

PAULO VIEIRA, PhD



# BUSINESS

HIGH PERFORMANCE

**AS FERRAMENTAS CERTAS PARA TER  
A GESTÃO E LUCROS EXTRAORDINÁRIOS**





# BUSINESS

H I G H P E R F O R M A N C E



**AUTORIA**

Paulo Vieira

**DIRETORA DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO**

Renata Rezende

**COORDENAÇÃO EDITORIAL**

Gabriela Alencar

**EQUIPE DE JORNALISTAS**

Carol Coutinho, Pedro Guilherme, Pedro Saraiva, Rebecca Ramos e Taís Barros

**EDITORIA**

Livraria Febracis

**PROJETO GRÁFICO**

Vibri Design & Branding

**DIAGRAMAÇÃO**

Vibri Design & Branding e Caio Braga

**CAPA E CONTRACAPA**

Vibri Design & Branding

**AUDIOVISUAL**

Elton Daniel e Leandro Hércules

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Sueli Costa CRB-8/5213

---

Vieira, Paulo

Business high performance [livro eletrônico]: as ferramentas certas para ter gestão e lucro extraordinários / Paulo Vieira. – Fortaleza: Febracis Franquias, 2021.

236 p.

Formato: PDF

ISBN: 978-65-88459-02-7

1. Coaching 2. Desenvolvimento profissional 3. Gestão 4. Liderança 5. Lucro I. Título

CDD-658.409

---

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Liderança : Gestão 658.409

Os direitos autorais da obra estão resguardados de acordo com a lei de direito autoral (Lei N° 9.610/98).

O uso da obra literária, sem prévia autorização, está sujeito às penalidades contidas na lei.

Após a leitura, curta-nos no Facebook ([facebook.com/febraciscoaching](https://facebook.com/febraciscoaching)) e siga-nos no Instagram (@febraciscoaching e @paulovcoach).



## Conteúdos Complementares

Para aumentar ainda mais os seus ganhos e aprendizado com este livro, você recebe acesso a um material complementar em vídeo. São aulas exclusivas ministradas por mim e pelos melhores treinadores da Febracis, aprofundando conceitos e ferramentas que você vai aprender no decorrer da sua leitura. Assista-os quando e onde quiser, basta acessar os QR codes ao lado.



### A ARTE DA NEGOCIAÇÃO

Duração: 2h 18

<https://febra.site/bhpcomplementar1>



### RAPPORT: UMA TÉCNICA PODEROSA DE CONEXÃO

Duração: 1h

<https://febra.site/bhpcomplementar2>



### QUAL O SEU NEGÓCIO

Duração: 1h 51

<https://febra.site/bhpcomplementar3>



### SUCESSO ESTRATÉGICO

Duração: 2h 30

<https://febra.site/bhpcomplementar4>



### RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: A FÓRMULA PARA UMA SELEÇÃO DE SUCESSO

Duração: 2h

<https://febra.site/bhpcomplementar5>



### QUEM NÃO ENTENDE DE PESSOAS NÃO ENTENDE DE NEGÓCIOS

Duração: 2h 30

<https://febra.site/bhpcomplementar6>

# SUMÁRIO

## 14

### 1. AUTOCONHECIMENTO

- Evolução da estratégia empresarial **63**
- Gestão de alta performance **64**
- O ciclo do aprendizado **66**
- Trilha do sucesso e trilha do fracasso **70**
- Níveis de função **72**
- Responsabilidade gerencial:
- A estratégia certa vai mudar a sua empresa **74**
- Sempre que possível, fuja da competição **86**
- As estratégias que você precisa saber **89**

#### CONTEÚDOS COMPLEMENTARES 05

#### INTRODUÇÃO 09

- 17 Filosofia do autoconhecimento
- 22 O conceito que te colocará no caminho do sucesso
- 23 Padrões que te impedem de ter uma vida plena
- 27 Habilidades: Soft skills vs. Hard skills
- 33 As oito instâncias do autoconhecimento
- 39 Como desenvolver o autoconhecimento?
- 40 Ser herói é não desistir da jornada
- 43 Ferramenta Ikigai
- 49 5 Ações para alcançar o autoconhecimento na prática
- 50 Jornada da Perícia

## 60

### 2. GESTÃO DE NEGÓCIOS

## 102

### 3. GESTÃO DE VENDAS

- Tipos de comportamento empresarial do coachee **119**
- A mentalidade vem antes do sucesso **120**
- Business coaching: executivo e empresarial **124**
- O coaching executivo vai revolucionar a sua trajetória profissional **125**
- Análise swot no business coaching **127**
- Avaliação multidirecional de inteligência emocional **128**
- Ativos financeiros **134**
- Alcance o equilíbrio entre o estilo de vida e a carreira **135**
- O coaching empresarial vai potencializar os resultados da sua empresa **137**
- Gere resultados de forma ecológica **138**

- 103 Use a gestão de vendas para aumentar seus lucros
- 104 Os três tipos de canais de distribuição
- 105 Os 9 principais intermediários no canal de distribuição
- 107 Valorize a divulgação da sua marca
- 109 Você não vende um produto, vende os benefícios
- 110 Treine a inteligência emocional dos seus vendedores
- 112 Como recompensar os vendedores da empresa?

## 118

### 4. BUSINESS COACHING

# 142

## 5. FELICIDADE E GRATIDÃO NO TRABALHO

- Todo líder é um visionário **178**
- Seja um líder nível 5 **180**
- Time, equipe, grupo bando ou quadrilha? **182**
- Lidere pela autoridade, não pelo autoritarismo **184**
- Os grandes líderes possuem inteligência emocional **185**
- Estabeleça um clima organizacional produtivo **187**
- A melhor pressão vem da motivação interna **190**
- Empresas excelentes possuem as melhores pessoas **192**
- Mindfulness para líderes **196**

# 202

## 7. COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL E CORPORATIVA

- 143** A ferramenta que vai mudar a sua vida
- 144** Mapa de autoavaliação sistêmico – MAAS
- 151** Como se tornar uma pessoa realizada em todas as áreas da vida?
- 153** Psicologia positiva e coaching
- 158** Felicidade hedônica x felicidade eudaimônica
- 159** Os sete princípios da felicidade para se ter sucesso
- 162** Solidão no trabalho
- 163** Satisfação e gratidão: dois pré-requisitos para uma vida extraordinária
- 166** Crescer e contribuir: uma estratégia para alcançar a gratidão
- 169** A importância de dar e receber

# 178

## 6. LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS EM AMBIENTES COMPETITIVOS

- 204** Preste atenção na sua comunicação interpessoal
- 205** Conheça os tipos de comunicação humana
- 208** Decifre a comunicação não verbal e melhore a sua habilidade de negociação
- 211** Missão, visão e valores são a base da comunicação da sua empresa
- 213** Qual o dna organizacional da sua empresa?
- 217** Modelo de três etapas de lewin para mudança
- 219** A comunicação corporativa efetiva vai mudar a sua empresa
- 222** Conquiste uma boa reputação para a sua empresa
- 223** Comunicação interpessoal
- 226** Aprenda a dar o melhor feedback
- 230** O poder do endomarketing
- 233** Aprenda com a Google



**Por que algumas empresas alcançam tanto sucesso e destaque no mercado?  
Por que negócios do mesmo ramo, da mesma cidade, que oferecem o mesmo produto ou serviço, com qualidades aparentemente comparáveis, no final, obtêm resultados completamente diferentes?**

A minha grande busca, anos atrás, era descobrir as respostas destas perguntas. Há mais de 20 anos estudo e pesquiso modelos de sucesso humano para descobrir qual o fator determinante para o êxito ou a derrota de homens, mulheres e empresas.

Isso porque já vivi essa diferença de resultados. Até os 30 anos de idade obtive muitos fracassos, tomei decisões erradas e passei por dificuldades imensas nos âmbitos pessoais e profissionais da vida. O curioso é que, depois dessa idade, alcancei resultados extraordinários. Eu precisava entender: o que aconteceu de tão diferente para determinar o meu fracasso até certa idade e, depois, as minhas conquistas?

Descobri que o sucesso deixa pistas e que ninguém fracassa por acaso. Por isso, fui estudar modelos de êxito humano e metodologias de desenvolvimento pessoal para entender o segredo da excelência. Na época, buscava algo que fosse possível replicar e ensinar a outras pessoas para que elas alcançassem também uma vida abundante.

Após muito estudo, aprendi que existe um modelo empresarial de alta performance. As empresas que crescem sistematicamente, com geração de caixa e lucros constantes, utilizam estratégias extraordinárias e possuem equipes bem lideradas. Tornei-me expert nos comportamentos de grandes líderes executivos, descobri o que eles fizeram, como eles fizeram e apliquei isso na minha empresa.

O resultado é que, ano após ano, a Febracis tem dobrado de tamanho, de lucratividade e de rentabilidade. Com essas técnicas, nos tornamos a maior empresa de desenvolvimento humano do Brasil e a maior empresa de coaching do mundo. Hoje possuímos mais de 1.300 funcionários e filiais dentro e fora do Brasil, com unidades de mais de 1000 metros quadrados.

E o que fazer para manter o crescimento mesmo em cenários imprevisíveis? Mais do que isso, como é possível transformar uma crise do mercado nacional ou mundial, em um momento de oportunidade para a sua empresa? Após anos de estudo e vivências práticas no mundo *business*, aprendi que onde há problema, há solução. Se existe crise, existem também oportunidades.

Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde decretou o surto de Covid-19 como uma pandemia. Com a propagação do vírus, o mundo inteiro sofreu impactos sociais, políticos, econômicos, culturais e históricos imensuráveis, com transformações abruptas nos mercados de trabalho: empresas falindo rapidamente, setores deixando de ter relevância, enquanto outros sofreram crescimento e aumento de lucro.

Mais do que nunca, ficou evidente para os empresários a necessidade de possuir recursos e estratégias para blindar a própria empresa dos efeitos destrutivos que uma crise mundial pode causar. Mas, antes mesmo da pandemia, o mercado já sofria mudanças. De acordo com relatório publicado em 2019 pelo Fórum Econômico Mundial, o pensamento crítico, a criatividade e a inteligência emocional, também chamadas de *soft skills*, seriam qualidades essenciais para qualquer profissional até 2020, o que apenas se confirmou com os acontecimentos que sucederam.

Isso porque a vitimização e a lamentação nunca levaram alguém a lugares de sucesso de verdade. Durante uma pandemia, é preciso evitar

o desespero e possuir a perspectiva de que aquela situação não está acontecendo apenas com você – é o mundo todo passando pelo mesmo momento desafiador. Quem triunfa durante crises são pessoas que se apegam aos comportamentos corretos, ao otimismo e à visão de futuro extraordinária, e no mercado de trabalho isso não é diferente.

Vários pequenos empresários acreditam que grandes resultados podem ser obtidos por sorte. De forma arrogante e prepotente, tentam descobrir sozinhos o modelo para o sucesso empresarial em uma busca desenfreada e impensada, confiando apenas na tentativa e no erro. Pare de tentar reinventar a roda. Pratique a humildade e aprenda com os homens e as mulheres que construíram impérios do zero e, ao fazê-lo, deixaram as pistas de como é possível outras pessoas trilharem o mesmo caminho do sucesso empresarial. Acredite, nada é por acaso.

É o que ensino neste livro, com técnicas, conceitos, estratégias e ferramentas com foco em gestão e liderança. Com o Business High Performance, você terá acesso à metodologia diferenciada da Febracis, que usa a inteligência emocional como instrumento para obtenção do sucesso empresarial. O conhecimento que estou compartilhando com você, se for acompanhado por ações concretas, vai multiplicar o faturamento, aumentar a rentabilidade e o lucro da sua empresa. Com menos esforço e recursos, você vai conquistar mais dentro do mercado, independentemente das oscilações na economia. É essa a proposta do mundo empresarial moderno.

**Te desejo uma boa leitura e que sigamos juntos transformando  
vidas e negócios de maneira extraordinária!**

***Paulo Vieira***





1

AUTOCONHECIMENTO

### **Você já olhou no espelho e se questionou se está no caminho certo, se tem tomado as atitudes corretas e se sabe exatamente aonde quer chegar?**

**S**e a resposta para essas perguntas foi **sim**, é hora de parar e olhar para dentro de você. Autoconhecer-se é descobrir suas verdadeiras potencialidades e metas, e especificar quais pontos na sua personalidade podem e precisam ser melhorados.

Autoconhecimento é conhecer as próprias sensações, crenças, emoções, além dos próprios pensamentos e outros estados mentais, segundo a enciclopédia de Filosofia de Stanford. Para a psicóloga Tasha Eurich, a pessoa autoconsciente possui a habilidade de se perceber com clareza, de compreender quem é, de entender como as pessoas a percebem e, com esse conhecimento, descobrir a melhor forma de se encaixar no mundo. "Autoconhecimento é poder. Nem sempre gostamos do que vemos, mas existe conforto em conhecer-se.", afirma.

Segundo Eurich, existem dois tipos de autoconhecimento. O primeiro é caracterizado pelo estado de atenção aos próprios sentimentos, valores, emoções, reações e o nosso

impacto nos outros. Para a pesquisadora, este tipo de habilidade está associada a maiores cargos, aumento da felicidade e de controle pessoal e social. Se feito de forma exagerada, pode estar relacionado ao aumento de estresse e casos de ansiedade.

O segundo tipo refere-se ao autoconhecimento externo. Para quem possui a habilidade, é possível entender como os outros o enxergam, usando os mesmos termos listados pelo primeiro tipo (valores, emoções etc). Também são pessoas que possuem grande capacidade de empatia. É uma característica frequentemente encontrada em líderes que estabelecem ótimas relações com seus liderados.

O autoconhecimento, em um sentido mais profundo, não é apenas absorção de informações. Este processo tem a função primordial de direcionar para um conhecimento próprio, de modo a proporcionar construções e desconstruções em várias áreas da vida. Afinal, como seria possível



**TASHA EURICH**  
é autora do best-  
seller *Insight* pelo  
New York Times,  
pesquisadora,  
coach executiva  
e psicóloga  
organizacional.

Foto: Elena Seibert (www.tashaeurich.com)



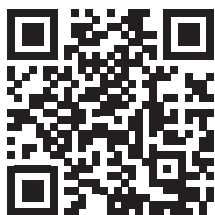
## VÍDEO

### AUTOCONHECIMENTO POSITIVO – PSICOLOGIA POSITIVA

Andrea Perez

Membro fundadora do Instituto Brasileiro de Psicologia Positiva (IBRPP), Andrea Perez fala sobre o autoconhecimento positivo e como ele contribui para a construção da sua melhor versão.

Aponte sua câmera para o QR  
Code ou acesse pelo link:



<https://febra.site/bhplink1>

aplicar mudanças, se você nem percebe os padrões que reproduz?

Este é o primeiro passo para qualquer processo de desenvolvimento humano. Ao mergulhar dentro de si e ter uma visão crítica dos seus comportamentos, das suas opiniões e das suas ações, o seu mundo interior e exterior ganham novas possibilidades e novas perspectivas.

Apesar de a autoconsciência, ou seja, o conhecimento sobre quem somos e como somos vistos, ser importante para o melhor desempenho da profissão, o sucesso na carreira e a eficácia na liderança, sua existência no ambiente de trabalho é impressionantemente escassa. Segundo pesquisa feita durante cinco anos por Tasha Eurich, **embora 95% das pessoas acreditem ser autoconscientes, apenas entre 10% e 15% realmente são.**

Não é preciso procurar muito no escritório para encontrar colegas de trabalho que não tenham esse autoconhecimento; pessoas que, mesmo com conquistas passadas, qualificações sólidas ou inteligência irrefutável, demonstram completa falta de discernimento a respeito de como são vistas por outros e de como são verdadeiramente em seu interior.

Você conhece alguém assim?

Ou você é esta pessoa?

A pesquisa citada foi realizada com 467 adultos que atuam em vários setores nos EUA. 99% dos entrevistados afirmaram trabalhar com pelo menos uma pessoa que se encaixa nesse perfil; e quase metade dos participantes disse trabalhar com pelo menos quatro pessoas que não tem um sólido conhecimento sobre si mesmas. Colegas de trabalho foram apontados com mais frequência: 73% relataram pelo menos um colega sem



autoconsciência, seguidos de subordinados diretos (33%), chefes (32%) e clientes (16%).

**Profissionais sem autoconsciência não são apenas frustrantes; podem reduzir pela metade as chances de uma equipe alcançar o sucesso.** De acordo com a pesquisa, outras consequências de trabalhar com colegas desse tipo incluem maior estresse, menor motivação e maior probabilidade de deixar o emprego.

Então, sem dúvidas, este pode ser um processo transformador para a carreira profissional. É o maior investimento que pode ser feito em si mesmo, pois quando o indivíduo se conhece, não apenas reage impulsivamente aos seus processos internos e à vida, mas desenvolve uma conexão consciente com o seu *verdadeiro eu* e com o mundo externo.

Como consequência, a autoestima é aumentada, tornando-o mais forte para encarar as adversidades da vida profissional, gerando sentimento de autossatisfação, que é condição essencial para a felicidade e autorrealização profunda, muito diferente do sentimento de euforia que o mundo oferece.

A psicóloga Soraya Rodrigues (2016) define em seu estudo que por meio do autoconhecimento "nos encontramos e nos acolhemos na unicidade e complexidade que nos é própria, para (...) ser oportunizada a conscientização e consciencialização dos conteúdos subjacentes aos nossos estados afetivos e emocionais".

Com este processo, é possível concluir que as pessoas não são os papéis sociais que exercem, nem a percepção dos outros a seu respeito. Do mesmo modo, não são a identificação engessada que criaram de si mesmas, o que geralmente tem função de

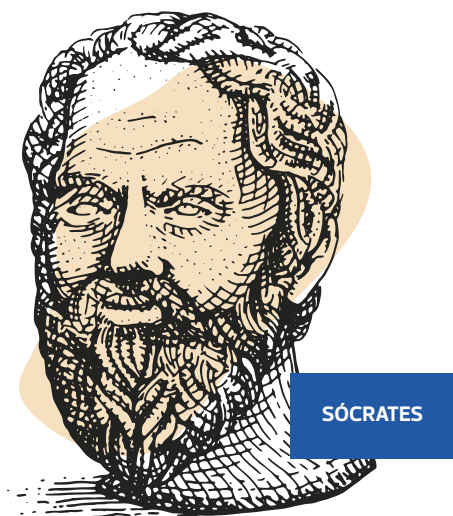
máscara protetora e escudo de defesa para se agarrar a uma imagem idealizada.

Geralmente a imagem que é idealizada para si não corresponde integralmente a quem de fato você é. Esta vem à tona diante de experiências catalisadoras que nos colocam frente a comportamentos automáticos e emoções disfuncionais que precisam ser prontamente trabalhadas. No tópico a seguir, você aprenderá um pouco mais sobre as bases filosóficas do autoconhecimento.

## FILOSOFIA DO AUTOCONHECIMENTO



Os filósofos gregos já consideravam o valor que existe na autorreflexão para uma vida plena. A frase "*conhece-te a ti mesmo*", difundida pelo filósofo grego Sócrates (479–399 a.C.), revela a importância do autoconhecimento. Para o pensador, conhecer-se é o ponto de partida para uma vida equilibrada e, por consequência, mais autêntica e feliz.



A alta taxa de pessoas que ainda não são autoconscientes, descoberta pela pesquisa de Tasha Eurich, demonstra que grande parcela da sociedade não atinge essa autenticidade e felicidade propostas por Sócrates, pois prefere dedicar o seu tempo a observar e apontar fraquezas de outros, ao invés de focar em si. Tal comportamento acaba deixando pessoas infelizes e perdidas quanto aos caminhos que devem tomar. Dessa forma, dificilmente alcançarão o sucesso. E os que conseguirem, terão mais chances de perdê-lo mais à frente.

Nesta visão, conhecer-se plenamente não é um desdobramento natural do tempo vivido, e sim resultado da vontade, do esforço de cada indivíduo em conquistá-la. Exatamente por isto é possível encontrar pessoas vazias em plena velhice e, ao contrário, mentes sábias no auge da juventude.

A *"Alegoria da Caverna"*, presente na obra *A República*, de Platão (428–348 a.C), ressalta que, quando ficamos presos em uma realidade que consideramos única e

absoluta, não abrimos espaço para novos conhecimentos e oportunidades. Mas, quando saímos da "caverna", o horizonte se amplia e passamos a compreender melhor a realidade.

Leia um trecho deste mito platônico:

*"E agora, meu caro Glauco, é preciso aplicar exatamente essa alegoria ao que dissemos anteriormente. Devemos assimilar o mundo que apreendemos pela vista à estada na prisão, a luz do fogo que ilumina a caverna à ação do sol. Quanto à subida e à contemplação do que há no alto, considera que se trata da ascensão da alma até o lugar inteligível, e não te enganarás sobre minha esperança, já que desejas conhecê-la. Deus sabe se há alguma possibilidade de que ela seja fundada sobre a verdade. Em todo o caso eis o que me aparece tal como me aparece; nos últimos limites do mundo inteligível aparece-me a idéia do Bem, que se percebe com dificuldade, mas que não se pode ver sem concluir que ela é a causa de tudo o que há de reto e de belo. No mundo visível, ela gera a luz e o senhor da luz, no mundo inteligível ela própria é a soberana que dispensa a verdade e a inteligência. Acrescento que é preciso vê-la se quer comportar-se com sabedoria, seja na vida privada, seja na vida pública".*

(**LA REPUBLIQUE**, Livro Sétimo, tradução de Leon Robin. In: Vergez, A. e Huisman, D. *História dos Filósofos*. Rio de Janeiro: Freiras Bastos, 1976.)

Durante a rotina, o medo e as zonas de conforto podem te paralisar. Quando isso acontece, profissionais viram presas e perdem as oportunidades de crescimento, que escapam sem dar uma segunda chance.

De certa maneira, este comportamento remete àqueles prisioneiros da caverna, pois estão presos às limitações, justificando as oportunidades perdidas.

**Veja estes exemplos de momentos em que isso se comprova:**

- Por medo da responsabilidade, deixa de liderar projetos e equipes.
- Por medo da exposição e do julgamento, evita fazer apresentações públicas.
- Por acreditar que suas experiências são inválidas e não valorizar a próprias histórias, abre mão de participar de concursos e competições.

O filósofo Aristóteles (384 a.C–322 a.C.), discípulo de Platão, também escreveu sobre a necessidade do autoconhecimento. No livro *Ética a Nicômaco*, ele registrou os conselhos que deixaria a seu filho, Nicômaco, sobre como alcançar o sucesso e a felicidade. Ele sugeriu que, todos os dias, antes de dormir, o filho se perguntasse três coisas:

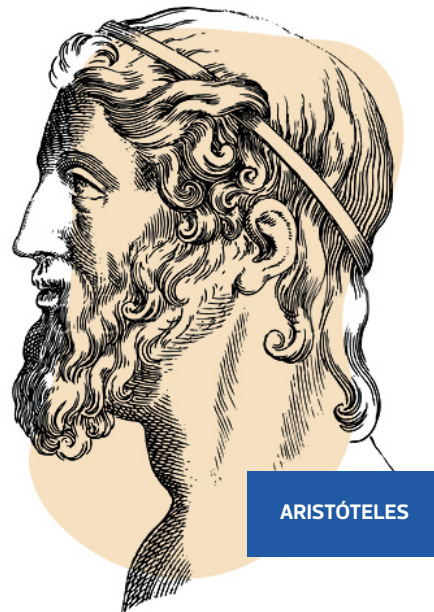
- **Quem eu Sou?**
- **Quem eu gostaria de Ser?**
- **O que eu preciso fazer para me tornar quem eu quero Ser?**

Todas estas questões existenciais e filosóficas dão abertura para que você passe a analisar seu próprio estado de vida. São os argumentos universais que há séculos despertam a curiosidade de saber mais sobre nós mesmos e sobre o mundo.

É no autoconhecimento que o ser humano passa a se observar e a se importar como as práticas exteriores, ou melhor dizendo,

com o que comunica ao mundo por meio dos seus comportamentos e valores.

Pensando nisso, leia e responda às questões a seguir retiradas do meu livro *Decifre e Influencie Pessoas*. É fundamental que você reflita antes de respondê-las, e que seja honesto e sincero nas respostas. Mesmo que você já tenha, em outro momento da vida, refletido sobre essas mesmas perguntas, não deixe de escrever seus pensamentos – e note como as respostas nunca serão completamente iguais.



1. Quem é você? (Escreva sobre a sua essência, e não sobre o seu cargo, suas conquistas, ou mesmo de quem você é filha(o) ou mãe(pai). Essa pergunta refere-se ao “ser” e não ao “fazer” ou mesmo “ter”).

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Quais características você tem e todos as reconhecem em você?

---

---

---

---

3. Quais características as pessoas veem em você, mas você não se percebe com elas?

---

---

---

---

4. Quais características você mais gosta em si mesmo(a)?

---

---

---

---



**5.** Quais comportamentos você não tem, mas gostaria de ter?

---

---

---

---

---

---

---

**6.** Quais comportamentos você tem, mas gostaria de não ter?

---

---

---

---

---

---

---

---

**7.** Que coisas ou situações motivam você a ponto de fazer os seus olhos brilharem?

---

---

---

---

---

---

---

---



## O CONCEITO QUE TE COLOCARÁ NO CAMINHO DO SUCESSO

Ter autoconhecimento é imprescindível para entender, por exemplo, as causas e efeitos de projetos malsucedidos, bem como conflitos de relacionamentos – pessoais ou profissionais –, a fim de buscar a melhor maneira de superá-los. Pois, a partir do momento em que você realmente se conhece, passa a perceber – e considerar – melhor o ambiente e as pessoas ao seu redor, e adquire uma visão de mundo mais sistêmica.

Outro diferencial é que você passa a traçar planos e metas totalmente alinhados com o seu perfil. Para exemplificar, vamos considerar o lado profissional: quantas pessoas decidem seguir uma carreira em determinada área (direito, marketing, economia, saúde...) e param no meio do caminho por perceberem que aquilo não é exatamente o que desejam fazer? Ou

seja, perderam tempo, dinheiro e energia por não se conhecerem, por não entenderem suas habilidades.

**Quando você se torna autoconsciente, conquista maior discernimento e, com isso, é possível traçar um plano concreto de objetivos visando uma trajetória profissional de sucesso.** Suas escolhas respeitam prioridades e desejos verdadeiros, a autoestima se eleva e você percebe que é capaz de chegar aonde quiser.

Se esta importância ainda não ficou clara, reflita: você confia, tem amizade, acredita ou ama as pessoas que mal conhece? Provavelmente sua resposta foi não. Então, se você pouco se conhece, como vai se sentir seguro e confiante colocando nas mãos deste "desconhecido" seus objetivos e metas? Você se sentiria à vontade?

Agora pense: quantas vezes por dia nós nos olhamos no espelho? Vamos ver se estamos penteados, se nossa roupa está “combinando”, os homens ajustam o nó da gravata e as mulheres retocam a maquiagem. Mas, quantas vezes paramos e olhamos para nosso “espelho interior” para ver como está nossa autoestima, nossa motivação, nosso foco ou nossos caminhos em busca dos objetivos?

É muito difícil alguém se conhecer interiormente quando a busca está sempre no externo. Buscamos cuidar da pele, mudar o corte do cabelo, comprar roupas, carros do ano, eliminar alguns quilinhos, mas, quase sempre, esquecemos que o caminho deve ser o contrário; de dentro para fora.

Quando o indivíduo está bem consigo mesmo, as pessoas percebem não pela roupa social que está usando ou pelo carro que está dirigindo, mas sim pelo olhar, sorriso no rosto, pela paz de espírito e prazer pela vida. Amar-se é condição básica para elevar nossa autoestima. E como está a sua?

## **PADRÕES QUE TE IMPEDEM DE TER UMA VIDA PLENA**

Você já se perguntou por qual motivo algumas pessoas, inseridas no mesmo contexto e com acesso às mesmas oportunidades, não conseguem alcançar o mesmo nível de sucesso? É possível que uma delas tenha alto índice de inteligência emocional, enquanto a outra está presa em um ciclo de **autossabotagem**.



**“NÃO POSSO”, “NÃO CONSIGO”,  
“FULANO É MELHOR QUE EU”,  
“NÃO VOU DAR CONTA DE  
CUMPRIR O PRAZO”.**

Estes pensamentos contribuem para a autossabotagem. O termo é utilizado para descrever comportamentos que vão contra o que você deseja conquistar, sabotando a meta ou o objetivo estabelecido. Muitas vezes, esse processo acontece de forma inconsciente. São crenças limitantes e padrões que são repetidos, mesmo indo contra o desejo da pessoa que se sabota. Junto deles, costumam aparecer os comportamentos autodestrutivos, que são usados para reforçar e validar as inseguranças que já existem dentro de você. Partindo disso, marque a seguir, com sinceridade, quais atitudes atrapalham a sua vida atualmente (lembre-se que o primeiro passo para a mudança é a tomada de consciência):

- ( ) **O medo de ir em frente;**
- ( ) **A procrastinação das tarefas;**
- ( ) **A negatividade e o pessimismo;**
- ( ) **A autocrítica exacerbada;**
- ( ) **A ausência de confiança.**



## VÍDEO

### CONHEÇA O PADRÃO DE COMPORTAMENTO QUE TE IMPEDE DE TER SUCESSO E COMO MUDAR!

*Paulo Vieira*

Paulo Vieira explica de onde vêm os padrões de comportamento e ensina como iniciar o processo da mudança.

Aponte sua câmera para o QR Code ou acesse pelo link:



<https://febra.site/bhplink2>

## COMO QUEBRAR PADRÕES TÓXICOS

O gatilho da autossabotagem está na maneira como as pessoas se enxergam. É preciso identificar suas potencialidades e apropriar-se delas, praticando o autoconhecimento. Esse exercício é essencial para a quebra de padrões tóxicos. É possível que você esteja em um ciclo de autossabotagem se você:

1. Não consegue reconhecer as próprias conquistas, mesmo quando recebe elogios de pessoas que você confia;
2. Exagera ou mente sobre as próprias conquistas, criando uma exaltação falsa só para satisfazer a sua necessidade de aprovação;
3. Comunica aos outros uma fragilidade que foca no não merecimento das suas vitórias;
4. Se compara demais aos outros, constantemente diminuindo o próprio valor;
5. Foca no que está faltando, em vez de focar no que já funciona e pode ser aprimorado;
6. Tem medo excessivo de falhar, o que o leva a ficar paralisado e, invariavelmente, falhar;
7. Possui necessidade excessiva de controle, que facilita manipular a verdade e deixar a autossabotagem protagonizar as suas ações.

“

*O importante  
não é aquilo que  
fazem de nós, mas  
o que nós mesmos  
fazemos do que  
os outros fizeram  
de nós.*

*Jean-Paul Sartre*



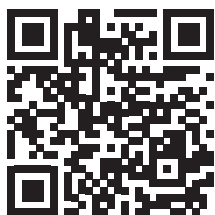
## VÍDEO

### COMO ACABAR COM A AUTOSSABOTAGEM

*Paulo Vieira*

Em sua Live no Facebook, Paulo Vieira ensina técnicas efetivas para acabar com os padrões da autossabotagem.

Aponte sua câmera para o QR  
Code ou acesse pelo link:



<https://febra.site/bhplink3>

Reconheceu algum item acima dentro dos seus comportamentos diários? Caso a resposta seja sim, não se preocupe, é possível mudar.

O primeiro passo para a mudança é a **consciência**. Reconhecer quais comportamentos vão de encontro aos seus objetivos pessoais, qual sentimento o mantém preso ao passado. A mágoa, o rancor e o ressentimento podem ser grandes âncoras que possibilitam a permanência de padrões tóxicos, que o impedem de seguir em frente. É importante deixar no passado os erros que já foram cometidos, parar de remoer as coisas que não podem ser resolvidas.

Consciência e mudança estão intimamente ligadas e mexer em lembranças desagradáveis é dolorido. Pode levar tempo até digerir certas experiências, praticar o perdão, fazer novas associações e, por fim,

implementar mudanças significativas na sua vida. Mas, se tiver paciência e vontade de se aprimorar, a jornada vale a pena. Depois, é preciso praticar a **autorresponsabilidade**. Você é responsável pela vida que tem levado. Sem culpa, entenda que não existem coincidências, seus comportamentos atuais são sementes que serão colhidas no futuro. Da mesma forma, o que você está vivendo no presente tem raízes no passado, e é resultado direto das coisas que foram feitas ou que foram negligenciadas.

Após assumir a responsabilidade sobre a sua vida, é preciso ter em mente a **visão positiva de futuro**. Está escrito na *Bíblia*, em Provérbios 28:19: “*Não havendo profecia, o povo perece*”. Ao visualizar a sua empresa no futuro, por exemplo, pense grande. Abandone a mediocridade e os objetivos medianos. Não aceite nada menos do que o extraordinário.

## HABILIDADES: SOFT SKILLS VS. HARD SKILLS

Primeiramente, entender o conceito destas expressões é fundamental para avaliar a qualificação de um candidato para uma vaga ou mesmo para mensurar a importância de um colaborador. Para começar, vamos entender o seu significado literal.

A palavra *skills*, traduzida do inglês, significa “habilidades”. Vamos explicar detalhadamente a seguir.

### HARD SKILLS

As *hard skills*, por muito tempo, foram a principal fonte de análise de um profissional. Não é difícil entender o motivo. Por natureza, elas são habilidades que podem ser mensura-

das de alguma forma. Por conta disso, são identificáveis com facilidade, seja pela apresentação de um diploma ou pela proficiência em uma língua estrangeira.

Portanto, as *hard skills* são as habilidades que podem ser aprendidas — e ensinadas — por meio de cursos, treinamentos, workshops etc. De forma simples, são conceituadas como as aptidões técnicas de um profissional. Veja alguns exemplos:

- **Conhecimento em uma língua estrangeira;**
- **Graduação e pós-graduação;**
- **Cursos técnicos;**
- **Mestrados e doutorados;**
- **Conhecimento na operação de máquinas e ferramentas;**
- **Habilidades ligadas à informática.**

Por serem facilmente reconhecíveis, estas informações geralmente constam no currículo de qualquer candidato. Obviamente, as *hard skills* mais relevantes dependem das necessidades da empresa e do tipo de cargo a ser exercido pelo profissional.

As habilidades técnicas são, certamente, as mais fáceis de serem analisadas. Porém, com o desenvolvimento profissional, não contam mais com o mesmo apelo diferencial de anos atrás. Hoje, as *soft skills* recebem muita importância no processo seletivo.

### SOFT SKILLS

Ao contrário do termo anterior, as *soft skills* são mais difíceis de quantificar e reconhecer. Tratam-se de habilidades sociocomportamentais, ligadas diretamente às aptidões mentais de um candidato e à capacidade de lidar positivamente com **fatores emocionais**.

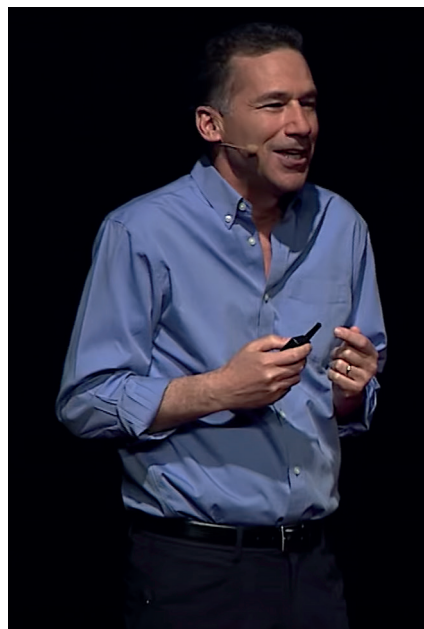


*Imaginamos que uma negociação é muita conversa. Na verdade, o importante é escutar. Ao estudar o comportamento de negociadores de sucesso, percebe-se que escutam muito mais do que falam.*

*William Ury*

As *soft skills* são difíceis de compreender uma vez que envolvem mais que um curso ou um certificado. Elas abrangem toda a experiência psicossocial de uma pessoa, o que também faz com que sejam habilidades mais complicadas de serem ensinadas ou assimiladas.

Sua importância na avaliação de um colaborador vem crescendo graças à mudança de paradigma ocorrida dentro das empresas nos últimos anos. De nada adianta contar com profissionais tecnicamente capacitados, mas que tenham dificuldade em lidar com

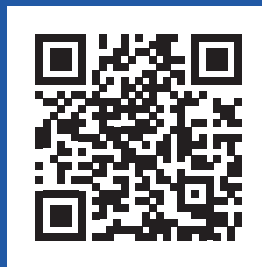


#### VÍDEO

**O PODER DE ESCUTAR |  
TEDx SAN DIEGO**  
*William Ury*

William Ury, cofundador do Programa de Harvard em Negociação, é um dos especialistas em negociação mais conhecidos e influentes do mundo. Neste vídeo, ele aborda durante sua palestra do TEDx San Diego a importância da escuta para a carreira e para a vida.

**Aponte sua câmera para o QR  
Code ou acesse pelo link:**



<https://febra.site/bhplink4>



ambientes de pressão ou de trabalho colaborativo. A seguir, as dez *soft skills* imprescindíveis para qualquer profissional a partir de 2020, segundo o Fórum Econômico Mundial:

- **Pensamento crítico**
- **Criatividade**
- **Gestão de pessoas**
- **Resolução de problemas complexos**
- **Coordenação**
- **Inteligência emocional**
- **Capacidade de julgamento e tomada de decisões**
- **Orientação para servir**
- **Negociação**
- **Flexibilidade cognitiva**

Pela dificuldade em serem comprovadas em um primeiro contato, estas competências costumam ser menos citadas em currículos, exigindo que o grupo de recrutadores seja capaz de identificá-las. A realização de dinâmicas de grupo é uma ferramenta muito utilizada para observar e avaliar *soft skills*.

## SOFT SKILLS: O POTE DE OURO NO NOVO MERCADO DE TRABALHO

Por todos esses motivos as *soft skills* estão no centro dos novos modelos de seleção e recrutamento, como mostra o relatório do LinkedIn sobre força de trabalho, publicado em 2018. Os responsáveis pela maior rede social corporativa do mundo colocam entre as quatro mais importantes habilidades para o futuro – ou seria presente? – do mercado de trabalho: a liderança, a comunicação, a colaboração e o gerenciamento de tempo, todas *soft skills*.

Desenvolver habilidades comportamentais já é um fator decisivo no momento do recrutamento para seu próximo emprego. Essa constatação está disponível há mais de 100 anos, quando, em 1918, o professor Charles Rigborg Mann conduziu um estudo que uniu três grandes instituições educacionais americanas – a Harvard University, a Carnegie Foundation e a Stanford Research Center –, olhando para os currículos dos cursos

### Para fixar melhor:

#### SOFT SKILLS

Solução de problemas complexos

Pensamento crítico

Criatividade

Gestão de pessoas

Relacionamento interpessoal

Inteligência emocional

Julgamento e tomada de decisão

Orientação de serviço

Negociação

Flexibilidade cognitiva

#### HARD SKILLS

Cursos técnicos

Graduação

Cursos de extensão

Compreensão de língua estrangeira

Especializações

Mestrado

Doutorado

Conhecimentos de programação

Operações com máquinas

Lógica



de engenharia. Sua principal descoberta foi que 85% das habilidades que determinam o sucesso no trabalho são *soft skills*. Contudo, são nos 15% restantes – voltados para as *hard skills* –, que ainda se concentraram os esforços dos cursos de engenharia e de tantas outras áreas do conhecimento.

O grande problema é que as pessoas são forçadas ao comprometimento com as *hard skills* desde a escola. Esse modelo de notas, que mede apenas as competências técnicas do aluno, cria um ambiente de aprendizagem que deixa de lado a sabedoria da bagagem prática. Assim, acabam ficando como os personagens do filme *Tempos modernos*, de Charles Chaplin, produzindo aos montes sem desenvolver o pensamento

crítico necessário para nos tornarmos seres humanos melhores.

Com tudo isso, é possível perceber como as *soft skills* lhe asseguram foco, motivação, produtividade e engajamento nas atividades diárias e proporcionam uma capacidade extraordinária de responder de maneira assertiva em situações cruciais da vida pessoal e profissional.

Juntamente com as *hard skills*, as *soft skills* não só fazem de você um profissional preparado para as mudanças que já estão ocorrendo no mercado de trabalho, como também revolucionarão as corporações, tornando-as mais modernas e desenvolvidas, olhando sempre para o melhor que ainda está vindo.

CONSTAM, NESTA PÁGINA, OUTRAS *SOFT SKILLS*. ESCREVA DE 0 A 10 DE ACORDO COM SEU NÍVEL DE HABILIDADE EM CADA UMA DELAS. LOGO DEPOIS DE PREENCHER A TABELA, RESPONDA ÀS PERGUNTAS.

Comunicação		Energia	
Persuasão		Entusiasmo	
Escuta		Simpatia	
Negociação		Honestidade	
Comunicação não verbal		Comicidade	
Falar em público		Paciência	
Decifrar pessoas		Respeitabilidade	
Contar histórias		Trabalho em grupo	
Comunicação visual		Aceitar feedback	
Adaptabilidade		Colaboração	
Aptidão artística		Atendimento ao cliente	
Criatividade		Lidar com situações difíceis	
Desejo de aprender		Lidar com mudanças no ambiente de trabalho	
Flexibilidade		Inteligência emocional	
Inovação		Empatia	
Pensamento lógico		Relações interpessoais	
Solução de problemas e conflitos		Interculturalidade	
Pesquisa		Influência	
Desenvoltura		Networking	
Tolerância a mudanças e incertezas		Ética	
Gerenciamento de conflitos		Atenção	
Desenvolvimento de negócios		Dedicação	
Facilidade em tomar decisões		Confiabilidade	
Delegador de tarefas		Colaborador	
Resolução de conflitos		Independência	
Facilitador		Multitarefas	
Feedback preciso		Perseverança	
Inspirador		Planejador	
Gerenciamento de projetos		Pontualidade	
Gerenciamento de conversas difíceis		Orientado para os resultados	
Gerenciamento de talentos		Autorresponsável	
Gerenciamento remoto		Gerenciamento do tempo	
Gerenciamento de reuniões		Trabalha bem sob pressão	
Mentoria		Treinável	
Motivação		Boas atitudes	
Coaching		Independência	
Supervisor		Gerenciamento de performance	
Confidente		Capacidade de improvisação	
Cooperação		Consciência de segurança	
Cortesia		Tolerância	

1. Você tem valorizado mais as *hard skills* ou as *soft skills*? Quais as consequências disso em sua vida?

---

---

---

---

---

---

---

2. Liste 5 *soft skills* que você não tem colocado em prática. Ao lado de cada uma, descreva uma ação que deve ser feita para melhorar o desenvolvimento da habilidade.

