinas profissionais submetidas a prazos curtos. Os personagens, a empresa, o projeto e o cliente mencionados não representam pessoas ou organizações específicas. A narrativa utiliza eventos cotidianos para criar um contexto concreto de análise sobre Autoliderança.

A opção por um caso fictício permite concentrar a atenção dos estudantes no processo decisório e comportamental do protagonista, sem depender de informações confidenciais de uma organização real.

Objetivos de ensino

O caso tem como objetivo analisar como o uso de Estratégias de Autoliderança podem contribuir com profissionais no enfrentamento à pressão no trabalho, restrições de tempo, tomada de decisão e necessidade de atuação autônoma, contribuindo com o desempenho profissional efetivo em equilíbrio ao bem-estar físico e mental.

Busca-se, ainda, problematizar a ideia de que o uso das estratégias de autoliderança não deve ser apenas aplicado como uma ferramenta emergencial, e sim como uma prática que envolve planejamentos de curto, médio e longo prazo.

Ao final da discussão, espera-se que os estudantes sejam capazes de:

- Reconhecer as estratégias de autoliderança que podem ser utilizadas pelos profissionais, por meio da identificação e classificação das estratégias;
- Analisar as formas de contribuições das estratégias de autoliderança para o desempenho dos profissionais em situações de crise;
- Propor alternativas de ação para os profissionais para manterem e/ou melhorarem seu desempenho mantendo o equilíbrio entre vida profissional e pessoal por meio das estratégias de autoliderança.

O caso foi desenvolvido para ser utilizado como ferramenta auxiliar de ensino em cursos de graduação e pós-graduação relacionados às áreas de Administração e Gestão, em disciplinas que abordem comportamento humano nas organizações, liderança, gestão do trabalho, tomada de decisão e desempenho profissional.

Questões para discussão

As questões a seguir podem ser utilizadas em sala de aula, em fóruns virtuais ou como atividade preparatória. Recomenda-se que o professor solicite aos estudantes evidências do caso para sustentar suas respostas, evitando opiniões genéricas sobre produtividade ou força de vontade.

1. Identifique as estratégias de autoliderança presentes na narrativa utilizadas por Sandro e classifique-as em comportamentais, cognitivas e de recompensa.

2. Analise como Sandro usa a auto-observação ao longo do dia e indique em quais momentos essa prática contribui para a execução do trabalho.
3. De que forma o uso de estratégias de padrões de pensamento construtivos refletiu no desempenho de Sandro?
4. As estratégias comportamentais que envolvem a autopunição estão presentes no dia a dia de Sandro? Se sim, indique os momentos e reflita se existe um uso equilibrado de acordo com a teoria.
5. Analise o dilema vivenciado por Sandro e proponha ações que possam ajudá-lo a romper o ciclo dos últimos meses e a enfrentar de forma mais efetiva as demandas pessoais e profissionais. Fundamente suas propostas, indicando quais estratégias de autoliderança poderiam ser utilizadas e de que maneira elas seriam aplicadas ao caso.

Utilização recomendada e plano de ensino

Para a condução do caso em sala de aula, recomenda-se que o professor tenha trabalhado previamente o conteúdo teórico sobre autoliderança, abordando seus conceitos, tipos, mecanismos e os impactos das estratégias de autoliderança.

Recomenda-se, também, que o professor oriente os alunos a realizarem a leitura prévia do caso antes da aula em que ele será aplicado, de modo que o tempo em sala seja destinado à discussão das questões propostas e à apresentação das soluções elaboradas pelos alunos. A seguir, a Tabela 1 apresenta uma proposta de plano para a condução do caso, considerando uma aplicação com duração de 120 minutos.