1. Soft Skill

Ação

---

2. Soft Skill

Ação

---

3. Soft Skill

Ação

---

4. Soft Skill

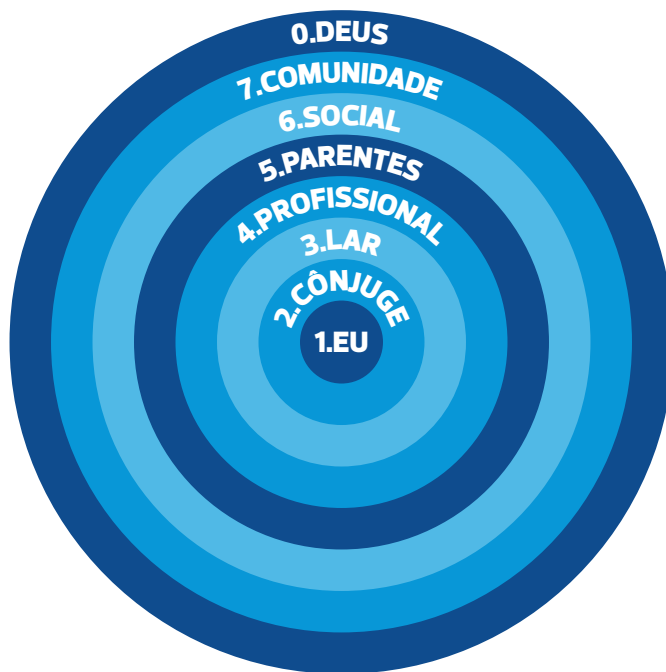
Ação

---

5. Soft Skill

Ação

---



## AS OITO INSTÂNCIAS DO AUTOCONHECIMENTO

No livro "Decifre e Influencie Pessoas" falo que todo processo de desenvolvimento humano tem início com uma profunda autoanálise, fase que é chamada de **Instância 1**: a conexão do indivíduo com ele mesmo. Ao todo, uma pessoa se comunica e se percebe nas interações com a vida e com o mundo através de oito instâncias, que vêm a ser:

**Instância 1 – Você consigo mesmo;**

**Instância 2 – Você e seu companheiro(a);**

**Instância 3 – Você e sua família;**

**Instância 4 – Você e seu trabalho;**

**Instância 5 – Você e seus parentes;**

**Instância 6 – Você e suas relações sociais;**

**Instância 7 – Você e a sociedade;**

**Instância 0 – Você e Deus.**

### INSTÂNCIA 1

#### VOCÊ CONSIGO MESMO

A primeira instância fundamental para a plenitude humana é a conexão consigo mesmo. Se a pessoa não trabalhar essa instância, nada funcionará. Por isso, responda: qual o nível e a qualidade da sua conexão consigo? Quais são os diálogos internos que passam pela sua cabeça? Vejamos:

- **Seus pensamentos costumam ser positivos e fortalecedores ou são do tipo destrutivo, gerando em você um sentimento de vitimização?**
- **Você está usufruindo do seu máximo potencial, usando com sabedoria os próprios dons e talentos?**
- **Você sabe verdadeiramente quem é e aceita os próprios defeitos e qualidades – mas sempre buscando se tornar alguém melhor a cada dia?**

## INSTÂNCIA 2

### VOCÊ E O SEU COMPANHEIRO(A)

A segunda instância fala de você em relação à pessoa com quem divide sua casa, sua cama, a intimidade do seu lar, isto é, o seu parceiro ou parceira. Como você já deve ter percebido, uma crise conjugal é capaz de comprometer o desempenho de uma pessoa em praticamente todas as áreas de sua vida. Da mesma forma, se esse alguém está bem consigo mesmo e com o seu cônjuge, passará por todos os desafios de maneira mais segura e mais fácil, pois poderá dividir sua rotina com um aliado, alguém que vai ajudá-lo a planejar as estratégias que precisam ser articuladas, que poderá aconselhá-lo, ajudá-lo a ver situações que não se apresentavam de modo claro, que poderá, enfim, dar o suporte necessário – inclusive do ponto de vista emocional – diante de adversidades, dúvidas e conflitos.

Se você é solteiro, reflita sobre isso e considere como seriam certos cenários de sua vida se houvesse a participação de um companheiro(a). Por exemplo:

- **Em que situações seria importante compartilhar impressões, medos ou celebrar conquistas e realizações?**
- **Se você ainda se vê como muito jovem para o casamento, como pensa o seu futuro nesse aspecto?**
- **Quão importante seria se pudesse compartilhar com um companheiro(a) sua carreira, seus empreendimentos, estudos, futuro etc.?**

É claro que uma relação nesse nível deve envolver antes de tudo amor e admiração mútuos – e só neste caso, quando isso está bem claro para ambos, é que se deve pensar em outras formas de interação.

Estudo do National Bureau of Economic Research – publicado em dezembro de 2014 – mostra que pessoas casadas são mais satisfeitas com a vida do que as solteiras de mesma faixa etária, principalmente quando o casal constrói uma forte conexão de estabilidade e amizade. Um levantamento feito pelo norte-americano Jay Zagorsky, da Universidade do Estado de Ohio, aponta ainda para um dado surpreendente: mostra que, em 2010, casais com idades de 55 a 64 anos ganhavam, em média, US\$ 261 mil por ano, enquanto a média anual de ganhos de um homem solteiro era de US\$ 71 mil, e a de uma mulher solteira, US\$ 39 mil.

Para você ter uma ideia da grandeza desses dados, considere: um casal (bem estruturado emocionalmente) chega a ganhar quase quatro vezes mais que um homem solteiro, e quase seis vezes mais que uma mulher solteira. Porém, os casamentos não são em si mais rentáveis, financeiramente falando. Mas os casamentos que apresentam uma estrutura emocional bem resolvida, em que há amizade entre os cônjuges e cujos parceiros tenham mais afeição um pelo outro, provavelmente terão mais conquistas financeiras para comemorar.

Ter uma excelente conexão com a Instância 2 contribui diretamente para o sucesso pessoal e profissional. Por isso, responda:

- **Como está a sua conexão com a Instância 2?**
- **Como você se conecta com a pessoa que divide a cama com você?**
- **É uma relação de respeito, confiança, credibilidade, harmonia, amor e admiração?**
- **Se você é solteiro(a), como pensa a possibilidade de uma relação mais estruturada e duradoura?**

### INSTÂNCIA 3

#### VOCÊ E SUA FAMÍLIA

A terceira instância trata das conexões com as pessoas que compartilham com você o mesmo teto: se mora com os pais, diz respeito à conexão com eles; se mora com os filhos, diz respeito à conexão com eles — ou com algum outro parente.

Olhando para essas relações, e considerando as pessoas com as quais divide sua casa, como você avalia a sua conexão com a instância 3?

- **É uma conexão de amor, companheirismo, harmonia e paz?**
- **Você sente prazer em estar em casa ou está sempre buscando motivos para estar fora?**
- **No seu lar, as pessoas conversam e se interessam umas pelas outras ou cada uma vive no seu canto, sem haver real interação?**
- **Se você mora sozinho, como avalia sua vida fora do eixo familiar?**

O lar deveria ser o ambiente onde todos se sentissem mais à vontade para serem quem realmente são. No entanto, quase sempre o que vemos não é isso. De um lado, há muitas vezes pais excessivamente rigorosos, que reprimem tanto os filhos que estes não conseguem ser eles mesmos. E, nessa situação, se afastam e fogem do convívio familiar. Decorre disso falta de diálogo, conexão e compreensão mútua. Muitas vezes, há casos de irmãos que não se entendem, e estão sempre discutindo e brigando, e os pais, talvez preocupados apenas em manter a ordem a partir do seu ponto de vista, não têm ideia do que acontece entre os filhos.

O lar é um espaço de compartilhamento, em diferentes níveis. É essencial a existência de uma conexão entre todos os membros da família, cada qual com suas particularidades. É preciso haver respeito, espaço para que todos se coloquem, e, acima de tudo, uma preocupação de todos para com todos, no sentido de que cada qual realize suas aspirações.

A instância 3 também abrange sua relação com os(as) seus(uas) empregados(as) domésticos(as). Mesmo que não morem com você, compartilham com frequência o mesmo espaço. Pergunte-se:

- **Você elogia o trabalho delas(es)?**
- **Percebe quando elas(es) estão mais fechadas(os), provavelmente passando por algum problema?**
- **Como você lida quando percebe ou descobre que há um problema pessoal deles, fora do trabalho?**
- **Será que você não anda muito preocupado consigo mesmo a ponto de nem reparar nas pessoas que cuidam da sua casa, da sua comida e até dos seus filhos, quando você não está por perto?**

### INSTÂNCIA 4

#### VOCÊ E O SEU TRABALHO

A quarta instância é o ambiente profissional. Ela trata da sua relação com as pessoas que trabalham com você. São seus pares, líderes, liderados, clientes e fornecedores. Essa instância vem antes mesmo dos parentes (familiares distantes), afinal, passamos, em média, oito horas por dia em contato com ela. Procure responder:

- Como é a sua conexão com as pessoas no seu ambiente profissional?
- Você vem gerando resultados realmente consistentes?
- Você contribui com seus colegas, buscando um alto desempenho para a sua equipe?
- Pense na semana que se passou: vocês trabalharam de maneira realmente colaborativa?
- Tem orgulho dos resultados que você e sua equipe vêm obtendo?

Equipes de alta performance apresentam uma forte conexão nessa instância, quando conseguem deixar as diferenças pessoais e a vaidade de lado e usar o potencial de cada um para atingir os objetivos do grupo. Como dissemos, aqui você passa em média oito horas por dia, cinco dias por semana. É nessa instância que muitos dos seus sonhos e planos profissionais e de carreira poderão se realizar. Nesse sentido:

1. O que você diria sobre esses planos: estão claros para você? Há alguma estratégia ou planejamento em andamento para realizá-los? Escreva a seguir os objetivos que você possui hoje nesta instância.

---

---

---

---

---

## INSTÂNCIA 5

### VOCÊ E SEUS PARENTES

Essa instância se refere a seus parentes. Aquelas pessoas que possuem um laço de sangue com você, mas não moram sob o mesmo teto. Por favor, responda às perguntas a seguir:

1. Você tem uma boa relação com eles? Em quantidade e qualidade de tempo?

---

---

---

---



- 2. É uma relação de proximidade e afeto ou de distância e indiferença? Quando vocês estão reunidos, vivem momentos de amor e harmonia ou de tensão e discórdia? Qual a única coisa que você poderia fazer hoje para melhorar esses relacionamentos?**

---

---

---

---

---

---

- 3. Você pode contar com o apoio deles e eles com o seu, ou é cada um por si? A relação de vocês é cheia de amor ou de mágoa?**

---

---

---

---

---

---

- 4. Se todas as suas respostas foram positivas, você tem demonstrado em palavras e ações a sua gratidão pelos seus parentes?**

---

---

---

---

---

---

Um dos maiores desafios relacionados a essa instância é aprender a conviver com as diferenças. Assim, quão tranquilamente você consegue superar essas divergências e estabelecer espaços de convívio harmonioso com essas pessoas?

## INSTÂNCIA 6

### VOCÊ E SUAS RELAÇÕES SOCIAIS

Esta sexta instância trata das relações sociais, isto é, abrange suas conexões de amizade. Essa é uma instância fundamental, pois seus amigos, quer você queira ou não, influenciam o seu nível de felicidade, o seu peso, aspectos físicos e de aparência, a sua relação conjugal e até mesmo a sua conta bancária, por meio de um fenômeno chamado contágio social, estudado durante mais de 30 anos pelos cientistas Nicholas A. Christakis e James H. Fowler. Esses pesquisadores também constataram que as pessoas mais solitárias (com menor número de conexões sociais) são também as mais infelizes. É algo que sentimos na pele: a ausência de relações de amizade é prejudicial a nossa saúde.

Significa dizer que os seus amigos são tão capazes de influenciar os resultados que você obtém em sua vida quanto qualquer outra instância e, portanto, não devem ser negligenciados. Assim, responda:

- **Qual a qualidade da sua conexão com as pessoas dessa instância?**
- **Você confia, verdadeiramente, nos seus amigos?**
- **As suas amizades são sinceras e profundas ou são superficiais?**
- **Você se identifica e vê pontos de conexão com os seus amigos — e sente o mesmo deles em relação a você?**
- **Eles influenciam você positivamente e torcem pelo seu sucesso?**

## INSTÂNCIA 7

### VOCÊ E A SOCIEDADE

A sétima instância diz respeito a sua conexão com a comunidade ou sociedade, ou seja, as pessoas que não fazem parte dos seus círculos sociais, familiares, de trabalho, mas, querendo ou não, estão presentes em sua vida. São pessoas que não têm absolutamente nada a dar para você. Como você as trata?

Esta instância relaciona-se a sua capacidade de servir, de contribuir com obras de caridade, visitando instituições de amparo a crianças carentes, doando para entidades filantrópicas etc. Ou seja, contribuindo de maneira ativa com a comunidade que o rodeia para que ela se torne um lugar melhor no futuro.

Engloba também o vendedor que o atende numa loja, o caixa do supermercado, a pessoa que você encontra no elevador, quem ocupa o mesmo espaço público que você, o pedestre que atravessa a rua e até o motorista que buzina no carro atrás do seu. Reflita sobre isso:

- **Qual é a sua conexão com essas pessoas? (Tente descrevê-la.)**
- **É uma conexão positiva?**
- **Você as trata de modo receptivo? Ou com indiferença e grosseria?**
- **Você se sente bem-recebido nesses ambientes?**
- **E quando elas o tratam mal, como você reage? Com compaixão ou com revolta?**

A sua conexão com essa instância revela muito sobre quem você é e qual o seu nível de Inteligência Emocional, pois evoca as suas competências sociais.

## INSTÂNCIA 8

### VOCÊ E DEUS

Existe ainda uma outra instância, que envolve todas as outras. Nós não a chamamos de instância oito, mas de Instância Zero, pois ela é o início de tudo: a Instância Deus. Talvez você, leitor, seja ateu. Pedimos que mesmo assim reflita sobre essa instância, e entenda o que nomeamos como Deus é a força criadora do universo, a inteligência suprema ou a própria energia do amor.

Acreditamos que existe uma face divina que você só irá enxergar quando conseguir perceber a beleza e a maravilha de sermos únicos, cada qual com suas características e complementos. Deus fez cada um de nós diferentes uns dos outros, cada um com o seu papel, cada um com os seus dons e talentos. No entanto, muitas vezes nós olhamos para nossas diferenças de personalidade e as enxergamos como problemas, quando, na verdade, são presentes valiosos que estão à nossa disposição.

## COMO DESENVOLVER O AUTOCONHECIMENTO?

*Questione-se sempre!*

Entenda o que te motiva, o que te incomoda e os porquês de tudo isso. Explore novas experiências e mantenha-se aberto para novas possibilidades, sempre avaliando o que e como te fazem bem ou não. Assim, você se torna mais consciente sobre as suas preferências e toma decisões mais assertivas.

Converse com quem está próximo a você, saiba como eles te veem, isso também auxilia muito no processo de “reconhecer a si” e você pode se surpreender com



### VÍDEO

#### COMO DESENVOLVER O AUTOCONHECIMENTO?

*Paulo Vieira*

Neste vídeo, Paulo Vieira ensina os 5 passos para você desenvolver o autoconhecimento.

Aponte sua câmera para o QR Code ou acesse pelo link:



<https://febra.site/bhplink5>

características no seu comportamento que até então não foram percebidas.

Avalie as relações com colegas de trabalho, amigos e familiares para identificar os principais causadores de desentendimentos e divergências de pensamentos, sem julgamentos de posturas, opiniões e valores.

Entender e respeitar as diferenças é primordial para um bom relacionamento interpessoal. Com isso, você começa a enxergar os dois lados da moeda: a sua percepção de mundo e a visão do outro, e consegue traçar um paralelo analisando as diferenças

e compatibilidades, consequentemente aumentando o seu autoconhecimento. É sempre bom lembrar que cada pessoa tem um jeito de ver e lidar com situações, e é esse olhar mais amplo que ajuda a construir relações saudáveis e produtivas.

Exercite a autopercepção sempre. Ao longo da vida você passará por incontáveis situações e experiências, positivas e negativas, e avaliar cada uma delas é essencial para dar continuidade ao processo de saber quem é você, o que te motiva e aonde quer chegar.

## SER HERÓI É NÃO DESISTIR DA JORNADA



Ao tomar a decisão de alcançar lucro extraordinário, você assume o compromisso de viver uma nova aventura. **O enriquecimento é uma jornada** que exige comprometimento, dedicação e mudança, mas que entrega recompensas pessoais e financeiras que vão mudar completamente a vida de quem decide percorrer esse caminho.

Essa aventura foi descrita pelo bilionário Ray Dalio, conhecido como "Steve Jobs dos investimentos", como a Jornada do Herói. No seu livro *Princípios*, best-seller do New York Times, ele descreve as etapas percorridas por quem assume esse compromisso:

### 1. CHAMADO À AVENTURA

O herói, segundo Dalio, não é uma pessoa perfeita que possui o controle de tudo. Toda jornada começa com algum problema: algo que não o satisfaz, alguma situação externa que o obriga a tomar decisões importantes e mudar seus comportamentos passados, caso queira viver de forma plena. No começo da jornada é possível que o herói esteja muito apegado à zona de conforto, por isso, seja um período repleto de dúvidas. Mas, por algum motivo, a pessoa recebe o chamado da riqueza e se compromete a buscar a própria prosperidade. A jornada começa nesta etapa, com a decisão de mudar e trilhar um novo caminho.

### 2. CRUZANDO O LIMIAR

É o momento no qual aparecem as adversidades. Ninguém vai ter sucesso de verdade sem lidar com obstáculos, porque é justamente com eles que as mudanças surgem. É na adversidade que existe o aprendizado. Aqui, o herói percebe quais

resistências precisam ser enfrentadas para chegar ao estado desejado. A persistência é essencial para chegar na próxima etapa.

### 3. ABISMO

**Se você for forte, chegará ao abismo.** É preciso lembrar que essa é uma etapa necessária, que possibilitará a mudança completa dentro de você. É no abismo que o herói tem o momento de maiores dúvidas e questionamentos durante a jornada. "Não sei para onde ir", "O que eu faço agora?", "Não sei se sou capaz", são frases que surgem com frequência na mente da pessoa que chega ao abismo. É o momento do desespero, da sensação de impotência, do sentimento de solidão. E agora?

Aqui, é preciso lembrar que a maior parte das pessoas não chega nem a ser chamada para a aventura. Vivem dia após dia de forma automática, andam pela vida sem refletir, gastando de forma irresponsável o próprio patrimônio. Dos que ousam seguir a jornada do enriquecimento, muitos não aguentam lidar com as adversidades, e desistem no meio da segunda etapa. Poucas pessoas conseguem chegar ao abismo.

O abismo é o suprasumo da transformação da riqueza, porque só existe uma maneira de vencê-lo: com a metamorfose.

### 4. METAMORFOSE

Após o abismo, o herói surge completamente diferente. Os padrões destrutivos, o comodismo, a preguiça, o pessimismo, a desistência, são deixados para trás. O comportamento que impedia o crescimento, seja ele qual for, precisa ficar no passado para que o abismo seja

superado. E ao tomar essas decisões e enfrentar o ponto mais difícil da jornada, o herói adquire as habilidades necessárias para conquistar o objetivo.

**Sobre essa fase, o autor explica:**

*"O herói que é chamado para a aventura passa por provações, comete erros, cai e, por causa disso, tem uma metamorfose. Essa última etapa é a descoberta de que ele tem fraquezas e vulnerabilidades as quais lhe dão humildade sem lhe custar a coragem de correr riscos. Além disso, mantém a coragem de continuar, mas opera de uma maneira diferente e mais humilde que lhe permite trabalhar melhor com os outros, de modo a permanecer um forte pensador independente". (DALIO, Ray. Entrevista para a Forbes em 27 de janeiro de 2020.)*

## 5. A MAIOR BÊNÇÃO DE TODAS

### **DOR + REFLEXÃO = PROGRESSO**

Com a metamorfose, a abundância pode finalmente ser alcançada. É quando o herói alcança tudo que foi sonhado no começo da jornada, porque se preparou, enfrentou as adversidades, não desistiu e aplicou mudanças e adaptações durante o caminho. A fórmula citada acima, definida por Ray Dalio, sintetiza a importância do abismo e da metamorfose para o alcance das bênçãos. A dor, sem a reflexão, não leva à lugar algum. Por outro lado, sem dor, o herói provavelmente continuaria na zona de conforto e no comodismo. Apenas com a junção dos dois é possível concluir a jornada da riqueza.



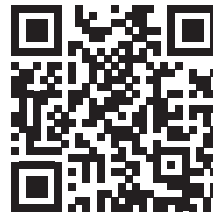
### **VÍDEO**

#### **OS PRINCÍPIOS DO SUCESSO**

Ray Dalio

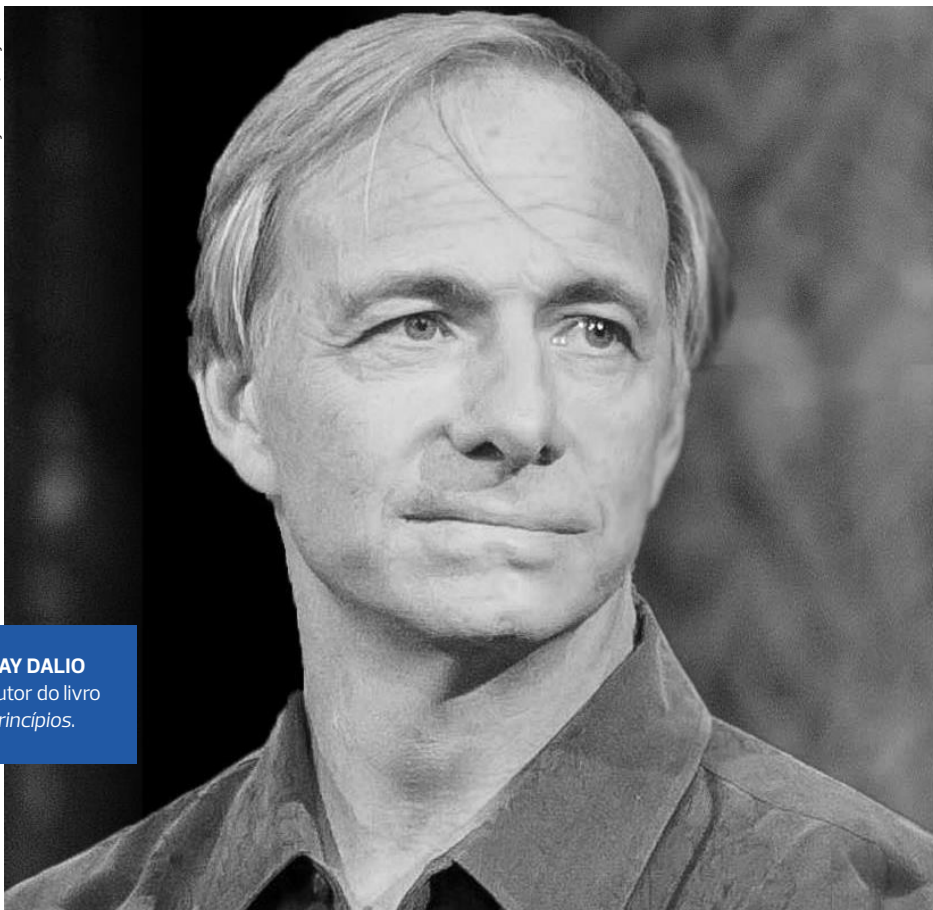
No vídeo, Ray Dalio narra uma animação sobre os princípios para o sucesso de forma clara e objetiva.

**Aponte sua câmera para o QR Code ou acesse pelo link:**



<https://febra.site/bhplink6>

**RAY DALIO**  
autor do livro  
*Princípios*.

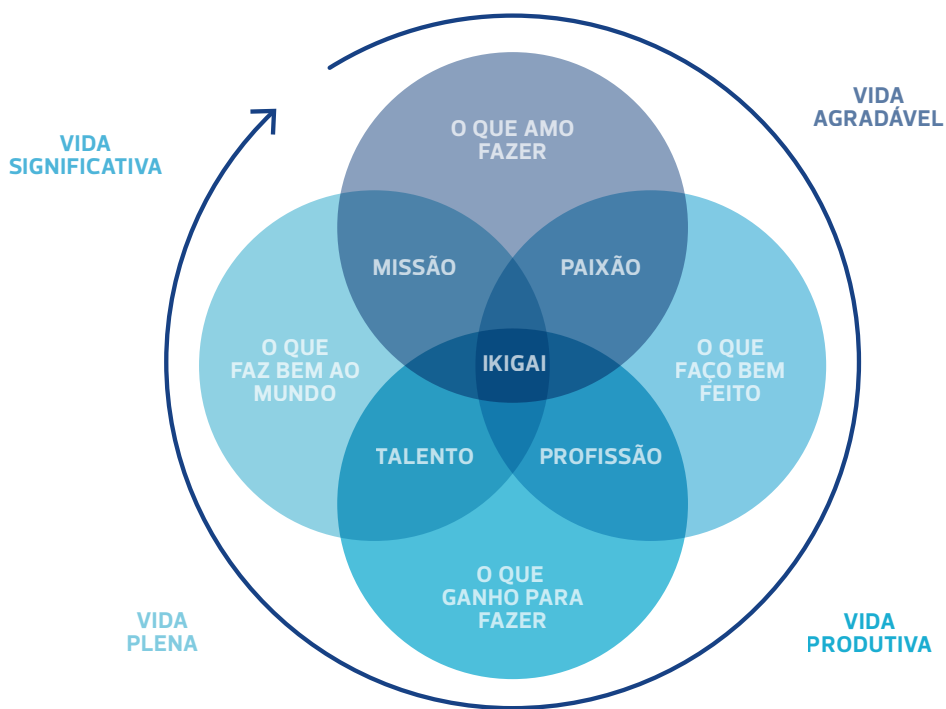


## 6. RETRIBUINDO AS BÊNÇÃOS

Durante a jornada, o herói conquista habilidades práticas, por já ter trilhado o caminho da jornada da riqueza, e conhecimentos especializados, que foram necessários para superar os obstáculos durante a trajetória. Por isso, ele consegue ajudar outras pessoas a triunfarem em suas próprias jornadas, compartilhando abundância com o próximo.

## FERRAMENTA IKIGAI

Para entender seu funcionamento, vamos começar entendendo sua nomenclatura. Ikigai vem do japonês e significa ter uma vida (*iki*) em harmonia com seus desejos e expectativas (*gai*). Segundo o livro *Ikigai: Os cinco passos para encontrar seu propósito de vida e ser mais feliz*, Ikigai é a sua razão de viver, é o motivo que faz você acordar todos os dias.



A ferramenta envolve um processo reflexivo de autoconhecimento, que é simples de implementar e pode trazer insumos valiosos em qualquer fase da carreira. A mandala é composta por quatro círculos que se sobrepõem: o que amo fazer; o que posso fazer bem; o que posso ser pago para fazer; e o que o mundo precisa. Ao centro, onde há a intersecção principal, está o próprio *Ikigai*.

Com uma mandala *Ikigai* em mãos, fica mais fácil refletir sobre como alinhar suas aspirações pessoais e profissionais, seus valores e oportunidades de trabalho. Não é algo trivial: quando o trabalho é motivado por um propósito pessoal e há alinhamento entre seus valores individuais e os valores de uma organização, você fica mais satisfeito e produtivo – o que beneficia todo mundo.

## COMO PREENCHER A MANDALA IKIGAI

Na **primeira seção** (o que amo fazer), está a motivação mais profunda do indivíduo. Anote tudo o que te faz bem durante o dia. Questione-se: qual é sua paixão? O que ama? Pense no conselho de Warren Buffett: o que você faria se não precisasse de dinheiro? O que você gostaria de fazer se tivesse mais tempo livre?

O que te motiva? O que te traz alegria? O que você mais amava fazer na sua infância (desenhar, dançar, correr, jogar, estudar...)? O que te deixava feliz e que hoje você não faz mais? O que é que te faz bem? Pequenas ou grandes coisas? O que te faz feliz durante o dia? O que você gostaria de estar fazendo agora? O que te faria feliz ao acordar toda manhã para trabalhar?



Desenhe-a em um papel



Na **segunda seção** (o que posso fazer bem), a proposta é aproximar-se de sua vocação de maneira mais prática. Questione-se: no que você é bom? Quais são seus pontos fortes? O que sabe que pode fazer bem? O que outros valorizam em você? O que fez ou pode fazer? Quais são suas habilidades? Escrever, cantar, dançar, calcular? Pergunte também para amigos, colegas e familiares.

Na **terceira seção** da mandala ikigai (o que posso ser pago para fazer), a visão é mais realista: onde você poderia trabalhar? Que profissão poderia exercer que esteja alinhada com suas reflexões anteriores? O que você faz e que outros estão dispostos a pagar? Se você pudesse escolher com o quê ganhar dinheiro, o que você escolheria? É possível amar o que faz, fazer bem feito e descobrir uma maneira de capitalizar.

Como você pode ser bem remunerado fazendo o que você ama fazer? Como você pode ser bem remunerado fazendo o que você faz bem feito? Como você pode ser bem remunerado fazendo o que é bom para o mundo? Pense no maior número de trilhas possível.

A **quarta seção** (o que o mundo precisa) é um tanto mais abstrata, mas nem por isso menos importante: qual é sua missão na Terra? O que você pode conquistar que ajudará outros, tornar o mundo melhor ou agregar valor social?

De que forma o que você faz pode impactar a vida das pessoas? Como você pode escalar isso? De que forma o que você ama fazer pode combinar com o que você faz para resolver o problema na vida das pessoas? Como você pode contribuir para a vida das pessoas que você ama? Acredite: todo mundo guarda isso dentro de si.

Feito isto, agora responda às seguintes questões:

**1.** Que história você gostaria de contar para seus netos?

---

---

---

---

---

---

**2.** Por que você está aqui?

---

---

---

---

---

---

**3.** O que você gostaria de ouvir no seu velório?

---

---

---

---

---

---

---

**4. Por que levanta para trabalhar de manhã?**

---

---

---

---

---

---

**5. Por que você faz o que faz?**

---

---

---

---

---

---

**6. Qual é o seu propósito?**

---

---

---

---

---

---

---

## DICA: NÃO SE PRESSIONE!

Saiba que algumas das respostas também podem se sobrepôr na mandala Ikigai, o que não é um problema. O importante é ser honesto consigo mesmo: não há respostas certas ou erradas.

Tente encontrar o que está no centro disso tudo. É seu Ikigai, sua razão de ser. Mantenha-se tranquilo durante a busca. Não tenha a pressão de ter a resposta perfeita agora.

## E O SUCESSO, ONDE ESTÁ?

Saber exatamente quem você é, onde quer chegar, como vai alcançar os objetivos traçados e realizar seus planos, pessoais e profissionais, é o primeiro e grande passo para a realização plena. Afinal, suas escolhas tornam-se mais coerentes, você fica mais forte e revigorado para encarar qualquer desafio e superar toda adversidade.

*Você toma as rédeas da sua vida!*

Por fim, seguindo o pensamento sobre evolução de Charles Darwin, não é o mais forte que sobrevive, mas sim o mais adaptável às mudanças. E só é possível se moldar às mais variadas circunstâncias quando você conhece profundamente sua essência.

Como já frisamos, o autoconhecimento é o alicerce para as relações interpessoais e podemos torná-lo capaz de se adaptar a diferentes tipos de situações. Deste modo, nasce um grande líder e seu legado será duradouro.



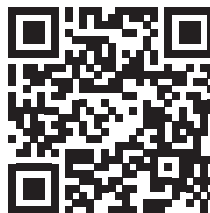
### VÍDEO

#### SUCESSO IMEDIATO

*Paulo Vieira*

No vídeo, Paulo Vieira explica como é possível obter o sucesso imediato por meio da autorresponsabilidade, do foco e da determinação.

**Aponte sua câmera para o QR Code ou acesse pelo link:**



<https://febra.site/bhplink7>

## **5 AÇÕES PARA ALCANÇAR O AUTOCONHECIMENTO NA PRÁTICA**

Seja para melhorar as suas relações pessoais ou abandonar as historinhas contadas para não ter um grande objetivo profissional, o autoconhecimento é importante para você. E, para que você se torne uma pessoa mais ciente de si, listamos cinco passos essenciais para você identificar e, especialmente, praticar constantemente o caminho para o autoconhecimento.

### **1. QUESTIONE-SE**

Não há como montar um plano de ação sem antes saber quais perguntas fazer para ir do planejamento à prática. E, com o autoconhecimento, não é diferente. Para tanto, basta questionar-se constantemente para saber se você está no caminho certo ou se almeja algo diferente.

No trabalho, por exemplo, você pode se perguntar se a satisfação faz parte da sua rotina. Se não, por quê? E o que você gostaria de estar fazendo no lugar disso? E perceba que essas questões não precisam surgir somente a partir de uma insatisfação: o autoconhecimento pode servir para você saber o que não tem interesse em fazer antecipadamente. E isso é fundamental para afastar qualquer crise existencial — seja ela pessoal ou profissional.

### **2. SOLICITE FEEDBACKS**

Está com dificuldade de entender o que te motiva ou não te agrada? Peça um feedback aos gestores, colegas e familiares. Peça que eles apontem as suas qualidades e pontos de melhorias.

Por mais que você concorde — ou não — com a opinião deles, pode ser uma boa oportunidade para refletir sobre a forma como as pessoas percebem você. E, consequentemente, o quanto os seus pensamentos e atitudes podem ser repensados para que você aprimore o seu autoconhecimento.

### **3. ESTABELEÇA AS SUAS MUDANÇAS**

Com alguns objetivos em mente, você tem a capacidade de usar o autoconhecimento para projetar mudanças. Ou seja: avaliar quais comportamentos e atitudes podem ser melhor desenvolvidos.

Assim, o autoconhecimento vai ser a ferramenta capaz de apontar onde você está resistindo — consciente ou inconscientemente — para mudar a forma de enxergar as coisas e almejar metas mais ambiciosas.

### **4. ENXERGUE NOVAS PERSPECTIVAS**

Nunca é tarde para mudar. Com o autoconhecimento, é possível enxergar (e aceitar) opiniões e ações limitantes ou, ainda, que pouco refletem quem você realmente é.

Por isso, esteja em constante questionamento, conforme explicamos na primeira lei do autoconhecimento, e aceite o fato de que nenhuma certeza é definitiva. Ela é tão flexível quanto a pessoa que você é, atualmente.

### **5. SEJA PERITO**

Como você viu até aqui, o autoconhecimento é um ato consciente que pode e deve ser exercitado. Com ele, você vai se alinhar com suas verdadeiras motivações e vai determinar aonde você quer chegar. Esses dados

te darão base para se tornar perito no que faz e, assim, conseguir cobrar **até 20 vezes** mais sobre seu serviço.

É com ele que você vai definir se vai se tornar apenas mais um no meio da multidão de profissionais e empresários do mercado, ou se vai usar todas as informações que tem para se tornar um perito e conquistar os melhores clientes, e um rendimento muito superior à média do mercado.

## JORNADA DA PERÍCIA



*Viste um homem perito em seu ofício? Perante reis será posto; não será posto perante os de baixa sorte.*

*Provérbios (22:29)*

Ser perito é categorizado como aquela pessoa acima do especialista. É alguém com tamanha habilidade e conhecimento que sua palavra tem valor jurídico. É aquela pessoa que atravessa os oceanos para resolver o que os outros não resolveram. É aquele profissional que tem 2 filas atrás dele: uma é a fila dos clientes esperando para serem atendidos e a outra é a fila dos fãs esperando para fazer uma *selfie*.

Enquanto um profissional comum cobra um valor  $x$  por seu trabalho, o especialista cobra  $2x$ . Já o perito chega a cobrar mais de 20 vezes o valor que um profissional comum cobra pelo mesmo serviço. Há médicos que recebem do plano de saúde 50 reais por consulta e outros que cobram R\$1.500 reais por consulta. Nesse caso, estamos falando de 30 vezes mais.

## VOCÊ PODE IMAGINAR UM MÉDICO TER DE ATENDER 30 PACIENTES PARA GANHAR O QUE SEU COLEGA NA SALA DA FRENTE GANHA EM UM ATENDIMENTO?

Observando bem, percebemos que perito é aquela pessoa capaz de resolver problemas que outras pessoas não são capazes. Quanto mais exclusivo na capacidade de resolver problemas, até mais sérios, mais valor esse profissional terá. Como também mais requisitado e mais bem remunerado ele será.

## OS NÍVEIS DE PERÍCIA

Durante a minha carreira de Master Coach, já cataloguei cinco níveis de perito e, para cada nível, um patamar de resultados, reconhecimento e remuneração. O **perito nível 1** é o melhor profissional da empresa naquela função — levando em conta que a empresa é reconhecida como uma das 5 melhores da cidade no que faz.

O **perito nível 2** já é reconhecido na cidade. Por exemplo, o advogado reconhecido como o melhor ou um dos melhores naquela especialidade do direito; ou aquele médico que, na sua especialidade, é tido como um dos melhores da cidade e já existe fila de espera para consulta

com ele. É também aquela designer de sobran- celhas que possui fila de espera de um mês. Porém, a fama e a credibilidade dessas pessoas não ultrapassam as fronteiras da cidade.

O **perito nível 3** é reconhecido não apenas em sua cidade ou estado. Ele é renomado em toda a região. Muitas vezes reconhecido em vários estados como uma sumidade no que faz. Essa pessoa normalmente fica em sua sala ou escritório e seus clientes vêm dos mais diferentes locais.

O **perito nível 4** é reconhecido nacional- mente. Ele conseguiu projeção, credibilidade e, sobretudo, grandes resultados. Abilio Diniz é um bom exemplo de perito nível 4. Afinal, quantas pessoas no Brasil construíram um império varejista como o que ele construiu?

O **perito nível 5** corresponde ao arquiteto Oscar Niemeyer, que tem obras no Brasil e no mundo. Ele era reverenciado como mestre onde estivesse, com discípulos espalhados nos 4 cantos, e ainda hoje é reconhecido. Seus tra- ços arquitetônicos e projetos foram estudados nas principais universidades do mundo. Peritos desse nível são os melhores do mundo no que fazem. O piloto de Fórmula 1 Lewis Hamilton e o empresário Jorge Paulo Lemann também são exemplos de peritos nível 5.

---

**QUEM É O MELHOR DO MUNDO EM SUA ÁREA? QUEM É A PESSOA QUE MAIS IMPACTA E TRANSFORMA VIDAS COM O QUE FAZ NO MUNDO? É FATO QUE TODO CANDIDATO A PERITO SABE QUEM SÃO OS PERITOS EM SUAS ÁREAS.**

## COMO SE TORNAR UM PERITO

A questão agora é como posso galgar esses níveis de perícia, como você pode ir para o ní- vel 1 e depois dar sequência a essa jornada. Na prática, é um caminho muito simples, porém muito pouco trilhado pela maioria das pessoas.

A unidade básica da perícia são micro- ciclos de nove horas diárias. A composição desses microciclos é feita com uma hora de estudo aplicado à profissão que você exerce e oito horas de trabalho prático também em sua profissão. Se você é um jardineiro, precisa estudar uma hora por dia temas de jardinagem e no dia seguinte trabalhar pelo menos oito horas aplicando o aprendizado do dia anterior, somando, no total, nove horas – ou seja, um microciclo.

O ciclo semanal da perícia é em torno de 55 horas semanais compostas de seis a sete horas de estudo, e 44 a 56 horas de trabalho de segunda a sábado. O erro mais comum é quando os profissionais acredi- tam que terão grande destaque na profissão trabalhando apenas de 10 a 12 horas por dia. Em geral, essas pessoas não se tornam nem mesmo peritos nível 1.

Outro erro comum se dá com as pessoas que estudam 8, 9, 10 horas ao dia e não exer- cem a profissão na prática. Lembre-se que a unidade básica da perícia se dá em uma hora diária de estudo acrescida de oito horas práticas de trabalho ligado àquele estudo. A pergunta mais frequente sobre conquistar perícia é se podem acumular as horas de estudo diário no sábado. A resposta é sim. Se você faz um curso de gestão empresarial aos sábados no total de dez horas, você pode, sim, computar dez horas de estudo do sábado para compor seu ciclo semanal de 55 horas. Se em uma semana

NÍVEL DE PERÍCIA	TEMPO NECESSÁRIO
PERITO NÍVEL 1	MIL HORAS
PERITO NÍVEL 2	2 MIL HORAS
PERITO NÍVEL 3	3 MIL HORAS
PERITO NÍVEL 4	4 MIL HORAS
PERITO NÍVEL 5	5 MIL HORAS

you conseguiu 55 horas, em um mês terá 220 horas de caminhada na direção da perícia.

A cada macrociclo da perícia, ou seja, mil horas combinadas entre estudo e trabalho na proporção explicada, você será levado a um nível mais alto de perícia. Assim, as primeiras mil horas o levam para a perícia nível 1. Mais mil horas o levam à perícia nível 2 e assim por diante até o nível 5. Então, podemos programar nossa jornada rumo aos mais altos níveis profissionais do Brasil e do mundo.

Tornar-se um perito é completamente possível e rápido para qualquer pessoa, no

entanto, a partir do momento em que você se torna perito nível 1, para chegar aos próximos níveis de perícia será necessário adquirir 3 expertises complementares — Coaching, Business e Finanças e Marketing digital.

## TURBINADORES — PIRÂMIDE DA PERÍCIA

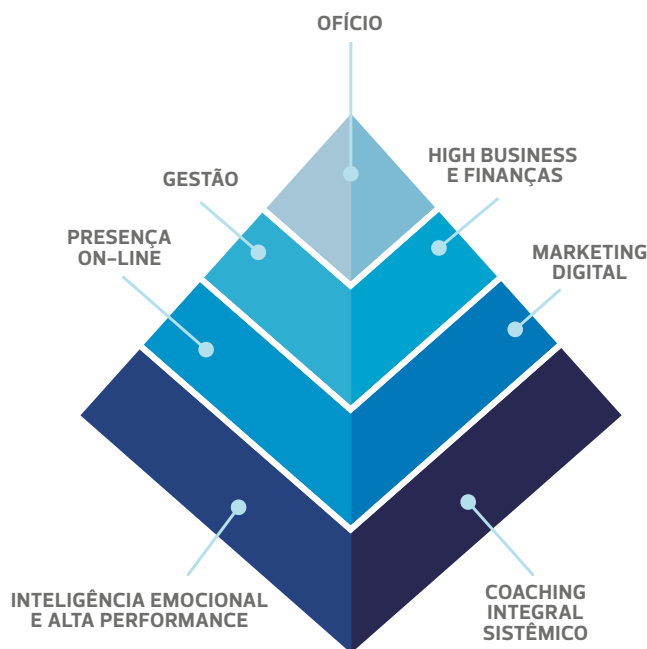
Antigamente, ser apenas um médico muito bom já era suficiente para ter um fluxo de renda abundante. Ser um mecânico muito bom já era a garantia de ter uma carteira recheada de clientes. Porém, em um mundo que se modifica a todo instante, o que era ontem hoje não é mais. Profissões desaparecem e novas surgem o tempo todo, onde o comportamento do consumidor é alterado pelas pressões sociais e também pelas inovações tecnológicas que parecem não ter limites.

Somada a tudo isso, tem a informação barata e disponível a qualquer pessoa pela internet. Assim, vence quem for mais preparado e mais veloz, em todos os sentidos. O desafio hoje não é trabalhar, mas trabalhar melhor e mais rápido.

Nesse contexto de ultra velocidade, ultra conectividade e alta competitividade, são necessárias, além da perícia em seu ofício, três outras expertises que precisam ser aprendidas pelas pessoas que querem e de fato estão dispostas a chegar ao mais alto nível profissional e financeiro. São elas: alta performance em Coaching Integral Sistêmico®, conhecimento em Marketing Digital, expertise em Business e Finanças — no qual você está construindo agora — e, no topo, o seu investimento no ofício.

Os quatro turbinadores são **obrigatórios** para se tornar um perito de alto faturamento e com os melhores clientes do mercado. Confira:





## PERITO EM OFÍCIO – ESTE SE DIVIDE EM QUATRO TIPOS:

### 1. Peritos com Excelência na Entrega:

Ocupam o espaço daqueles clientes que estão dispostos a pagar os valores mais altos do mercado por uma entrega extraordinária. O grande foco dele é ser o melhor na entrega. Independente se é rápido ou não o resultado e o foco desse tipo de perito é ter uma entrega de classe mundial, por isso eles cobram mais caro e possuem clientes mais selecionados.

### 2. Peritos com Velocidade de Implementação:

Esse tipo de perito é conhecido por fazer algo com altíssima qualidade mais rápido do que qualquer outro do mercado. Ele é procurado por empresas, por empresários e clientes que querem resultados urgentes, o famoso "preciso disso pra ontem". Peritos

que escolhem ter um trabalho veloz e uma entrega acima da média se destacam por conseguirem atender muitos clientes e lucraram acima da média pelas oportunidades "urgentes" que surgem no seu mercado.

### 3. Peritos Ultra Específicos:

Esses peritos escolheram dominar, com máxima maestria, um ramo específico da sua área de atuação. É o exemplo daquela empresa que desenvolve um tipo de produto que o mercado não consegue e acaba conseguindo um monopólio de clientes. Os peritos ultra específicos são extremamente raros e faturam muito acima da média e você pode escolher, hoje, dominar esse segmento do seu mercado e ter os melhores clientes.