Tabela 1 – Sugestão de condução do caso em sala de aula

Etapa	Tempo	Atividade sugerida
Recapitulação conceitual	15 minutos	Realizar uma discussão coletiva com a turma, retomando os principais conceitos previamente trabalhados sobre autoliderança e suas estratégias.
Resgate do caso	10 minutos	Solicitar que os estudantes apresentem uma síntese do caso e compartilhem suas principais percepções e compreensões sobre a situação vivenciada por Sandro. O professor poderá estimular a participação por meio de perguntas dirigidas ao grande grupo ou utilizar ferramentas de interação digital.
Aplicar questões 1, 2, 3 e 4	35 minutos	Dividir a turma em grupos e solicitar a discussão e o registro das respostas às questões propostas. Após a conclusão da atividade, o professor deverá conduzir a socialização das respostas com o grande grupo, promovendo a discussão, o confronto de diferentes perspectivas e a reflexão sobre o caso.
Aplicar a questão 5	30 min	Mantendo os grupos, solicitar que os estudantes, com base nas análises realizadas na etapa anterior, identifiquem quais estratégias de autoliderança poderiam ser utilizadas por Sandro e de que maneira poderiam ser aplicadas para contribuir com a melhoria de seu desempenho e com o equilíbrio entre as demandas profissionais e pessoais. As propostas deverão ser justificadas com base no contexto apresentado no caso e contemplar possíveis ações de curto, médio e longo prazo.

Apresentação das propostas	30 minutos	Cada grupo deverá elaborar um material síntese e apresentar suas propostas ao grande grupo. Nesse momento, o professor deverá atuar como facilitador da discussão, aprofundando os conhecimentos construídos e estimulando uma análise crítica sobre a viabilidade, os possíveis efeitos e a importância da aplicação das estratégias de autoliderança no curto, médio e longo prazo.

Em turmas numerosas, ferramentas digitais de interação, formulários ou murais colaborativos, podem ser utilizadas para coletar respostas rápidas.

O professor deve evitar que a discussão se concentre em julgamentos ou em ações de cunho estritamente técnico, direcionando-a para a análise dos padrões de comportamento e de pensamento de Sandro. A intenção é que os alunos não apenas identifiquem as estratégias de autoliderança, mas também compreendam os mecanismos que as fundamentam e expliquem de que maneira podem contribuir para a mudança desses padrões.

Análise sugerida para as questões propostas e alinhamento teórico

A autoliderança pode ser compreendida como um processo de auto influência por meio do qual indivíduos buscam alcançar autodireção e automotivação para realizar tarefas e objetivos (Manz, 1986; Manz; Neck, 2015). Diferentemente de uma visão restrita de disciplina pessoal, o conceito envolve estratégias comportamentais e cognitivas que permitem ao indivíduo regular sua atenção, suas ações e seus padrões de pensamento (Neck; Houghton, 2006).

As estratégias de autoliderança são geralmente agrupadas em três categorias focadas no comportamento, de recompensa natural e de padrões de pensamento construtivos (Neck; Houghton, 2006). As estratégias focadas no comportamento procuram aumentar a autoconsciência de um indivíduo, a fim de facilitar a gestão comportamental, especialmente a gestão de comportamentos relacionados com tarefas necessárias, mas desagradáveis, incluindo auto-observação, estabelecimento de metas próprias, auto recompensa, autopunição e autoalertas. As estratégias de recompensa natural destinam-se a criar situações em que uma pessoa é motivada ou recompensada por aspectos inerentemente agradáveis da tarefa ou atividade, sendo elas: construção de características mais agradáveis e divertidas numa determinada atividade, para que a tarefa em si se torne naturalmente gratificante, e moldar as percepções, desviando a atenção dos aspectos desagradáveis de uma tarefa e reorientando-a para os aspectos inerentemente gratificantes da tarefa (Manz; Neck, 2015; Manz; Sims, 2001)

Já as estratégias de padrões de pensamento construtivos são projetadas para facilitar a formação de padrões de pensamento construtivos e formas habituais de pensar que podem impactar positivamente o desempenho, incluindo a identificação e substituição de crenças e suposições disfuncionais, imagens mentais e diálogo interno positivo (Neck; Houghton, 2006).

Pesquisas recentes reforçam que os efeitos da autoliderança dependem das estratégias utilizadas e das condições em que são aplicadas. A meta-análise de Knotts et al. (2022) indica associações positivas entre autoliderança e resultados individuais, embora os efeitos variem conforme os mecanismos e resultados analisados. Patterer et al. (2024) demonstram que estratégias como estabelecimento de metas, visualização e autorrecompensa podem favorecer o engajamento, enquanto a

autopunição pode produzir efeitos prejudiciais. Essas evidências permitem analisar as ações de Sandro sem reduzir a autoliderança à intensificação do esforço individual.

Questão 1 - Identifique as estratégias de autoliderança presentes na narrativa utilizadas por Sandro e classifique-as em comportamentais, cognitivas e de recompensa.

A auto-observação, entendida como a análise de quando e por que determinados comportamentos ocorrem, aparece quando Sandro reconhece seu cansaço, desmotivação e perda de atenção. O estabelecimento de metas, que consiste em definir objetivos capazes de direcionar o próprio comportamento, ocorre quando estabelece a prioridade: “Primeiro, fechar o que preciso para a reunião. Depois, melhorar o que der”. Os autoalertas são estímulos ou lembretes utilizados para manter a atenção e o esforço direcionados aos objetivos; no caso, aparecem nas três perguntas fixadas no monitor e na lista final de tarefas.

A autorrecompensa consiste em reconhecer ou recompensar a si próprio após determinado esforço ou realização, podendo assumir formas simbólicas ou concretas. Sandro utiliza essa estratégia ao pensar “Hoje eu consegui atravessar” e ao comprar o chocolate para marcar o encerramento do dia. A autopunição, por sua vez, envolve uma avaliação autocorretiva das próprias falhas e comportamentos indesejáveis. Entretanto, quando assume a forma excessiva de autocrítica e culpa, pode prejudicar o desempenho (Neck; Houghton, 2006). Ela aparece em pensamentos como “Você sabia que isso faltava”, “por que não revisou antes?” e “agora vão perceber”.

As estratégias de padrões de pensamento construtivos procuram modificar formas habituais de pensar para favorecer o desempenho e compreendem, entre outros recursos, o diálogo interno e a visualização mental. O diálogo interno, entendido como aquilo que o indivíduo diz mentalmente a si mesmo, aparece em “Você já entregou coisas mais difíceis do que essa”, “Não inventar certeza” e “Uma coisa de cada vez”. A visualização mental consiste em imaginar antecipadamente uma situação ou desempenho; Sandro a utiliza ao antecipar uma pergunta da reunião e ensaiar mentalmente sua resposta.

Questão 2 - Analise como Sandro usa a auto-observação ao longo do dia e indique em quais momentos essa prática contribui para a execução do trabalho.

A auto-observação envolve monitorar comportamentos, estados internos e condições que afetam a ação (Mahoney; Arnkoff, 1978, 1979; Manz; Sims, 1980). Assim, a auto-observação contribui quando gera ações concretas de priorização, contenção de impulsos, pausa ou correção técnica.

No caso, essa prática contribui para o trabalho em diferentes momentos. Pela manhã, ao reconhecer a falta de energia e motivação, Sandro ajusta sua forma de trabalhar e prioriza o que precisa estar pronto para a reunião, evitando dispersar-se em melhorias secundárias. Durante a reunião, percebe o desconforto e os pensamentos de autocensura diante da pergunta de Henrique e, em vez de reagir defensivamente, responde com base no que o relatório efetivamente sustentava, preservando a qualidade técnica da resposta. Ao meio-dia, reconhece que o cansaço e a ausência de uma pausa poderiam levá-lo a cometer erros e decide interromper o trabalho para se alimentar e descansar brevemente. No final da tarde, ao perceber que seu corpo estava pesado e que sua atenção funcionava em períodos mais curtos, cria uma lista das tarefas restantes para reduzir o risco de esquecimentos antes do envio do relatório.

Questão 3 - De que forma o uso de estratégias de padrões de pensamento construtivos refletiu no desempenho de Sandro?

Os padrões de pensamento construtivos aparecem no diálogo interno e na visualização mental. Conforme Neck e Manz (1992), essas estratégias podem influenciar expectativas, emoções e comportamentos. Frases como “Você já entregou coisas mais difíceis do que essa” e “Uma coisa de cada vez” reduzem a sensação de ameaça e direcionam a atenção para critérios de qualidade e para a próxima ação possível. A visualização da reunião também o ajuda a antecipar uma pergunta difícil e preparar uma resposta menos defensiva.