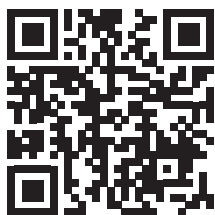


## VÍDEO

**COMO UMA  
CABELEIREIRA QUE NÃO  
TEM SALÃO GANHA MAIS DE  
R\$ 100 MIL POR MÊS?**

*Paulo Vieira*

Aponte sua câmera para o QR  
Code ou acesse pelo link:



<https://febra.site/bhplink8>

## 4. Peritos que Simplificam o Complexo:

Outra rara e extremamente lucrativa oportunidade. Esses peritos tornam as coisas mais fáceis, ou seja, eles estão focados em criar soluções de serviços ou produtos que simplifiquem a vida dos seus clientes. Nesse caso, é aquele contador expert que, em poucos passos, resolve os problemas tributários da sua empresa que você ficou anos procurando uma solução. Este tipo é muito cobiçado em qualquer área e aqui existe uma real oportunidade de fazer riqueza e abundância.

### PERITO EM COACHING

É quando você domina ferramentas de Coaching: Ultra Foco, conquistar metas e objetivos, inteligência emocional, rapport, tem um entendimento profundo sobre criação e formação de crenças, alta performance profissional e pessoal, autocoaching, construir um emocional inabalável.

### PERITO EM GESTÃO

É ser um mestre em gestão e negócios. Mesmo que você não seja empresário, você precisa ser um perito em business: gestão financeira, gestão tributária, gestão de pessoas, gestão de processos, gestão de performance, gestão de marketing, gestão de vendas, gestão comercial, gestão de líderes, gestão de processos e indicadores.

### PERITO EM MARKETING DIGITAL

Ser perito em marketing digital é aprender como atrair clientes, fazer vendas e gerar negócios pela internet. Você está diante da maior oportunidade de lucros e vendas com o crescimento da internet. Você e sua empresa têm se preparado para isso? Têm aproveitado essa lacuna de oportunidade?



***Ninguém torna-se perito por sorte ou coincidência. Ser perito em qualquer nível é por puro mérito.***

*Paulo Vieira*

Esteja focado em buscar tanto a perícia na sua profissão como também as 3 expertises e, assim, dificilmente saberá o que é crise, muito menos terá momentos financeiros ou profissionais difíceis. Se dominar 2 das 3 expertises, sofrerá com as variações de mercado e, ao longo do tempo, perderá para os concorrentes.

Agora, se dominar apenas uma das 3 expertises, já está enfrentando problemas financeiros e profissionais e, certamente, está na corda bamba. Se você não possui nenhuma das 3 expertises, vive em um submundo que não é regido pelas leis de mercado ou então seu negócio já faliu.



## VÍDEOS

### MICROCICLO DA PERÍCIA

*Paulo Vieira*

Nesta série de vídeos, Paulo Vieira ensina como é feito o Microciclo da Perícia.

**Aponte sua câmera para o QR Code ou acesse pelo link:**



<https://febra.site/bhplink9>

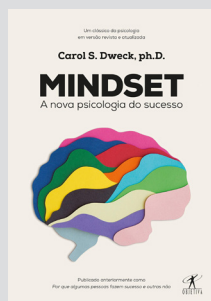


<https://febra.site/bhplink10>

## DICAS DE LIVROS

O autoconhecimento não pode ser absorvido a partir de um livro, pois ele é fruto da ressignificação de cada um de nós. Mas, ele pode ser inspirado através de leituras que nos façam pensar sobre o assunto. Por isso, separei para você três obras que tratam sobre o tema:

Foto: Divulgação.

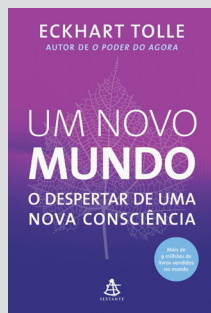


### LIVRO

#### MINDSET: A NOVA PSICOLOGIA DO SUCESSO, DE CAROL DWECK

*Durante décadas de pesquisa, a autora desenvolveu o conceito de que a atitude mental com a qual encaramos a vida, chamada de mindset, é crucial para o sucesso. Na obra, ela revela como o sucesso pode ser alcançado pela maneira como lidamos com nossos objetivos.*

Foto: Divulgação.

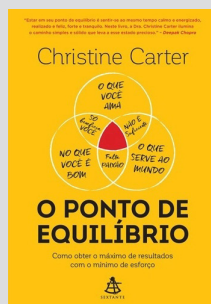


### LIVRO

#### O DESPERTAR DE UMA NOVA CONSCIÊNCIA, DE ECKHART TOLLE

*Mais do que em qualquer outra época, a humanidade tem hoje a chance de criar um mundo novo, que seria mais pleno de amor e sanidade. Para o autor, esse é um momento único, do despertar de uma nova consciência. Na obra, ele destaca que um salto para essa outra realidade só depende de uma mudança interna e radical em cada um de nós.*

Foto: Divulgação.



### LIVRO

#### O PONTO DO EQUILÍBRIO, DE CHRISTINE CARTER

*Não é preciso abandonar a carreira para eliminar o estresse, nem sacrificar as suas poucas horas de lazer para ser uma pessoa mais produtiva. Essa foi a conclusão a que chegou a autora. No livro, ela mostra que o essencial é encontrar seu ponto de equilíbrio.*

## This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.





GESTÃO  
DE NEGÓCIOS

**Você conhece empresários capazes, que poderiam realizar diversas coisas, mas que estão estagnados ou quebraram as suas empresas? Enquanto não entenderem o que merecem, não aceitarão receber o equivalente àquilo que faz.**

Lembre-se, você pode ter a maior inteligência cognitiva do mundo, pode ter acesso à melhor educação e às melhores estratégias. Mas, se não possuir uma estrutura emocional forte, você não consegue utilizar e potencializar toda as suas habilidades. Nenhum conteúdo cognitivo, racional, intelectual, técnico ou conceitual irá ajudá-lo se você não mudar suas três crenças primais.

Sobre a imagem abaixo:

#### TER

1. Possuir um cargo ou uma empresa;
2. Ter um patrimônio, lucro e crescimento.

#### FAZER

1. Capaz de gerir uma empresa com resultados positivos;
2. Capaz de entregar o extraordinário.

#### SER

1. Ser empresário/gestor de sucesso;
2. Com resultados positivos.

CRENÇA	COMPETÊNCIA EMOCIONAL	COMPORTAMENTO / ATITUDE
MERECIMENTO	TENHO	TER
CAPACIDADE	FAÇO	FAZER
IDENTIDADE	SOU	SER



Um caso muito comum no mundo empresarial é aquela figura do profissional que passa a vida inteira se preparando cognitivamente, estudando, aumentando a própria especialização técnica. Esse profissional, sem dúvidas, é muito capaz. Sabe muito sobre **fazer**, mas talvez não saiba nada sobre **ter**. Sem o merecimento, são grandes as chances do sentimento de frustração permanecer mesmo após essa pessoa obter conquistas materiais importantes.

Você conhece empresários capazes, que poderiam realizar diversas coisas, mas que estão estagnados ou quebraram as suas empresas? Ou alguém que foi promovido e, após a promoção, diminuiu a qualidade dos resultados que entrega? Pode ser que as crenças de merecimento dessas pessoas não foram construídas da forma correta. A base financeira dos seus negócios, muitas vezes, é a sua crença financeira. Enquanto você não entender o que merece, não aceitará receber o equivalente àquilo que faz.

Para reconstruir suas crenças, você terá que ministrar estímulos certos e na intensidade certa nos canais cognitivos e emocionais. Isso é feito por meio de vídeos, livros, cursos, pessoas, ambientes, programas, coaching, mentoria, consultorias, áudios, até que suas crenças sejam reprogramadas e sigam na direção e intensidade certas e desejadas.

Para ter um negócio de sucesso, **nada é mais importante do que ter uma mentalidade empresarial vencedora**. Se alguém pôde, você também pode. Por isso é tão importante construir uma estrutura emocional sólida. Ao combinar crenças, comportamentos, maneiras de pensar e de sentir que te levam ao caminho certo, os grandes resultados empresariais serão atingidos naturalmente.



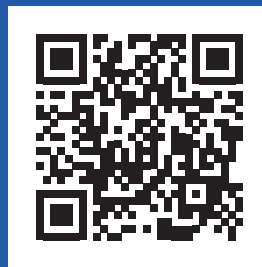
## VÍDEO

### REPROGRAMAÇÃO DE CRENÇAS

Paulo Vieira

No vídeo, Paulo Vieira ensina técnicas para reprogramar as suas crenças.

Aponte sua câmera para o QR Code ou acesse pelo link:



<https://febra.site/bhplink11>



*O resultado que não tenho é pelo que eu ainda não sou, faço e/ou tenho. Porque se fosse, fizesse e tivesse, eu já teria realizado ou o faria agora.*

*Paulo Vieira*

**Ao conquistar a mentalidade empresarial vencedora, você vai se questionar repetidas vezes: “Como?”.** É o caso do Steve Jobs, inventor, empresário e magnata do setor de informática, com a criação do iPhone. Ele passou anos sabendo o que queria: re-inventar o *smartphone*, que naquela época, não possuía tela multitoque. Ou seja, para usá-lo, era necessária uma caneta específica ou simplesmente apertar botões de plástico. Seu sonho era produzir um aparelho que fosse, ao mesmo tempo, três: um iPod *widescreen* com controles sensíveis ao toque, um telefone celular e um avançado dispositivo de internet.

Após estabelecer uma meta grandiosa, anos se passaram nos quais o foco do Steve Jobs foi se perguntar: “Como? Como posso unir essas três funções em um único aparelho? Como posso fazer um design funcional para este produto?”. Por causa disso, ele

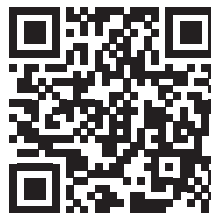


#### VÍDEO

##### STEVE JOBS APRESENTA O PRIMEIRO IPHONE

No vídeo, Steve Jobs apresenta na MacWorld 2007, pela primeira vez, a sua criação que revolucionou os mercados de comunicação e tecnologia para sempre: o iPhone.

**Aponte sua câmera para o QR  
Code ou acesse pelo link:**



<https://febra.site/bhplink12>

e sua equipe foram capazes de criar um *smartphone* revolucionário e mudar para sempre o mundo da tecnologia.

## EVOLUÇÃO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Você já parou para se perguntar qual é, de fato, o seu negócio? Se a sua resposta for parecida com "supermercado, loja de roupas, restaurante", você está pensando na sua área de atuação. Se a resposta for parecida com "moda praia", por exemplo, você está pensando no seu mercado. **O seu negócio, daqui para frente, é gestão.** O foco das grandes empresas não são os produtos e serviços que oferecem, apesar de possuírem um papel importante como meio de chegada ao consumidor, mas sim a gestão da empresa.

E o que é a gestão de negócios? É o processo pelo qual se implanta um conjunto de **técnicas, ferramentas e métodos** para administrar as estratégias empresariais e alcançar os objetivos da empresa de forma efetiva.

Existem diferentes tipos de gestões dentro de cada organização. A seguir, alguns exemplos:

1. **Gestão Estratégica;**
2. **Gestão Financeira;**
3. **Gestão de Pessoas;**
4. **Gestão de Processos;**
5. **Gestão Comercial;**
6. **Gestão de Estoques;**
7. **Gestão de Patrimônio;**
8. **Gestão de Contratos;**
9. **Gestão Tributária;**
10. **Gestão de Inovação.**

1. **Atualmente, a gestão é a sua maior prioridade dentro do seu negócio? Se não, quais ações você pode tomar para que ela alcance esse patamar na sua empresa?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## GESTÃO DE ALTA PERFORMANCE

Segundo Jim Collins, existem três tipos de comportamentos empresariais: **Aventureiro**, **Empreendedor**, **Gestor EMC**. Com sinceridade, marque um X nas alternativas que você mais se identifica.

	AVENTUREIRO	EMPREENDEDOR	GESTOR EMC
<b>MOTIVAÇÃO 1</b>	Ganhos Fáceis <input type="radio"/>	Paixão pelo ramo de atividade <input type="radio"/>	Oportunidade de negócio <input type="radio"/>
<b>MOTIVAÇÃO 2</b>	Prazer Pessoal <input type="radio"/>	Sustentar-se <input type="radio"/>	Retorno financeiro <input type="radio"/>
<b>FONTE DE RECURSOS</b>	Dos outros (familiares e amigos) <input type="radio"/>	Próprio ou banco (Juros altos) <input type="radio"/>	Alta performance: crescimento/lucro (Juros baixo) <input type="radio"/>
<b>ESTILO</b>	Light, descontrolado <input type="radio"/>	Estressado, sobrecarregado, controlador <input type="radio"/>	Equilibrado, delegador <input type="radio"/>
<b>FOCO</b>	Na oportunidade de ganhos fáceis <input type="radio"/>	No faturamento ou no produto/serviço <input type="radio"/>	No lucro, na entrega e na gestão <input type="radio"/>
<b>ATITUDE</b>	Inconsequente <input type="radio"/>	Sobrecarregado <input type="radio"/>	Equilibrado <input type="radio"/>
<b>CONTROLE</b>	Nenhum controle <input type="radio"/>	Pouco controle na produção ou no faturamento <input type="radio"/>	Total controle: financeiro, produção, qualidade etc. <input type="radio"/>
<b>EQUIPE</b>	Amigos <input type="radio"/>	Familiares <input type="radio"/>	Profissional HP oriundo de seleção e recrutamento rigorosos <input type="radio"/>
<b>CRESCIMENTO</b>	Nenhum <input type="radio"/>	Cíclico <input type="radio"/>	30% a mais que a média do setor <input type="radio"/>
<b>REMUNERAÇÃO DA EQUIPE</b>	Paga de qualquer jeito <input type="radio"/>	Paga o mínimo possível <input type="radio"/>	Paga acima da média do mercado <input type="radio"/>
<b>REMUNERAÇÃO PRÓPRIA</b>	Mete a mão no caixa de maneira inconsequente <input type="radio"/>	Paga a todos primeiro e, se houver dinheiro, paga a si mesmo depois <input type="radio"/>	Possui pró-labore preestabelecido e retira lucros (quando há) <input type="radio"/>
<b>PJ OU PF</b>	O que é isso? <input type="radio"/>	É tudo meu mesmo <input type="radio"/>	100% Separado <input type="radio"/>
<b>FERRAMENTAS</b>	Eu preciso? <input type="radio"/>	Eu não preciso <input type="radio"/>	Eu preciso e possuo várias <input type="radio"/>
<b>CONTROLES FINANCEIROS</b>	Para que isso? <input type="radio"/>	Contas a pagar <input type="radio"/>	Fluxo de caixa anual, balanço patrimonial, DRE, gestão orçamentária <input type="radio"/>
<b>ORGANOGRAMA</b>	Para que isso? <input type="radio"/>	Confuso e desconhecido <input type="radio"/>	Claro e conhecido <input type="radio"/>
<b>DURAÇÃO</b>	+/- 6 meses	+/- 3 anos	+/- 3 gerações
<b>GESTOR EMC SIGNIFICA ESPECÍFICO, METÓDICO E CONSISTENTE</b>			
<b>ESSE TERMO FOI CRIADO POR JIM COLLINS NO LIVRO VENCEDORAS POR OPÇÃO</b>			

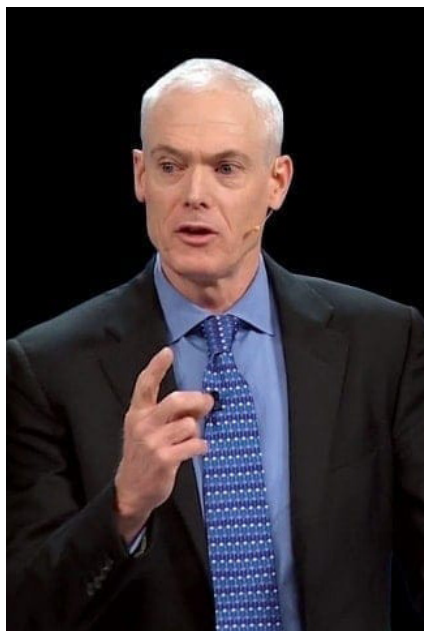
O ideal, para ter uma empresa próspera, é que você adote os comportamentos do **Gestor EMC**. O conceito foi pensado pelo pesquisador Jim Collins, autor de *best-sellers* como *Empresas Feitas Para Vencer*, *Vencedor Por Opção* e *Como as Gigantes Caem e Por Que Algumas Empresas Jamais Desistem*, também considerado um dos gurus de gestão mais respeitados do mundo.

EMC é a sigla para **específico, metódico e consistente**. Esse tipo de gestor é inteligente nas suas escolhas, separa bem a vida pessoal da vida empresarial, além de não contratar funcionários que não poderia demitir futuramente, como parentes. O Aventureiro e o Empreendedor possuem aversão ao controle, enquanto o Gestor sabe essa é a melhor habilidade para alcançar resultados extraordinários. De forma sistemática, ele adota um conjunto de práticas que possibilitam o sucesso consistente da sua empresa. Diferente do Aventureiro e do Empreendedor, esse tipo de gestor consegue montar uma empresa estruturada o suficiente para prosperar por gerações.



**A essência é  
construir uma  
grande cultura para  
que a organização  
se torne excelente.**

*Jim Collins*

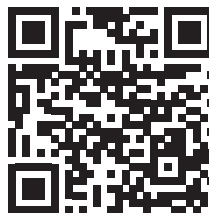


#### VÍDEO

**PRIMEIRO QUEM,  
DEPOIS O QUE.**

*Jim Collins*

Aponte sua câmera para o QR  
Code ou acesse pelo link:



<https://febra.site/bhplink13>



*Não temos ótimas escolas, principalmente porque temos boas escolas. Não temos um governo excelente sobretudo porque temos um governo bom. Poucas pessoas levam ótimas vidas, em geral por que é muito fácil construir uma vida boa... A grande maioria das empresas jamais se tornará excelente, só porque já é suficiente ser boa – e é esse o seu principal problema.*

*Jim Collins*

Jim Collins explica que a acomodação ao que é apenas bom é o principal problema dos gestores que almejam lucros extraordinários e duradouros. **Não deixe que o bom te afaste do ótimo.** É preciso se comprometer, saber o seu valor e não abrir mão da vida em abundância. É uma promessa que deve ser feita, acompanhada de atitudes concretas para honrá-la, pois todo milagre é precedido por uma ação.

Para isso, é importante sempre readaptar a sua **visão positiva de futuro**. Está perto de atingir alguma meta? Estabeleça uma nova. Sem desafios, é possível cair no comodismo e perder a motivação que te leva à excelência. É natural que a sua visão positiva de futuro mude conforme você conquista novos patamares dentro da sua jornada pessoal. Replanejar o que significa “ótimo” em cada momento da vida é essencial para não dar espaço para a estagnação.

## **O CICLO DO APRENDIZADO**

Todos passamos pelo ciclo do aprendizado. A primeira fase é a **incompetência inconsciente**. No começo, a pessoa não se dá conta das coisas que estão erradas no seu comportamento. É o momento que a pessoa “nem sabia que não sabia”. Essa fase pode ser visualizada na criança que dirige um carro de brinquedo enquanto algum parente empurra. A criança, na diversão, nem percebe que não é ela que está movendo o automóvel.



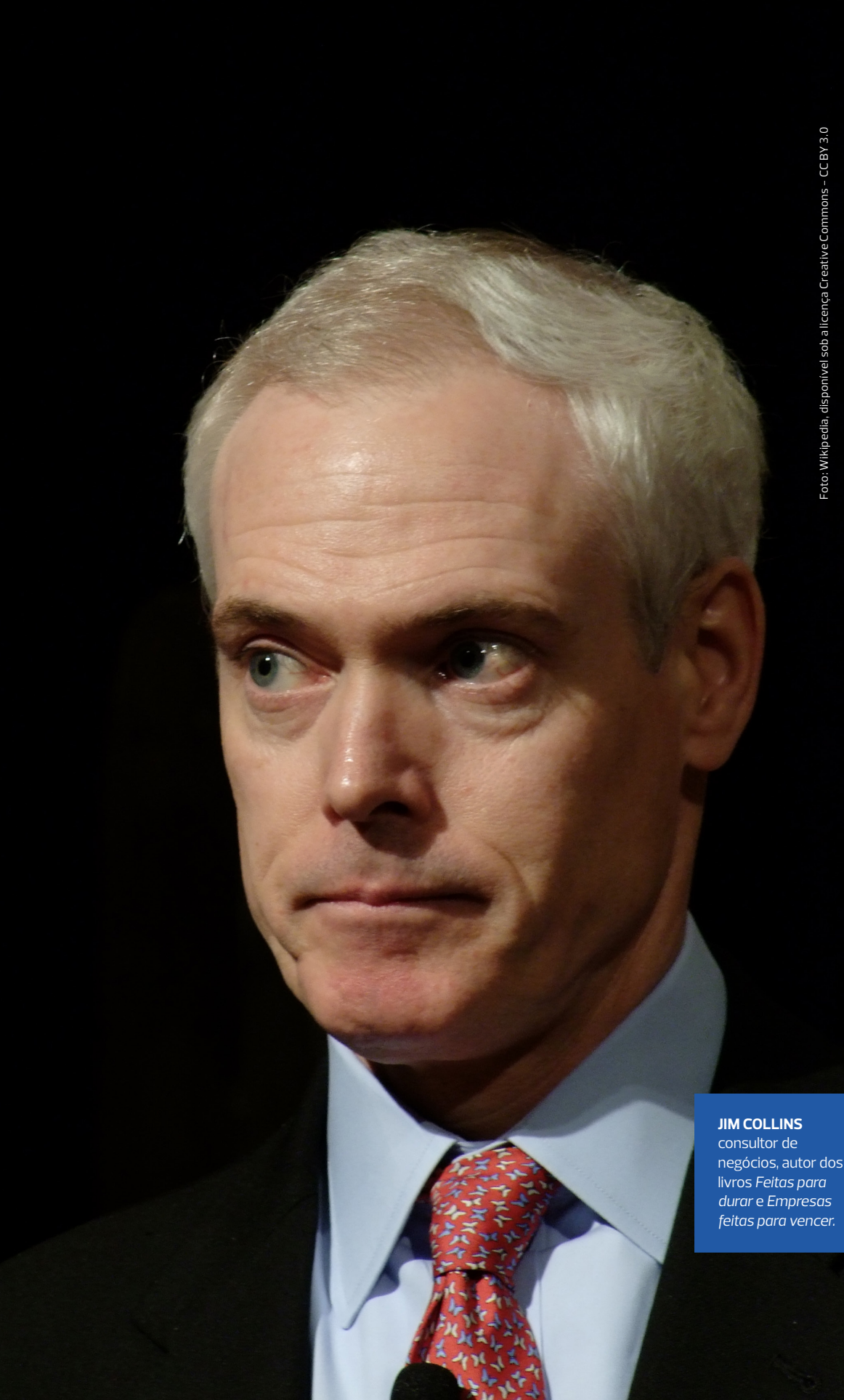


Foto: Wikipedia, disponível sob a licença Creative Commons - CC BY 3.0

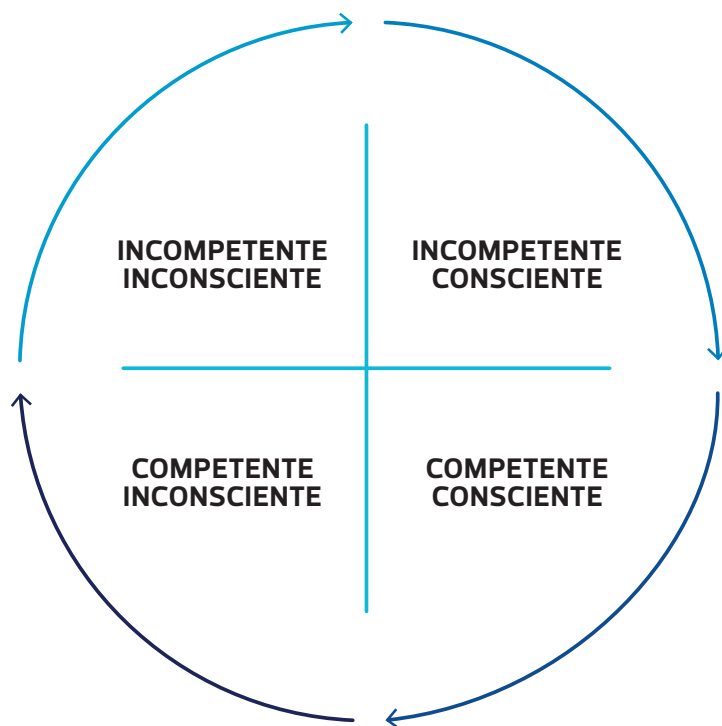
**JIM COLLINS**  
consultor de  
negócios, autor dos  
livros *Feitas para  
durar* e *Empresas  
feitas para vencer*.

“

*O que eu sei me trouxe até aqui. E é justamente o que eu ainda não sei que me levará adiante.*

*Paulo Vieira*





Ao tomar consciência, você avança para a fase do **incompetente consciente**. “Agora eu sei que não sei”, e por isso, toma atitudes para aumentar o próprio aprendizado. A próxima fase, **do competente consciente**, pode ser ilustrada pela pessoa que está aprendendo a dirigir. Ela sabe os comandos, o que deve ser feito, mas pensa bastante para conseguir botar em prática os conhecimentos que já possui. Pensa antes de ligar o carro, analisa antes de acelerar o carro, hesita antes de puxar o freio de mão.

Após muita prática do conhecimento, as decisões embasadas pelo estudo já se tornam automáticas. É quando chega a fase do **competente inconsciente**, na qual a pessoa “nem sabe que sabe”.



***O maior perigo de uma empresa é um incompetente que se acha competente.***

*Paulo Vieira*

## TRILHA DO SUCESSO E TRILHA DO FRACASSO



### TRILHA DO SUCESSO

#### 1. Consciência:

Quando você sai da zona de conforto e percebe o que quer mudar na sua vida;

#### 2. Autorresponsabilidade:

Admite que o seu estado atual e seu estado futuro são consequência das suas ações, e assume responsabilidade sobre seus resultados;

#### 3. Meta/Visão de futuro:

Visualiza aonde quer ir e traça as metas para que isso seja possível;

#### 4. Ferramentas comprovadas:

Se utiliza das melhores ferramentas para colocar em prática todas as mudanças necessárias.

#### SUCESSO:

Após seguir a trilha do sucesso, você conquista os resultados desejados. Porém, ao chegar neste patamar, boa parte das pessoas esquece quais atitudes as leva-

ram a conquistar seus objetivos. Assim, a arrogância cresce e a humildade diminui, fazendo com que muitas delas desçam pela trilha do fracasso.

### TRILHA DO FRACASSO

#### 1. Arrogância e prepotência:

É quando alguém acredita e age como se não precisasse da ajuda de ninguém. São os primeiros passos para a derrocada. A seguir, alguns comportamentos típicos de quem está nesta etapa da trilha:

- **Vive de forma autossuficiente;**
- **Não contrata os melhores profissionais possíveis;**
- **Não possui consultoria;**
- **Não possui coach;**
- **Não faz *benchmark*.**

#### 2. Vaidade:

Age de acordo com o que as pessoas pensam dele. Não toma as decisões por precisar ou gostar de algo, mas por necessidade de

mostrar para o outro (que muitas vezes ele nem gosta) aquilo que não é nem precisa ser. Alguns comportamentos de quem está com a vaidade exacerbada são:

- **Se remunerar acima da capacidade da empresa;**
- **Não aceitar conselhos por se achar o melhor;**
- **Acreditar que ninguém é melhor que ele no que faz.**

### 3. Atalho:

Busca alternativas fáceis para chegar aonde deseja, mesmo que não seja pelas vias mais éticas. Geralmente, quem procura atalhos:

- **Busca maneiras fáceis de prosperar;**
- **Mesmo com tudo errado espera que dê certo;**
- **Persegue o lucro rápido e fácil;**
- **Está sempre atento a uma brecha para “se dar bem”;**
- **Aceita propostas suspeitas para ganhar mais;**
- **Vive mudando sua empresa seguindo modismos;**
- **Sempre dá o “pulo do gato”;**
- **Faz planos “corruptos” para prosperar.**

### ZONA DE CONFORTO:

É um conjunto de comportamentos que criam um estado de estagnação no qual que você não busca desafios ou caminhos diferentes. Só continua fazendo o que já sabe e vivendo situações as quais já está acostumado. Quem está na zona de conforto:

- **Fica acomodado e acredita que está vivendo um equilíbrio;**
- **Acredita que mesmo não fazendo nada diferente as coisas vão melhorar;**



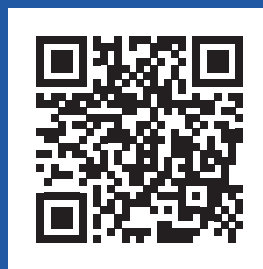
### VÍDEO

#### **VOCÊ É INCOMPETENTE? SAIBA A VERDADE**

*Paulo Vieira*

Neste vídeo, Paulo Vieira provoca a reflexão para analisar quais comportamentos são característicos de alguém que é incompetente e, talvez, nem sabe disso.

**Aponte sua câmera para o QR  
Code ou acesse pelo link:**



<https://febra.site/bhplink14>

- Por conta de um dos três itens acima não age;
- Não muda, afinal, time que está ganhando não se mexe;
- Faz questão de não tomar consciência nem do estado atual muito menos do estado desejado, assim, permanece ignorando qualquer demanda de ação.
- **Estratégico:** diretores da empresa.
- **Tático:** gerentes, coordenadores e supervisores.
- **Operacional:** As outras funções diárias que são necessárias para o funcionamento da empresa.

## NÍVEIS DE FUNÇÃO



Todos os funcionários da sua empresa precisam estar cientes sobre os papéis desempenhados por cada nível de função. Quando não há entendimento sobre a posição que cada nível deve ocupar, pode acontecer uma lacuna em alguma das funções, o que gera uma ausência que vai prejudicar a performance da empresa. Por exemplo, se o gerente procura demasiadamente a aprovação da equipe que ele lidera, pode terminar exercendo no dia a dia a função operacional,

deixando um vazio no nível tático.

É comum, quando uma empresa nasce, que o dono passe por todos os níveis de funções. Apesar de ser inevitável em alguns casos, o líder precisa ter consciência desse processo e controlar o tempo que é gasto em cada função. Isso porque, se gastar a maior parte do tempo no operacional, por exemplo, ele não vai conseguir olhar o seu negócio com perspectiva suficiente para traçar as melhores estratégias.

**1. Onde você está dentro da sua empresa? Quais funções tem exercido?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**2. Responda, com sinceridade, se você tem controlado com eficiência o tempo que gasta em cada função dentro da sua empresa. Se a resposta for não, escreva uma atitude que você pode tomar daqui em diante para que isso melhore.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## RESPONSABILIDADE GERENCIAL: A HABILIDADE DOS GESTORES DE ALTA PERFORMANCE

Quando você internaliza as regras da autorresponsabilidade, começa a entender que é o único responsável pelos resultados do trabalho que vem entregando. **Sem autorresponsabilidade, é impossível ter sucesso gerencial.** Como gestor, a sua principal responsabilidade é usar a sua capacidade de liderança e gestão para incrementar as vendas, a produtividade e a eficácia do seu empreendimento através do empenho da sua equipe.

A responsabilidade de produzir com qualidade, quantidade e consistência é sempre da equipe e, especificamente, do gestor. Veja o que Jim Collins fala sobre **responsabilidade gerencial**, em seu livro *Vencedoras por Opção*:

*"De um lado, os [líderes] 10x entendem que enfrentam contínuas incertezas e que não podem controlar nem prever, com absoluta precisão, aspectos importantes do mundo ao redor. De outro, esses líderes muito acima da média, rejeitam a ideia de que forças fora do seu controle ou circunstâncias fortuitas podem determinar seus resultados; ao contrário, assumem inteira responsabilidade pela própria sorte."*

1. **Seja honesto, você tem sido autorresponsável na sua empresa? Escreva a seguir duas historinhas que você conta/pensa, que explicam ou justificam os problemas na sua gestão.**

---

---

---

---

---

2. **Agora, pense nas historinhas que você enumerou. Escreva a seguir uma nova forma de comunicar esses problemas, focando na sua capacidade de resolução.**

---

---

---

---

---



**AINDA NEM COMEÇOU.**

**ACOMPANHE PAULO VIEIRA  
E FEBRACIS COACHING  
NAS REDES SOCIAIS PARA  
CONTINUAR A SUA JORNADA EM  
DIREÇÃO À ALTA PERFORMANCE**

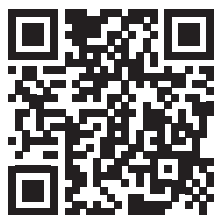
 **SIGA** @paulovcoach

 **SIGA** @febraciscoaching

 **INSCREVA-SE** /pauloipv

 **ENTRE NO GRUPO**  
/t.me/PauloVieira

**Aponte sua câmera para o QR  
Code ou acesse pelo link:**



<https://febra.site/bhplink15>



**O gestor de alta performance nunca busca culpados, e sim falha no processo que o levou ao erro.**

*Paulo Vieira*

Segundo Jim Collins, os **líderes 10x** são os gestores que estão à frente de empresas que não apenas chegaram ao topo, mas conseguiram manter o sucesso. Esses líderes possuem três comportamentos essenciais:

**Disciplina fanática:** é a consistência de ações. Não significa ser completamente obediência ou seguir qualquer regra. Para o líder 10x, é preciso possuir independência mental. É o que garante que a empresa vai seguir os seus próprios valores e focar nas suas metas, apesar de qualquer pressão externa. **Lembre-se: a maior forma de disciplina é a autodisciplina.** Acione a sua determinação interior para fazer o que for necessário para conseguir resultados extraordinários. Jim Collins explica que "a maior parte dos CEOs tem algum nível de disciplina, mas os 10x operam em um nível muito diferente. Acabamos concluindo que não são apenas disciplinados; eles são fanáticos".

**Criatividade empírica:** em tempos de crises ou incertezas no mercado, o líder 10x não procura estabelecer suas metas baseado no que outras empresas estão fazendo. Seu foco

é a evidência prática do que tem funcionado ou não. Jim explica: "significa confiar na observação direta, conduzir experimentos práticos e/ou envolver-se diretamente com as evidências, em vez de confiar em opiniões, caprichos, sabedoria convencional, autoridade, ou ideias não testadas".

**Paranoia produtiva:** mesmo em condições de aparente estabilidade, os líderes 10x sempre consideram a possibilidade das circunstâncias mudarem completamente. Não se trata do sentido clínico do termo, mas sim de um comportamento de atenção e vigilância observado em grandes líderes.

**A paranoia não pode ser paralisante, precisa ser acompanhada de ações** efetivas para diminuir os prejuízos em tempos mais difíceis. Por isso, esses gestores sempre estão mais preparados do que os outros para imprevistos e condições não favoráveis ao seu empreendimento.



*O comportamento paranoico é extremamente funcional quando o medo é canalizado para uma preparação bem completa e para ações executadas com calma e cabeça fria. Isso é o que torna a paranoia produtiva.*

*Jim Collins*

1. **Responda a seguir: atualmente, qual é o seu foco? A diminuição de custos ou o aumento de receita?**

---

---

---

---

---

---

---

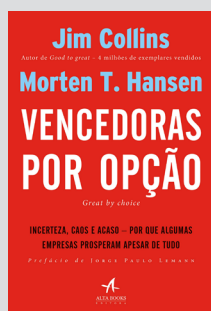
---

---

---



Foto: Divulgação.

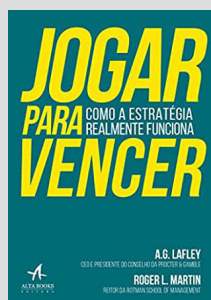


## LIVRO

### VENCEDORAS POR OPÇÃO, DO AUTOR JIM COLLINS

Neste livro, Jim Collins analisa empresas de sucesso para buscar as estratégias e soluções que esses empreendimentos utilizaram durante contextos não favoráveis ou em crises dos seus respectivos mercados.

Foto: Divulgação.



## LIVRO

### JOGAR PARA VENCER: COMO A ESTRATÉGIA REALMENTE FUNCIONA, DE AG. LAFLEY, EDSON FURMANKIEWICZ E ROGER L. MARTIN

Neste livro, os autores comprovam a importância e explicam como aplicar uma estratégia vencedora para resultados excelentes na sua empresa.

## A ESTRATÉGIA CERTA VAI MUDAR A SUA EMPRESA

A cada dez empresas criadas no Brasil, seis fecham as portas em cinco anos, segundo pesquisa iniciada em 2012 e finalizada em 2017 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). O maior motivo para essa estatística é um erro cometido pelos próprios donos: 95% das empresas quebram por estratégias ruins ou mal aplicadas.

Não existe estratégia bem elaborada que não seja baseada em vencer, segundo A.G. Lafley, empresário americano, no livro *Jogar para Vencer: Como a Estratégia Realmente Funciona*. A mentalidade abundante é



**A má gestão faz com que empresas não cresçam. Mas é a estratégia errada que destrói as empresas.**

*Paulo Vieira*



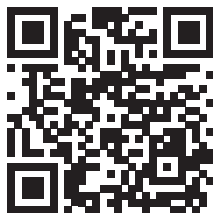
## VÍDEO

### QUER SABER COMO ESTOU TENDO LUCRO?

Paulo Vieira

Neste vídeo, Paulo Vieira explica quais as suas 3 obsessões e o papel delas no seu sucesso financeiro.

Aponte sua câmera para o QR Code ou acesse pelo link:



<https://febra.site/bhplink16>

essencial para conseguir uma estratégia que traga os resultados esperados.

## A AMBICÃO DE VENCER É O 1º DIFERENCIAL COMPETITIVO DE QUALQUER EMPRESA.

Se você não entra para vencer, você consequentemente não se organiza nem se prepara mentalmente para tomar as escolhas difíceis e fazer os investimentos que serão necessários na sua jornada empresarial. **Enquanto seu time estiver na zona de conforto, sua empresa não vai crescer.** Entrar no mercado “só para participar” não é estimulante. Quando a meta é fácil demais, o primeiro pensamento que surge é “calma, amanhã eu faço”. Sem a mentalidade de vencedor e as metas desafiadoras, o enriquecimento nunca será a sua prioridade.

## AS TRÊS OBSESSÕES PARA VENCER

Jamais esqueça das três obsessões necessárias para alcançar o sucesso com a sua empresa:

**1º – Entrega Extraordinária:** sempre entregue mais do que o seu cliente espera receber. Se esforce para entregar além do que foi prometido.

**2º – Lucro Extraordinário:** nunca se conforme com a quantia que você tem obtido de lucro. Estabeleça metas desafiadoras.

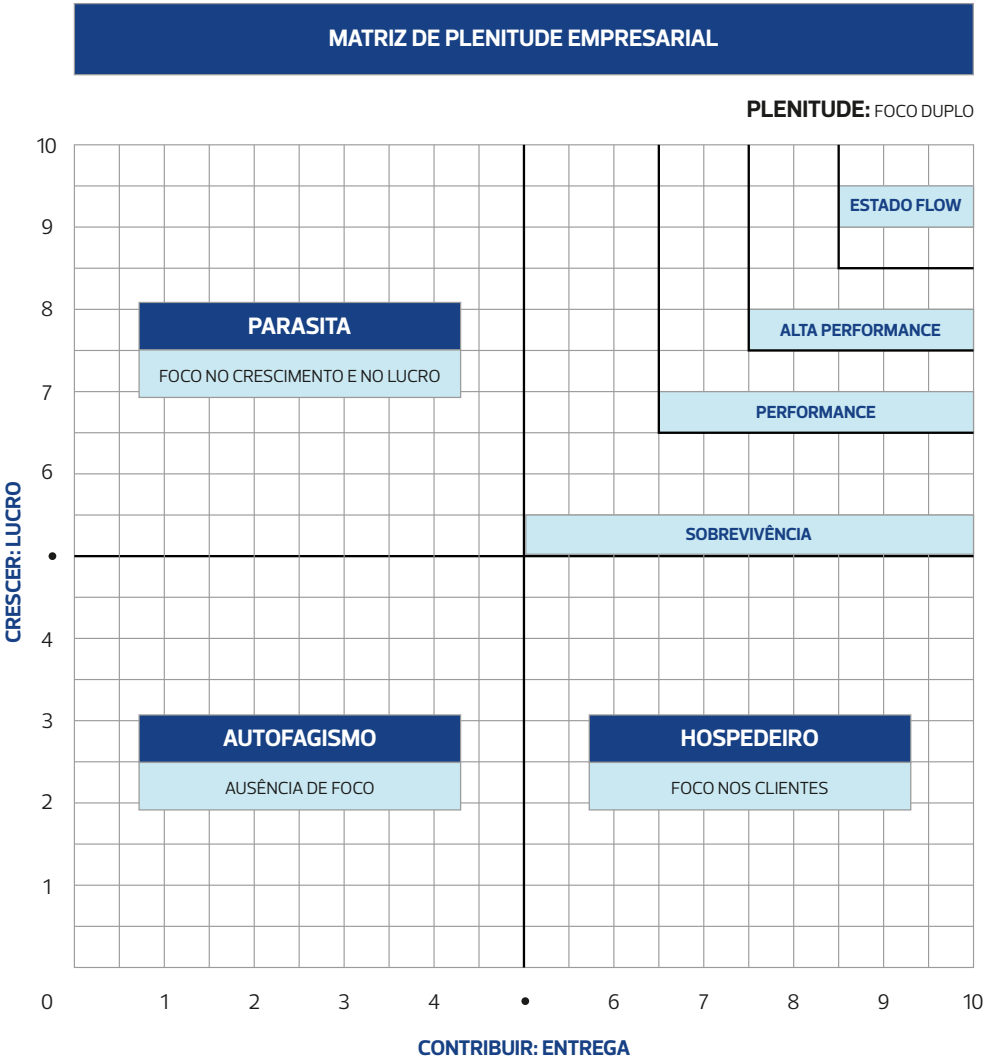
**3º – Gestão Extraordinária:** procure entender quais as melhores práticas de cada setor. Toda área da sua empresa merece uma gestão focada nela, com indicadores, processos e pessoas.

# FERRAMENTA MATRIZ DE PLENITUDE EMPRESARIAL

Um dos elementos importantes a serem considerados na gestão da sua empresa é a relação entre o **crescimento** que ela obteve com a **contribuição** que ela ofereceu no mesmo período de tempo. Isso porque, para conseguir resultados extraordinários, é preciso transformar o seu trabalho na sua missão e usá-lo para fazer a diferença no mundo, o que consiste em preocupar-se

de forma equivalente com as suas necessidades e as do próximo.

Por exemplo, quando você quer ganhar muito dinheiro e prosperar, você está dizendo ao mundo “eu me amo”. Ao mesmo tempo, quando demonstra que deseja impactar vidas e conceder ajuda a quem estiver ao seu alcance, você emite para as pessoas ao seu redor a mensagem de amor ao próximo. As duas necessidades devem andar juntas para que a prosperidade seja verdadeira e constante.





## Ame ao próximo como a si mesmo.

*Mateus 22:39*

Com a ferramenta Matriz de Plenitude, você aprende a analisar as taxas de crescimento e contribuição que você tem exercido dentro da sua empresa, além de aprender o significado disso. Na linha vertical, analise o histórico da sua empresa (a lucratividade, o tamanho físico, quantidade de clientes, quantidade de lojas ou franquias, o faturamento) e atribua uma nota de 0 a 10 para classificar o quanto você tem crescido.

Na linha horizontal, marque uma nota de 0 a 10 pensando sobre o quanto você tem contribuído (quanto tempo e dinheiro você e a sua empresa têm dedicado a outras pessoas).

### RESULTADOS

Se você só cresce, se torna um **parasita** social, uma pessoa ou empresa que apenas pensa no que é melhor para si. O foco é totalmente no crescimento e no lucro, sem a reflexão sobre as contribuições que poderiam ser feitas com o que foi conquistado ou com o que é produzido. É uma forma egoísta de conduzir a sua vida e os seus negócios.

Para que o parasita exista, é necessário haver **hospedeiro**: um precisa do outro para sobreviver. O hospedeiro é a pessoa ou empresa que se encontra no estado de total contribuição. O foco é o outro, sem a reflexão se realmente existem condições financeiras que possibilitam essa quantidade tão alta de entrega.