Essas estratégias favorecem a continuidade do trabalho, a cautela técnica e a capacidade de apresentar limites do relatório, inclusive ao considerar que “honestidade técnica também é entrega”. Contudo, esses padrões não eliminam atraso, lacunas técnicas ou desgaste. Quando o diálogo interno passa a sustentar a ideia de que Sandro sempre dará conta sozinho, deixa de ser construtivo e pode reforçar a sobrecarga. Seu benefício depende, portanto, de permanecer realista e orientado à ação.

Questão 4 - As estratégias comportamentais que envolvem a autopunição estão presentes no dia a dia de Sandro?

A autopunição está presente quando Sandro reconhece e avalia negativamente suas próprias falhas. Durante a reunião, surgem pensamentos como “Você sabia que isso faltava”, “por que não revisou antes?” e “agora vão perceber”. A culpa também aparece diante das mensagens da família e quando Sandro reconhece sua parcela de responsabilidade pelos atrasos e pela situação de sobrecarga.

Entretanto, segundo Neck e Houghton (2006), a autopunição deve funcionar como um feedback autocorretivo, baseado em uma análise introspectiva e positivamente orientada das falhas, de modo que estas contribuam para a modificação de comportamentos indesejáveis. A autocrítica e a culpa excessiva, ao contrário, podem prejudicar o desempenho. Assim, no caso de Sandro, a autopunição torna-se construtiva quando o reconhecimento do erro deixa de produzir apenas culpa e é convertido em aprendizagem e ações de melhoria, como pedir ajuda, organizar melhor os prazos e evitar a repetição dos comportamentos que contribuíram para a situação.

Questão 5 - Analise o dilema vivenciado por Sandro e proponha ações que possam ajudá-lo a romper o ciclo dos últimos meses e a enfrentar de forma mais efetiva as demandas pessoais e profissionais.

Para romper o ciclo, Sandro precisa utilizar a autoliderança de forma mais planejada e contínua. O estabelecimento de metas próprias deve assumir uma perspectiva de curto, médio e longo prazo. As metas orientam o comportamento e, para serem significativas, devem ser valiosas e alcançáveis, considerando as capacidades do indivíduo e as condições existentes para sua realização (Neck; Houghton, 2006). No curto prazo, Sandro pode definir prioridades, prazos intermediários e critérios para comunicar riscos; no médio prazo, organizar melhor sua carga de trabalho e estabelecer formas de solicitar apoio; e, no longo prazo, buscar um desempenho profissional sustentável, compatível com seus objetivos pessoais. Essas metas também devem estar associadas a um propósito, pois a autoliderança vai além da simples conclusão de tarefas e incorpora maior significado à ação individual (Manz, 1986; Goldsby et al., 2021).

Sandro também precisa modificar seus padrões de pensamento construtivos, identificando e substituindo crenças e pressupostos disfuncionais por interpretações mais realistas. A teoria indica que crenças distorcidas podem prejudicar a autoinfluência, enquanto seu questionamento e substituição podem favorecer comportamentos mais efetivos (Manz; Neck, 2015; Neck; Houghton, 2006). Nesse sentido, Sandro precisa ressignificar a crença de que ser competente significa conseguir cumprir sozinho todas as demandas ou de que pedir ajuda representa incapacidade. Sua competência técnica possui limites diante do tempo, do volume de trabalho e das dependências de outras pessoas; portanto, buscar apoio, compartilhar responsabilidades e negociar prazos também devem ser compreendidos como comportamentos profissionais adequados.