1. **Você conhece alguém que possui o tipo de mentalidade do parasita ou do hospedeiro? Ou até já se comportou, em algum momento, dessas formas? Que fichas caem?**

---

---

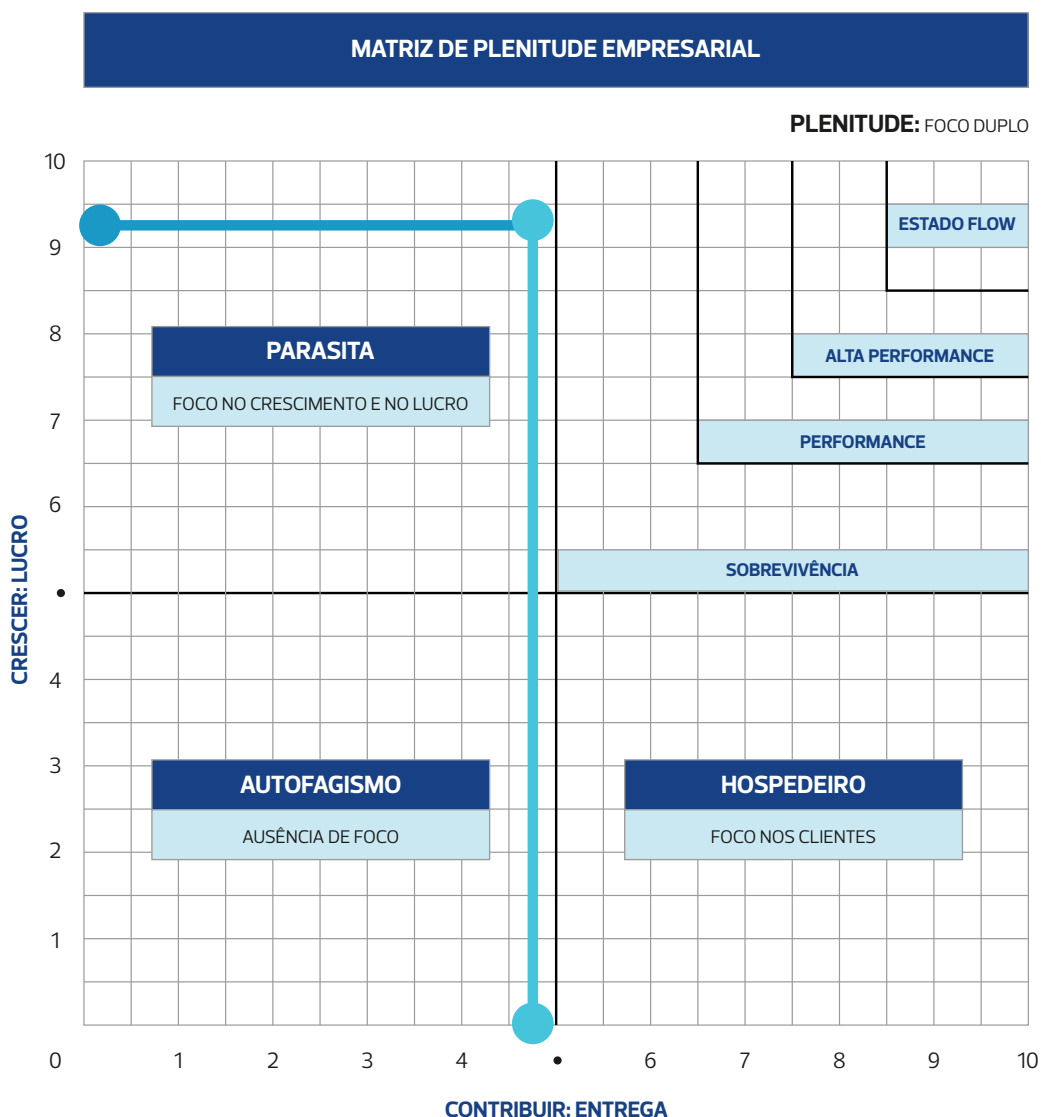
---

---

---

---

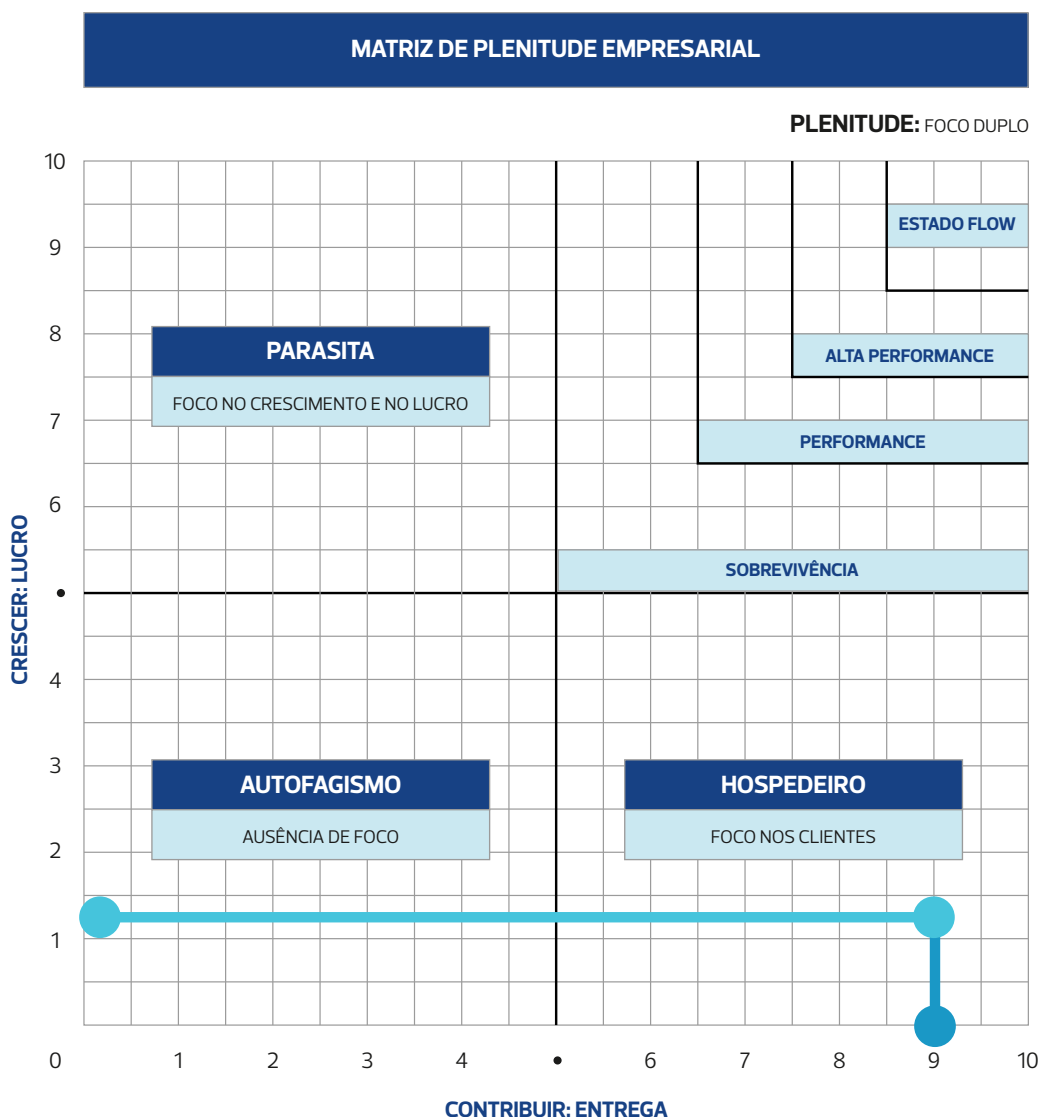
---



O **autofagismo** é o estágio em que a pessoa nem cresce nem contribui. Você já contratou ou conheceu algum funcionário que vai para a empresa e parece um zumbi? Não sabe os motivos pelos quais vai trabalhar, faz tudo de forma automática e apenas pelo recebimento do salário no fim do mês.

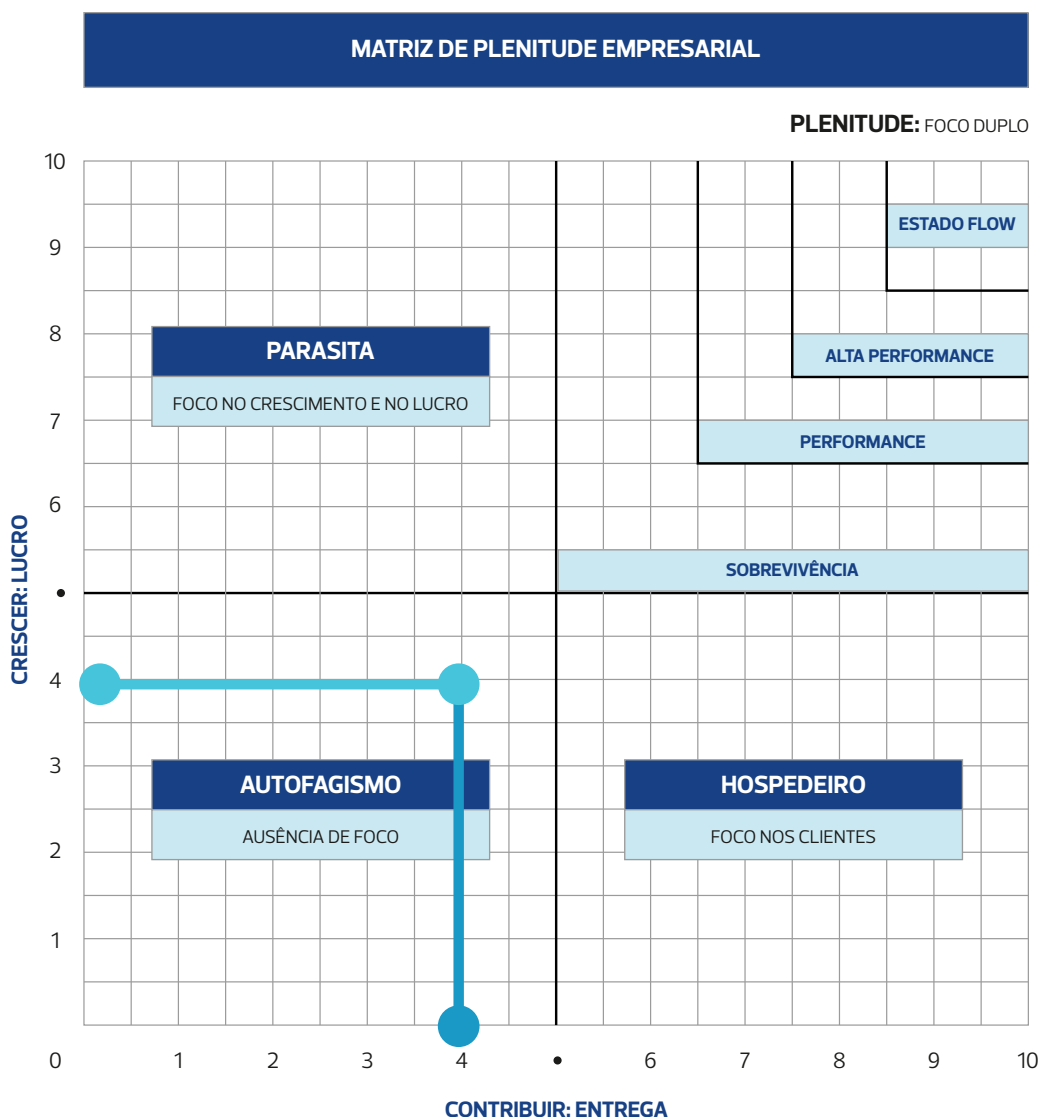
É uma pessoa sem objetivo, sem crescimento, sem vontade de contribuir. Ele está acabando com a própria vida e não sabe disso. É o maior exemplo de uma pessoa que está vivendo o autofagismo.

Quando você está com bom crescimento e não negligencia a entrega, chega



mais perto da plenitude. Porém, se a entrega ainda não é equivalente ao lucro, você corre o risco de ficar próximo demais ao estado de parasita ou de hospedeiro. É o falso crescimento, pois, quem oferece uma entrega deficiente com relação ao lucro, ainda está no quadrante da sobrevivência.

Ao aumentar a contribuição, você começa a entrar na zona da **performance**, passa pela **alta performance** e chega ao **estado flow**. Quem atinge esse último estágio é o competente inconsciente. Neste nível, mesmo que você tenha uma qualidade de vida excelente, não conseguirá gastar tudo que ganha. A



abundância é tanta que é possível aumentar expressivamente o percentual de entrega. Um exemplo é o magnata, filantropo, autor e fundador da Microsoft, Bill Gates, que já doou mais de R\$ 35 bilhões de reais até hoje.

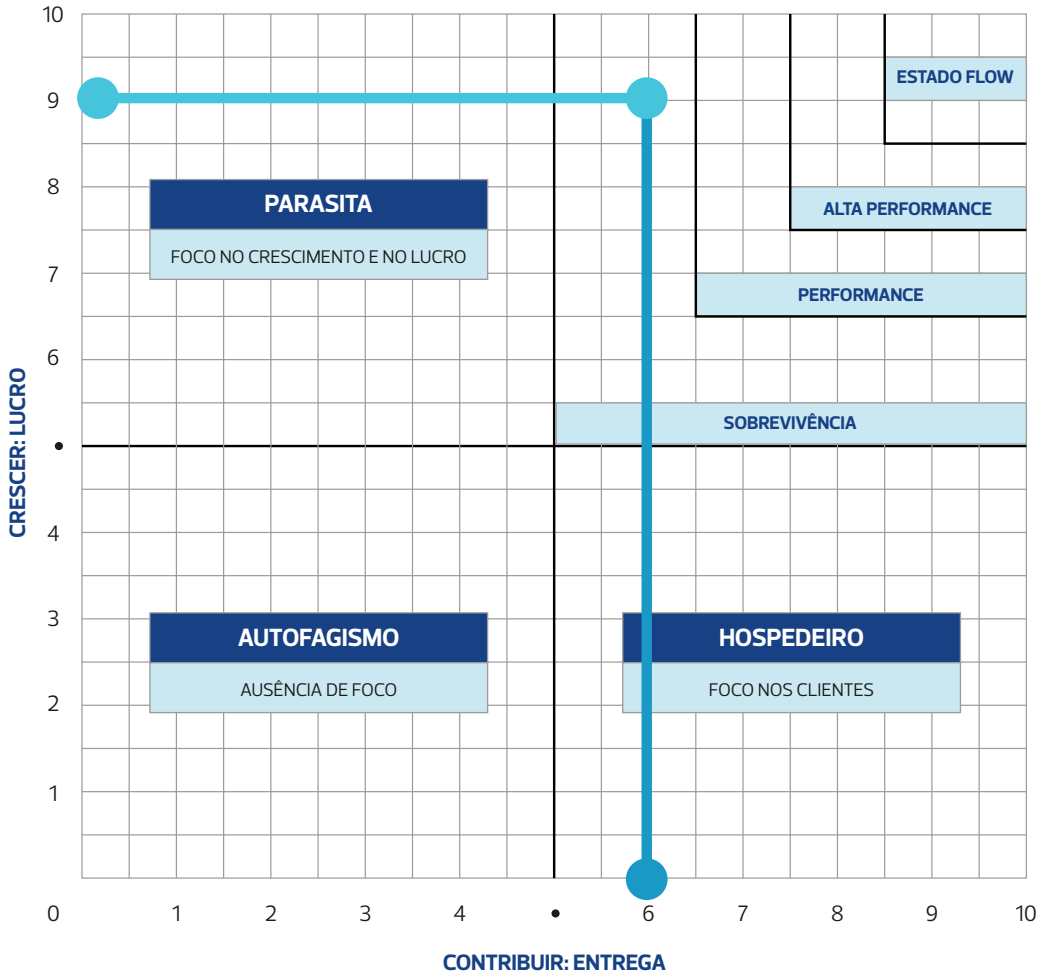
O objetivo da ferramenta é identificar em qual dos quadrantes você se encaixa.

Depende de você a mudança que vai surgir a partir do conhecimento dessa informação. O recomendado é doar, no mínimo, 10% do que você ganha, independentemente do valor.

**E não esqueça: para elevar essa taxa, é preciso aumentar também o crescimento e o lucro.**

# MATRIZ DE PLENITUDE EMPRESARIAL

PLENITUDE: FOCO DUPLO



## ANOTE SEUS INSIGHTS

---



---



---



---

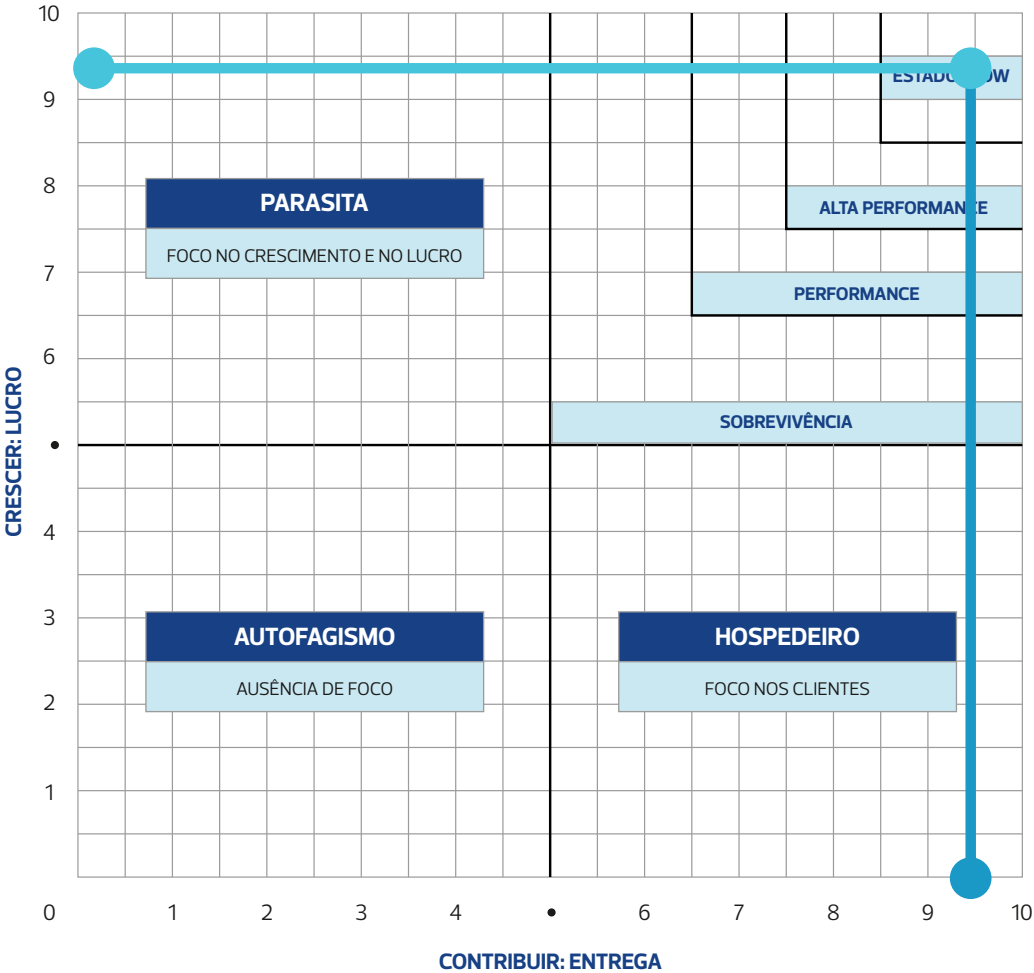


---



# MATRIZ DE PLENITUDE EMPRESARIAL

PLENITUDE: FOCO DUPLO



## ANOTE SEUS INSIGHTS

---

---

---

---

---



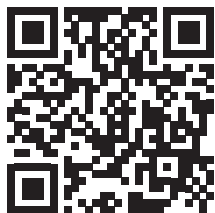
## VÍDEO

### VOCÊ TEM EXERCITADO SEU PILAR SERVIR?

Paulo Vieira

Paulo Vieira explica a importância da contribuição para uma vida financeira plena.

Aponte sua câmera para o QR Code ou acesse pelo link:



<https://febra.site/bhplink17>

## SEMPRE QUE POSSÍVEL, FUJA DA COMPETIÇÃO

Quanto maior a concorrência, menor o lucro. Se você continuar com a mesma estratégia dos outros, a sua empresa terá prejuízos financeiros. Fuja da **concorrência perfeita**, que é o estado em que a sua empresa compete de igual para igual com as outras, e entre no estado da **não concorrência**.



*Não acredite  
em estabilidade.  
Ou sua empresa  
está melhorando,  
ou piorando.*

Paulo Vieira

Para isso, a sua empresa deve primeiramente definir quais características a separam das concorrentes. O que lhe permite agregar valor único, de forma sustentável, fazendo com que os clientes a enxerguem como melhor do que as outras? Por que ele deveria escolher os seus serviços ou produtos? Para ajudar a achar essas respostas e iniciar da melhor forma o seu plano estratégico, preencha a ferramenta **Análise Swot**.

## FERRAMENTA ANÁLISE SWOT

A Matriz SWOT é uma ferramenta relativamente simples e, devido a essa simplicidade e abrangência metodológica, pode ser utilizada para fazer qualquer tipo de análise de cenário ou ambiente, desde a criação de uma pequena empresa à gestão de uma multinacional.

Mas para entendermos como colocar em prática a Análise SWOT, precisamos entender seu conceito e o que cada quadrante, bem como a palavra que compõe seu nome, representa:

### **S** (*strengths* ou *forças*)

Como o próprio nome diz, neste quadrante devemos elencar todas as forças, as vantagens internas da empresa em relação a seus concorrentes. Algumas perguntas que podem ajudar aqui são:

- **Quais nossas melhores atividades e processos?**
- **Quais nossos melhores produtos?**
- **Quais nossos melhores recursos?**
- **Qual nossa maior vantagem competitiva?**

### **W** (*weaknesses* ou *fraquezas*)

Aqui temos o oposto. Neste quadrante precisamos levantar quais as principais desvantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes. De forma bem sincera e honesta, é preciso saber quais são as fraquezas da organização que prejudicam de alguma forma o negócio, fazendo perguntas como:

- **Nosso pessoal está devidamente capacitado?**
- **Nossas matérias-primas são de qualidade?**
- **Nossos processos são confiáveis?**
- **Conhecemos nossa concorrência?**

### **O** (*opportunities* ou *oportunidades*)

São as forças externas que influenciam positivamente o negócio, os aspectos com potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da empresa. Por serem fatores externos, não temos como influenciar estes aspectos, porém é extremamente importante conhecer cada um deles para que sua empresa possa se preparar para aproveitar estas oportunidades. Algumas perguntas que podem ajudar a conhecer estes fatores são:

- **Alguma política pública de ampliação de crédito que possa alavancar as vendas?**
- **Alguma redução temporária de impostos que possa nos beneficiar?**
- **Algum evento esportivo ou cultural na região que possamos aproveitar?**

### **T** (*threats* ou *ameaças*)

Por fim, temos os aspectos negativos e com potencial de comprometer a vantagem competitiva da empresa, ou seja, o oposto das oportunidades. As ameaças devem ser tratadas com bastante cautela, pois podem prejudicar não apenas o planejamento estratégico da empresa, mas também os resultados. Aqui, as perguntas sobre o cenário econômico continuam valendo, mas olhando pela ótica negativa, como:

- **Alguma nova política de tributação pode afetar nossa Margem de Contribuição?**
- **A variação cambial pode tornar inviável a importação de matérias-primas?**
- **Algum grande concorrente entrando em nosso mercado?**

A partir dessas explicações, aplique a ferramenta. Nos dois quadrantes de cima, em **Forças e Fraquezas**, avalie pela perspectiva interna a sua empresa e responda com sinceridade quais são as características mais sólidas e mais problemáticas. O que você já possui e te dá vantagem no mercado? E quais coisas você sabe que, se não controladas, podem se tornar problemas maiores?

Já nos quadrantes inferiores, em **Oportunidades e Ameaças**, avalie a sua empresa pela perspectiva externa. O seu negócio pode fornecer alguma solução para um problema atual? Existe alguma demanda do mercado que você possa suprir e ainda não detectou? Tem alguma mudança social que pode afetar suas vendas e diminuir seus lucros? Para algumas empresas, por exemplo, a pandemia mundial da doença Covid-19 foi uma ameaça, enquanto para outras, uma oportunidade.

ANÁLISE SWOT		
	AJUDA	ATRAPALHA
INTERNA (ORGANIZAÇÃO)	(S) FORÇAS  1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.	(W) FRAQUEZAS  1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.
EXTERNA (AMBIENTE)	(O) OPORTUNIDADES  1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.	(T) AMEAÇAS  1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.

## AS ESTRATÉGIAS QUE VOCÊ PRECISA SABER

### LIDERANÇA GERAL DE CUSTOS:

Estratégia baseada na excelência operacional, que visa conquistar um baixo custo de produção e controle total dos custos. O objetivo é entregar um produto mais barato, o que é possível pela eficiência da operação. O foco é no processo. A Coca-Cola é um exemplo de empresa que utiliza essa estratégia.

### DIFERENCIAÇÃO:

Procura produzir um produto ou serviço que ninguém mais seria capaz de oferecer. Com essa estratégia, a empresa se preocupa menos com os custos e mais com qualidade e diferenciação no mercado. O foco está no produto. Por causa disso, os produtos ou serviços são mais caros. A Sephora é um exemplo de empresa que trabalha com diferenciação.

### ENFOQUE:

O foco, nesta estratégia, está no cliente. Os esforços são direcionados para um NICHOS BEM MAIS ESPECÍFICO de atuação, e os produtos e serviços são estritamente destinados a esse público, ou seja, são adequados às necessidades do cliente.

## ADENTRE O OCEANO AZUL E TORNE A CONCORRÊNCIA IRRELEVANTE

A estratégia do oceano azul foi criada pelos professores e autores W. Chan Kim e Renée Mauborgne nos livros *A Estratégia do Oceano Azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante* e *A Transição Para*



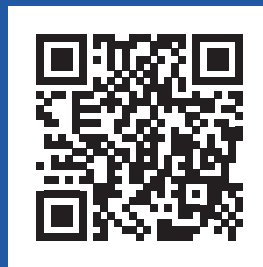
### VÍDEO

#### PAULO VIEIRA EM AULA SOBRE ESTRATÉGIA

*Paulo Vieira*

Você sabe qual a estratégia dos vencedores? Paulo Vieira explica na sua videoaula de 30 minutos no seu canal no YouTube.

Aponte sua câmera para o QR Code ou acesse pelo link:



<https://febra.site/bhplink18>

o *Oceano Azul: muito além da competição*. O conceito abordado nos livros foi baseado em uma pesquisa pautada pelo estudo de 150 movimentos estratégicos (que obtiveram êxito ou fracasso) de diversas empresas de mais de 30 setores diversos, durante um período de mais de 100 anos.

Segundo a teoria, o sucesso duradouro não acontece a partir da disputa acirrada entre diversos concorrentes. Fugindo disso, as grandes empresas analisadas na pesquisa de W. Chan Kim e Renée Mauborgne conseguiram criar novos espaços de mercado com enorme potencial de crescimento, chamados pelos autores de "oceanos azuis". Esses ambientes podem ser comparados a um mar

tranquilo onde os concorrentes não chegam, ou seja, sem tubarão algum. Também é um local onde os investidores e os clientes sentem que vale a pena investir na sua empresa.



**Por que fazer  
igual se é possível  
fazer diferente?**

*Paulo Vieira*

Foto: Divulgação.



#### LIVRO

##### **A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL: COMO CRIAR NOVOS MERCADOS E TORNAR A CONCORRÊNCIA IRRELEVANTE**

Neste livro, que já vendeu mais de 3,6 milhões de exemplares no mundo todo, os autores W. Chan Kim e Renée Mauborgne apresentam ao mundo a estratégia do oceano azul, explicando as técnicas e os princípios da abordagem que leva à superação da concorrência.

Foto: Divulgação.



#### LIVRO

##### **A TRANSIÇÃO PARA O OCEANO AZUL: MUITO ALÉM DA COMPETIÇÃO**

Nesta sequência do primeiro livro, W. Chan Kim e Renée Mauborgne ensinam, a partir de casos reais, como é possível treinar a equipe da sua empresa para alcançar o oceano azul e aproveitar o novo crescimento do seu negócio.

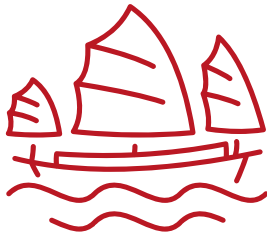
Por outro lado, o nome "oceano vermelho" é utilizado para caracterizar o sangue das empresas que lutam de forma violenta pela melhor posição dentro dos mercados. Aqui, existe a vontade de se sobrepor, mas os empreendimentos continuam usando as mesmas táticas e obtendo os mesmos resultados. Neste local, está presente a maioria das empresas, e é abundante o pensamento de escassez: para que eu ganhe, alguém precisa perder.

**A estratégia do oceano azul desafia as empresas a transporem a barreira do oceano vermelho.** A ideia é valorizar as marcas e transformar o seu negócio em algo singular e único. Se você não desistir do paradigma

antigo, como vai criar um novo? Se continuar nos mesmos padrões, como vai conseguir enxergar as novas oportunidades?

## 5 PASSOS PARA APLICAR O OCEANO AZUL NA SUA EMPRESA

Para aplicar a estratégia do oceano azul na sua empresa, você precisa primeiramente definir qual posicionamento estratégico é o melhor para o seu caso. A partir disso, estabeleça uma visão positiva de futuro, na qual o seu negócio alcança o oceano azul dentro da posição que foi escolhida, e crie uma sequência de objetivos. Com metas claras, a estratégia do oceano azul sairá do campo das ideias e poderá ser posta em prática.



Competem em mercados existentes

Vencer a concorrência

Explora a demanda existente

Faz a compensação entre valor-custo

Alinha a empresa inteira com sua escolha estratégica de baixo custo ou diferenciação

**Perspectiva:**

*"Defender posição atual"*



Criar novos mercados

Torna a concorrência irrelevante

Cria a captura de nova demanda

Quebra a relação entre valor-custo

Alinha todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo

**Perspectiva:**

*"Inovar e perseguir novas oportunidades"*



## VÍDEO

### COMO IDEIAS VENCEM CRISES

Alex Tabarrok

"Uma maçã alimenta um homem, mas uma ideia pode alimentar o mundo". Alex Tabarrok, em seu TED, explica a importância das boas ideias não apenas para quem as cria, mas para o mundo que recebe essa inovação.

Aponte sua câmera para o QR Code ou acesse pelo link:



<https://febra.site/bhplink19>

Em segundo lugar, você precisa estudar, pesquisar e conhecer o seu mercado a ponto de compreender a real situação da sua empresa aos olhos dos consumidores e as expectativas que eles possuem. Quais produtos o seu público mais valoriza? Quais necessidades desse nicho ainda não foram contempladas? Com essas informações, será possível prever tendências e inovar na sua empresa.

O terceiro passo é fazer *benchmarking*, ou seja, aprender com as experiências de outras empresas, buscando as melhores práticas de gestão para aplicar na sua área. Lembre-se **que buscar referências não é o mesmo que copiar**. Busque inspirações em outras áreas também, olhar as coisas por outras perspectiva pode ser o gatilho para o surgimento de uma ideia inovadora.

O quarto passo é analisar quais os grupos estratégicos dentro do seu nicho de atuação e bolar estratégias de marketing que te levem até eles. Uma dica é fazer uma lista com os principais atributos de valor que fazem com que você, seus concorrentes diretos e/ou as empresas de outros setores se destaquem.

O quinto e último passo consiste em revisar insistentemente a sua estratégia. Estabeleça indicadores de desempenho que ajudem a detectar quando será necessário melhorar, quando está funcionando de forma efetiva e onde investir mais ou menos.

A estratégia do oceano azul é para empresas que querem obter destaque pela inovação, lançar novas tendências e superar a concorrência. Para esse conceito, inovar não necessariamente significa criar uma tecnologia desconhecida, mas repensar a



sua mentalidade de mercado e, com isso, quebrar o padrão de aplicar os mesmos métodos que todos estão usando. E você, quer continuar a fazer a mesma coisa que os seus concorrentes? Acredita que com os mesmos comportamentos vai obter algum resultado diferente? Lembre-se: não é necessário destruir a concorrência, e sim torná-la irrelevante.

Mas essa nova mentalidade precisa estar sempre em prática. Isso porque, ao lançar uma nova tendência, é possível que sua estratégia comece a ser copiada pelas empresas que se posicionam como seguidoras no mercado. Por isso, você precisará estar alerta e pensar em um novo espaço que ainda pode ser criado, inovar novamente, e utilizar sempre essa mentalidade para o planejamento da sua empresa. A estratégia do oceano azul se trata de estar continuamente à frente do mercado.

Portanto, sempre vão existir pessoas que seguem as tendências criadas pelas empresas que alcançaram o oceano azul. Quem você quer ser no seu mercado? Líder ou seguidor?



***Você não  
precisa vencer  
a concorrência,  
precisa vencer  
a si mesmo.***

*Paulo Vieira*



## VÍDEO

### **NÃO OLHE PARA A CONCORRÊNCIA - SÉRIE EMPRESARIAL E BUSINESS EP. 1**

*Paulo Vieira*

No primeiro vídeo da Série Empresarial e Business, Paulo Vieira compartilha uma dica de sucesso para o seu negócio: pare de olhar para a concorrência.

Aponte sua câmera para o QR  
Code ou acesse pelo link:



<https://febra.site/bhplink20>



## CIRQUE DU SOLEIL

O Cirque du Soleil, anos antes de conquistar o sucesso que conhecemos hoje, estava no oceano vermelho. Ou seja, competia em um mercado saturado sem oferecer nada de diferente, com as mesmas propostas, estratégias e entregas que todos os seus concorrentes. Assim, trabalhava com palhaços, animais, acrobacias e tudo que encontramos em um circo convencional. Por causa da pouca diferenciação, os preços precisavam continuar baixos para atrair os clientes, diminuindo consideravelmente os lucros.

Através do oceano azul, o circo percebeu um espaço no mercado ainda inexplorado. Por causa disso, utilizou as ferramentas adequa-

das para mudar a empresa e atrair um novo público, criar uma nova demanda e um novo produto. O Cirque du Soleil, agora, buscava a diferenciação alinhada ao menor custo possível para que algo novo fosse oferecido. O Modelo das 4 Estações, a Matriz Eliminar, Reduzir, Elevar e Criar e a Matriz de Avaliação de Valor são ferramentas utilizadas pela empresa que possibilitaram esse processo de mudanças.

Com a criação de um mercado inédito, a concorrência não importou mais. A empresa adentrou o mar azul e pôde cobrar um preço diferenciado, além de conquistar a confiança de novos investidores e públicos, visto que o entretenimento que oferece agora é único.

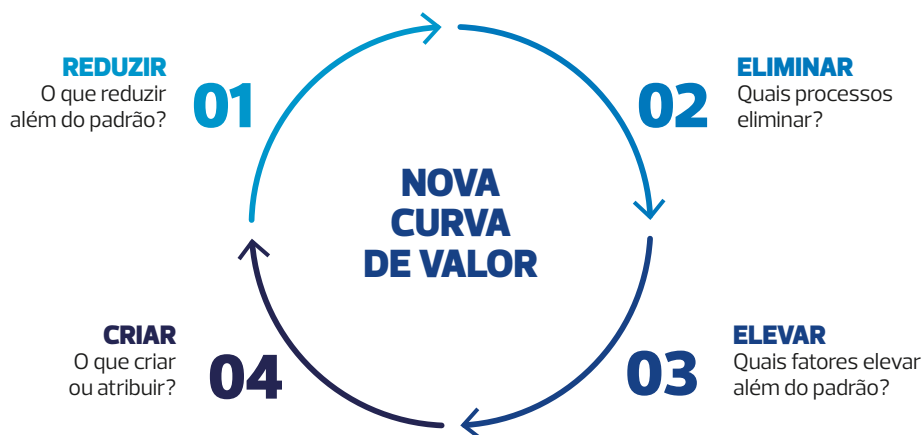
Sobre as ferramentas citadas no caso  
Cirque du Soleil, aprenda:

### MODELO DAS 4 ESTAÇÕES

1. A ferramenta, do livro *A Estratégia do Oceano Azul*, faz os seguintes questionamentos nas respectivas ordens a seguir.
2. “O que pode ser reduzido abaixo dos padrões de mercado?”
3. “O que pode ser eliminado pelos novos processos que quero adotar?”

4. “O que vou elevar além dos padrões dos concorrentes?”
5. “O que vou criar ou atribuir ao meu nicho de mercado?”

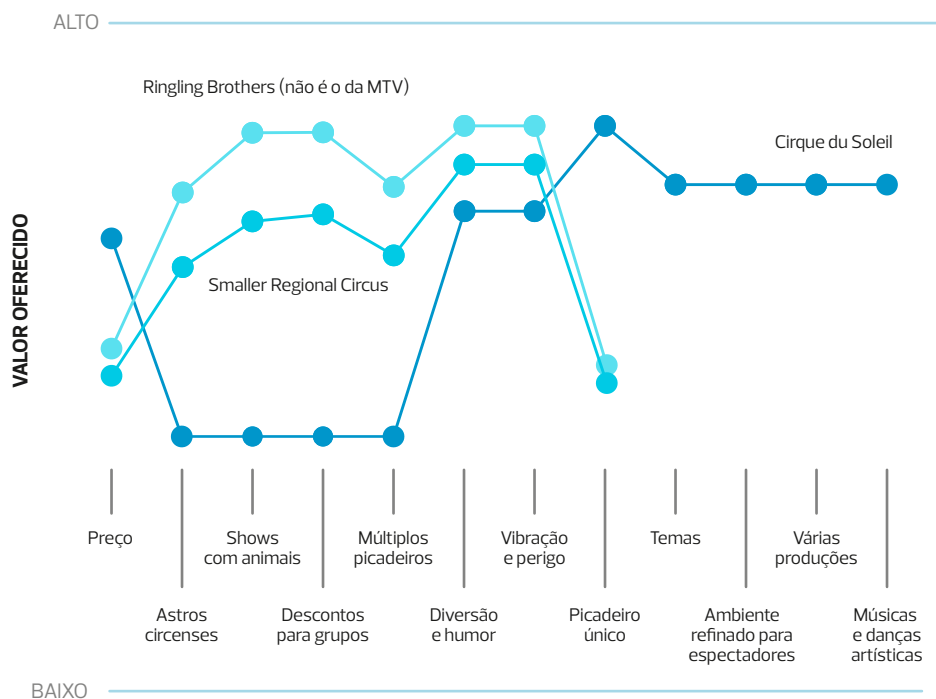
Só após todas as respostas serem alcançadas será possível delimitar uma nova linha de valor da empresa. Depois, você precisa comparar o novo perfil do negócio, obtido pela ferramenta, com os outros concorrentes na Matriz de Avaliação de Valor.



### MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE VALOR

Ferramenta utilizada para entender qual a sua situação atual no mercado. Como você está com relação aos concorrentes? Qual o seu valor observado pelos clientes? Quais as suas fronteiras de mercado? Ao utilizá-la, você classifica a empresa entre os concorrentes

em níveis ALTO ou BAIXO, tomando alguns critérios por base e já incluindo as inovações aplicadas. Assim, você terá uma noção clara de onde a sua empresa se encontra. A seguir, veja o resultado da Matriz de Avaliação de Valor do Cirque du Soleil.



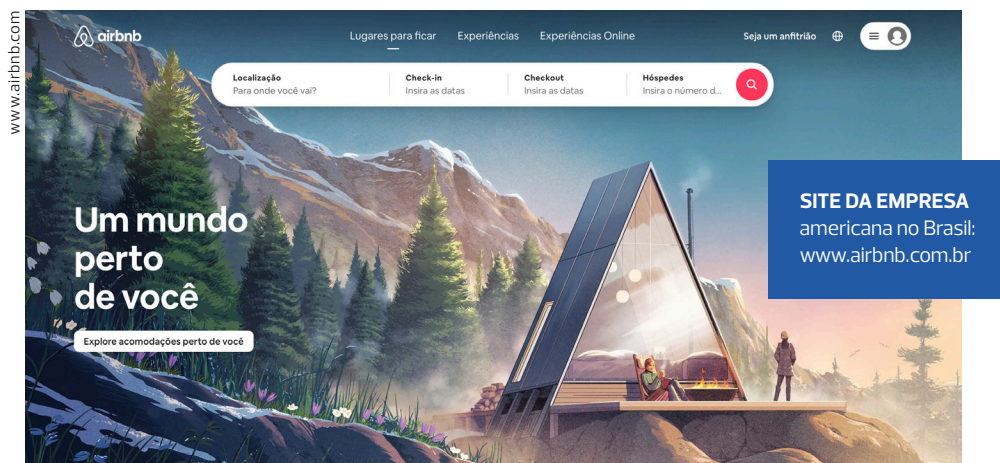
## AIRBNB

A empresa americana Airbnb é uma plataforma online que possibilita o encontro entre pessoas que procuram hospedagem e pessoas que possuem quartos ou apartamentos vagos e estão dispostas a hospedar alguém por um tempo determinado. Ou seja, o Airbnb possibilita o aluguel por temporada por um aplicativo digital. A empresa oferece atualmente mais de 7 milhões de acomodações em mais de 220 países, mesmo sem possuir sequer um imóvel.

A ideia inicial surgiu aos donos Brian Chesky, Nathan Blecharczyk e Joe Gebbia, durante uma conferência de design em São Francisco, nos Estados Unidos da América. Na época, por causa do evento, todos os hotéis da cidade estavam lotados e os três jovens precisavam de dinheiro para ajudar a pagar as contas do apartamento que di-

vidiam. Por causa disso, transformaram o local onde moravam para o modelo de *bed & breakfast* (tradução: cama e café da manhã, que significa um formato de hospedagem pernoite que inclui café da manhã). Como não possuíam camas sobrando, utilizaram colchões de ar para os hóspedes, o que gerou o nome Airbed & Breakfast para o empreendimento, que futuramente evoluiria para o Airbnb que conhecemos hoje.

Por causa do formato inovador, a Airbnb é capaz de oferecer preços menores do que outros serviços de hospedagem, como hotéis e pousadas. Além disso, a proposta, desde o começo, é fornecer ao cliente mais do que apenas uma hospedagem, mas também a troca de serviços entre hóspede e anfitrião, aumentar a cultura colaborativa e possibilitar o surgimento



de experiências únicas e autênticas. Com o aplicativo, é possível que praticamente qualquer pessoa consiga uma renda extra alugando um espaço na sua própria residência. Por isso, rapidamente o aplicativo ganhou a adesão do público e adentrou no oceano azul, pois criou algo inovador e explorou o mercado de acomodações em casa pela internet como nenhuma outra empresa havia feito anteriormente.

## MATRIZ DE CONCORRÊNCIA

Com a ferramenta, é possível mapear tudo que a sua empresa entrega e tudo que a concorrência oferece e, a partir disso, definir os seus pontos de não concorrência, ou seja, os seus diferenciais. Com essas informações é mais fácil estabelecer metas e estratégias que trarão melhores resultados. No oceano vermelho, os pontos de não concorrência são mais escassos.

Na primeira parte da linha horizontal você preenche com os serviços e produtos que você e seu concorrente oferecem aos clientes. Quando finalizar, continue anotando na linha horizontal, mas agora escreva os seus diferenciais. Na linha vertical, dê um número para cada um dos pontos que fo-

ram anotados, classificando a sua entrega e a do seu concorrente.

Nunca mais esqueça: **o seu negócio é gestão**. É ela que, se implantada com excelência, vai aumentar a velocidade e precisão das decisões diárias tomadas pelo time e pelo líder. Com ela, em vez de focar em vender mais, você vai conseguir vender melhor. É a partir da gestão de excelência que você percebe como pode organizar os recursos que já possui para obter resultados extraordinários, além de fazer escolhas mais informadas ao decidir os próximos investimentos.

Implantar uma gestão de excelência também é a forma mais eficaz de aumentar a qualidade dos produtos e serviços da sua empresa e de conquistar o aumento contínuo dos lucros. Entenda que essa é a sua maior prioridade dentro do seu negócio, reflita sobre as mudanças necessárias a partir dos questionamentos levantados neste capítulo, tome ações concretas e estratégicas para implantá-las, aplique as ferramentas que você aprendeu e, sem dúvidas, a sua empresa vai alcançar um patamar de destaque no mercado.

[illegible][illegible]

## This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.







G E S T Ã O   E M   V E N D A S

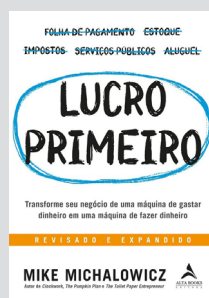
## Saber vender é essencial para a sobrevivência de qualquer negócio. Já ouviu falar que o setor comercial é o coração de toda empresa?

Porém, se engana quem julga que é só do vendedor a responsabilidade de gerar vendas. Muitas vezes, os empreendedores investem em estratégias para aumentar a saída de produtos e serviços. No entanto, por outro lado, ignoram aspectos essenciais como bom gerenciamento da equipe, a manutenção do relacionamento com os atuais clientes e a relação entre o aumento de vendas e o aumento de despesas para a empresa.

### **LUCRO = RECEITA - DESPESAS**

Lembre-se: aumentar a receita não necessariamente significa aumento de lucro. Se você não considerar as despesas da sua empresa, o aumento das vendas pode até causar a diminuição do seu dinheiro no final do mês. Em outro cenário, o aumento da receita pode vir acompanhado do aumento igual das despesas, e o seu lucro continuar estagnado. O crescimento lucrativo só é possível quando a receita é aumentada de forma inteligente e a despesa é diminuída estrategicamente.

Foto: Divulgação.



### **LIVRO**

#### **LUCRO PRIMEIRO: TRANSFORME O SEU NEGÓCIO DE UMA MÁQUINA DE GASTAR DINHEIRO EM UMA MÁQUINA DE FAZER DINHEIRO**

*Neste livro, Mike Michalowicz ensina como aplicar uma solução simples e geralmente desconhecida pelos empreendedores para melhorar o gerenciamento de caixa da sua empresa, aumentando também a obtenção de lucros.*

### **1. Responda: atualmente, qual é o seu foco? A diminuição de custos ou o aumento de receita?**

---

---

## USE A GESTÃO DE VENDAS PARA AUMENTAR O SEU LUCRO

Antes de definir o que é a gestão de vendas, primeiro é preciso entender o que influencia na conversão de uma venda. São vários os fatores que motivaram diretamente o momento da venda, como os 4 P's do marketing: **produto, preço, promoção e praça.**



Pense na seguinte situação: um cliente entra em uma loja de eletrodomésticos, buscando comprar uma televisão para sua casa. Na maioria das lojas, ele geralmente será abordado por um vendedor que o ajuda a escolher a melhor opção para aquela ocasião.

Se o vendedor estiver bem treinado e motivado, além de vender a televisão, ele ainda pode incrementar uma venda extra nesse atendimento. Por exemplo, quando o cliente sai para comprar uma TV e acaba comprando um home theater por influência do vendedor. Então, perceba que o cliente já sabia que ia encontrar a televisão nessa loja, mas através do atendimento de um vendedor bem treinado, ele aumentou sua compra.

O que isso quer dizer? Que tanto o comprador como o vendedor já faziam parte do processo de gestão de vendas da loja de eletrodomésticos.

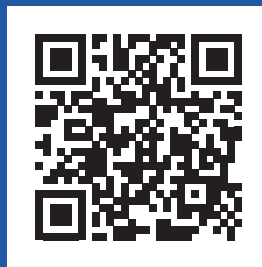


### VÍDEO

**APRENDA A VENDER**  
**SÉRIE 5 FATORES DA**  
**INTELIGÊNCIA FINANCEIRA EP. 01**  
*Paulo Vieira*

No primeiro vídeo da Série 5 Fatores da Inteligência Financeira, Paulo Vieira explica que a persuasão é o maior segredo das pessoas prósperas.

**Aponte sua câmera para o QR**  
**Code ou acesse pelo link:**



<https://febra.site/bhplink21>

**A gestão de vendas é o gerenciamento de todo o processo que envolve a comercialização do produto final de uma empresa. Desde a precificação correta do produto, a escolha do melhor canal de distribuição, a divulgação da marca, o controle de saídas, a gestão e motivação da equipe de vendas, o acompanhamento correto do fluxo de vendas, entre outras coisas.**

Entenda melhor sobre cada aspecto que compõe uma gestão de vendas eficaz:

## **PRECIFICAÇÃO**

Saber como fazer gestão de preços eficiente é o que pode colocar uma empresa em uma posição financeira confortável. Seja na venda de produtos, seja na comercialização de serviços, é preciso considerar desde o mercado aos custos internos na hora de precificar.

A precificação é uma questão comum a qualquer empresa, independentemente se ela vende um produto ou se presta serviços. Ela cobra pela sua atividade principal, e esses valores precisam ser definidos dentro de bases importantes e sólidas. Afinal, quanto cobrar pelo que é comercializado em um negócio?

O conceito de Precificação significa nada mais que o controle e a observação contínua de quanto é cobrado por produtos e serviços em um negócio. Para isso, é fundamental acompanhar algumas questões relacionadas à atividade da empresa e tudo que a envolve, especialmente, quanto é preciso desembolsar para seu funcionamento.

Precificar não é uma atividade simples. Não basta definir quanto o produto ou serviço custará só avaliando a sua qualidade e quanto o mercado cobra. Esses são apenas um dos pontos que impactam as finanças da

empresa, mas a análise é muito mais ampla e profunda. Entender como fazer gestão de preços eficiente passa pelo bem-estar financeiro do negócio.

## **CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO**

Segundo o especialista em Marketing Digital inglês, Neil Patel, canais de distribuição são os meios a partir dos quais o produto chega nas mãos do cliente desde o fabricante. O principal objetivo desses canais é que as mercadorias estejam disponíveis para o consumidor final o mais rápido possível nos pontos de venda.

Essas atividades começam quando a organização opta pelo canal que será usado para distribuir fisicamente seus produtos. Trata-se de uma importante etapa do Marketing, pois sem uma estrutura de distribuição eficaz uma empresa terá dificuldades de atingir seu público-alvo, mesmo comercializando bons produtos.

As pessoas têm cada vez menos tempo e apesar de o ato da compra ser algumas vezes interessante, os consumidores racionalizam o tempo gasto nessa atividade. Dessa forma, pode-se dizer que a principal função de um canal de distribuição é fazer com que o produto chegue rapidamente ao local em que os consumidores esperam encontrá-lo.

## **OS TRÊS TIPOS DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO**

Existem três diferentes formas de fazer com que o produto chegue até o consumidor final:

### **1. CANAL DIRETO**

No canal direto, a empresa é inteiramente responsável por entregar o produto ao consumidor.

Assim, os itens não passam por intermediários antes de chegarem ao destino final.

Esse modelo dá controle total ao produtor sobre o canal de distribuição. É o caso, por exemplo, de pessoas que fazem vendas por catálogo. Mas como o produtor é o único responsável por entregar os produtos, geralmente, esse canal impossibilita um número alto de clientes.

Ao mesmo tempo, é possível chegar a preços mais baixos, já que a empresa não precisa pagar comissões ao intermediário.

## 2. CANAL INDIRETO

Já no canal indireto, a entrega dos produtos é feita por intermediários, e não por quem vende. Afinal, quem são esses intermediários?

Eles podem ser atacadistas, varejistas,

distribuidores ou corretores, por exemplo. Nesse caso, o produtor não tem controle total sobre o canal de distribuição.

Mas a vantagem é que, dessa forma, é possível vender para uma cartela de clientes e com um volume maior. A questão é que os produtos têm um valor mais alto, justamente devido às comissões dos intermediários.

## 3. CANAL HÍBRIDO

O canal híbrido é uma mistura entre os canais direto e indireto. Nesse modelo, o produtor tem a parceria de intermediários. Mas não deixa de assumir o controle em relação ao contato com os clientes. Um exemplo são as marcas que divulgam produtos pela internet, mas que não entregam diretamente ao cliente. Ao invés disso, indicam distribuidores autorizados.

1. **Quais canais de distribuição a sua empresa usa atualmente? Existe algum canal que você poderia investir mais para melhorar a performance da sua empresa? Escreva a seguir as suas respostas.**

---

---

---

---

## OS 9 PRINCIPAIS INTERMEDIÁRIOS NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

Depois de conhecer os detalhes das operações, é hora de conferir quem são os principais agentes que levam os produtos até o consumidor.

### 1. VAREJISTAS

Os varejistas são intermediários frequentemente utilizados pelas empresas. É o caso de supermercados, lojas, farmácias, restaurantes e bares, por exemplo, que têm o direito sobre a venda. Geralmente, os preços dos produtos são mais caros em varejistas.

## 2. ATACADISTAS

Atacadistas são intermediários que compram e revendem mercadorias para varejistas. Então, o foco está justamente em vender para quem vai colocar os produtos na própria prateleira.

Esses intermediários geralmente não vendem em pequenas quantidades para o consumidor final, embora existam exceções, como supermercados que atuam no modelo de atacado. Os preços são mais baixos justamente porque a venda é feita em grandes quantidades.

## 3. DISTRIBUIDORES

Os distribuidores vendem, armazenam e geram assistência técnica para varejistas e atacadistas. Por isso, a sua atuação é focada em uma região específica.

## 4. AGENTES

Agentes são pessoas jurídicas contratadas para vender mercadorias de uma empresa ao consumidor final. Para isso, recebem comissão. Nesse caso, as relações entre intermediário e empresa são de longo prazo.

## 5. CORRETORES

Os corretores também são contratados para vender e recebem comissões. A diferença em relação aos agentes é que, no caso dos corretores, as relações com a empresa são de curto prazo. É o caso, por exemplo, de corretores imobiliários e de seguros.

## 6. INTERNET

Para quem vende infoprodutos, a própria rede funciona como intermediária do canal de distribuição. Basta que o consumidor faça o download do material para ter acesso a ele.

E-commerce que vendem produtos físicos, mesmo que atuando pela internet, precisam da parceria de transportadoras para que a mercadoria chegue ao cliente.

## 7. EQUIPE DE VENDAS

A empresa também pode contar com a própria equipe de vendas. Seus integrantes são responsáveis por vender as mercadorias para os consumidores.

Existe também a possibilidade de compor mais de uma equipe para vender para diversos segmentos e públicos, caso a empresa tenha uma ampla gama de produtos.

## 8. REVENDEDORES

Os revendedores são empresas ou pessoas que compram dos fabricantes, ou varejistas para, depois, vender para o consumidor no varejo.

## 9. CATÁLOGO

Vendas por catálogo, como o próprio nome diz, é quando um vendedor é associado a uma empresa e vende seus produtos por revistinha, ganhando comissões por isso. Esse tipo de venda é comum no segmento de beleza, com marcas como Avon e Natura.

## EXEMPLOS DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

### Coca-Cola

A maior marca de refrigerantes do mundo utiliza diferentes canais de venda, pois conta com franquias, distribuidores e varejistas.

Por exemplo: é por meio dos distribuidores que o refrigerante chega a diferentes varejistas. Isso inclui bares, restaurantes e



## VÍDEO

### MEGA TREINAMENTO EM VENDAS

Paulo Vieira

Quer aprender a vender melhor? Nesta live no YouTube, Paulo Vieira faz um treinamento de vendas com 24 pessoas da área comercial.

Aponte sua câmera para o QR  
Code ou acesse pelo link:



<https://febra.site/bhplink22>

supermercados, que vendem diretamente para o consumidor final.

## Natura

A marca de cosméticos Natura usa fundamentalmente o canal de distribuição por catálogo, embora hoje já existam lojas físicas. A empresa conta com uma rede de consultoras, que vendem para o consumidor a partir da revistinha com os produtos.

## VALORIZE A DIVULGAÇÃO DA SUA MARCA



*Como você me garante que o seu produto é bom? O seu produto não precisa ser o melhor do mundo. Mas precisa ser o melhor produto para o seu público. O carro que você vende precisa ser o melhor carro para o seu público, por exemplo.*

Paulo Vieira

A comunicação de marca é fundamental para o desenvolvimento de um negócio, não importa o seu tamanho. Atualmente, marcas são mais que um logotipo ou uma identidade visual que remete a um produto, serviço ou organização. Marcas representam visões de mundo, valores e significados que precisam ser gerenciados pelas empresas como ativos intangíveis que diferenciam, atraem e trazem valor adicional.

Entretanto, é preciso entender que tecnologias são ferramentas que devem ser escolhidas e utilizadas a partir de uma estratégia de comunicação adequada para a sua empresa. A seguir, aprenda os **4 passos** para melhorar a divulgação da sua marca:

## 1. SAIBA COM QUEM VOCÊ QUER FALAR

Antes de escolher ferramentas e ações de comunicação, é preciso saber quem é seu público, como ele se comporta e o que espera da sua marca. Procure ações focadas no seu alvo e evite dispersão do investimento.

Por exemplo: uma marca que atua e atende a um público de um determinado bairro pode utilizar ações que privilegiem a variável geográfica. Fechar parcerias com estabelecimentos, veículos e entidades da região, reforçando os laços com a comunidade local. Em muitas ocasiões, o básico e o que parece mais simples podem funcionar melhor ou serem mais adequados ao que a marca precisa num determinado momento.

## 2. SEJA ORIGINAL E FIEL À SUA IDENTIDADE

Saiba quem você é para se diferenciar e comunicar sua mensagem de forma relevante e



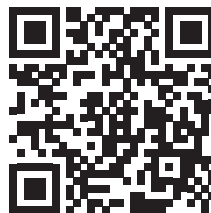
### VÍDEO

#### COMO IMPACTAR OS SEUS CLIENTES

*Paulo Vieira*

No oitavo vídeo da Série Empresarial e Business, Paulo Vieira provoca os seguintes questionamentos: qual a percepção que você tem do seu produto? Ele compete com outros produtos do mercado?

Aponte sua câmera para o QR Code ou acesse pelo link:



<https://febra.site/bhplink23>



original. Não tente copiar outras empresas e ser o que não é, inclusive em suas estratégias de divulgação. Não é porque seu concorrente utiliza uma rede social ou um determinado veículo de comunicação que você deve usar também.

Não siga receitas de bolo em comunicação, use o mix de ferramentas disponíveis de acordo com os objetivos e estágio de desenvolvimento de sua marca. E saiba que tudo comunica: uma embalagem, um contato telefônico ou atendimento pessoal podem falar mais sobre sua marca do que uma campanha publicitária inteira.

### **3. USE O DIGITAL A SEU FAVOR**

Há quem diga que o que não está na Internet não existe. Como vimos, o digital representa uma revolução que beneficia as pequenas e médias empresas em sua comunicação. É possível utilizar este ambiente para fins diversos, como atendimento, vendas e divulgação da sua marca.

Insira o digital para pensar em estratégias de mídias pagas como banners e links patrocinados, passando pela criação de perfis em redes sociais como Facebook, YouTube, Twitter, LinkedIn e Instagram.

É possível também entender melhor seu consumidor a partir do que ele está falando sobre a marca de forma espontânea e orgânica. Lembre-se de que a comunicação hoje é feita não só pela marca, mas pelas opiniões de anônimos e do boca a boca digital, de forma colaborativa. Comunicação não é só falar, mas, sobretudo, escutar e agir.

### **4. INTEGRE E SEJA CONSISTENTE**

Por último, a cada ação planejada, pense em como ela se integra ao que já vem sendo

construído a partir dos esforços de comunicação anteriores. As mensagens, ações e formatos evoluem, mas devem ter coerência para não confundir e manter a atratividade.

Lembre-se de que mais do que uma visão quantitativa e imediatista, baseada num grande volume de ações, likes e pessoas impactadas, é preciso ter uma visão qualitativa e de longo prazo, baseada na história que a marca quer contar e no relacionamento que está sendo construído com seu público de interesse.

Um ponto de atenção é para a continuidade das ações, principalmente nas redes sociais. É melhor ter poucos canais da marca, mas que sejam sempre atualizados e monitorados, do que ter vários desatualizados e nos quais os consumidores não recebem respostas às suas solicitações.

## **VOCÊ NÃO VENDE UM PRODUTO, VENDE OS BENEFÍCIOS**

Você sabe quais as etapas que devem ser seguidas para fechar vendas melhores mais rapidamente? A primeira coisa que você precisa entender, que vai te guiar durante todo o processo, é que ninguém compra sem possuir confiança. Se houver algum tipo de desconfiança por parte do cliente, seja da efetividade do seu produto/serviço ou das intenções do seu vendedor, vai surgir uma hesitação na hora de fechar a compra, o que leva, muitas vezes, à desistência do cliente.

A importância de tentar conquistar a confiança do cliente precisa estar clara no treinamento do seu time de vendas. A seguir, as etapas que um vendedor de alta performance deve adotar para conseguir fechar negócio.

## **ABORDAGEM:**

Etapa essencial para a conquista da confiança do cliente, pode ser presencial, por telefone ou dispositivos móveis. É quando você tem o primeiro contato com o cliente, ou seja, o começo do processo que vai definir se haverá ou não a venda. Não se apresente agressivamente como vendedor, pois as possibilidades de perder a confiança do cliente são grandes quando ele enxerga você como alguém que simplesmente está tentando vender algo. Lembre-se de que o seu produto também vai ajudá-lo, a transação estabelecida entre vocês é uma troca, não vai satisfazer apenas o seu próprio interesse. Construa uma relação com seu cliente para além da venda e, durante a apresentação, não foque no produto, mas tente entender qual a necessidade do seu consumidor em potencial e como você pode atendê-la. Na Febracis, por exemplo, não temos vendedores – temos consultores.

## **PESQUISA:**

Mantenha em mente que ninguém compra o produto pelo produto somente. Por exemplo, mulheres não compram sutiãs. O que é comprado, na verdade, é o aumento da sensualidade, da beleza ou de alguma característica física que elas desejam ter. Ou seja, a pesquisa serve para entender **quem é o cliente e o que ele quer**. É a etapa na qual você descobre exatamente quais os benefícios certos do seu produto e/ou serviço para atrair novos clientes, já que cada público possui uma necessidade diferente.

## **DEMONSTRAÇÃO:**

Nesta etapa você vai demonstrar como o

produto e/ou serviço da sua empresa funciona e quais resultados já conquistou. Essa etapa final reforça a confiança que vem sendo construída desde o começo. Aqui, você já sabe o que a pessoa precisa, por isso, demonstra, a partir de casos reais, como outra pessoa já resolveu o mesmo problema utilizando o produto e/ou serviço que você vende.

## **TREINE A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DOS SEUS VENDEDORES**

Lembre-se: as pessoas, na maioria das vezes, agem pela emoção e apenas depois justificam pela lógica, segundo o neurocientista António Damásio. Em sua pesquisa, analisou pessoas com danos no sistema límbico (parte do cérebro responsável pelas emoções), porém com funcionamento normal do neocórtex (parte responsável pelas decisões racionais). O que descobriu foi que as pessoas com essas condições possuíam muita dificuldade para tomar decisões, a ponto de ser uma tarefa quase impossível.

Os participantes da pesquisa do neurocientista conseguiam debater as opções, além de analisar os pontos negativos e positivos de cada questão de forma racional. Mas, quando chegava a hora de decidir, sem as emoções para guiá-las, elas lutavam para conseguir tomar até as menores escolhas, como qual sabor de sanduíche escolher para o almoço. A partir dessa pesquisa, foi descoberto, então, que as emoções têm papel crucial para a tomada de qualquer decisão.

E como utilizar isso dentro dos seus negócios? Nos treinamentos com seus vendedores, é importante não esquecer o

papel da relação com o cliente para que a venda aconteça. O autor Jeb Blount, especialista em aceleração de vendas e autor do livro *Inteligência Emocional em Vendas: como os supervendedores utilizam a inteligência emocional para fechar mais negócios*, explica que existem quatro tipos de inteligências que abrem portas para o alto desempenho em vendas.

### **INTELIGÊNCIA INATA (QI):**

A inteligência inata faz parte do seu DNA ao nascer. Você não escolhe a quantidade de QI que vai ter e ela permanece inalterada ao longo da sua vida. Blount explica que as pessoas com esse tipo de inteligência alta tendem a ser curiosas, aprender com rapidez as novas informações, ter mentalidade mais estratégica do que seus concorrentes e conseguem enxergar o panorama geral. Essas são características valiosas para estar atento durante o recrutamento do seu time de vendas.

Porém, o QI sem a IE pode resultar em profissionais arrogantes, rudes, impacientes e que focam em soluções complexas demais para problemas simples. Por isso, essa inteligência pode não ser produtiva para as vendas se existir sozinha.

### **INTELIGÊNCIA ADQUIRIDA (IA):**

De pouco adianta ter capacidade intelectual se ela anda sozinha, sem a vontade de cultivar esse talento. Ao contrário da inata, a adquirida pode aumentar ou diminuir ao longo da vida. Quem tem esse tipo de inteligência acredita que ter mais conhecimento sobre o mercado e a profissão de vendas é a chave para vencer. Blount explica:

*“Os supervendedores estudam todos os movimentos dos concorrentes. Eles se orgulham de saber mais sobre os concorrentes do que os concorrentes sabem sobre eles próprios. Os supervendedores investem tempo em conhecer os produtos, as táticas da venda, as estratégias de preço, o marketing, os pontos fortes e os pontos fracos, e até o nome dos vendedores concorrentes. Os supervendedores não se deixam intimidar pelo concorrente; ao contrário, eles intimidam os concorrentes.”* (BLOUNT, Jeb. *Inteligência Emocional em Vendas: como os supervendedores utilizam a inteligência emocional para fechar mais negócios*)

### **INTELIGÊNCIA TECNOLÓGICA (IT):**

É a capacidade de interagir com a tecnologia e usá-la para o seu benefício na vida diária. As pessoas que negligenciam esse tipo de inteligência ficam para trás no mercado. Não dominar computadores, *smartphones*, entre outros, e mais do que isso, se recusar a fazê-lo alegando que “tecnologia não é para mim” são deficiências que podem classificar o vendedor como abaixo da média.

### **INTELIGÊNCIA EMOCIONAL (IE):**

É a capacidade de ser consciente das próprias emoções e conseguir gerenciá-las com eficácia, podendo até influenciar as emoções de outras pessoas. Para Blount, é impossível ignorar hoje em dia a importância da inteligência emocional específica para vendas, pois os possíveis clientes anseiam por conexões humanas legítimas em quase todos os mercados. As competências interpessoais (entender a emoção do outro e responder de forma consciente) e intrapessoais (ma-

nejar as próprias emoções) são, mais do que nunca, indispensáveis para melhorar os resultados das vendas.

**A inteligência emocional é a responsável pelo destravamento do alto desempenho.**

Quem a possui, consegue compensar a falta de outros tipos de inteligências, porque ela te permite entender os processos da persuasão humana, junto com a capacidade de administrar as próprias emoções. "Os profissionais de vendas que investem no desenvolvimento e no aprimoramento da Inteligência Emocional conquistam vantagem competitiva decisiva no mercado global hipercompetitivo", explica o autor.

**QI + IA + IT + IE = combinação poderosa**

## COMO RECOMPENSAR OS VENDEDORES DA EMPRESA?

Um treinamento excelente não é suficiente para cultivar a motivação interna do seu colaborador à longo prazo. O funcionário certo terá ambições, vontade de crescer e o propósito de obter os melhores resultados não só para a empresa, mas para si.



*O objetivo de um sistema de remuneração não deve ser conseguir os comportamentos certos das pessoas erradas, mas sim colocar as pessoas certas no barco, em primeiro lugar, e depois mantê-las nele.*

*Morten T. Hansen*

Foto: Divulgação.



### LIVRO

#### INTELIGÊNCIA EMOCIONAL EM VENDAS: COMO OS SUPERVENDEDORES UTILIZAM A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA FECHAR MAIS NEGÓCIOS

Na obra, o autor Jeb Blount explica quem são os supervendedores e como eles utilizam a inteligência emocional para fechar mais negócios e obter resultados de alta performance.

Uma forma de incentivar e desenvolver o empenho dos profissionais de destaque é estabelecer formas eficientes de recompensar os resultados positivos, sem perder de vista a sustentabilidade da empresa.

E como fazer isso? Jamais use dinheiro ou qualquer outra recompensa para transformar o comportamento errado de algum dos seus funcionários, principalmente dos vendedores. As coisas positivas devem ser exclusivas dos funcionários dedicados, eficientes e que apresentam os melhores resultados para a sua empresa. A seguir, algumas recompensas possíveis para o funcionário com desempenho excelente:

1. Dinheiro;
2. Reconhecimento profissional;
3. Trabalho predileto;
4. Promoção;
5. Oportunidade de crescimento;
6. Status social;
7. Presentes simbólicos;
8. Aprendizado;
9. Benefícios;
10. Justiça com os bons e com os maus profissionais.

Não esqueça: **as recompensas servem para atrair e reter as pessoas certas.** Um bom sistema de remuneração cria um ambiente propício para que os trabalhadores dedicados prosperem. Não transforme seu ambiente de trabalho pensando no conforto das pessoas preguiçosas do seu time – é até melhor que o ambiente os faça desistir ou leve à demissão inevitável.

Por isso, o foco precisa ser estimular os profissionais certos. Duas formas eficien-



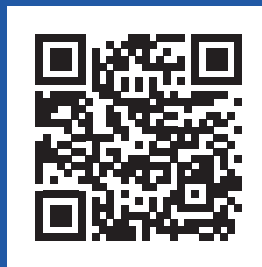
## VÍDEO

### INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: COMO SABER SE EU TENHO?

*Paulo Vieira*

No primeiro vídeo da Série Inteligência Emocional na Prática, Paulo Vieira ensina quais as principais competências da inteligência emocional e como ela pode ajudar o profissional no mercado de trabalho.

Aponte sua câmera para o QR Code ou acesse pelo link:



<https://febra.site/bhplink24>



## VÍDEO

### **GAMIFICAÇÃO: COMO ENGAJAR PESSOAS E AUMENTAR A PRODUTIVIDADE ATRAVÉS DA DIVERSÃO**

*Nilton de Melo*

*Quer entender como a gamificação pode ser usada na sua empresa e quais os benefícios disso? O pesquisador Nilton de Melo explica, em seu TEDx, a relação entre a gamificação e a produtividade.*

**Aponte sua câmera para o QR Code ou acesse pelo link:**



<https://febra.site/bhplink25>

tes de fazer isso são com a criação de um **plano de carreira** e com a implantação da **gamificação** nos processos de cada setor. O plano de carreira é um caminho que o funcionário pode percorrer dentro da empresa. É uma jornada estruturada de crescimento, na qual cada posição deve ter habilidades específicas para serem alcançadas, além de cada promoção levar o funcionário a avançar nos patamares hierárquicos.

É importante que a empresa especifique quais as atividades exercidas por cada função dentro do plano de carreira. Além disso, precisa deixar claras as suas expectativas, ou seja, o que espera do desempenho dos funcionários em cada estágio do processo. Já a gamificação é o uso de técnicas e dinâmicas de design de jogos para transformar processos complexos em operações mais simples e engajadoras, aumentando o aprendizado e a vontade de vencer cada meta.

## This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.







BUSINESS COACHING

**As crenças estão baseadas em três aspectos: identidade, capacidade e merecimento. Isso é o que o coach deve focar no processo business. Todos existem no seu interior, você só deve decidir quais dessas identidades vai abraçar para sua vida.**

O avanço tecnológico tem desenvolvendo novas relações socioeconômicas. Por exemplo, antes seria necessária uma década inteira para que uma determinada profissão deixasse de existir e desse lugar a uma nova função devido ao surgimento de novas tecnologias.

Hoje, este processo tem acontecido cada vez mais rápido. Dessa forma, pessoas e empresas precisam ser mais flexíveis para se adaptar aos novos cenários e para identificar com mais facilidade, novas soluções, desafios e oportunidades.

De acordo com uma pesquisa realizada pela Universidade de Oxford, na Inglaterra, 47% dos empregos atuais vão desaparecer nos próximos 20 anos por conta da automação dessas atividades. É algo semelhante ao que aconteceu com os telefonistas, que antes faziam manualmente a transferência das ligações, e com os datilógrafos, cujo trabalho foi perdendo o sentido com o desenvolvimento e popularização dos computadores.

As empresas e os serviços que elas oferecem vão seguir esse padrão. As que sobreviverem no mercado terão que se adaptar para suprir as novas exigências dos clientes. Assim, é preciso estar atento ao mercado e às novas demandas, para enxergá-los como **oportunidades de crescimento**, e não como vilões.

#### **COMO SE BLINDAR:**

##### **Gestão Excelente:**

Caracterizada pela mensuração e pelo planejamento de fatores empresariais econômicos, deve envolver todos os setores da empresa. Assim, refere-se à gestão de: finanças, marketing, gestão de pessoas, contabilidade etc. Deve focar em resultado e pessoas.

##### **Caixa Farto:**

Uma empresa, para ser sadia, deve ter, no mínimo, o equivalente de seis meses a um ano do seu custo operacional no banco. Para isso, é necessário elevar a expectativa e a perspectiva das empresas e da gestão.

### Inovação Estratégica:

A inovação não está apenas relacionada à tecnologia. Ela pode se referir a produtos inteligentes, a atendimento e serviços diferenciados e a processos internos. Quem não separa parte dos recursos para investir em inovação corre sérios riscos de ficar para trás na corrida por uma posição no mercado.

É importante ressaltar que nenhum conteúdo cognitivo, racional, intelectual ou técnico vai proporcionar mudanças reais na vida de uma pessoa e ajudá-la a desenvolver um novo comportamento ou atitude empresarial executiva, se antes ela não tiver mudado internamente.

#### É preciso desenvolver novas crenças.

No contexto Business, nada é mais importante do que a mentalidade empresarial vencedora, que proporciona ao coachee a capacidade de agir, pensar e se sentir como um vencedor no mundo dos negócios. Já foi comprovado que o cérebro não faz distinção do que é real ou não, então, desenvolver este pensamento resultará numa autoconfiança e uma mudança de postura que, certamente, o levará ao sucesso.

## TIPOS DE COMPORTAMENTO EMPRESARIAL DO COACHEE

O escritor e professor de Harvard, Jim Collins, em seu livro *Vencedoras por Opção*, relata a existência de três tipos de perfis empresariais no ambiente empresarial: o Aventureiro, o Empreendedor e o Gestor EMC.

Entender estes perfis, citados no segundo capítulo, e quais as suas consequências são imprescindíveis para entender qual a situação atual do gestor e definir quais os melhores passos a serem seguidos no processo de *business*

coaching. A seguir, as características de cada perfil para você ficar atento ao iniciar o processo de coaching com o seu coachee:

### AVENTUREIRO

O aventureiro é a pessoa que entra em um ramo porque viu a chance de ganhos fáceis, motivado pelo prazer pessoal. A fonte de recursos dele vem de outras pessoas, como familiares e amigos, e seu estilo é light, relaxado e descontrolado. Com relação ao foco, o aventureiro vê a possibilidade de ganhos fáceis e sua atitude é **inconsequente**.

O aventureiro não tem controle de nada e a remuneração de sua equipe – que é formada por amigos – é paga de qualquer maneira. Ele retira dinheiro do caixa de forma imprudente, não conhece e não sabe se precisa de ferramentas, tampouco de organogramas. Não à toa, o crescimento do aventureiro é zero e sua empresa dura, em média, seis meses.

### EMPREENDEDOR

O empreendedor entra em um ramo por estar familiarizado com ele, motivado pela necessidade, focando no faturamento. Ele é **estressado, sobrecarregado e controlador** e, quanto mais sua empresa cresce, mais exausto ele fica, com seus produtos ou serviços sobrecarregados. A equipe do empreendedor é formada pela família, a quem ele paga o mínimo possível.

Seu controle é pouco e, quando existe, está na produção e no faturamento. Ao iniciar um negócio, ele vai ao banco ou começa com dinheiro próprio, mas pagando altos juros. O crescimento de um empreendedor é cíclico, ele acha que não precisa de ferramentas, seu organograma é completamente bagunçado e sua empresa dura três anos.

## GESTOR

O gestor entra em um ramo por ver a oportunidade de um ótimo negócio, motivado pelo retorno financeiro, o que é diferente do ganho fácil que motiva o aventureiro. Sua fonte de recursos vem de sua alta credibilidade e, se ele pegou empréstimo em um banco, é porque ele tinha crédito, negociou e pagou juros mais baixos.

O gestor é **equilibrado** e sabe delegar o trabalho, seu foco é no lucro, na entrega e na gestão. Ele possui pró-labore preestabelecido e retira os lucros quando há. O gestor tem total controle financeiro, da produção, da qualidade e sua equipe é formada por profissionais de alta performance, oriundos de recrutamentos e soluções rigorosas, a quem ele paga acima da média de mercado. Ele sabe do que precisa e possui ferramentas. Seu organograma é claro e conhecido, e o crescimento de seu negócio está 30% acima da média do setor e sua empresa dura três gerações.

**Alcançar e manter o nível do gestor é um dos principais objetivos de grande parte dos coachees.**

## A MENTALIDADE VEM ANTES DO SUCESSO

A plenitude empresarial só é possível se você tiver, em sua carreira ou sua empresa, três obsessões: **lucro, entrega e gestão extraordinários**. A maioria das pequenas e médias empresas brasileiras não está focada no lucro, em economia, gestão, faturamento, performance executiva, os melhores resultados, da mesma forma que não está preocupada em entregar algo extraordinário aos clientes.

Essas empresas vivem algo denominado autofagismo. Elas mastigam seu patrimônio, seus recursos e tudo que têm, desaparecendo aos poucos de uma forma que não fará falta a ninguém, nem às pessoas do bairro onde estão localizadas, nem a fornecedores, nem a clientes.

Segundo a Matriz de Plenitude, existem três tipos de empresas. A primeira é a que vive o modelo **parasita**. Essa é quando o empresário tem um foco grande em lucro e crescimento, mas não tem atenção no cliente, nem na qualidade do serviço que entrega para ele. Esta também não está preocupada com os funcionários, em deixá-los produzirem com qualidade e eficiência, dentro de um ambiente de trabalho com os recursos materiais e emocionais suficientes.

**Ele quer receber mais do que está disposto a dar. É o empresário escasso.**

O segundo modelo é a empresa hospedeira. Empresas neste modelo estão preocupadas em entregar o extraordinário, mas não tem foco no crescimento e no lucro. O cliente sai satisfeito, mas empresa sai prejudicada, perdendo dinheiro, tempo e chance de crescer. Funcionário feliz, cliente feliz e a empresa quebrando. **Existência de escassez.**

E o terceiro modelo é a empresa plena, é esta que você deve buscar com o processo de coaching. Este é o modelo que cultivamos dentro da Febracis. Um empresa focada em receita, gestão, produtividade e qualidade, buscando entregar algo extraordinário para o cliente.

**Para que a empresa e o empresário vivam em plenitude, é necessário saber de um pressuposto: a mentalidade vem antes do sucesso.** Primeiro, você precisa se ver como

um executivo; se preparar, ler os livros que um grande executivo lê, assistir aos vídeos que ele assiste, frequentar os locais que ele frequenta. Principalmente, você vai mudar a sua comunicação para que ela mostre ao mundo que você é um grande empresário.

As crenças estão baseadas em três aspectos: identidade, capacidade e merecimento. Isso é o que o coach deve focar no processo de business coaching. Qual é a sua crença? Qual é a sua identidade? Um empresário que anda de avião ou um empresário que anda em um carro? Cada um deles tem uma fala, um comportamento, um estilo. Os dois moram dentro de você, é sua tarefa decidir quais dessas identidades vai abraçar para sua vida.



***Não existem fracassos. Os seus resultados são manifestações precisas das suas crenças.***

*Paulo Vieira*

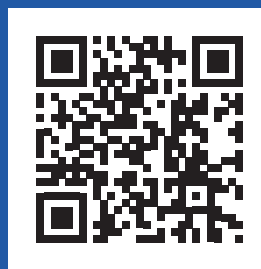


## VÍDEO

### **SEU FRACASSO É RESULTADO DA SUA PROGRAMAÇÃO MENTAL**

À medida que nascemos, crescemos, nos relacionamos e interagimos com o mundo, somos educados e influenciados para nos tornarmos quem somos. Isso inclui a construção de crenças positivas e crenças limitantes. No vídeo, Paulo Vieira explica como os seus resultados são manifestações precisas das suas crenças.

**Aponte sua câmera para o QR Code ou acesse pelo link:**



<https://febra.site/bhplink26>

**Você, antes de tudo, precisa entender quais as estratégias usadas pelos maiores empresários do mundo e conhecer a literatura de estudiosos da área de Business.** O que você lê, o que você escuta, o que você fala, o ambiente que você frequenta, tudo isso já está manifestando alguma identidade dentro de você e para as pessoas que você convive, para seus clientes e colaboradores. O que você possui e vive hoje está ligado à identidade que você manifesta.

**CADA IDENTIDADE JÁ EXISTE DENTRO DE VOCÊ E SE ALIMENTA COM UM TIPO DE REFEIÇÃO DIFERENTE. A QUALIDADE, A QUANTIDADE E A INTENSIDADE DOS ALIMENTOS QUE VOCÊ DÁ A CADA UMA DELAS IRÃO DEFINIR QUAL IRÁ SOBREVIVER OU SER MAIS FORTE NA SUA VIDA.**

**1. Responda: qual identidade você realmente quer manifestar? Os seus comportamentos estão coerentes com isso?**

---

---

---

---

---

---

---

---

Você sabe o que é o Business Coaching? Sabe qual a diferença entre o Coaching Executivo e o Coaching Empresarial? Você é coach e quer saber mais sobre o exercício profissional dessa área? Quer saber como essas práticas podem ajudar a sua empresa? Neste capítulo, você aprenderá mais sobre as especificidades dessa área e sobre como é possível, com esse tipo de coaching, alcançar grandes resultados.

O Business Coaching tem como objetivo ajudar profissionais – executivos ou tático de

uma determinada empresa – a melhorarem seu desempenho dentro da instituição, aumentando seu faturamento através de uma produtividade sustentável.

O processo ajuda o coachee – que, geralmente, são os colaboradores em funções mais estratégicas, como gestores e coordenadores – a desenvolver uma nova mentalidade. Isto faz com que as mudanças que acontecem durante o processo, com o auxílio do coach – seja na empresa ou com o executivo –, continuem mesmo após o processo.



*Se você não está tendo lucro todo mês e não está aplicando, está fazendo errado. Caso fique feliz por apenas conseguir pagar as contas, está fazendo errado duas vezes. Se está sobrando dinheiro e você está reinvestindo 100% dele em espécie, mas a empresa não tem saldo, não tem caixa, é provável que esteja em um nível de risco insano. Lembre-se: esse não é o padrão de uma empresa que cresce.*

*Paulo Vieira*

O processo de Coaching Business tem quatro principais objetivos. São eles:

#### **PRIMEIRO OBJETIVO:**

Capacitar profissionais para atingirem a alta performance através de atuais conceitos de Business e de ferramentas práticas.

#### **SEGUNDO OBJETIVO:**

Obter um crescimento lucrativo. Muitas pessoas acreditam que é necessário crescer primeiro, para depois lucrar. No entanto, o correto é aumentar, de forma simultânea, o faturamento e o lucro da empresa somente com técnicas sustentáveis.

#### **TERCEIRO OBJETIVO:**

Esse objetivo corresponde às três obsessões da Febracis, já citadas no segundo capítulo deste livro. Relembrando, a primeira obsessão é o lucro alto. É preciso que o dinheiro sobre todos os meses e, com ele, seja feita uma aplicação financeira constante.

A segunda obsessão corresponde a uma entrega extraordinária e compulsiva. O público de qualquer empresa precisa de um choque de qualidade, precisa perceber que tem mais a receber do que queria ou imaginava. Poucas empresas ou gestores estão preocupados com a percepção do cliente. Contudo, se o que uma empresa entrega deixa o cliente apenas satisfeito, então ela está fadada à estagnação ou, pior, ao fracasso.

A terceira obsessão é por um gerenciamento excelente. Lucro extraordinário sem gestão não acontece, não existe. Os dois devem estar ligados. A gestão excelente é saber como estão os números de forma

clara e objetiva. É ter noção de como está o *ebitda*, qual a margem de cada produto, quais os produtos e/ou serviços que mais trazem dividendos para a empresa. A gestão excelente passa, também, pela liderança de qualidade. Ter noção de como está a equipe e como ela trabalha, quais os índices e quais as metas a serem batidas pela equipe para a empresa chegar ao seu objetivo.

#### QUARTO OBJETIVO:

Fornecer aos profissionais formados pela Febracis ferramentas, instrumentos, métodos e mentalidades avançadas que os ajudem a maximizar suas sessões de Business Coaching.

### BUSINESS COACHING: EXECUTIVO E EMPRESARIAL

No universo business existem, basicamente, dois tipos de coaching: o **Executivo** e o **Empresarial**. É de extrema importância saber diferenciá-los, pois eles divergem no **objeto de trabalho**. Por causa disso, o profissional que confunde os dois pode prejudicar o resultado final do processo.

Em linhas gerais, no Coaching Executivo, o cliente, ou seja, quem paga pelos serviços do coach, é o próprio coachee. O trabalho será todo voltado para a pessoa do executivo; seus objetivos e suas metas. Já no Coaching Empresarial, a empresa paga e escolhe os funcionários e líderes que farão as sessões de coaching. Neste caso, toda a energia do trabalho será voltada para a empresa, seus interesses, metas e resultados.



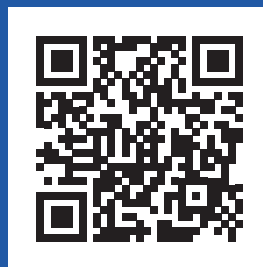
#### VÍDEO

##### O COACH EXECUTIVO OU O EMPRESARIAL?

*Paulo Vieira*

Paulo Vieira explica de forma simples e direta as diferenças entre o Coaching Executivo e o Coaching Empresarial.

Aponte sua câmera para o QR  
Code ou acesse pelo link:



<https://febra.site/bhplink27>



COACHING EXECUTIVO	COACHING EMPRESARIAL	COACHING DE CARREIRA
É da área business	É da área business	Não faz parte da área business
O executivo é o coachee	A empresa é o cliente	

## O COACHING EXECUTIVO VAI REVOLUCIONAR A SUA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

No Executive Coaching, cliente e coachee são a mesma pessoa. O executivo, independentemente da empresa em que atua, é quem paga; ele é o cliente. Então, o compromisso do coach deve ser 100% voltado para ele e sua carreira, que podem, ou não, estar alinhados com os objetivos e metas do local em que ele trabalha, a empresa a qual ele integra a equipe.

**O grande objetivo do Executive Coaching é fazer com que o Coachee alcance alta performance profissional, atingindo seus focos e conquistando grandes resultados.**

Dessa forma, o trabalho do coach deve ser planejado de maneira a contemplar as crenças e competências emocionais do coachee, integrando-as às competências técnicas-profissionais, como forma de gerar alta performance. Para isso, são usadas ferramentas VAS e ferramentas empresariais.

**Exercícios VAS** são ferramentas de programação mental, que condicionam a mente humana para a realização de seus objetivos e sonhos, experimentando-os mentalmente através da *Visão, Audição e Cinestesia* – sensações como cheiro e toque.

É comprovado cientificamente que o cérebro humano não faz distinção entre o

que é real e imaginário e, um bom exemplo disso, é o fato de assistirmos a um filme, sabermos que é um produto encenado e mesmo assim sentirmos tantas emoções como amor, tensão, alegria, medo.

Então, na verdade, o exercício VAS nada mais é do que **uma experiência imaginária do sonho acontecendo**, na qual conduzimos o coachee a ver, ouvir e sentir mentalmente cada detalhe.

É a mesma técnica que atletas de alta performance utilizam. Nesse caso, os esportistas frequentemente mentalizam a trajetória do início da competição até o momento de vitória, seja em cima do pódio, recebendo uma taça, medalha ou cruzando uma linha de chegada.

E porque utilizamos e damos tanta importância a estes exercícios no Business Coaching? **Porque para um sonho se materializar, primeiro ele tem que acontecer na mente humana, trabalhando as crenças de identidade, capacidade e merecimento.**

Como alguém vai agir para realizar algo que não se vê conquistando ou não se sente merecedor de conquistar? Partindo deste princípio, utilizamos as ferramentas VAS para criar a realidade que o coachee deseja

– fazendo-o acreditar que é possível –, para reprogramar as crenças negativas e transformá-las em positivas, além de potencializar as visões extraordinárias de futuro que já existem.