Por fim, Sandro pode desenvolver estratégias de recompensa natural, que buscam tornar a própria realização da tarefa mais agradável ou direcionar a atenção para aspectos inerentemente gratificantes do trabalho, favorecendo sentimentos de competência e autodeterminação e, consequentemente, a motivação intrínseca (Manz; Neck, 2015; Neck; Houghton, 2006). No caso, isso pode ocorrer ao combinar tarefas mais desgastantes com atividades que considere interessantes, valorizar o aprendizado decorrente da resolução de problemas complexos, reconhecer a satisfação de produzir análises consistentes e perceber a colaboração com colegas como uma parte positiva do trabalho.

Síntese para fechamento

A aprendizagem central do caso é que a autoliderança não se limita à capacidade de manter o desempenho ou concluir tarefas em situações emergenciais. Ao longo do dia, a auto-observação, o estabelecimento de metas, os autoalertas, o diálogo interno, a visualização mental e a autorrecompensa ajudam Sandro a organizar suas ações, controlar reações impulsivas e produzir uma entrega tecnicamente aceitável. Entretanto, o uso predominantemente reativo dessas estratégias não impede a repetição de atrasos, sobrecarga, desmotivação e conflitos entre trabalho e vida pessoal.

O fechamento da discussão deve levar os estudantes a refletir sobre como Sandro poderia utilizar a autoliderança de forma contínua e preventiva. Isso envolve monitorar sinais de cansaço e perda de motivação, estabelecer metas e prazos intermediários, comunicar riscos antecipadamente, solicitar apoio, rever crenças relacionadas à competência e preservar espaços de recuperação e recompensa natural. Também significa reconhecer que liderar a si mesmo não corresponde a assumir individualmente toda demanda ou compensar indefinidamente problemas de planejamento.

Não se espera uma solução única para o dilema. As propostas podem variar, desde que sejam coerentes com as evidências do caso e articulem mudanças nos comportamentos e padrões de pensamento de Sandro com responsabilidades da liderança e da organização. Assim, a autoliderança deve favorecer não apenas a entrega imediata, mas a construção de um desempenho sustentável ao longo do tempo.

Referências

GOLDSBY, M. G.; GOLDSBY, E. A.; NECK, C. B.; NECK, C. P.; MATHEWS, R. Self-Leadership: A Four Decade Review of the Literature and Trainings. Administrative Sciences, v. 11, n. 1, art. 25, 2021. DOI: 10.3390/admsci11010025.

KNOTTS, K.; HOUGHTON, J. D.; PEARCE, C. L.; CHEN, H.; STEWART, G. L.; MANZ, C. C. Leading from the inside out: a meta-analysis of how, when, and why self-leadership affects individual outcomes. European Journal of Work and Organizational Psychology, v. 31, n. 2, p. 273-291, 2022.
MAHONEY, M. J.; ARNKOFF, D. B. Cognitive and self-control therapies. In: GARFIELD, S. L.; BERGIN, A. E. (ed.). Handbook of psychotherapy and behavior change. New York: Wiley, 1978.
MAHONEY, M. J.; ARNKOFF, D. B. Self-management: theory, research and application. New York: Pergamon, 1979.
MANZ, C. C. Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. Academy of Management Review, v. 11, n. 3, p. 585-600, 1986.
MANZ, C. C.; NECK, C. P. Mastering self-leadership: empowering yourself for personal excellence. 6. ed. Boston: Pearson, 2015.
MANZ, C. C.; SIMS, H. P. Self-management as a substitute for leadership: a social learning theory perspective. Academy of Management Review, v. 5, n. 3, p. 361-367, 1980.
MANZ, C. C.; SIMS, H. P. The new superleadership: leading others to lead themselves. San Francisco: Berrett-Koehler, 2001.
NECK, C. P.; HOUGHTON, J. D. Two decades of self-leadership theory and research: past developments, present trends, and future possibilities. Journal of Managerial Psychology, v. 21, n. 4, p. 270-295, 2006.
NECK, C. P.; MANZ, C. C. Thought self-leadership: the influence of self-talk and mental imagery on performance. Journal of Organizational Behavior, v. 13, n. 7, p. 681-699, 1992.
PATTERER, A. S.; KELLER, A. C.; WOHARCIK, K. et al. Daily use of self-leadership strategies and employee work engagement while working from home and the office. Scientific Reports, v. 14, artigo 20558, 2024.