É através do exercício VAS, também, que levamos o coachee a dar outro significado às dores da alma e fobias, depois que ele percebe o quanto suas crenças limitantes podem decorrer disso. Tudo se transforma

e o torna mais forte, quando ele entende e decide que, por mais difícil que tenha sido o contexto, é possível transformar um passado de dor em aprendizado.

Não esqueça: **sua capacidade de realizar o bem ou o mal é diretamente proporcional à capacidade de imaginar o positivo e o negativo, respectivamente.**

**As grandes metas do executive coaching**

**1. Agora, ciente do quanto seus pensamentos dirigem sua vida, o que você decide sonhar, imaginar e fazer para viver o extraordinário?**

---

---

---

---

---

---

No Executive Coaching, existem dois grandes desafios a serem conquistados. São eles:

- **Gerar alta performance e resultados na vida do executivo por um longo prazo.**
  - **Manter a vida pessoal do Coachee ecológica e em equilíbrio com a alta performance profissional.**
- Alta performance é o grande foco.**

Porém, uma dica importante: as demandas emocionais precisam ser administradas com muita atenção ao longo das sessões no Executive Coaching. Isso porque o foco é a carreira do executivo. O coach foi contratado para isso, então, se ele usar o tempo da sessão principalmente para as demandas emocionais do coachee, o resultado final pode ser comprometido.

Mas isso não quer dizer que essas demandas serão descartadas. Sua abordagem acontece durante a análise SWOT, já nas primeiras sessões. É nesse momento

que você vai entender se elas vão interferir no processo de Coaching Executivo ou se, pelo menos, elas têm potencial para isso. É nessa hora que você vai descobrir se existe alguma demanda emocional atrapalhando o coachee profissionalmente.

Inseguranças, problemas de liderança, grosserias, medo, impulsividade, ausência ou excesso de ousadia, empatia etc. Durante a análise SWOT, onde são avaliadas forças, fraquezas, oportunidades e desafios, essas questões precisam vir à tona para saber quais interferem na performance do Executivo.

## ANÁLISE SWOT NO BUSINESS COACHING

A Análise SWOT é uma das ferramentas mais simples e, ao mesmo tempo, úteis que o Business Coaching disponibiliza para entender o ambiente em que o coachee está inserido e, assim, criar a base de informações necessárias para planejar seu futuro. O termo SWOT é o acrônimo para *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*, que quando traduzimos para o português significa Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

A partir desses quatro termos podemos gerar uma matriz como essa:

ANÁLISE SWOT		
	AJUDA	ATRAPALHA
INTERNA (ORGANIZAÇÃO)	(S) FORÇAS	(W) FRAQUEZAS
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	4.	4.
	5.	5.
	6.	6.
EXTERNA (AMBIENTE)	(O) OPORTUNIDADES	(T) AMEAÇAS
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	4.	4.
	5.	5.
	6.	6.
	7.	7.

### **Por que usar a Análise SWOT?**

Para que você possa criar um bom planejamento estratégico, tático e operacional para seu cliente, é fundamental que o conheça muito bem, sabendo exatamente quais são suas principais forças e fraquezas.

É importante também que conheça muito o contexto em que está se posicionando, identificando as oportunidades e ameaças do cenário econômico em que está inserido.

A busca pela excelência no cenário Business é como um grande jogo de tabuleiro. E como em qualquer jogo, conhecer bem as regras do jogo e também os recursos que você tem em mãos é fundamental para decidir quais as melhores jogadas e tomar decisões sempre olhando para o objetivo final.

Neste sentido, a Análise SWOT é o instrumento ideal para que seu cliente possa fazer um mapeamento completo e "começar o jogo" preparado e, assim, sair vitorioso.

### **AVALIAÇÃO MULTIDIRECIONAL DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

É a Inteligência Emocional que permite que uma pessoa prospere, aumente o nível de excelência da empresa e fature cada vez mais. Com ela, é possível construir um ambiente de trabalho de qualidade nos mais diversos aspectos. A liderança de alta performance, baseada no treinamento da inteligência emocional, toma as decisões mais acertadas e gera o engajamento de todos para alcançar os resultados desejados.

Com base nisso, foi desenvolvida a Avaliação Multidirecional de Inteligência Emocional. A seguir, as instruções para a aplicação da ferramenta:

1. **Faça cinco cópias da tabela 01 (Avaliação Multidirecional da Inteligência Emocional) e entregue para cinco pessoas da sua equipe o avaliar com notas de zero a cinco em todos os aspectos listados nas competências pessoais e sociais. É importante que a avaliação seja feita de forma anônima. Combinem uma forma de preenchimento (à lápis, por exemplo) e entrega (deixar na sua mesa quando você não estiver lá).**
2. **Você também deve se autoavaliar com a mesma tabela.**
3. **Após essa primeira parte, preencha a tabela 02 (Quadro – resumo de Inteligência Emocional) com as notas que você recebeu. Depois, tire a média das notas que você recebeu.**
4. **Por último, use a tabela 03 (Gráfico de quociente emocional) usando as notas referentes às médias de feedbacks e ligue-as entre si, formando um gráfico. Depois marque as notas referentes à sua autoavaliação, utilizando uma cor de caneta diferente. Ligue suas notas, também formando um gráfico.**

TABELA 1

AVALIAÇÃO MULTIDIRECIONAL DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	
QUOEFICIENTE EMOCIONAL	
COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS PESSOAIS	AVALIAÇÃO
<b>01: Autoconsciência emocional:</b> Identificar suas próprias emoções e reconhecer seu impacto nas ações e decisões.	1 2 3 4 5
<b>02: Autoavaliação precisa:</b> Conhecer seus próprios limites e possibilidades, sem se supervalorizar ou subestimar.	1 2 3 4 5
<b>03: Autoconfiança:</b> Possuir um sólido senso de seu próprio valor, capacidade e potencial.	1 2 3 4 5
<b>04: Autocontrole emocional:</b> Manter emoções e impulsos destrutivos sob controle.	1 2 3 4 5
<b>05: Superação:</b> Demonstrar ímpeto para melhorar o desempenho a fim de satisfazer padrões interiores e excelência.	1 2 3 4 5
<b>06: Iniciativa:</b> Estar sempre de prontidão para agir e aproveitar oportunidades.	1 2 3 4 5
<b>07: Transparência:</b> Ser honesto, íntegro, digno de confiança.	1 2 3 4 5
<b>08: Adaptabilidade:</b> Flexibilidade na adaptação a pessoas com estilos diferentes e a situações voláteis ou ao pensar e se comportar em situações antagônicas.	1 2 3 4 5
<b>09: Otimismo:</b> Ver o lado bom dos acontecimentos em qualquer situação que seja.	1 2 3 4 5
<b>TOTAL</b>	

**TABELA 1 – CONTINUAÇÃO**

COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS SOCIAIS	AVALIAÇÃO
<b>01: Empatia:</b> Perceber as emoções alheias, compreender seus pontos de vista e interessar-se por suas preocupações.	1 2 3 4 5
<b>02: Consciência organizacional:</b> Identificar e compreender as tendências, redes de decisão e a política em nível organizacional.	1 2 3 4 5
<b>03: Serviços:</b> Reconhecer e satisfazer as necessidades dos subordinados e clientes, servindo-os e ajudando-os a melhorarem seu desempenho e alcançarem seus objetivos.	1 2 3 4 5
<b>04: Liderança inspiradora:</b> Orientar e motivar com uma visão instigante, conduzindo pessoas a objetivos de ganhos mútuos.	1 2 3 4 5
<b>05: Influência:</b> Dispor da capacidade de persuadir e influenciar pessoas.	1 2 3 4 5
<b>06: Desenvolvimento dos demais:</b> cultivar as capacidades alheias por meio de feedbacks e orientações.	1 2 3 4 5
<b>07: Catalisação de mudanças:</b> Iniciar e gerenciar mudanças e liderar pessoas em uma nova geração.	1 2 3 4 5
<b>08: Gerenciamento de conflitos:</b> Solucionar divergências entre pessoas levando à integração e à aceitação mútua.	1 2 3 4 5
<b>09: Trabalho em equipe:</b> Conquistar a colaboração e o trabalho em equipe com alto desempenho.	1 2 3 4 5
<b>TOTAL</b>	
<b>SOMA DOS DOIS RESULTADOS</b>	

TABELA 2

QUADRO – RESUMO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL									
AVALIADO:									
COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS			PONTUAÇÕES DE FEEDBACK						Pontuação de autoavaliação
			Pessoa 01	Pessoa 02	Pessoa 03	Pessoa 04	Pessoa 05	Média	
PESSOAS	AUTOCONSCIÊNCIA	01: Autoconsciência emocional							
		02: Autoavaliação precisa							
		03: Autoconfiança							
	AUTOGESTÃO	04: Autocontrole emocional							
		05: Superação							
		06: Iniciativa							
		07: Transparência							
		08: Adaptabilidade							
		09: Otimismo							
SOCIAIS	CONSCIÊNCIA SOCIAL	01: Empatia							
		02: Consciência organizacional							
		03: Serviços							
	ADMINISTRAÇÃO DE RELACIONAMENTOS	04: Liderança inspiradora							
		05: Influência							
		06: Desenvolvimento dos demais							
		07: Catalisação de mudanças							
		08: Gerenciamento de conflitos							
		09: Trabalho em equipe							
MÉDIA GERAL									

TABELA 3

GRÁFICO DE QUOCIENTE EMOCIONAL							
COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS			NÍVEL DE HABILIDADE				
			Precisa de desenvolvimento		É adequado		É alto
PESSOAIS	AUTOCONSCIÊNCIA	01: Autoconsciência emocional	1	2	3	4	5
		02: Autoavaliação precisa	1	2	3	4	5
		03: Autoconfiança	1	2	3	4	5
	AUTOGESTÃO	04: Autocontrole emocional	1	2	3	4	5
		05: Superação	1	2	3	4	5
		06: Iniciativa	1	2	3	4	5
		07: Transparência	1	2	3	4	5
		08: Adaptabilidade	1	2	3	4	5
		09: Otimismo	1	2	3	4	5
SOCIAIS	CONSCIÊNCIA SOCIAL	01: Empatia	1	2	3	4	5
		02: Consciência organizacional	1	2	3	4	5
		03: Serviços	1	2	3	4	5
	ADMINISTRAÇÃO DE RELACIONAMENTOS	04: Liderança inspiradora	1	2	3	4	5
		05: Influência	1	2	3	4	5
		06: Desenvolvimento dos demais	1	2	3	4	5
		07: Catalisação de mudanças	1	2	3	4	5
		08: Gerenciamento de conflitos	1	2	3	4	5
		09: Trabalho em equipe	1	2	3	4	5



# 1.

### Observando os dois gráficos, que fichas caem?

### O que você pretende fazer a partir de agora para melhorar seu resultado?

[illegible]

## ATIVOS FINANCEIROS

Outro ponto relevante para desenvolver um trabalho de sucesso são os ativos financeiros. Quando se fala em executivos, quais os principais ativos que podem ajudar ou interferir negativamente na sua carreira?

São exemplos clássicos e que não podem ser deixados de lado: os concorrentes dele, os resultados que ele já alcançou, tanto para a empresa quanto para a própria carreira, os projetos dos quais ele já participou e/ou liderou, as competências que ele possa vir a desenvolver, *networking*, entre outros.

### Demandas emocionais são consideradas ativos financeiros?

Nesse sentido, a vida pessoal, as demandas emocionais, os filhos e a própria saúde do coachee são considerados ativos? A resposta é **SIM!** Pode parecer confuso, já que esses assuntos costumam ser evitados.

Mas a questão é: se o executivo não estiver bem em todas as áreas da sua vida, ele não conseguirá uma alta performance por muito tempo. Em outras palavras, ele terá "data de validade". Então, como contornar esse tipo de problema sem abordá-los nas sessões de Coaching Executivo?

Apesar disso, é papel do coach **indicar** sessões de Life Coaching para o seu coachee que demonstra necessidade de suporte em outras áreas da vida. Se você perceber que as demandas emocionais estão atrapalhando o desempenho profissional do seu cliente, é seu dever incentivá-lo para que procure o Life Coaching. Lembre-se, o seu foco, nas sessões de Coaching Executivo, é a vida profissional do seu coachee. Realizar outras atividades durante as sessões certamente vai conflitar no resultado do Executive Coaching.



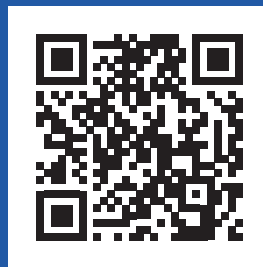
## VÍDEO

### VÍDEO: CONSTRUÇÃO DE ATIVOS E COMO MULTIPLICAR SEU DINHEIRO

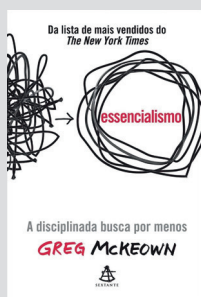
Paulo Vieira

Paulo Vieira explica o que são ativos e como aplicar técnicas de finanças para conquistá-los.

Aponte sua câmera para o QR Code ou acesse pelo link:



<https://febra.site/bhplink28>



## LIVRO

### O ESSENCIALISMO: A DISCIPLINADA BUSCA POR MENOS Greg McKeown

*Você se sente sobrecarregado? Sente que tem perdido muito tempo? Percebe que está sempre ocupado, mas, por algum motivo, não é tão produtivo quanto poderia ser? Neste livro, Greg McKeown ensina uma estratégia de gestão de tempo que vai te fazer perceber exatamente o que é essencial na sua vida e, por isso, dedicar o seu tempo ao que realmente importa.*

Foto: Divulgação.

## ALCANCE O EQUILÍBRIO ENTRE O ESTILO DE VIDA E A CARREIRA

Um ponto importante a se levar em consideração num processo de Coaching Executivo é o equilíbrio entre o estilo de vida e a carreira do executivo. O coach deve estimular uma vida sistêmica, em que seu coachee consiga suprir todas as necessidades do dia a dia, como a atenção à família, a qualidade do sono – é importantíssimo ter oito horas de sono por dia –, aliada à prática de exercícios físicos e, claro, à manutenção de hobbies. Isso vai lhe proporcionar longevidade física, profissional, emocional etc.



**A longevidade da vida executiva depende do equilíbrio e de uma vida sistêmica. A performance da vida executiva está diretamente ligada ao estilo de vida.**

*Paulo Vieira*

A grande questão neste ciclo é que o coachee mantenha o foco na sua carreira e não deixe as outras áreas da vida desequilibradas. É papel do coach o conduzir para um estilo de vida abundante, balanceado, que atenda às necessidades reais do cliente sem que ele se perca profissionalmente. Esse é um dos maiores desafios do Coaching Executivo.

### **Perder o foco na carreira é perder todo o processo.**

Ao perceber que o coachee está perdendo o foco na carreira, em detrimento de atividades de lazer, ou mesmo de outras questões pessoais, tome medidas durante as sessões de coaching. Perguntas do tipo “como você vai estar daqui a três anos?” ajudam a trazê-lo para o foco novamente.

Outra opção é fazer uma avaliação de resultados pessoais ou da empresa que, porventura, apareça uma curva decrescente, mostrando como será o futuro caso o coachee não mude os comportamentos atuais. Isso faz com que ele visualize a própria meta, reflita sobre a conduta que tem adotado e enxergue que é preciso equilibrar os pratos para não comprometer a sua carreira e os seus resultados.

#### Para fixar melhor, lembre-se:

1. O Executive Coaching é indicado para executivos com cargo de média e alta gerência, além de diretores;
2. Ajuda substancialmente a melhorar as tomadas de decisões estratégicas e a liderança;
3. Aumenta o foco nos resultados e a criação de ações pessoais na condução da gestão empresarial;
4. Alta Performance;
5. Melhor conexão consigo e com os outros;
6. Uma completa autopercepção e autoavaliação por isso, percebe-se a melhora do clima organizacional e aumento do comprometimento e da autorresponsabilidade dos indivíduos que formam a equipe/empresa;
7. O resultado percebido já nas primeiras sessões é alto desempenho, alta performance, profundo equilíbrio e construção nas outras áreas da vida;
8. Mais inteligência emocional, mais competências emocionais e reprogramação de crenças.

#### Coaching Executivo não é treinamento.

**Da mesma forma, também não é consultoria, mentoria, assessoria nem ensino.**

O coach executivo é um tutor do seu coachee. Ele precisa ser objetivo, ir direto ao ponto e detectar exatamente qual a necessidade do cliente. Assim, é preciso saber indicar vídeos e livros certos, pois, muitas vezes, os executivos não gostam de leitura extensas e/ou estão acostumados com a praticidade no seu dia a dia. Por isso, você precisa ser assertivo. Treinar o coachee, nesse caso, não é o seu objetivo. Seja preciso, indicando o livro certo, o capítulo certo, a página certa: o foco é ser específico e certo.

Apesar disso, o coach não pode ser um consultor e entregar uma solução pronta para o cliente. Lembre-se: **apontar uma solução é diferente de dar a solução.** Se você identificar que o seu coachee não tem visão, missão e valores, indique uma empresa para a realização de um planejamento estratégico, visto que esse não é o seu papel.

#### Benefícios do Executive Coaching

- Alta Performance;
- Geração de grandes resultados;
- Melhoria no Clima Organizacional;
- Maior faturamento e vendas;
- Maior produtividade;
- Diminuição de Turnover<sup>1</sup>;
- Cumprimento do planejamento estratégico.

---

<sup>1</sup>Turnover é a taxa de rotatividade de funcionários, que mede o número de funcionários que saem de uma organização durante um período de tempo especificado (normalmente um ano).

## O COACHING EMPRESARIAL VAI POTENCIALIZAR OS RESULTADOS DA SUA EMPRESA

Como foi falado anteriormente, no Coaching Empresarial, o **cliente é a empresa**. Ela é quem vai indicar o(s) Coachee(s) que fará(ão) as sessões de coaching. Neste caso, a atenção e o foco devem ser voltados para os interesses, objetivos, resultados e metas da empresa.

Existem muitos desafios para se executar o Coaching Empresarial. Entre eles, estão as seguintes questões: quem contratou o coach? O setor de Recursos Humanos (RH)? A própria diretoria? De posse dessa informação, é possível entender o contexto do trabalho. São perguntas importantes e indispensáveis para se fazer ao cliente (quem contratou):

1. **Quais são as suas expectativas para o processo de coaching da pessoa que você está indicando?**
2. **Quais os resultados que você espera que ele produza?**
3. **Qual performance e comportamentos você espera?**
4. **Por que você está fazendo isso?**
5. **Qual o seu objetivo real por trás desse processo?**

Essas perguntas precisam ser feitas para o RH, para os diretores da empresa e para o indicado como coachee, primeiro separadamente, depois, juntando todos num único momento, conforme quadro explicativo. Não há uma ordem para elas, mas é importante que você comece com quem fez o primeiro contato com você sobre o trabalho.

## Alinhamento de Expectativas 360° Coaching Empresarial

- **Cliente (diretor ou chefe)**
- **RH**
- **Executivo**
- **Todos juntos**

O trabalho do coach será baseado na junção de todas as respostas. É de extrema importância que elas converjam para um objetivo comum, sob pena de comprometer o sucesso das sessões de coaching.

## CASO NÃO HAJA CONVERGÊNCIA NAS RESPOSTAS, O MAIS INDICADO É NÃO REALIZAR O TRABALHO.

No Coaching Empresarial, o grande desafio é fazer com que o executivo gere alta performance e resultados tangíveis, e, ao mesmo tempo, manter esse profissional na empresa feliz, motivado e comprometido pelo maior tempo possível. Levando em consideração que o coaching da Febracis é integral e sistêmico, se a empresa não é um ambiente sistêmico e adequado, o coachee vai perceber isso a partir do momento em que começarem as sessões.

Logo, ele vai começar a ver um mundo que ele não tem na empresa da qual faz parte, o que pode gerar insatisfação e frustração. Portanto, o coach deve encontrar uma forma de mantê-lo motivado mesmo assim.

## **NOS DOIS CASOS, EXECUTIVE COACHING E EMPRESARIAL COACHING, O PROCESSO É O MESMO. O QUE MUDA É A ESTRUTURA SUBJACENTE, O ALINHAMENTO DAS EXPECTATIVAS, QUE COMEÇA ANTES DE SE FAZER O TRABALHO E QUE CONTINUA AO LONGO DE TODO O PROCESSO.**

### **USE A SABEDORIA ÉTICA**

É muito comum nas grandes empresas, em cerca de **80%** a **90%** dos casos, que quem decida iniciar o processo de coaching não seja o próprio executivo, mas a empresa. O profissional, nesse caso, pode enxergar o coach como uma ameaça ao seu emprego. E em muitos casos, a razão pela qual a empresa o contratou é justamente por isso. A empresa está em busca de um "motivo" para demitir o executivo, mas não quer ser esse vetor. E aí contrata um coach.

Esse é outro ponto muito desafiador ao Coaching Empresarial. Isso porque te dá acesso a muitas informações e cenários conflitantes. Você toma posse de informações confidenciais e precisa de muita ética para lidar com elas:

- **O que dizer?**
- **Quando dizer?**
- **Para quem dizer?**
- **Coisas óbvias a não se dizer**
- **Quando não dizer nada!**

Quando você vê comportamentos problemáticos da empresa com o executivo ou, por outro lado, abusos do executivo com a equipe e a empresa, você terá que, com os alinhamentos empresariais, lidar com a situação. Isso porque as coisas ditas durante as sessões poderão ir de encontro ao caráter do executivo ou à dignidade da própria empresa.

O que você disser para o executivo pode ser uma bomba dentro dele, da mesma forma, o que você disser para a empresa — RH ou Direção —, pode ser outra bomba. O que falar? Como dizer? Como alinhar empresa e executivo?

### **É um processo complexo.**

Um coach empresarial precisa ter o traquejo empresarial. É importante saber as doutrinas e a filosofia da mentalidade empresarial. Isso você aprende no seu dia a dia, com experiências práticas, e por estudo, com livros de grandes pensadores e vídeos da Febracis no Youtube, Facebook e IGTV. Além disso, fazer de duas a três vezes o curso Business High Performance vai te ajudar a internalizar diversas técnicas e filosofias que guiarão seus passos durante essa jornada.

### **GERE RESULTADOS DE FORMA ECOLÓGICA**

Outro grande desafio do Coaching Empresarial é gerar resultados de forma ecológica: bom para a empresa, bom para o diretor — que contratou — e bom para o executivo coachee. Muito cuidado com as demandas emocionais. Para elas, vale a mesma estratégia do Coaching Executivo: se estiverem muito presentes, indique um Life Coach.

### Remuneração

O coach empresarial poderá cobrar de 30% a 40% a mais do que o coach tradicional. No exterior, coaches de alta performance ganham de 2% a 7% dos resultados obtidos pelo cliente ou percentuais acima das metas batidas.

Você, como coach empresarial, está vendendo dinheiro para o seu cliente. No Coaching Life você vende felicidade, por isso, deve ser precificado de forma diferente. No Coaching Executivo, ao potencializar os processos da empresa, você capacita aquele empreendimento para a conquista de mais lucros. Saiba cobrar por isso.

### Perfil do Executive Coaching

- **Experiência no ambiente executivo/empresarial.**
- **Valores: sabedoria ética.**
- **Perfil de Liderança.**
- **Vasto conhecimento em gestão empresarial.**

É de muita importância participar de feiras, congressos e seminários empresariais. Este é um meio que você precisa entrar e sair com facilidade; precisa conhecê-lo em sua essência. Isso vai garantir altos ganhos. Esteja nas rodas de conversa empresariais, conheça esse universo intimamente. São nesses pontos que você precisa investir para que não haja limites na sua carreira.

### Quadro comparativo entre Coaching Empresarial e Coaching Executivo

COACHING EMPRESARIAL	COACHING EXECUTIVO
A empresa indica quem será o Coachee	O seu cliente é o Coachee
Você deve alinhar os interesses da empresa, do executivo e do líder	Os interesses são os do Coachee
O seu compromisso é com a empresa	Você não tem compromisso diretamente com a empresa, e sim com o Coachee
O seu foco é nos resultados da empresa através do executivo	O seu foco é a alta performance do Coachee e dos objetivos dele

### Desafios dos dois tipos de Coaching Business

COACHING EMPRESARIAL	COACHING EXECUTIVO
Fazer com que o executivo gere alta performance e resultados tangíveis	Gerar alta performance e resultados na vida do executivo por um longo prazo
Manter o profissional na empresa feliz, motivado e comprometido pelo maior tempo possível	Manter a vida pessoal do Coachee ecológica e em equilíbrio com a alta performance profissional







FELICIDADE E GRATIDÃO  
NO TRABALHO

**Com que frequência você procura olhar para o lado positivo das coisas, ao invés de se voltar apenas às dificuldades? Por que não destinar seu foco às suas habilidades de construir um novo futuro? É justamente esse o foco da psicologia positiva: amplo movimento na psicologia que abraça estudos científicos dos temas relacionados a um viver com mais qualidade e maior sentido.**

**D**o que você necessita para ser feliz? Um relacionamento? Um emprego que se adeque aos seus interesses? Um filho obediente? Emagrecer? Uma aparência mais jovem? Cura de uma doença? Saber o que acontecerá no futuro? Pais que te incentivam a ser melhor? Mais dinheiro? Mais tempo?

Será que se respondermos todos esses itens positivamente teremos a felicidade? Muitas são as definições de felicidade e a maioria faz menção a um estado emocional positivo, com sentimentos de bem estar e prazer. Geralmente, define-se felicidade de forma simplória, como o estado durável de satisfação e contentamento subjetivos de um indivíduo. No dicionário Houaiss (2009) da língua portuguesa, por exemplo, encontramos as definições:

1. Qualidade ou estado de feliz, estado de uma consciência plenamente satisfeita, satisfação, contentamento, bem estar;
2. Boa fortuna, sorte;
3. Bom êxito, acerto, sucesso.

Felicidade, na psicologia, é um bem estar subjetivo, é sentir-se bem. Para a metodologia do Coaching Integral Sistêmico, felicidade é uma somatória entre o bem estar subjetivo e uma vida concreta, realizada em todas onze áreas da vida (espiritual, parentes, conjugal, filhos, social, saúde, servir, intelectual, financeiro, profissional e emocional), representadas por meio do Mapa de Autoavaliação Sistêmico (MAAS).



***A observação feita  
pelo observador cria  
a realidade dele.***

*Paulo Vieira*

### **A FERRAMENTA QUE VAI MUDAR A SUA VIDA**

Você tem consciência de como tem andado a sua vida? Quando falo de mudanças, o primeiro passo sempre é tomar consciência, ou seja, perceber a realidade ao seu redor. O Mapa de Autoavaliação Sistêmico® (MAAS®) é uma ferramenta de identificação do estado atual, onde tudo começa. Ela mede a qualidade e a plenitude de vida com base nos valores individuais. Quantifica e mensura o sucesso e a felicidade nos principais aspectos da existência humana, sendo muito utilizada no Coaching Integral Sistêmico®.

Muitas pessoas possuem um trabalho com ótima remuneração e se julgam felizes, mas deixam de contemplar o casamento, a relação com os filhos, familiares ou a saúde. Dessa maneira, o tempo passa e tal pessoa descobre que todo o dinheiro ganho e o sucesso profissional não foram capazes de lhe fazer verdadeiramente feliz, e percebe que existe uma distância muito grande entre ela e seus valores.



#### **VÍDEO**

##### **FELICIDADE**

*Paulo Vieira*

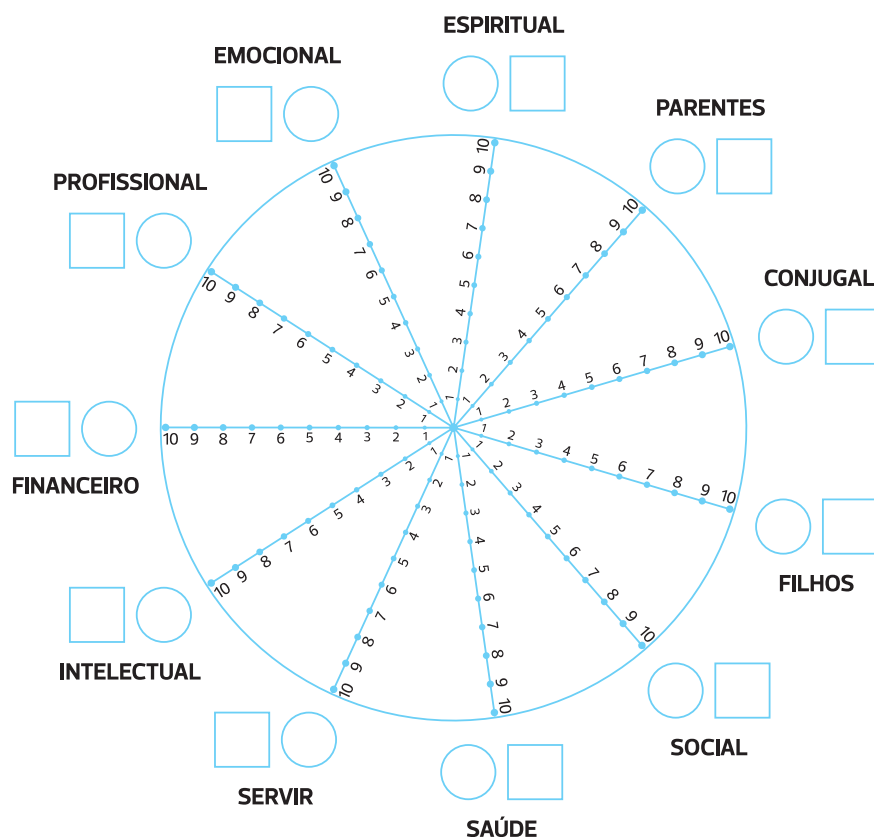
Você sabia que a felicidade é criada pelo observador? Paulo Vieira, neste vídeo, te ensina a ver a felicidade por uma nova perspectiva a partir de conceitos da física quântica.

**Aponte sua câmera para o QR  
Code ou acesse pelo link:**



<https://febra.site/bhplink29>

## MAPA DE AUTOAVALIAÇÃO SISTÊMICO – MAAS



Com esse método de autoavaliação, é possível enxergar a vida em todas as suas vertentes e podemos dar foco ao que é prioritário, colocando dedicação às áreas da vida que mais necessitam, sem esquecer as demais áreas, que também são importantes para uma vida plena. Isso tudo deve ser baseado nos nossos valores pessoais, sendo este o combustível para prosseguir com o plano de ação e para seguir adiante com sentimentos

de alegria, paz e leveza durante a trajetória rumo aos objetivos traçados.

Assim, podemos criar metas e concentrar esforços para obter uma vida equilibrada e ecológica. O **MAAS** se subdivide em onze pilares que se destacam como os principais fundamentos da vida humana. A seguir, veja os critérios e parâmetros para que você possa definir e autoavaliar sua vida em cada um dos pilares.

## **PILAR 1**

### **ESPIRITUAL**

Este pilar refere-se ao seu relacionamento com Deus, à fé que você possui, ao conhecimento sobre a Palavra, à capacidade de descansar suas inquietações e temores nele.

Algumas pessoas confundem este pilar com caridade e paz interior; entretanto, ele refere-se objetivamente à sua fé e intimidade com Deus, à quantidade e qualidade de orações, louvores e momentos de intimidade com o Criador, independentemente de sua religião.

Decerto, ter uma religião ajuda e muito a ter uma relação com Deus, mas esse critério não mede a religiosidade com suas regras e rituais religiosos, e sim a relação íntima com o seu Deus.

## **PILAR 2**

### **PARENTES**

Refere-se à qualidade de vida em família, à harmonia que existe entre os membros, à afetividade, ao toque e à validação. Este pilar analisa sua relação com pais e irmãos. É analisado também pela capacidade de perdoar e conviver amorosamente, apesar das diferenças pessoais. Importante ressaltar que a vida amorosa e matrimonial refere-se ao pilar conjugal, e não ao pilar parentes.

## **PILAR 3**

### **CONJUGAL**

Este pilar retrata a harmonia e o amor existente entre um casal: o nível de diálogo, afetividade, respeito, compreensão, flexibilidade, dedicação, além da quantidade e qualidade do sexo e da capacidade de fazer o outro feliz sem que haja cobrança por isso.

Uma forma mais objetiva de analisar este pilar é a capacidade de tocar o cônjuge, olhar nos olhos, abraçar e dialogar sem que haja cobranças e acusações. Se você não tiver um relacionamento amoroso, avalie como se sente nessa situação.

## **PILAR 4**

### **FILHOS**

Caso você tenha filhos, este pilar refere-se ao relacionamento com eles. Avalia a qualidade e a quantidade de tempo dedicado, de amor comunicado, de toque, de beijo e de atenção em VO.<sup>3</sup> Caso você não tenha filhos, o que deve ser avaliado é como você se sente subjetivamente por não os ter.

## **PILAR 5**

### **SOCIAL/LAZER**

Este pilar reflete a qualidade e a quantidade das amizades e interações sociais, avalia a profundidade, intimidade, confiança e maturidade dos relacionamentos. Este quesito também é agregado pela presença de um *hobby*, ou seja, atividade praticada em momentos de lazer, com o objetivo de descontrair e descarregar as tensões do dia a dia.

Muitas vezes, pessoas sem equilíbrio de vida dedicam muito esforço e tempo a essa área como uma estratégia para não olhar para sua vida como um todo ou para fugir de si mesmo e de suas dores. Lembre-se de que todo exagero é sinal de uma debilidade emocional. Quantas pessoas você conhece que precisam sair praticamente todos os dias para a balada, para a festa, para a diversão e a bebedeira, e mesmo com toda essa "diversão" desenfreada não são felizes?

## **PILAR 6 SAÚDE**

Refere-se ao estado de saúde, vitalidade e disposição física do indivíduo. Neste quesito, avalia-se também preparo físico, energia, flexibilidade e ausência de dores, nível de obesidade e de limitações físicas. A forma e a aparência física do corpo finalizam a análise deste pilar. A atividade física e a qualidade da dieta são também bons indicadores para mensuração.

## **PILAR 7 SERVIR**

Este pilar refere-se à sua capacidade de enxergar a necessidade dos outros. Avalia quanto realmente você tem se dedicado à caridade e à ajuda ao próximo em suas necessidades, tanto de sobrevivência quanto espirituais e psicológicas.

## **PILAR 8 INTELLECTUAL**

Este pilar avalia a sua dedicação em adquirir conhecimento através de leituras, cursos, seminários etc. e a sua capacidade de colocar tudo isso em prática.

## **PILAR 9 FINANCEIRO**

Retrata a sua relação com o dinheiro neste momento — não apenas quanto ganha, mas também como gasta e quanto poupa ou investe. De forma geral, este pilar pode ser orientado pelo balancete pessoal, ou seja, o resultado da subtração entre todo o patrimônio líquido e os ativos menos todas as dívidas e passivos. Se a diferença é positiva, o pilar financeiro está em boas condições e a nota tende a ser positiva.

Este pilar também é analisado pelo fluxo de caixa, ou seja, a diferença de recebimentos e ganhos efetivos mensais menos despesas e contas a pagar do período. Se o dinheiro que sobra dessa equação é suficiente para doar, poupar e investir, a nota tende a ser alta. Mas se os gastos mensais consomem tudo que você ganha, a nota será mais baixa.

## **PILAR 10 PROFISSIONAL**

Este pilar relaciona-se com a carreira profissional, o crescimento e nível de desempenho do ponto de vista da empresa, dos fornecedores e dos clientes. Deve ser avaliado também pelos resultados gerados por você, desde que possam ser mensurados. Quanto melhor sua avaliação e quanto maior forem os resultados gerados, maior a sua nota.

## **PILAR 11 EMOCIONAL**

Este pilar é avaliado pelo equilíbrio de todos os outros pilares e também pela alegria de viver a própria vida. O pilar emocional pode ser definido muitas vezes pela maneira como você acorda pela manhã e pelo entusiasmo e alegria que você tem ao se deparar com a vida e os desafios diários. Este pilar é avaliado também pelo nível de ansiedade, angústia e depressão. Sua falta de controle emocional também é refletida por atitudes extremadas, destrutivas e não ecológicas.

## COMO PREENCHER O MAPA DE AUTOAVALIAÇÃO SISTÊMICO®

O **primeiro passo** para montar o seu MAAS® é anotar no espaço quadrado quanto, de 0 a 10, cada pilar é importante para você. Em um mundo ideal, onde tudo é possível, qual seria a nota desse pilar em sua vida? Quanto você gostaria que esse pilar tivesse? Essa nota refletirá quanto você acha esse pilar importante para você e para sua vida.

Por exemplo, independentemente de como está sua vida social e seu lazer hoje, você colocará no espaço quadrado a nota de 0 a 10 para quanto você gostaria de ter nesse pilar. Faça isso em todos os onze pilares.

O **segundo passo** é pontuar cada pilar em um processo de autoavaliação da sua vida hoje. Siga os parâmetros de cada um dos pilares descritos anteriormente. Marque a sua nota de autoavaliação na régua referente a cada pilar de sua vida, indo de 0 a 10. A nota será 0 se o pilar tiver a sua autoavaliação completamente precária e 10 se estiver perfeito e não houver mais nada a melhorar.

Cada pilar será pontuado de acordo com a avaliação sobre você mesmo neste exato momento, como um retrato instantâneo de cada área da vida. Comece pelo "espiritual" e conclua no "emocional".

O **terceiro passo** é unir os pontos com linhas retas até formar uma figura geométrica de onze lados, que chamaremos de roda da vida. Após montar sua "roda da vida", você deve se perguntar se sua vida "roda" da maneira que está.

Assim, você estará pronto para entrar no **quarto passo** e analisar o seu grau de felicidade e realização. Para isso, subtraia a nota de quão importante é cada pilar (no quadrado) pela nota dada ao seu momento (marcada em cima da régua de cada pilar).



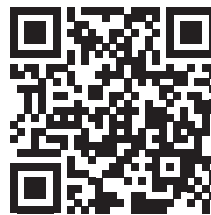
### VÍDEO

#### A FERRAMENTA QUE VAI MUDAR A SUA VIDA!

*Paulo Vieira*

Neste vídeo, Paulo Vieira ensina você a preencher a ferramenta MAAS, o que te dará informações para o mapeamento do seu estado atual.

Aponte sua câmera para o QR Code ou acesse pelo link:



<https://febra.site/bhplink30>

A diferença entre quanto é importante cada pilar e a nota que você deu para cada um deles caracteriza a qualidade de sua vida hoje em cada uma das áreas. Segundo este método, a plenitude pode ser mensurada pela distância em que vivemos do que é importante e valioso em cada pilar.

Para o CIS, é totalmente possível uma pessoa ter 10 em tudo. Isso deveria ser a busca do ser humano, crescer e contribuir, rumo ao progresso, sempre evoluindo cada vez mais.

Por exemplo: um cliente de coaching refletiu e disse que gostaria de ter no pilar social uma nota 8, isso tem a ver com reconhecimento: ele não se sente merecedor de ter uma nota 10, e dentro do processo, o Coach vai com ele trabalhar esta questão. A nota que ele se dá na régua, ou seja, na autoavaliação de como a sua vida está hoje é 7. Assim, se subtrairmos o valor 8 dentro do quadrado pela nota que o cliente se deu neste pilar, nota 7, o resultado é 1, que reflete a distância em que ele está de sua felicidade e plenitude nessa área. A nota 1 deve ser escrita dentro do círculo.

Percebemos que, nesse exemplo, a pessoa avaliada está muito perto de sua plenitude de vida e com um pequeno esforço nessa área, traçando um plano de ação com tarefas assertivas, ela atingirá a vida dos sonhos, plena e abundante, no aspecto social. Quanto mais próximas as notas de autoavaliação dos pilares estiverem dos valores ideais, mais plena será a sua vida.

Certamente, quanto mais importantes e valiosos forem os pilares para você, e quanto maiores forem as notas de autoavaliação para cada um deles, mais feliz será a sua vida.

Pode ser que muitas vezes a pessoa nem saiba o que é um valor para ela, pois está no piloto automático, buscando somente o ter, diante desta consciência, novas decisões são tomadas, e um novo resultado será obtido.

Talvez você se depare com a situação retratada no quadro a seguir, em que a nota de importância do pilar profissional é 9 e a nota de autoavaliação da qualidade de vida nesse mesmo pilar é 10. Isso pode sugerir que você está dedicando mais energia do que de fato necessita no pilar profissional, e, talvez, esteja negligenciando outras áreas da vida, como a conjugal ou a espiritual.

Ao analisar o Mapa de Autoavaliação Sistêmico® (MAAS) acima, percebemos que essa pessoa provavelmente dedica bastante tempo e esforço à vida profissional e financeira, como também ao lado social e ao lazer. Entretanto, o pilar parentes, o conjugal e a saúde precisam de mais atenção, esforço e foco.

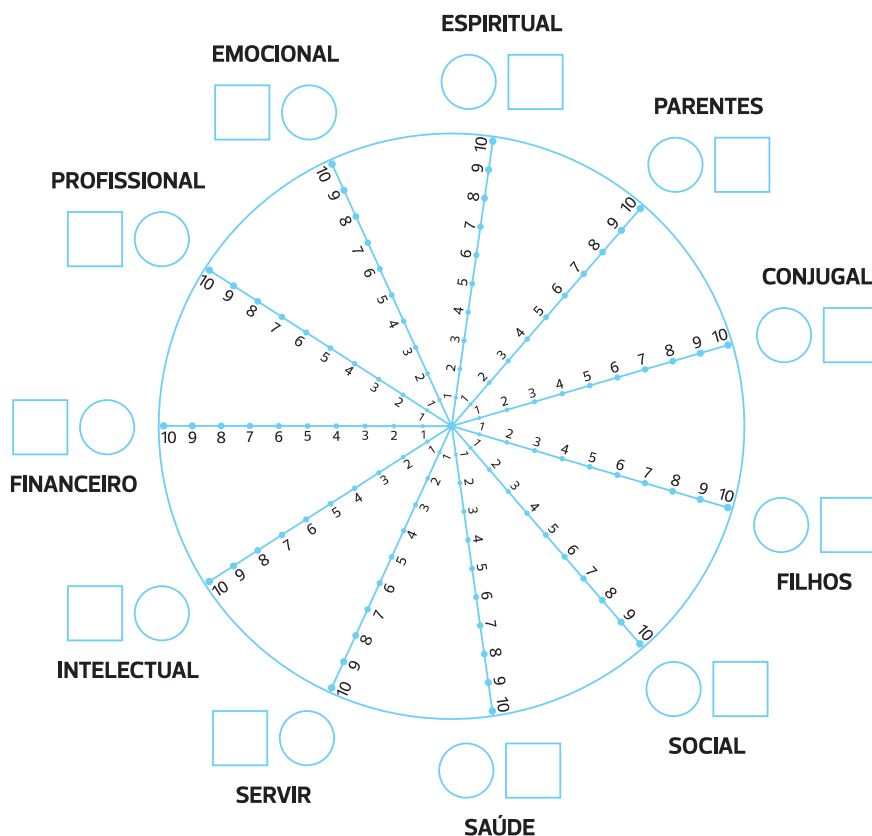
É importante notar que esses três pilares debilitados influenciam diretamente o pilar emocional e, como somos um grande sistema, em questão de tempo esses três pilares puxarão os outros para baixo. De nada adiantará a pessoa ter êxito profissional e financeiro, sem sua família, sem os filhos e com a saúde precária. No final, a vida terá de fato valido a pena viver?

A leitura geral dessa autoavaliação sugere que essa pessoa tem optado por uma vida estética, superficial, visual e de prazeres momentâneos, na qual o lado material é o mais importante. Provavelmente em médio e longo prazo a tendência é a infelicidade, a frustração e a solidão.



## MONTANDO O SEU MAAS

Preencha o Mapa de Autoavaliação Sistêmico®, de acordo com a sua realidade e auto-percepção. Uma vez que a ferramenta esteja pronta, o próximo passo é repensar a sua vida e suas prioridades. Lembre-se de ser sincero, pois você não precisa provar nada a ninguém e o seu único objetivo é a mudança pessoal. Afinal de contas, não existem mudanças sem a consciência real da necessidade.



Após preencher a ferramenta de autoavaliação, coloque em ordem de prioridade os pilares a serem trabalhados:

1º pilar: \_\_\_\_\_

2º pilar: \_\_\_\_\_

3º pilar: \_\_\_\_\_

4º pilar: \_\_\_\_\_

5º pilar: \_\_\_\_\_

## COMPREENDENDO E UTILIZANDO O MAAS

É comum vermos pessoas dedicando todo entusiasmo e atenção à vida profissional quando o casamento está ruim. Ou ainda super dedicadas ao corpo, à saúde e às atividades físicas enquanto os filhos clamam por atenção, afeto e tempo de qualidade. Nós somos seres sistêmicos e, como você verá ao usar essa ferramenta, o equilíbrio é indispensável.

A inteligência emocional é diretamente proporcional à qualidade de vida e ao equilíbrio entre todos os pilares. É importante que, durante o primeiro mês desse processo, você preencha o MAAS® a cada quinze dias, depois, a cada mês e, após seis meses, você deve preenchê-lo a cada trimestre. Esse hábito fará com que você tenha atenção e foco para mudar o que tem de ser mudado e investir onde precisa de investimento. Você ficará impressionado com as mudanças que ocorrerão apenas por focar e dar atenção a cada um dos pilares. Voltaremos a usar o MAAS® nos capítulos seguintes.

Agora que você já sabe como está a sua vida em todas as áreas e o quanto quer e precisa de mudanças em cada uma delas, vamos começar a acessar recursos, habilidades e estratégias que o capacitarão a fazer essa jornada de conquistas e mudanças.

**Para quem precisa de mudanças, a minha proposta é que você seja diferente, faça coisas que antes não fazia, faça-as de modo prazeroso e então tenha o que sempre quis ter.** É nessa jornada, é neste mundo mágico que você está entrando agora: um mundo de possibilidades chamado livre-arbítrio, um mundo de caminhos e escolhas – uma maneira simples e eficaz de construir uma vida extraordinária.

Para ter uma vida plenamente feliz, primeiramente você precisa estar focado em cumprir pelo menos de nove a dez áreas da vida, de segunda a sexta-feira. Nesses cinco dias, você precisa ser pai, ter tempo de qualidade para brincar com seu filho, conversar e amar essa criança ou esse jovem.

---

## SER FELIZ NÃO SIGNIFICA TER UMA VIDA SEM PROBLEMAS E DIFICULDADES, MAS, ACIMA DE TUDO, TER CONSCIÊNCIA E COERÊNCIA PARA LIDAR, DE FORMA MADURA E SAUDÁVEL, COM OS OBSTÁCULOS QUE SURGEM.

Para a Febracis, a felicidade é uma soma-tória do bem-estar subjetivo com a realização concreta de grandes obras em todas as áreas da vida. É estar em paz consigo e com o mundo e estar bem com as próprias crenças, com a família, com o chefe, com a saúde, com Deus e até com as pessoas que encontra na rua. Ou seja, para ser verdadeiramente feliz, o indivíduo precisa de equilíbrio nos campos pessoal, interpessoal, profissional, financeiro, espiritual, intelectual etc.

**SONJA  
LYUBOMIRSKY**  
autora do livro  
*A Ciência da  
Felicidade.*



## **COMO SE TORNAR UMA PESSOA REALIZADA EM TODAS AS ÁREAS DA VIDA?**

Normalmente as pessoas se veem ganhando algum dinheiro e dizem "eu sou feliz, porque ganho X mil reais por mês". Outra pessoa diz "eu sou feliz, porque o meu casamento é maravilhoso." Ou "Eu sou feliz, porque o meu corpo é lindo, saudável e musculoso".

Será que é mesmo? Será que apenas ter dinheiro faz alguém feliz? Será que ter apenas uma carreira profissional de sucesso faz alguém feliz? Será que apenas ter um corpo bonito e um belo rosto faz alguém feliz? A professora norte-americana Sonja Lyubomirsky

conta no seu best-seller *A Ciência da Felicidade* que o passo inicial para se ter felicidade é não confundir o sentimento com otimismo.

Por exemplo: quero ser muito rico no futuro, mas não tenho nenhuma noção do que fazer quando conquistar esse desejo. Ou seja, a pessoa está otimista de que será rica mas não tem a certeza de que isso lhe trará a felicidade plena. Outro ponto que a professora cita é que a felicidade não é um golpe de sorte que devemos esperar, muito menos algo que devemos encontrar ou buscar. Mas sim, devemos construir essa Felicidade pois temos o poder de transformá-la através de nós mesmos.

## PSICOLOGIA POSITIVA

Com que frequência você procura olhar para o lado positivo das coisas, ao invés de se voltar apenas às dificuldades? Por que não destinar seu foco às suas habilidades de construir um novo futuro? É justamente esse o foco da psicologia positiva: amplo movimento na psicologia que abraça estudos científicos dos temas relacionados a um viver com mais qualidade e maior sentido. Ela surgiu na década de 90, desenvolvida pelo psicólogo Martin Seligman — então presidente da Associação Americana de Psicologia (APA) na época.

A psicologia positiva surgiu da ideia de que, ao contrário da psicologia tradicional que procura entender o que existe de errado com as pessoas, precisamos enxergar o que há de melhor nelas. Segundo Seligman, *“Precisamos olhar para o que dá certo nas pessoas”*. Dentro da psicologia positiva, temos a Teoria do Bem-Estar, também desenvolvida por Seligman. Essa teoria descreve os cinco elementos principais do florescimento pessoal, pelo modelo PERMA:

- **P**ositive Emotions  
**Emoções Positivas**
- **E**ngagement and Flow  
**Engajamento e Fluidez**
- **R**elationships  
**Relacionamentos Sociais Positivos**
- **M**eaning and Purpose  
**Significado e Propósito**
- **A**ccomplishment  
**Realização, Persistência, Metas**

Cada um dos 5 elementos tem uma finalidade específica que iremos explicar logo a seguir:

### Emoções Positivas:

Ter emoções positivas nos leva a estimular e explorar novos conhecimentos. É fundamental que vivamos com alegria e com prazer intensamente, por estes serem sentimentos transitórios.

### Engajamento:

É fundamental estarmos engajados em algo que nos motiva e nos faz crescer, utilizando todos os nossos sentidos em alguma ocupação, ou seja, nos envolvendo conscientemente.

### Relacionamentos Sociais Positivos:

Construção de bons relacionamentos no meio familiar e profissional, nos dando uma grande sensação de apoio e conexão. Quanto mais felizes, mais sociáveis também nos tornamos, e vice-versa.

### Significado e Propósito:

Com certeza este é um dos fatores mais difíceis, pois, segundo Seligman, estamos nos conectando com “algo maior do que nós mesmos”. Justamente por isso questões de Espiritualidade e Contribuição Social podem surgir como diferencial para pessoas com maior desempenho e felicidade. Temos que conseguir realizar o nosso propósito de vida.

### Realização, Persistência, Metas:

Nesse fator, temos que realizar com persistência todas as nossas metas. Isso nos trará uma maior sensação de autoconfiança, o que nos leva diretamente a sensação de felicidade, gerando assim um bom ciclo.

A psicologia positiva também é psicologia, ou seja, é uma ciência baseada em fatos e pesquisas, e só apenas com pesquisas que este

ramo tem conseguido avançar na descoberta de melhores meios de buscar a felicidade. Talvez, o que é realmente necessário na psicologia positiva é deixar claro a importância de se trabalhar o amor próprio, e isso conseguimos com simples coisas do nosso dia a dia, como se exercitar, por exemplo. Refletir os nossos objetivos de vida e metas diárias, relaxar, ser menos pessimista e aprender a ver o lado bom das coisas, fazer coisas significativas para nós mesmos e para pessoas próximas.

### PSICOLOGIA POSITIVA E COACHING

Além de tudo isso, a psicologia positiva também é um grande pilar do *Coaching*. Isso porque profissionais *coach* usam as técnicas da psicologia positiva em todo o momento, como o ato de tirar o melhor das pessoas, motivá-las para aumentar sua produtividade no trabalho e prezar pelo bem-estar das mesmas no ambiente de trabalho são claramente atos da psicologia positiva. Quem é mais positivo tende a criar bons laços profissionais, diminuindo barreiras mentais. Assim, o ambiente dentro de uma empresa tende a ser mais fluente e amistoso.

### FELICIDADE É A SOMATÓRIA POTENCIALIZADA DE TODAS AS ÁREAS.

É de extrema importância saber que, por cada um de nós ter personalidades diferentes, não existe e nunca existirá algum método que englobe a todos. Estamos falando de algo muito relativo, a nossa felicidade. Procurar ver o que é melhor para nós é o essencial, e é isso o que a psicologia positiva nos proporciona, um maior conhecimento sobre nós mesmos.



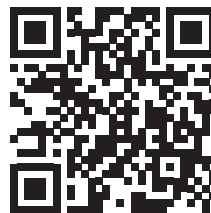
#### VÍDEO

##### MARTIN SELIGMAN FALA SOBRE PSICOLOGIA POSITIVA

*Martin Seligman*

O que a psicologia moderna pode fazer por nós? Martin Seligman explica neste vídeo o que é a psicologia positiva e como ela pode melhorar a sua vida.

Aponte sua câmera para o QR Code ou acesse pelo link:



<https://febra.site/bhplink31>

Na metodologia do Coaching Integral Sistêmico, adotamos uma ferramenta chamada Agenda da Vida Extraordinária, que vai de segunda a domingo, ou seja, uma semana tradicional. Mas o nosso foco, para que sejamos felizes e realmente potencializados, é olhá-la de segunda a sexta. Como assim?

Se você tem uma rotina de excelência durante a semana, contemplando todas ou quase todas as áreas da vida, o sábado e domingo serão o plus. Serão dois dias basicamente sem nada agendado, em que você poderá viver o ócio criativo, servir em uma creche ou ir à praia com a família.

Dessa forma, o fim de semana deixa de ser uma obsessão a ser vivida e passa ser o algo a mais, passa a ser a cereja do bolo. Afinal, você já é feliz e tem uma vida de realizações de segunda a sexta-feira. E nesse momento você passa a entender a diferença de uma vida alegre e uma vida feliz.

Uma dica importante para atingir a plenitude é não reservar dias específicos para ser feliz. É quando, por exemplo, aos domingos, apenas uma vez por semana, você reserva para visitar os pais num almoço ou estabelece que esse é o dia para ter relações sexuais com o seu esposo ou esposa. Não seja pai, marido, esposa, filho de domingo. Essas relações precisam estar presentes e serem cultivadas na sua vida todos os dias da semana para que você seja feliz de verdade.

E assim acontece também na sua relação com Deus. **Não devemos ser cristãos de domingo**, que ficam esquentando banco de igreja, e sim diariamente, sem esperar um dia específico para ser aquele cristão que vai rezar, orar apenas quando está na missa, no culto ou no templo. É necessário ter uma relação de

intimidade com Deus de segunda a sexta, que a sua fé esteja presente na sua rotina diária.

O mesmo deve ser praticado com a sua saúde, que só é possível ser alcançada se for pensada de forma constante. Ora, terei saúde se apenas reservar um dia da semana para praticar ações saudáveis, enquanto nos outros seis dias negligencie completamente a integridade do meu corpo? É preciso cuidar da saúde todos os dias. Um exemplo é: terça, quinta e sábado você corre de manhã. Segunda, quarta e sexta são separados para malhação, para criar musculatura. Lembrando que o descanso também é uma forma de cuidar da saúde.

### **Uma pessoa que tem sábado e domingo para ser completa e potencializada é feliz?**

Claro que não. É provável que essa pessoa chegue domingo à noite deprimida, porque ela vai sofrer segunda, terça, quarta, quinta e sexta, esperando desesperadamente pelo fim de semana. E quando chegar sábado e domingo, ela não vai conseguir realizar tudo que quer. Ou vai para a balada ou vai ficar só com os pais, pode ficar com os filhos ou cuidar só da saúde. Assim, não vai conseguir obter potencialidade. Deus nos deu sete dias para sermos felizes, para agirmos na direção certa, na intensidade certa. Sete dias para dividir todas as tarefas.

Sorte, vida e futuro construímos com nossas ações hoje. Então, fique atento: felicidade se conquista de segunda a sexta. Quando perceber isso, entenderá a diferença entre uma vida alegre e uma vida feliz.

**Conheça a seguir as ferramentas NOVA AGENDA DA VIDA EXTRAORDINÁRIA e AGENDA EXTRAORDINÁRIA POSSÍVEL:**

## NOVA AGENDA DA VIDA EXTRAORDINÁRIA

**NOME:**

[illegible]





AGENDA EXTRAORDINÁRIA POSSÍVEL

**NOME:**

[illegible]

## FELICIDADE HEDÔNICA X FELICIDADE EUDAIMÔNICA

Quando pensamos em felicidade, geralmente o que vêm à cabeça são momentos de entusiasmo, como passeios com amigos, viagens emocionantes e jantares especiais. Mas é preciso ressaltar que esse sentimento nem sempre é proporcionado por situações de prazer, sendo necessário algo mais profundo.

Por isso, é essencial entender que existem dois tipos de felicidade: a hedônica e a eudaimônica. A **felicidade hedônica** é aquela que conhecemos como geradora de alegria. Do grego, *hedonê* significa "prazer", "vontade". Ela vai desde pequenos atos do cotidiano, como uma sobremesa ou receber uma mensagem da pessoa que ama; até grandes conquistas, como uma aprovação em um teste muito importante ou o prêmio da loteria.

No entanto, esse tipo é caracterizado por ser bastante efêmero, de modo que as pessoas alcançam picos de felicidade, mas que, geralmente, duram pouco tempo. Ele é, normalmente, associado a modelos de vida fortemente difundidos pelas campanhas de publicidade e pelos diferentes perfis de influenciadores nas redes sociais, e que são construídos em cima do consumo.

Acontece que levar esse conceito como a base da felicidade acaba gerando frustração com o tempo, não só por conta do caráter passageiro, mas também pela adaptação natural, cada vez mais acelerada, que as pessoas têm às coisas prazerosas. Para Martin Seligman, é essa rotina hedonista um dos principais obstáculos ao aumento do nosso nível de felicidade geral. Como observa o autor, quanto maior o acúmulo de bens pessoais e de realizações, mais as expectativas aumentam.

Isso faz com que os feitos conquistados (mesmo os mais árduos) não tragam mais felicidade, levando o indivíduo a buscar algo ainda maior para elevá-la a níveis mais altos. A efemeridade dessa sensação é natural e, até certo ponto, benéfica. Natural porque faz parte do ser humano.

Como argumenta Seligman, se não fosse assim, pessoas mais ricas seriam sempre muito mais felizes do que as mais pobres e, como sabemos, não é o que acontece. E, por fim, é benéfica porque esse desejo por alcançar novas metas é o que nos move rumo a novas vitórias. Quando em excesso, entretanto, pode ser classificado como um vício emocional de insatisfação.

A **felicidade eudaimônica**, por sua vez, trata-se de uma perspectiva perene do sentimento e representa o estado emocional como caminho para um propósito. O termo vem do grego *eu*, que significa "bom" e *daemon*, "espírito". Ao contrário da hedonista, altamente influenciável pelo meio externo, a eudaimônica faz referência a uma felicidade que vem do interior, sendo autossuficiente.

Pessoas que apresentam essa característica são mais propensas a lutar por algo maior para si mesmas, esforçando-se em prol dos desafios. Elas são mais resilientes e entendem com mais clareza que, para alcançar grandes objetivos no futuro e sentirem os prazeres da felicidade hedonista, precisam realizar, hoje, um trabalho árduo e até passar por certas adversidades. E o mais importante: são satisfeitas com o empenho que realizam.

Por fim, é importante ressaltar que nenhuma das vertentes pode ser considerada certa ou errada. O ideal para o indivíduo é encontrar o equilíbrio entre os prazeres imediatos, que nos dão ânimo e energia; e as ações que cultivam propósito e significado a longo prazo para a sua vida.

## OS SETE PRINCÍPIOS DA FELICIDADE PARA SE TER SUCESSO

O autor do livro *O Jeito Harvard de ser feliz*, **Shawn Achor**, conversou individualmente com mais de 1100 alunos da Universidade de Harvard para conhecer as histórias de cada um deles e entender por que uns tinham sucesso enquanto outros sucubiam ao estresse e à depressão. Estudando esses alunos "acima da média", o autor conseguiu identificar hábitos e padrões que ajuda a elevar a média das pessoas em geral. Com isso ele listou sete padrões específicos, funcionais e comprovados de sucesso e realização.

### 1. BENEFÍCIOS DA FELICIDADE

Segundo Shawn Achor, pessoas que pensam e interpretam as situações de forma positiva apresentam uma vantagem biológica em relação à neutra ou negativa. Ele explica que o cérebro treinado para adotar uma postura positiva diante das situações fazem com que as pessoas tenham maior produtividade e desempenho em suas tarefas.

E aqui podemos explicar como a felicidade precede o sucesso e não o contrário: quando uma pessoa se sente feliz e adota uma postura positiva diante do mundo, mais inteligente e motivada ela se torna, pois o cérebro começa a ver as oportunidades. Consequentemente, essa pessoa tem sucesso.

Pesquisas científicas mostram que, enquanto emoções negativas fazem o indivíduo fugir ou lutar restringindo suas ações, as positivas expandem as possibilidades que ele enxerga, tornando-os mais ponderado, criativo e aberto a novas ideias. Achor explica que



Foto: Divulgação.

algumas atividades proporcionam emoções positivas e ajudam a melhorar desempenho e foco. São elas: meditar, esperar algo com expectativa, adotar gestos conscientes de bondade, construir ambientes de trabalho positivos, exercitar-se, gastar dinheiro com experiências (não com coisas) e praticar atividades em que se é realmente bom (pontos fortes). Assim, a felicidade é desenvolvida nas pequenas ações do dia a dia, não exigindo um grande esforço para isso.

## 2. PONTO DE APOIO E ALAVANCA

O segundo princípio trabalhado pelo autor é o de que é possível melhorar o desempenho pessoal, mudando a atitude em relação aos acontecimentos. Dessa forma, ele mostra que a realidade pode ser modificada ao utilizar o potencial do cérebro a nosso favor. Isso acontece porque esse órgão é o responsável por mudar a forma como as pessoas processam os diversos acontecimentos do mundo e, consequentemente, a maneira como reagem a eles.

Assim, ao lançar um olhar positivo sobre as circunstâncias, aumenta-se o nível de felicidade. Isso não significa, entretanto, que o lado negativo dos acontecimentos ou os fatos ruins serão omitidos, mas que serão vistos sob uma perspectiva diferente e mais positiva.

Para explicar melhor, Achor utiliza a alavanca e o ponto de apoio como metáfora para apresentar como é possível aumentar a felicidade por meio da atitude mental. A ideia é que, quanto mais o ponto de apoio é movido para uma postura mental positiva, maior será o potencial da alavanca que levará à felicidade.

A Teoria das Expectativas do neurocientista Vroom complementa essa ideia, ao mostrar que as expectativas diante de um evento criam os mesmos padrões neurais que teriam sido criados caso elas realmente acontecessem. E isso impacta de forma concreta o mundo físico, sendo capaz de redefinir a realidade.

## 3. EFEITO TETRIS

Esse termo tem origem numa pesquisa realizada com jogadores do jogo Tetris. Foi descoberto que o cérebro de pessoas que

jogaram Tetris de forma ininterrupta construiu novos caminhos neurais que distorciam como elas viam situações da vida real.

De forma mais prática, isso significa que, quando devidamente treinado, o cérebro cria padrões que definem como a pessoa enxerga o mundo. Quando os padrões são negativos, há uma redução na criatividade, aumento no nível de estresse e reduz a motivação e a capacidade de atingir metas, segundo Achor.

Por isso esse princípio tem a ver com treinar o cérebro para desenvolver padrões cognitivos positivos, perceber as possibilidades num mundo de oportunidades e estimular ideias que multipliquem as chances de acerto. Quando isso acontece as pessoas são beneficiadas com felicidade, gratidão e otimismo. O objetivo com este princípio é, portanto, cultivar um senso de otimismo razoável, realista e saudável.

## 4. OPORTUNIDADES NA ADVERSIDADE

O cérebro é capaz de fazer ajustes, criando mapas mentais (redes de conexões neurais) que se adaptam conforme a realidade do indivíduo muda. São essas adaptações que possibilitam a sobrevivência do ser humano, pois diante de um problema o faz pensar em possibilidades de resolução de modo que a alternativa mais assertiva para o resultado final seja escolhida. A construção e o uso desses mapas mentais vão depender muito de como o indivíduo encara a situação. Aqueles que veem problemas e dificuldades como uma forma de crescimento e aprendizado têm mais chances de sucesso do que os que veem o fracasso como algo terrível.

Segundo o autor, o cérebro de pessoas que encaram experiências ruins com um olhar positivo busca oportunidades positivas na situação e registra o momento como uma emoção positiva. Mais uma vez, o objetivo não é ignorar o evento ruim, mas utilizá-lo a nosso favor. As emoções negativas promovem mudança na maioria dos casos, por isso são importantes. O problema é focar nelas sem tirar algum aprendizado bom.

## **5. CICLO DO ZORRO**

Quem curti Zorro, sabe que existe uma lenda sobre o início da carreira do herói. As histórias contam que no início do treinamento o personagem não conseguia desenvolver suas habilidades, então seu mestre desenhou um círculo no chão, estabelecendo um pequeno espaço para o mundo de Zorro. Assim ele deveria vencer os desafios naquele círculo e apenas quando tivesse o controle daquele espaço poderia aumentar a dificuldade dos obstáculos.

Essa é exatamente a ideia trabalhada por esse princípio. O objetivo é dominar técnicas de foco para alcançar as metas, utilizando o máximo da capacidade da pessoa naquele momento. Assim, metas muito grandes seriam divididas em objetivos menores e realizáveis. Ao fazer isso, a pessoa consegue aumentar o foco e acumular recursos, conhecimento e confiança para ir aumentando sua área de domínio (o círculo do zorro). Pesquisas mostram que isso reduz o estresse, os conflitos familiares e a rotatividade no emprego.

## **6. REGRA DOS 20 SEGUNDOS**

O sexto princípio parte de pesquisas que mostram que os seres humanos são pro-

pensos ao hábito e que atividades habituais não exigem esforço em sua realização, como é o caso de escovar os dentes. A ideia é que as pessoas possam inserir no dia a dia atividades que façam bem e promovam alegria e bem-estar, como é o caso de exercícios físicos, hobbies e esportes coletivos. No entanto, como é necessário um grande esforço para executá-las no início, é comum que muitos prefiram fazer algo mais fácil, como assistir a um programa na TV.

Para ajudar na mudança, Achor apresenta a Regra dos 20 segundos, em que o indivíduo deve reduzir uma ação para um tempo menor que 20 segundos com o objetivo de facilitá-la e evitar procrastinação. Ele ressalta que planejamento, organização e um descritivo claro das atividades são aspectos fundamentais para economizar energia e aumentar as chances de criar novos hábitos.

## **7. INVESTIMENTO SOCIAL**

O último princípio diz respeito à importância de manter o relacionamento com amigos e familiares em momentos de estresse. Estar conectado com essas pessoas fortalece o bem-estar e o sentimento de amor que, consequentemente, aumenta os níveis de felicidade. Pesquisas mostram que relações saudáveis multiplicam os recursos emocionais, físico e intelectuais, além de reduzir a ansiedade e potencializar a concentração e o foco. Tudo isso por conta do hormônio ocitocina produzido nesses momentos.

As relações sociais reduzem o estresse e fazem com que a pessoa tenha mais facilidade em enfrentar adversidades, de modo que ela consegue se recuperar mais rápido dos efeitos negativos resultantes.

## SOLIDÃO NO TRABALHO

"Muitos funcionários – e metade dos CEOs – dizem que se sentem solitários em suas funções", afirma Vivek Murthy, doutor do Corpo Comissionado de Serviços de Saúde Pública dos Estados Unidos. Ele ainda afirma que o mundo sofre de uma epidemia de solidão, onde se não pudermos reconstruir conexões sociais fortes e autênticas, tanto no ambiente profissional como no pessoal, continuaremos nos afastando, cada um no seu canto com raiva, sozinhos, fracos e doentes.

Muitas vezes, a solidão faz com que os profissionais cada vez mais foquem no trabalho e isso vira um círculo vicioso, uma verdadeira sopa química nociva no corpo que os obriga a uma hora parar, mesmo que de doenças psicossomáticas ou físicas, portanto qual seria a sua melhor velocidade? Você tem contemplado outros pilares na sua vida? Como está a sua conexão com o outro?

Vivemos atualmente na era mais conectada na história da civilização, do ponto de vista técnico, mas as taxas de solidão duplicaram desde a década de 1980. Hoje, mais de 40% dos adultos na América relatam sentir-se sozinhos, e pesquisas sugerem que a cifra real é provavelmente bem maior. Além disso, o número de pessoas que relatam ter um confidente próximo tem diminuído nas últimas décadas.

A solidão é uma das causadoras do estresse que em altos níveis pode gerar doenças como diabetes, depressão, obesidade e outras. Eventos traumáticos, frustrações, medo, são motivadores ativos para que pessoas se comportem de maneira solitária, além disso, a falta de confiança no outro deixa o indivíduo em um isolamento social que atrapalha sua vida pessoal e profissional diretamente.



***A solidão diminui o tempo de vida de forma similar ao consumo de 15 cigarros por dia.***

*Vivek Murthy*

Provavelmente você conhece alguém que já lutou contra a solidão. E isso é um problema sério. Os esforços que nós dedicamos para fortalecer nossas conexões não chegam aos pés do que é dedicado para redução da obesidade e do tabagismo. A solidão está conectada ao maior risco de doenças cardiovasculares, demência, depressão e ansiedade. No ambiente profissional, a solidão reduz o desempenho das tarefas, limita a criatividade e prejudica outros aspectos da função executiva, como o raciocínio e a tomada de decisão.

Desde o momento que tomamos noção dos profundos custos humanos e econômicos da solidão, devemos imediatamente determinar que é o responsável por resolver o problema. Para tratar esse mal é necessário que as Instituições onde as pessoas estão inseridas na maior parte do tempo ajudem: família, escola, organizações sociais e o local de trabalho.

**Empresas têm o poder de impulsionar mudanças na vida das pessoas, não apenas fortalecendo as conexões entre os colaboradores, parceiros e clientes, mas servindo como centro de inovação que possa inspirar outras empresas a darem o devido valor e mitigar esse problema.**

## **SATISFAÇÃO E GRATIDÃO: DOIS PRÉ-REQUISITOS PARA UMA VIDA EXTRAORDINÁRIA**

A insatisfação é um vício emocional. Isso faz com que a pessoa continue insatisfeita, independentemente do que já conquistou ou vive. Pessoas insatisfeitas não conseguem manifestar a gratidão e, por consequência, jamais experimentarão a verdadeira Felicidade. Para conquistar seus sonhos e objetivos, deixarão outras áreas da vida de lado e, assim, terão motivos para continuar insatisfeitos.

A satisfação é um pré-requisito para o sucesso. É necessário estar satisfeito com o que sou, com o que faço e com o que tenho. É muito importante ter essa percepção porque, quando a pessoa está satisfeita, produz o estado emocional e a vitalidade física necessários para criar resultados positivos. Com esse estado, vêm a autoaceitação e a autoconfiança, colocando o indivíduo em uma posição de completa vantagem em relação às pessoas insatisfeitas.

As pessoas insatisfeitas com o que são, com o que fazem e com o que têm estão sempre em desvantagem, repletas de sentimentos de inferioridade. Entretanto, estar

satisfeito não significa estar acomodado e não poder ser melhor, fazer mais e ter mais. Quando falamos de estar satisfeito, nos referimos a um estado de gratidão independentemente do que faz ou do que possui. Existem pessoas monetariamente ricas e insatisfeitas e, consequentemente, ingratas e infelizes. Como também existem pessoas com pouquíssimos recursos satisfeitas com o que têm, gratas e felizes.

Para que você entenda o fundamento da satisfação, do contentamento, da gratidão e da felicidade, seja uma pessoa que, independentemente de onde está, é satisfeita, atrai coisas boas, fala coisas boas, dissemina coisas boas e, por consequência, cresce e prospera com naturalidade e fluidez. O insatisfeito atrai coisas e pessoas ruins, reclama, esbraveja, critica, vitimiza-se e naturalmente volta a cair, atraindo mais e mais coisas ruins.

Pessoas insatisfeitas não costumam ser autorresponsáveis e manifestam quatro vícios comportamentais e linguísticos relacionados a seguir:

### **VÍCIO 1:**

Pessoas insatisfeitas são CRÍTICAS – e não acreditam em críticas construtivas. Quando alguém quer ajudar, não critica, sugere, orienta, dá ideias, busca soluções.

### **VÍCIO 2:**

O segundo vício comportamental é RECLAMAR. Reclamar do colega, das condições de trabalho, do chefe, da empresa, do cônjuge, do governo. Sempre reclamar. Você já viu insatisfeito sem reclamar consistentemente e insistentemente de tudo e de todos?

**VÍCIO 3:**

O terceiro vício é SEMPRE BUSCAR CULPADOS, responsabilizar alguém pelo que não conquistou. Você gostaria de conviver com uma pessoa insatisfeita sempre a criticar, reclamar e buscar culpados ou mesmo estar perto de alguém assim?

**VÍCIO 4:**

O quarto vício emocional é a VITIMIZAÇÃO, que não passa de uma estratégia de justificar suas falhas, evitar ser criticado e acusar os outros pelo que não realizou.

**Agora, responda às Perguntas Poderosas de Sabedoria. O caminho que você trilhará, de sucesso e de prosperidade, depende das suas respostas.**

- 1. A qual categoria você pertence: das pessoas satisfeitas, gratas e felizes ou das insatisfeitas, ingratas e infelizes? Das pessoas que têm o suficiente e agradecem por isso ou das pessoas que não têm e só reclamam?**

---

---

---

- 2. Liste pelo menos cinco coisas pelas quais você é grato.**

1: 

---

2: 

---

3: 

---

4: 

---

5: 

---





**Para que você compreenda melhor como é importante ser grato e satisfeito para que o sucesso seja possível, veja o caso da Febracis, maior empresa de coaching do mundo:**

*Na Febracis, nós só contratamos pessoas gratas e satisfeitas. O motivo dessa busca desenfreada por colaboradores satisfeitos e gratos é a ciência afirmar que pessoas gratas e satisfeitas são mais produtivas, mais felizes e mais constantes. E, assim como busco contratar pessoas com esse perfil, demito funcionários que manifestam insatisfação. Você pode me achar radical e intransigente, mas na Febracis o turnover é muito baixo, a*

*pontuação da pesquisa de clima é muito alta e as pessoas são felizes e produtivas.*

*Nós nos candidatamos a participar do programa Great Place to Work (GPTW), uma certificação internacional para as melhores empresas para se trabalhar. Na primeira tentativa, nos certificamos uma empresa GPTW, e que nos confere a condição de uma ótima empresa para se trabalhar.*

*Você deve estar se perguntando: sou grato e satisfeito? Para você se avaliar, apresento a seguir um exercício de autoavaliação. Ao responder, aconselho você a pedir ajuda a duas pessoas confiáveis, dispostas a falar a verdade sobre você.*



***Acorde e agradeça a Deus pelo que você é, e até pelo que você não é, e esteja satisfeito com tudo. Assim como sou grato e satisfeito com os meus colaboradores que me ajudam todos os dias a transformar o maior número de vidas possíveis. Tenha uma vida de satisfação, de contemplação do que você já conquistou.***

*Trecho do livro 12  
Princípios Para Uma Vida  
Extraordinária.*

### **CRESCER E CONTRIBUIR: UMA ESTRATÉGIA PARA ALCANÇAR A GRATIDÃO**

Que tipo de vida você está vivendo? Uma vida abundante ou mediana? A vida na média não é nem muito boa, nem muito ruim: ela é morna. Se essa for a sua resposta, saiba que isso não é um bom sinal, já que uma vida morna coloca as pessoas em uma zona de conforto que aprisiona e limita. Será que você não fica satisfeito com algo medíocre e queira uma experiência abundante, maravilhosa e diferenciada, não é mesmo?!

Muitos têm espalhado o mito de que as metas e objetivos estressam as pessoas, o que não é uma verdade absoluta. As metas podem causar estresse sim, mas apenas se as mesmas não forem projetadas com método, ferramentas e conceitos. Se você tem uma conduta, uma estrada segura para seguir, as metas não causarão qualquer tipo de estresse.

A ferramenta Matriz de Plenitude te ensina uma estratégia de sucesso que fará você conquistar uma vida plena e grata. Ela é utilizada para dar consciência sobre sua relação com o mundo e consigo mesmo. Além disso, avalia o Estado Atual, tendo como base as competências emocionais pessoais e sociais de Daniel Goleman, consideradas os pilares da Inteligência Emocional.

Se você aceita o desafio para transformar-se em uma pessoa melhor, siga uma estratégia que irá impactar vidas. Essa estratégia vai mudar a sua vida e a vida dos outros. Veja quais são os passos para alcançar o sucesso:

#### **Seja exclusivo e diferente:**

Faça aquilo que os outros não estão fazendo. Se você é médico, por exemplo, pode es-

tar habituado a fazer uma consulta fria e rápida, dar um diagnóstico superficial, explicar o mínimo possível aos pacientes. Faça diferente. Converse com o paciente, compreenda o histórico do mesmo, olhe nos olhos e faça com que ele saia seguro com o receituário. Com isso você fica satisfeito com a segurança de que fez o seu melhor, e o paciente sai contente com a segurança de que foi atendido por um profissional competente. Não é muito melhor dessa forma? Saia dos padrões e seja uma pessoa melhor.

#### **Cause um impacto positivo:**

Cause um grande impacto positivo na vida das pessoas que entram em contato com você. Entregue para o seu cliente coisas com conteúdo e forma que de fato causem um excelente resultado para ele.

#### **Atinja o maior número de pessoas possível:**

Espalhe tudo o que você possui de exclusivo e diferente, que cause um impacto positivo, ao maior número de pessoas! Com isso, você conseguirá atingir outros indivíduos que poderão o seguir pelo exemplo. Pouco a pouco, você se tornará alguém que contribui de maneira muito positiva no mundo!

#### **Promova mudanças duradouras:**

É importante que as suas mudanças sejam consistentes, enraizadas em uma base forte para que sejam duradouras. Para isso, é preciso mudar com consistência e conhecimento, de forma inteligente. Se você percebe que a sua vida não está da forma como você gostaria que esti-

vesse, é possível que você esteja com um comportamento parasita, hospedeiro ou autofagista. Quem vive na plenitude, vive intensamente: aproveita ao máximo cada segundo para ser uma pessoa melhor e crescer! Ter sucesso, a partir do crescimento pessoal e contribuindo para um mundo melhor, está nas suas mãos!

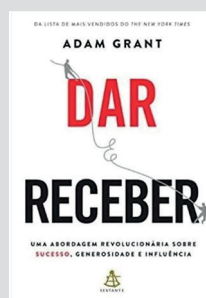


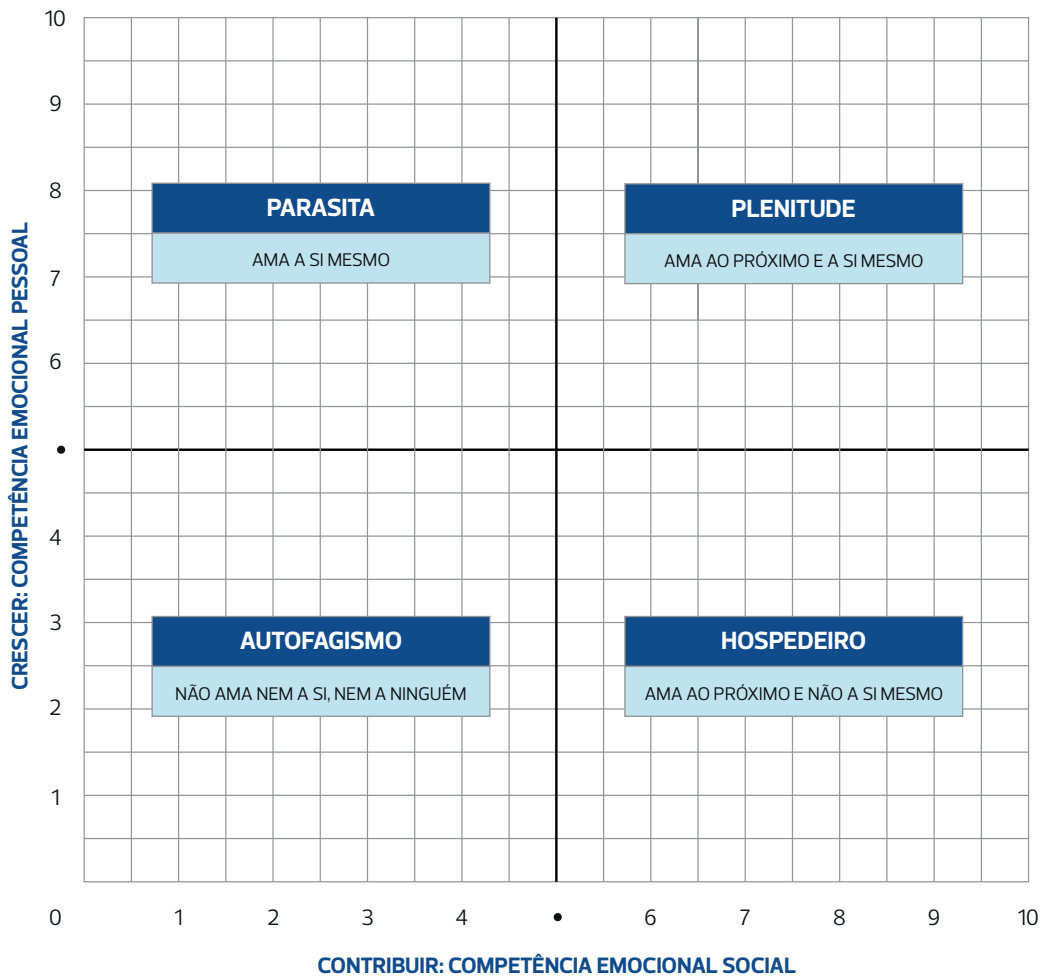
Foto: Divulgação.

#### **LIVRO**

##### **DAR E RECEBER** *Adam Grant*

*Em Dar e receber, Adam Grant, pesquisador e professor da Wharton School, reúne suas conclusões sobre os motivos pelos quais algumas pessoas chegam ao topo da escala de sucesso, enquanto outras permanecem na mediocridade. Ele explica que, nas interações profissionais, podemos atuar como tomadores, compensadores ou doadores. Os tomadores se esforçam para extrair o máximo possível dos outros; os compensadores se empenham em promover trocas equilibradas; e os doadores são aquele tipo raro de indivíduo que ajuda os outros sem esperar nada em troca.*

## MATRIZ DE PLENITUDE



**ADAM GRANT**  
professor  
da Wharton  
School.



## A IMPORTÂNCIA DE DAR E RECEBER

Toda a carreira do pesquisador e professor Adam Grant foi construída sobre a teoria que apresenta em *Dar e Receber*: as pessoas mais bem-sucedidas e os colaboradores mais produtivos são também os mais generosos e altruístas.

Adam Grant, nasceu em 13 de agosto de 1981 e, aos 31 anos, já era professor titular da prestigiada Wharton School, tendo recebido o prêmio de Excelência em Ensino, por todas as cadeiras que lecionou nesta universidade.

Atua como consultor de empresas como a Apple, Google, NFL, IBM, GlaxoSmithKline, Goldman Sachs, Fórum Econômico Mundial e Nações Unidas, além do Exército e da Marinha dos Estados Unidos. Foi homenageado como um dos professores preferidos da re-

vista *BusinessWeek* e um dos 40 melhores docentes de administração com menos de 40 anos. A questão que Adam Grant coloca no livro, *Dar e Receber* é: porque só alguns chegam ao topo, enquanto outros não passam da mediocridade?

Adam explica que, nas interações profissionais, você pode atuar como **tomador**, **compensador ou doador**. Os tomadores esforçam-se para extrair o máximo possível dos outros; os compensadores empenham-se em promover trocas equilibradas; e os doadores são aquele tipo raro de indivíduo que ajuda os outros sem esperar nada em troca.

E você? Está agindo como tomador, compensador ou doador? Descubra através do teste a seguir:

## VOCÊ É DOADOR, TROCADOR OU TOMADOR?



DOADOR



TROCADOR



TOMADOR

COM BASE NA TABELA AO FINAL DO QUESTIONÁRIO, DESCUBRA SUA TENDÊNCIA PADRÃO.

1. **Você e um completo estranho vão receber dinheiro. Você tem três opções sobre o que você e o estranho receberão, e você nunca mais vai ver ou conhecer esse estranho. Qual opção você escolheria?**
  - a) Recebo R\$ 5,00 e o estranho recebe R\$ 5,00.
  - b) Recebo R\$ 8,00 e o estranho recebe R\$ 4,00.
  - c) Recebo R\$ 5,00 e o estranho recebe R\$ 7,00.
  
2. **Você está se candidatando a uma vaga como gerente, e um ex-chefe escreve uma brilhante carta de recomendação sobre você. O que você faria?**
  - a) Procuraria maneiras de ajudar o meu ex-chefe, para que eu pudesse retribuir a ele o favor.
  - b) Iria me oferecer para escrever uma carta de recomendação para um dos meus ex-funcionários, para que eu pudesse passar adiante a boa ação.
  - c) Procuraria causar uma boa impressão ao meu novo patrão, para que eu pudesse arranjar outra recomendação forte no futuro.
  
3. **Uma nova colega entra na empresa onde você trabalha, em um departamento diferente do seu. Quando você a encontra, ela menciona que o marido está à procura de um emprego e não tem muitos contatos na área. Ela pergunta se por acaso você conhece alguém na Indústria América, uma empresa local, e você diz que sim. No dia seguinte, você lembra que também tem conexões em outras três empresas locais que fazem um trabalho muito semelhante ao da Indústria América. O que você faria?**
  - a) Colocaria o marido dela em contato com as quatro empresas.
  - b) Descobriria se existem maneiras de ela ou o marido dar algum benefício a você, e então decidiria se deseja indicar o marido dela somente com a Indústria América ou com as outras três empresas também.
  - c) Colocaria o marido dela em contato com a Indústria América e observaria que tipo de impressão ele passou antes de decidir se daria o contato das outras três empresas.



4. **Você assinou um contrato para alugar um novo escritório e está tudo programado para você se mudar em três meses. O corretor liga para você afirmando que o inquilino anterior saiu mais cedo que o esperado, e o espaço está disponível agora. Você ficaria feliz em se mudar logo: o novo escritório é mais agradável do que o atual e só custa R\$ 10 a mais por mês. No entanto, o corretor acha que você prefere esperar. Você sabe que ele não quer deixar o imóvel desocupado por três meses. O que você faria?**
- a) Diria que estou disposto a me mudar agora, desde que ele fizesse para mim o mesmo preço do meu escritório atual.
  - b) Diria que realmente preferiria esperar, mas que estaria disposto a me mudar se me dessem um desconto significativo.
  - c) Eu diria que adoraria me mudar agora e estaria feliz por ir logo.
5. **Você está trabalhando em um projeto com dois colegas, e há três tarefas que precisam ser feitas. Ao discutir com eles sobre como dividir as tarefas, torna-se claro que vocês três estão extremamente interessados em duas das tarefas, mas consideram a terceira muito chata. O que você faria?**
- a) Tentaria convencer um dos meus colegas a fazer a tarefa chata.
  - b) Iria me oferecer para fazer a tarefa chata e pediria aos meus colegas um favor mais tarde.
  - c) Iria me oferecer para fazer a tarefa chata sem pedir nada em troca.
6. **São 13:00 e você está indo para o aeroporto às 14:00 para uma viagem de negócios fora do Brasil. Você recebe três pedidos de pessoas que estão buscando sua opinião sobre apresentações, mas você só tem tempo para atender um. O primeiro pedido é do chefe do seu chefe, que está buscando a sua opinião imediata sobre um conjunto de slides que ele vai apresentar na próxima semana. O segundo pedido é de um colega de trabalho que lhe deu dicas importantes sobre uma grande apresentação sua na semana passada. Esse colega é talentoso como orador e pediu sua ajuda para adaptar a linguagem de uma apresentação que irá ocorrer amanhã. O terceiro pedido é de um colega novato, que está nervoso com a primeira apresentação dele na empresa, que irá ocorrer hoje à tarde, e está esperando pelo seu feedback. Quem você ajudaria?**
- a) O chefe do seu chefe.
  - b) Meu colega de trabalho.
  - c) O meu colega novato.
7. **Um colega sai da empresa onde você trabalha e inicia um negócio de software que está indo muito bem. Em busca de conselhos para a expansão do negócio,**

ele pergunta se você pode apresentá-lo para o presidente de uma empresa de tecnologia muito famosa, que vem crescendo bastante. Você não fala com esse presidente há cinco anos, e você estava planejando procurá-lo em poucos meses para pedir conselhos sobre suas próprias ideias de iniciar uma nova empresa. O que você faria?

- a) Diria ao colega que vai apresentá-lo ao presidente.
- b) Diria a ele que vai apresentá-lo e, em seguida, pede ajuda ao presidente com suas próprias ideias.
- c) Diria a ele que não se sente à vontade para apresentá-lo, já que não está mais em contato com o presidente.

**8. Inesperadamente, um ex-chefe seu escreve uma recomendação positiva no LinkedIn. Qual seria sua primeira reação?**

- a) Adicionaria o meu ex-chefe para a minha lista de referências.
- b) Escreveria uma recomendação para o meu ex-chefe.
- c) Escreveria uma recomendação para alguém.

**9. Você recebe uma ligação inesperada de um universitário prestes a se formar que está interessado em sua área de estudos, e você passa 20 minutos no telefone dando alguns conselhos sobre a carreira dele. No final da ligação, o estudante pergunta se você tem algum contato que possa ajudá-lo a se preparar para entrevistas de emprego na empresa Google. Você diz ao aluno que vai pensar e retornar com uma resposta. Após a ligação, você olha seus contatos no LinkedIn e vê que um conhecido da faculdade está trabalhando no Google. Mais tarde naquela noite, em um jantar de família, seu primo, que está na escola, diz que a universidade onde estuda o rapaz que ligou para você mais cedo é a universidade dos seus sonhos e que está estudando para o vestibular de lá. Você se sente para escrever um e-mail para o formando. Como você responderia?**

- a) Pediria ao universitário para ajudar o seu primo, mas não faria a apresentação ao contato no Google — afinal, você já deu a ele 20 minutos do seu tempo.
- b) Pediria ao universitário para ajudar o seu primo e se ofereceria para apresentá-lo ao contato no Google — você só o apresentaria se ele ajudasse o seu primo.
- c) Apresentaria o universitário ao contato no Google, mas não pediria ajuda a ele — você sabe que a procura por emprego pode ser agitada e estressante.

**10. Você trabalha com publicidade e está liderando o desenvolvimento de um comercial para incentivar as pessoas a beber leite. Um estagiário sugere o slogan “Quer leite?”. Você decide usá-lo e passa os próximos oito meses criando o comercial. Você consegue pessoas famosas para usar bigodes de leite e é um enorme su-**



cesso. Um dia, o estagiário faz um comentário sobre não ser criativo o suficiente para gerar uma frase tão boa como “Quer leite?”, e fala que foi aceito na faculdade de medicina. Alguns meses mais tarde, após o estagiário deixar a empresa e começar a faculdade de medicina, você descobre que o comercial vai receber um importante prêmio de publicidade. Você sabe que o estagiário não se lembra de ter criado a frase e você está pronto para uma grande promoção. Você precisa listar a autoria do comercial para a cerimônia de premiação. O que você faria?

- a) Listaria o estagiário como o primeiro autor e a mim como o segundo autor, uma vez que o estagiário foi quem criou o slogan memorável.
- b) Listaria a mim como o primeiro autor e o estagiário como o segundo autor, uma vez que isso seria justo em relação ao que cada um contribuiu.
- c) Listaria a mim como o único autor do comercial, uma vez que eu fiz o trabalho e o estagiário nunca vai saber ou ser afetado por nada disso.

**11.** Em janeiro, você oferece um emprego a um candidato muito competente, com uma data de início de junho. Você diz ao candidato que ele tem até março para tomar uma decisão, e se ele assinar o contrato até essa data receberá R\$ 5.000. Em fevereiro, o candidato liga para você e pede uma extensão de prazo até abril, dizendo que quer terminar o processo de seleção de outras empresas e tomar uma decisão mais acertada. Você sabe que, se estender o prazo, vai correr o risco de perder o candidato, e seu próximo melhor candidato não é tão forte. O que você faria?

- a) Recusaria o pedido e extensão de prazo e pediria uma decisão em março, como inicialmente solicitado.
- b) Concederia o pedido do candidato, prorrogaria até abril e estenderia o bônus do contrato para abril também.
- c) Concederia a prorrogação até abril, mas explicaria que o bônus realmente expira em março.

**12.** Depois de crescer em uma cidade pobre de El Salvador, Rubens ganhou uma bolsa para uma grande universidade americana. Em uma entrevista, ele expressou o desejo de se tornar o presidente de El Salvador. Depois de se formar pela Universidade de Stanford, Rubens voltou para El Salvador e ajudou ex-professores a melhorarem seus planos de aula com base no conhecimento adquirido nos Estados Unidos. Qual é a razão mais provável para a decisão de Rubens?

- a) Ajudar aos professores de El Salvador da mesma forma que ele foi ajudado em Stanford.
- b) Melhorar o nível de ensino e de oportunidades educacionais para os estudantes.
- c) Começar a construir uma forte reputação para sua candidatura no futuro.

- 13.** Há alguns anos, você ajudou um conhecido chamado Tiago a encontrar um emprego. Desde essa época, vocês não têm tido mais contato. De repente, Tiago envia um e-mail apresentando-lhe um parceiro de negócios em potencial. Qual é a motivação mais provável por trás do e-mail de Tiago?
- a) Tiago realmente quer me ajudar.
  - b) Tiago quer retribuir minha ajuda.
  - c) Tiago quer me pedir ajuda novamente.
- 14.** Em 2006, após a devastação causada pelo furacão Katrina nos Estados Unidos, um executivo de banco dos EUA liderou uma equipe de funcionários em uma viagem para ajudar a reconstruir Nova Orleans. Por que você acha que ele fez isso?
- a) Ele sentiu compaixão para com as vítimas e queria fazer tudo o que podia para ajudar.
  - b) Ele queria fazer manchetes por ser generoso.
  - c) Ele queria mostrar o seu apoio para os funcionários do banco que tinham membros da família em Nova Orleans.
- 15.** Um colega está escrevendo um artigo sobre como os locais de trabalho estão mudando. Ele precisa adicionar algumas informações sobre mídia social, que é uma das suas áreas de especialização. Você passa várias horas fazendo uma lista de recursos e leituras relevantes. Algumas semanas mais tarde, o colega termina de escrever o artigo e aparece em um jornal de grande circulação. A matéria é baseada no que você escreveu sobre mídias sociais, mas você não foi mencionado, muito menos o colega reconheceu ou agradeceu sua participação. Qual seria a sua primeira reação?
- a) Eu chegaria ao colega e pediria uma correção a ser impressa.
  - b) Meu colega me deve agora, e eu possa lembrar isso no futuro, se eu precisar de alguma coisa.
  - c) Não me importaria muito, fiquei contente de ser útil.

### TABELA DE PONTUAÇÃO

QUESTÃO 1	a = 2 pontos	b = 1 ponto	c = 3 pontos
QUESTÃO 2	a = 2 pontos	b = 1 ponto	c = 3 pontos
QUESTÃO 3	a = 3 pontos	b = 1 ponto	c = 2 pontos
QUESTÃO 4	a = 2 pontos	b = 1 ponto	c = 3 pontos
QUESTÃO 5	a = 1 ponto	b = 2 pontos	c = 3 pontos
QUESTÃO 6	a = 1 ponto	b = 2 pontos	c = 3 pontos
QUESTÃO 7	a = 3 pontos	b = 2 pontos	c = 1 ponto
QUESTÃO 8	a = 1 ponto	b = 2 pontos	c = 3 pontos
QUESTÃO 9	a = 1 ponto	b = 2 pontos	c = 3 pontos
QUESTÃO 10	a = 3 pontos	b = 2 pontos	c = 1 ponto
QUESTÃO 11	a = 1 ponto	b = 3 pontos	c = 2 pontos
QUESTÃO 12	a = 2 pontos	b = 3 pontos	c = 1 ponto
QUESTÃO 13	a = 3 pontos	b = 2 pontos	c = 1 ponto
QUESTÃO 14	a = 3 pontos	b = 1 ponto	c = 2 pontos
QUESTÃO 15	a = 1 ponto	b = 2 pontos	c = 3 pontos

#### ENTRE 15 E 31 PONTOS

**Sua tendência padrão é de ser um tomador.** Os tomadores se esforçam para obter o máximo que podem, sob a suposição de que, se eles não olharem para si mesmos, ninguém mais o fará. Para vencer, tomadores muitas vezes se concentram em fazer melhor do que outros e sempre reivindicam o crédito.

#### ENTRE 32 E 38 PONTOS

**Sua tendência padrão é de ser um trocador.** Os trocadores procuram ao máximo manter um equilíbrio de dar e receber. Eles olham para o “toma lá, dá cá”, buscam trocar favores e são mais propensos a ajudar quando percebem que podem ganhar algo em troca.

#### ENTRE 39 E 45 PONTOS

**Sua tendência padrão é de ser um doador.** O núcleo de motivação dos doadores é contribuir tanto quanto puder. Quando você colabora com outras pessoas, provavelmente você coloca o bem do grupo acima de seus próprios interesses. Quando você avalia as pessoas, você olha para o potencial, e muitas vezes vê o melhor que existe nos outros. Na mesa de negociação, as chances maiores são de você estar preocupado não apenas com o seu próprio resultado, mas também em deixar os seus companheiros de negociação em uma boa situação.





LIDERANÇA E GESTÃO DE  
PESSOAS EM AMBIENTES  
COMPETITIVOS

**Liderança é a capacidade de gerenciar, motivar e inspirar pessoas para alcançar algum objetivo. É dirigir grupos ou indivíduos e influenciar comportamentos para que seja possível obter resultados excelentes.**

Assim, todos os líderes possuem seguidores que dependem de sua visão para saber exatamente **onde** querem chegar e **como** isso poderá ser feito.

Você, que é líder dentro da sua empresa, já se perguntou o que fazer para que o seu funcionário produza mais? Se a resposta for "sim", você está focando na pergunta errada. O que você deveria estar se perguntando é **"o que eu faço para os meus funcionários quererem produzir mais e melhor?"**. Lembre-se: com as perguntas certas, você encontrará as melhores soluções.

### **TODO LÍDER É UM VISIONÁRIO**

Para ter seguidores de verdade, que acreditem nas suas ideias e colocam esforço nas tarefas diárias, é preciso oferecer uma visão instigante. **As pessoas não seguem outras pessoas, e sim visões extraordinárias de futuro.** Os liderados tendem a seguir com mais afinco uma visão que acreditam que

pode levá-los à patamares elevados, um objetivo que pode trazer resultados positivos para eles e para o mundo.

Assim, você precisa definir o propósito da sua empresa e trazê-lo para o seu time. O líder de alta performance transmite ao seu grupo seus valores com clareza e convicção e possibilita que seus liderados acreditem também nos seus ideais. Por isso, antes de ter metas, tenha missão. Ao comprometer os seus liderados aos propósitos da empresa, você terá outra equipe, com resultados muito melhores.

A missão da Febracis, por exemplo, é contribuir com o mundo. Meu trabalho com a empresa é voltado a ajudar pessoas e negócios, usando a metodologia do Coaching Integral Sistêmico para impactar vidas e construir um mundo melhor. Pergunte a qualquer pessoa que trabalha na nossa empresa: ela saberá informar a nossa missão e quantas vidas impactamos a cada ano e a cada mês. A nossa equipe vive a missão da empresa, cada meta alcançada é celebrada e sentida pelos colaboradores.

Com base no que foi discutido, responda: qual o propósito da sua empresa? O que ela traz de benefícios para a sociedade?

---

---

---

---

---

---

---

---

O líder deve ser a pessoa mais cobrada da empresa. É de total responsabilidade desses gestores fazer acontecer as três obsessões:

**Lucro alto;**  
**Entrega extraordinária;**  
**Gestão excelente.**

Segundo pesquisa feita pela Fundação Dom Cabral, o investimento em lideranças competentes gera uma melhora de 87% na produtividade das equipes e aumenta a receita em 50%. **Empresas de sucesso são compostas por líderes de alta performance.** Por isso, se você tem pena de gastar com líderes excelentes para as posições táticas e estratégicas da sua empresa, se não se preocupar em trazer e valorizar os melhores, você está cultivando uma mentalidade de escassez que te impede de ser o melhor líder para o seu empreendimento e de alcançar os melhores resultados.

## A LIDERANÇA NAS EMPRESAS

Pesquisa da Fundação Dom Cabral mostra como as organizações vêm trabalhando a formação de líderes e qual o impacto disso em seus resultados. O estudo foi feito pelo núcleo de Desenvolvimento de Liderança, realizado em São Paulo, no início de maio de 2005 e foram ouvidos 242 gestores de 161 empresas.

### QUAL O IMPACTO DOS PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NA EMPRESA?

Melhoria na produtividade	87%
Melhoria do clima	79%
Redução de custos	74%
Melhoria da imagem externa	56%
Melhoria na rentabilidade	57%
Maior geração de inovações	56%
Aumento de receita	50%
Outros	8%



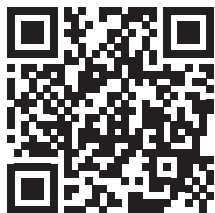
## VÍDEO

### O QUE VOCÊ PRECISA SABER SOBRE LIDERANÇA

Paulo Vieira

Pessoas não seguem outras pessoas, e sim uma visão extraordinária de futuro. Paulo Vieira explica, neste vídeo, o que você precisa saber sobre liderança para ter sucesso.

Aponte sua câmera para o QR  
Code ou acesse pelo link:



<https://febra.site/bhplink32>

## SEJA UM LÍDER NÍVEL 5

Já se perguntou qual o perfil dos melhores líderes do mundo? Se são mais carismáticos, extrovertidos ou reservados e quietos? Jim Collins, no seu livro *Empresas feitas para Vencer: por que apenas algumas empresas brilham*, surgiu com o conceito de liderança nível cinco. O autor pesquisou e analisou empresas de sucesso, que possuíam crescimento três vezes maior do que as concorrentes por, no mínimo, 15 anos. Foram estudadas gigantes como Gillete, Abbott Laboratories e Kimberly-Clark.

Quem são as pessoas por trás dessas empresas? Quais características em comum possuem? Quais traços de personalidade melhoraram suas habilidades de liderança? Apesar de não estar pensando nessas perguntas quando começou a pesquisa, Jim Collins achou as respostas com os dados que foram coletados.

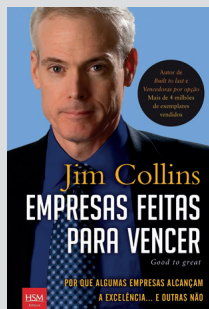
Isso porque, após a observação atenta, descobriu que os líderes das empresas extraordinárias compartilhavam mais em comum do que seria esperado. Com isso, traçou o perfil do líder nível cinco, que seria um tipo de liderança completamente desenvolvida. Jim conta: "Todas as empresas 'feitas' tinham sido conduzidas por líderes nível 5 na época da transição de boas para excelentes".



### Os líderes nível cinco são:

- Tranquilos e não gostam de holofotes;
- Quietos e reservados;
- Genuinamente humildes;
- Totalmente determinados profissionalmente;
- Preenchidos de fé de que vencerão, nem que seja no final;
- Completamente rigorosos em relação às pessoas, e mais ainda em relação aos líderes;
- Obsessivos por grandes resultados;
- Aversos aos bons resultados, pois buscam a excelência;
- Extremamente gratos às suas equipes.

Foto: Divulgação.



#### LIVRO

**EMPRESAS FEITAS PARA VENCER: PORQUE APENAS ALGUMAS EMPRESAS BRILHAM**  
*Jim Collins*

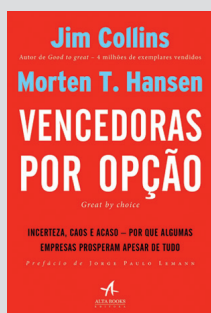
Quer saber como transformar os resultados bons em ótimos? Neste livro, Jim Collins ensina as técnicas e estratégias utilizadas pelas melhores empresas do mercado.

Sobre a humildade desse tipo de líder, Jim Collins explica:



*Os líderes nível 5 canalizam as necessidades do seu ego para longe de si mesmos e na direção da meta maior, que é construir uma empresa de excelência. Não é que o líder nível 5 não tenha ego ou interesse próprio; na verdade, são incrivelmente ambiciosos – mas sua ambição é voltada primeira e fundamentalmente para a instituição, não para si mesmos.*

JIM COLLINS



## LIVRO

**VENCEDORAS POR OPÇÃO:  
INCERTEZA, CAOS E ACASO –  
POR QUE ALGUMAS EMPRESAS  
PROSPERAM APESAR DE TUDO**  
*Jim Collins*

*Por que algumas empresas prosperam nos contextos de crise e incertezas? A partir de uma pesquisa minuciosa, Jim Collins mostra quais os fatores determinantes para o sucesso de alguns empreendimentos nos cenários desafiadores.*

## TIME, EQUIPE, GRUPO BANDO OU QUADRILHA?

O papel do líder também é determinante na forma com a qual os funcionários se organizam e nas relações que constroem com a empresa que trabalham. Dependendo do comportamento dos seus liderados, eles podem ser classificados a partir de 4 categorias:

### TIME

Um time consiste em um grupo de pessoas no qual todos compartilham de, pelo menos, um objetivo em comum. Para existir um time, precisa existir o COMPROMETIMENTO de todos para que as metas sejam atingidas.

### EQUIPE

A equipe, por sua vez, só existe quando todos compartilham de, pelo menos, um objetivo em comum, havendo o ENVOLVIMENTO de todos para que as metas sejam atingidas.

### Envolvimento x Comprometimento

Uma forma de entender a diferença entre comprometimento e envolvimento é pensar em um prato de café da manhã composto por ovos e bacon. A galinha, ao colocar os ovos, possui envolvimento com a preparação do prato. Já o porco, ao fornecer parte da própria carne, possui comprometimento com esse preparo. Pense agora na sua empresa. Se o setor comercial, por exemplo, está focado apenas em vender, ele está envolvido, ou seja, participando de uma equipe. Um cenário comum nas empresas é quando o funcionário está preocupado somente com o cumprimento da própria meta.

Por outro lado, quando existe mentalidade de time, o setor não visualiza apenas os próprios objetivos, mas colabora com os outros setores para que a empresa toda bata as metas estabelecidas. O foco não deve ser "eu" ou "você", mas na empresa, na visão do todo. É o melhor modelo a ser seguido. Por isso:

**Gerente focado apenas na TAREFA não traz o resultado esperado.**

## GRUPO

Acontece quando as metas não são perseguidas ou sequer existem. Neste modelo, os funcionários não demonstram compromisso com a produtividade, qualidade ou quantidade da produção. As pessoas estão juntas no mesmo espaço físico, mas totalmente desconectadas de uma visão, meta, filosofia e missão.

## BANDO

Neste modelo, os funcionários não estão apenas desmotivados para alcançar os melhores resultados, mas ativamente prejudicam a empresa. Isso pode ser feito ao desperdiçarem recursos da empresa ou possuírem comportamentos que prejudicam a produtividade.

A seguir, alguns exemplos:

- **Desperdício de tempo.**
- **Desperdício de matéria-prima.**
- **Gastos excessivos de telefone e internet.**
- **Realizar outros afazeres durante o horário de trabalho.**
- **Estabelecerem um clima ruim na empresa.**
- **Sabotagem da liderança.**

**Não esqueça que é a qualidade da liderança que vai definir os comportamentos dos liderados.**

- 1. Com sinceridade, responda: como os seus funcionários têm se comportado? Como time, equipe, grupo ou bando?**

---

---

---

- 2. Agora, pense nas suas ações como líder. O que você pode fazer para guiar os seus colaboradores na direção do comportamento de time?**

---

---

---

---

## LIDERE PELA AUTORIDADE, NÃO PELO AUTORITARISMO

Como você lidera a sua equipe? Pela hierarquia, pelo cargo, pela força e pelo poder? Ou pela credibilidade, autoridade, confiança e admiração que o seu time deposita em você? No autoritarismo, manda quem pode e obedece quem tem juízo. Essa tática não tem como funcionar a longo prazo, pois o seu princípio é conseguir produtividade a partir do medo.

As consequências de uma **liderança autocrática** são sentidas principalmente ao longo do tempo. No começo, é possível que os resultados melhorem, mas no final a empresa terminará dispondo de funcionários que possuem uma submissão burra, que gera o temor de exposição das próprias ideias. Isso implica em diversos fatores prejudiciais, como:

1. **Clima ruim;**
2. **Erros começam a ser abafados, em vez de solucionados;**
3. **Sabotagens internas;**
4. **Fazer apenas para não ser repreendido;**
5. **Equipe insatisfeita;**
6. **Baixa retenção de talentos;**
7. **Empresa que não aprende.**

Por outro lado, é importante também não ser um **líder permissivo**. Isso porque a permissão demasiada diminui o respeito e a admiração que os liderados conferem ao gestor da equipe. Como você vai conquistar autoridade se nunca impõe limites aos seus funcionários? Um dos grandes motivos para o fracasso de gerentes é a dificuldade de se ater às regras e normas com frequência. **Um gerente que não consegue manter sua equipe e a empresa dentro das normas dificilmente obterá os melhores resultados.**



*Quando os soldados rasos são muito fortes e seus oficiais muito fracos, o resultado é a insubordinação.*

SUN TZU

### Uma liderança permissiva pode gerar:

- **Formação de feudos;**
- **Liderança paralela;**
- **Sabotagens internas;**
- **Quebra do clima;**
- **Criação de zona de conforto e acomodação;**
- **Equipe insatisfeita.**

Por último, o **líder compreensivo** busca satisfazer as reais necessidades da equipe, o que não necessariamente significa atender a todas as vontades que surgem. Esse tipo de líder está sempre se perguntando, antes de tomar qualquer decisão, sobre qual é o melhor caminho para a empresa. É o tipo de liderança que gera os melhores resultados de produtividade a longo prazo.

Lidere pela confiança, pela admiração e pelo exemplo e perceba como seus resultados serão diferentes. Exercer um posicionamento forte, firme, porém verdadeiro e correto vai transformar completamente os resultados da sua empresa.



*Sempre se tem soldados suficientes, quando se sabe usá-los e quando os generais não dormem nas cidades mas, em vez disso, acampam com suas tropas.*

NAPOLEÃO

### ESTILOS PESSOAIS DE LIDERANÇA:

- **LIDERANÇA PERMISSIVA**  
*Lidera utilizando a subserviência*
- **LIDERANÇA AUTOCRÁTICA**  
*Lidera utilizando o poder*
- **LIDERANÇA COMPREENSIVA**  
*Lidera utilizando a autoridade*

### OS GRANDES LÍDERES POSSUEM INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Você já deve ter percebido, a esta altura, que é impossível ter um líder de alta performance que não trabalhe a própria inteligência emocional. Segundo Daniel Goleman, jornalista científico criador do conceito e autor do livro



#### VÍDEO

##### SEJA ESSE TIPO DE LÍDER

*Paulo Vieira*

Grandes líderes entendem, melhor do que ninguém, a visão da organização. Isso se traduz em metas realizadas e no maior engajamento e motivação da equipe. Neste vídeo, Paulo Vieira explica qual o melhor tipo de liderança para a sua empresa.

Aponte sua câmera para o QR Code ou acesse pelo link:



<https://febra.site/bhplink33>



**Liderar consiste em ter as aptidões emocionais necessárias para persuadir, ter empatia e motivar as pessoas a contribuírem com um objetivo comum. Com isso, são construídas as redes de trabalho, de confiança e de talentos dentro da organização que, por sua vez, formam o conhecimento e o poder corporativos.**

DANIEL GOLEMAN

*Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente, grandes gestores precisam desenvolver esse tipo de inteligência para alcançar resultados extraordinários.*

O autor explica que a Inteligência Emocional é constituída por duas competências: a **pessoal** e a **social**. A primeira está relacionada ao indivíduo em si, considerando se ele consegue compreender e controlar as próprias emoções e reconhecer o impacto que elas têm em todos os aspectos da sua vida e nas pessoas ao seu redor. É estar consciente dos próprio sentimentos.

Já a social, por sua vez, diz respeito à relação da pessoa com o mundo que a cerca. Você consegue perceber o outro e entender e respeitar as emoções dele? Você reage impulsivamente a qualquer estímulo que recebe? Você entende sua posição e papel na sociedade? Você consegue flexibilizar seu comportamento em diferentes situações?

No mundo empresarial, essas competências se traduzem das seguintes formas:

- **Competências pessoais:**  
autoconsciência e autogestão
- **Competências sociais:** consciência social e administração de relacionamentos

A ferramenta Avaliação Multidirecional de Inteligência Emocional, com aplicação descrita em detalhes no capítulo 4, pode ser usada para você entender qual a sua atual situação com relação à inteligência emocional e, a partir disso, tomar medidas para chegar ao estado desejado e melhorar a sua performance.



### **O SEQUESTRO EMOCIONAL DA EQUIPE**

É quando as emoções negativas do líder (como raiva, ansiedade, medo e sensação de inutilidade crônicas) prejudicam o trabalho da equipe, afetando a atenção, a dedicação, o compromisso e, inevitavelmente, os resultados. É feita pelo líder que esnoba os próprios funcionários, entre outros comportamentos problemáticos. É um estado possível de evitar com o uso da inteligência emocional.

### **O SEQUESTRO EMOCIONAL DO LÍDER:**

É quando as emoções negativas da equipe (como preguiça, raiva, ansiedade, insegurança, arrogância) prejudicam o trabalho do líder, afetando sua assertividade, dedicação e autoridade. Acontece quando o gestor, por exemplo, tem medo de demitir alguém. Também é um estado possível de evitar quando você possui alta inteligência emocional.

### **ESTABELEÇA UM CLIMA ORGANIZACIONAL PRODUTIVO**

Clima organizacional é a percepção que os colaboradores de uma empresa possuem sobre o local de trabalho. Pensar nesse aspecto do seu empreendimento é olhar para as necessidades, preocupações e percepções que seus funcionários possuem, além de estar aberto a colocar em prática algumas mudanças, se necessário.

E qual a importância de se preocupar com o clima organizacional da sua empresa? De acordo com pesquisa feita pela Gallup, 60% dos funcionários não estão engajados com as funções que exercem diariamente nas empresas. Enquanto isso, apenas 12% dos colaboradores estão engajados e 25% estão "ativamente não engajados", ou seja, podem estar até sabotando a organização, mesmo que não se deem conta disso.

Ou seja, o clima organizacional é uma ferramenta importante para estabelecer um ambiente produtivo e propício para o aumento da motivação e do engajamento da equipe.



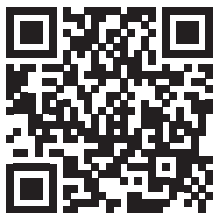
## VÍDEO

### TED: COMO GRANDES LÍDERES INSPIRAM AÇÃO

*Simon Sinek*

Simon Sinek, em seu TED, ensina um modelo simples e poderoso para uma liderança inspiradora.

Aponte sua câmera para o QR  
Code ou acesse pelo link:



<https://febra.site/bhplink34>

Segundo Daniel Goleman, **cada 1% de melhoria no clima organizacional corresponde de 2% a 4% de aumento na receita ou produtividade.**



***Você deve  
administrar o  
negócio, mas não  
se esqueça de que  
pessoas você lidera!***

*GEN. SCHWARZKOPF*

Portanto, a sua empresa deve ser um ambiente agradável, prazeroso e que estimule o cumprimento da **visão, missão e valores** do seu negócio. E você, como líder, é o grande responsável pelo clima do ambiente de trabalho do seu time, pois suas ações e decisões diárias impactam diretamente o clima organizacional da empresa.

**Uma empresa feliz é uma empresa  
que possui limite.**

Estabelecer um ambiente agradável não significa deixar de impor restrições aos funcionários. Na verdade, regras e procedimentos claros podem até contribuir para o aumento da confiança e do bem-estar dos colaboradores. Isso porque todo ser humano tem a necessidade de receber limites, então, na sua empresa não vai ser diferente. O maior erro do líder permissivo é não entender e negligenciar essa premissa.



[illegible]



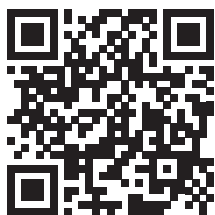
## VÍDEO

### SEU PAPEL É TREINAR E ORIENTAR

Paulo Vieira

No terceiro episódio da série Liderança Inspiradora, Paulo Vieira explica que treinar e desenvolver a equipe são deveres do líder autorresponsável.

Aponte sua câmera para o QR  
Code ou acesse pelo link:



<https://febra.site/bhplink36>

## A MELHOR PRESSÃO VEM DA MOTIVAÇÃO INTERNA

Afinal, se é tão importante criar um ambiente prazeroso para os colaboradores da empresa, o trabalho sob pressão é bom ou ruim? A resposta para esta pergunta depende da frequência com a qual esse tipo de trabalho é aplicado à sua equipe. Isso porque a pressão externa, do chefe dando ordens aos subordinados, e a cobrança exacerbada, à longo prazo, se feitas de forma constante, podem acabar sabotando os relacionamentos do líder.

Além disso, exercer pressão a todo o momento pode reduzir o desempenho e os resultados. Isso acontece porque, quando está cansado ou exposto a estresse por longos períodos de tempo, o cérebro reduz a própria capacidade de processar informações e a velocidade com a qual emite respostas. Além disso, uma equipe cansada é muito mais difícil de ser motivada, o que inevitavelmente vai afetar o alcance ou não das metas estabelecidas.

Por outro lado, ao não exercer pressão nenhuma, você possibilita a criação de zonas de conforto para a sua equipe. O funcionário acomodado, que não se desafia, jamais será capaz de produzir resultados extraordinários. O ideal é intercalar momentos de pressão com momentos de respiro. Lembre-se: **gerenciar não é apenas apagar incêndios**. Muito menos deixar a equipe à vontade a ponto de causar desmotivação. É sua tarefa como líder gerir o ritmo mais produtivo para a empresa.

“

*Tem poder quem age. Mais poder ainda quem age certo. E superpoderes quem age certo, na hora certa e na velocidade certa.*

*Paulo Vieira*

## ESCRAVAGISTA, COMPORTAMENTAL OU INSPIRACIONAL?

Existem três modelos de gestão de pessoas:

**O modelo escravagista** é baseado em:

- Ameaças/Medo;
- Humilhação;
- Desmotivação crônica;
- Baixa produtividade;
- Baixos salários;
- Sem metas, apenas trabalho;
- Ausência da Linha de Losada;
- Nenhum treinamento.

**O modelo comportamental** é baseado em:

- Reforço positivo/negativo;
- Elogios e broncas;
- Motivação: perdas e ganhos;
- Produtividade condicional;
- Altos salários ou benefícios;
- Metas e objetivos fortemente cobrados;
- Necessidade de gestão intensiva.

**O modelo inspiracional** é baseado em:

- Visão instigante;
- Fé na causa;
- Compromisso com a causa;
- Produtividade total;
- Automotivação;
- Altos salários ou benefícios não são a prioridade;
- Compreendem a importância do seu trabalho, por isso o foco no resultado é total;
- Vontade de deixar um legado.

Qual o modelo de gestão você tem utilizado na sua empresa? Escravagista, comportamental ou inspiracional?

---

---

## EMPRESAS EXCELENTE POSSUEM AS MELHORES PESSOAS

Para conquistar os melhores resultados para a sua empresa, você precisa :

- Das pessoas certas dentro da empresa;
- Das pessoas certas nas posições certas;
- Das pessoas erradas ou boas fora da empresa.

Essas três regras precisam estar na mente do líder no recrutamento da equipe, durante todo o processo de gestão e, principalmente, ao decidir as demissões. As empresas de sucesso contratam pessoas excelentes, sempre e onde quer que as encontrem, mesmo sem ter uma função definida para elas.

Não tenha pena de valorizar um profissional de qualidade, pois ele vai fazer a diferença nos resultados da sua empresa. Jim Collins dá o exemplo da empresa Circuit City, no seu livro *Empresas Feitas Para Vencer*:

*“Wurtzel (da Circuit City) passou a maior parte do seu tempo nos primeiros anos, concentrado em colocar as pessoas certas no barco, enquanto Cooper (da Silo) passou 80% do seu tempo concentrado em comprar as lojas certas.(...) A Circuit City colocou uma tremenda ênfase em conseguir as pessoas*

*certas em todos os níveis da empresa, desde os motoristas do serviço de entrega até os vice-presidentes. Enquanto a Silo desenvolveu uma reputação de não ser capaz de fazer o básico, como realizar entregas em casa sem danificar os produtos.” (COLLINS, Jim. Empresas Feitas Para Vencer)*

Segundo Jim Collins, ao ter as **peessoas certas**, o trabalho do líder fica infinitamente mais fluido. O motivo disso é que os profissionais preparados, comprometidos e dedicados necessitam de um nível muito menor de motivação e gerenciamento. O autor explica: “As pessoas certas não precisam ser excessivamente gerenciadas ou estimuladas; elas se automotivam pelo impulso interior de produzir os melhores resultados e ser parte da criação de algo grande.”

Por outro lado, as **peessoas erradas** dificultam o trabalho de gestão a ponto de, em alguns casos, isso se tornar impossível. De nada adianta uma grande visão, ideia, produto ou serviço sem pessoas preparadas técnica e emocionalmente dentro do seu time. O resultado termina, muitas vezes, completamente irrelevante, pois a gestão excelente não foi possível.

Jim Collins considera as pessoas certas como o maior fator para conseguir os resultados desejados:

“Aqueles que constroem empresas excelentes sabem que o maior gargalo no crescimento de qualquer organização não são mercados, tecnologia, concorrência ou produtos. É um único fator, acima de todos os demais: a habilidade de conseguir e manter as pessoas certas em número suficiente.” (COLLINS, Jim. *Empresas Feitas Para Vencer*)

## SEJA RÍGIDO NO RECRUTAMENTO DA SUA EMPRESA

Se você sentir dificuldade demasiada em gerenciar uma pessoa, é porque errou no recrutamento. Essa é uma etapa essencial para que a empresa possua a melhor equipe possível. Nenhum empreendimento pode aumentar o seu faturamento em uma velocidade maior do que a de sua capacidade de recrutar as pessoas certas e em número suficiente para conseguir esse crescimento.

### Antes de recrutar:

- **Elabore o descritivo da função;**
- **Relacione as competências necessárias;**
- **Saiba qual o perfil comportamental.**

### Onde recrutar?

- **Bônus para o funcionário que trouxer um bom profissional e perdurar com resultados.**
- **Indicações pessoais (amigos, colegas, parceiros).**
- **Seus próprios clientes.**
- **Cadastro permanente de candidatos.**
- **Contratar consultoria especializada.**

### Na entrevista:

- **Leia antes o currículo e avalie com objetividade se há foco no que você precisa.**
- **Faça rapport com o candidato.**
- **Faça perguntas abertas para que ele fale o máximo.**

- **Use uma lista de perguntas para conhecer melhor o candidato.**
- **Venda a empresa e seus diferenciais, mas sempre gerenciando a expectativa.**

#### **Checando referências:**

- **Fale com as pessoas certas para dar referências.**
- **Coloque-se como pessoa e não como empresa ao pedir informações e referências.**
- **Veja as restrições legais.**
- **Deixe o candidato se explicar, caso as referências tenham sido negativas.**

O melhor método de seleção é o treinamento. Com ele, você pode conferir na prática a atitude, o compromisso, o interesse, a responsabilidade e o caráter do profissional da pessoa que está pensando em contratar. Com o treinamento na função e na empresa, você também confere o potencial de liderança do possível colaborador e vê, de fato, as contribuições que serão agregadas pelo profissional.

### **TENHA UMA EMPRESA COM FOCO NAS PESSOAS**

Para ter uma empresa com foco nas pessoas é preciso seguir alguns passos essenciais dentro do seu negócio. O primeiro deles é estabelecer um recrutamento criterioso, afinal, é importante diminuir os riscos de gastar tempo e dinheiro com funcionários que podem até prejudicar a performance do time. Em segundo lugar, após a seleção rigorosa, não negligencie a importância de educar e treinar os colaboradores do seu time, pois isso vai facilitar o seu trabalho como gestor.

Por causa da exigência durante o recrutamento, você possui um filtro de seleção dos profissionais mais adequados para a sua empresa. Por isso, remunere acima da média para aumentar a retenção de talentos. Isso deve ser acompanhado pela cobrança de grandes resultados, além de avaliações diárias de desempenho e *feedbacks* constantes. Não esqueça de, durante esses momentos, reconhecer as melhorias e valorizar os resultados excelentes.

O *follow up* eficiente das demandas assumidas pelos seus colaboradores, ou seja, acompanhamento dos processos após a etapa inicial, também te fornecerão uma noção mais esclarecedora da performance do time. Para que seja possível acompanhar o desempenho do seu negócio e das pessoas que trabalham nele, é preciso estabelecer regras e processos claros, dos quais todos estejam cientes, além de garantir que todos prestem conta dos resultados de forma sistemática.

Por fim, estimule o desenvolvimento técnico e emocional dos seus liderados. Já vimos a importância das *hard skills* e das *soft skills*, por isso, a sua empresa só tem a ganhar com profissionais mais qualificados.

#### **Checklist das empresas com foco nas pessoas:**

- **Recrutamento e seleção rigorosa;**
- **Educar, educar, educar, treinar, treinar e treinar;**
- **Remunerar acima da média;**
- **Avaliar desempenho diariamente;**
- **Dar feedbacks constantes;**
- **Cobrar grandes resultados;**
- **Estabelecer *follow up* com eficiência;**
- **Obedecer a processos e normas claras;**
- **Prestar contas dos resultados sistematicamente;**

- **Estimular e promover o desenvolvimento técnico/emocional;**
- **Reconhecer e valorizar bons resultados e melhorias.**

Além disso, existem quatro hábitos que o líder deve possuir e seguir rotineiramente para garantir que a empresa possua as melhores condições para o desenvolvimento dos liderados e, conseqüentemente, obtenha resultados extraordinários.

O **primeiro** deles é nutrir a preocupação de educar, treinar, motivar e liderar as pessoas que trabalham na organização. Isso porque capacitar os seus liderados da melhor forma é um investimento. A longo prazo, o profissional capacitado terá todos os recursos para tomar as melhores decisões para a empresa sozinho, precisando de menor gerenciamento.

A **segunda** coisa a ser feita é implantar o espírito empreendedor e oferecer uma cultura participativa ao lado de oportunidades de plena realização pessoal. O profissional certo, com a ambição certa e com oportunidades ao seu dispor não vai medir esforços para trazer resultados extraordinários para o seu negócio.

O **terceiro** passo é garantir que a organização está indicando exatamente quais os objetivos que pretende alcançar, focando na missão e na visão, além de oferecer oportunidades de crescimento profissional que fortaleçam seu negócio. O crescimento do seu funcionário é também o crescimento da empresa.

O **quarto** e último passo é lembrar-se que as pessoas são consideradas parceiras e colaboradores, jamais funcionários batedores de cartão de ponto, que só estão ali para marcar presença e ir embora.



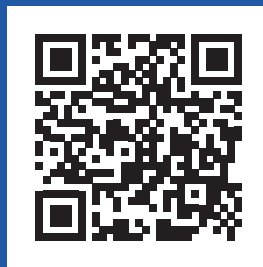
## VÍDEO

### IMPLEMENTE A LIDERANÇA CONSISTENTE

*Paulo Vieira*

No segundo episódio da série Liderança Inspiradora, Paulo Vieira ensina passos para sua empresa estabelecer uma liderança saudável e forte.

**Aponte sua câmera para o QR Code ou acesse pelo link:**



<https://febra.site/bhplink37>

## E QUANDO DEVO DEMITIR?

Uma forma fácil de saber se um colaborador tem contribuído ou não para a empresa é se fazer as seguintes perguntas:

- **Hoje, eu contrataria essa pessoa para trabalhar aqui?**
- **Se ela pedisse demissão agora, a empresa sentiria falta?**

Se a resposta for negativa, demita imediatamente. Está claro que esse funcionário está tomando o lugar de outra pessoa que poderia estar engajada e obtendo resultados muito melhores. Não adianta manter alguém que tem dado constantes resultados insatisfatórios, a ponto de você já saber que não contrataria novamente esse profissional.

Se a resposta for “não sei”, demita do mesmo jeito. Isso significa que o funcionário não está sendo memorável, que a entrega não tem chamado a sua atenção. Não esqueça: você precisa buscar as pessoas certas, com resultados e dedicação extraordinários. Não se contente com algo ou alguém apenas bom.

## MINDFULNESS PARA LÍDERES

Segundo pesquisa feita pelo ISMA-BR, o Brasil é o segundo país mais estressado do mundo. O estudo mostra que cerca de 70% da população economicamente ativa mostra sinais claros de estresse. Esse problema é ainda maior para os gestores: **96% dos líderes seniores sentem-se esgotados, enquanto um terço descreve o esgotamento como extremo**, segundo pesquisa da Harvard Medical School Study.

Isso acontece porque o profissional que desempenha essa função está à frente das empresas, o que implica em cargas de responsabilidades e cobranças muito maiores. E como praticar a inteligência emocional necessária para liderar uma equipe de sucesso enquanto você se sente exausto, cansado e esgotado emocionalmente? O estresse demasiado afeta diretamente a nossa performance profissional, e para o líder, isso implica na diminuição dos resultados de toda a empresa.

A seguir, alguns dados da pesquisa do ISMA-BR, feita em 2012 com 1000 executivos (gerentes, CEOs, supervisores), sobre os efeitos do estresse:

### CONSEQUÊNCIAS MAIS COMUNS

Consumo de álcool/drogas prescritas ou de rua	57%
Agressividade	53%
Distúrbio de apetite	32%
Mudança de libido	23%

### SINTOMAS EMOCIONAIS MAIS COMUNS

Ansiedade	81%
Angústia	78%
Preocupação	73%
Raiva	52%

### SINTOMAS DEVIDO AO ESTRESSE

Irritado/Raiva	37%
Nervoso/Ansioso	42%
Deprimido/Triste	37%
Preocupação constante	33%



Então, o que fazer para gerenciar os seus níveis de estresse? Uma das respostas para essa questão está na prática de **mindfulness para líderes**. Mindfulness, em português, significa atenção plena, mente alerta ou consciência plena. Em essência, o conceito significa viver o presente de forma consciente. Isso porque grande parte das pessoas pode passar a maior parte do dia pensando sobre o passado ou tentando antecipar e planejar o futuro, o que deixa pouco tempo para a mente viver no presente.

A conquista do aumento da consciência é feita a partir de exercícios simples que usam recursos acessíveis e fáceis como a respiração. O objetivo é perceber o que se passa na mente, de forma não crítica, desapegada e livre de julgamentos. A seguir, alguns fatos sobre mindfulness:

- **Mindfulness não significa meditação.**  
A prática se refere a um estado ou característica da mente humana;
- A meditação é uma das técnicas mais utilizadas para se obter esse estado, mas não é o mesmo que mindfulness;
- Mindfulness é um conjunto de práticas de treino mental criadas para que o praticante se acostume com os tipos específicos de processos mentais;
- Meditação não é religião. Apenas um método de treinamento mental;
- A meditação não vai entorpecer sua mente nem impedir que você se empenhe para ter uma carreira brilhante, ao contrário, vai te dar mais atenção e consciência.

Para o líder, a prática de mindfulness permite que trabalhe de forma mais presente e consciente de si. Com isso, o gestor conquista

não apenas a diminuição do estresse, mas o aumento do próprio carisma, da empatia do seu time e da sua influência na empresa. Além disso, se aplicada a longo prazo, a prática pode até mudar a forma que o seu cérebro funciona.



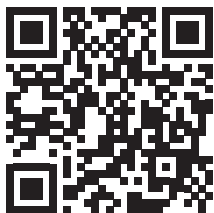
## VÍDEO

## MINDFULNESS E O PODER DA POSSIBILIDADE

*Ellen Langer*

Ellen Langer, professora de psicologia da Universidade de Harvard e fundadora do The Langer Mindfulness Institute, ensina como a prática de mindfulness pode alterar comportamentos que prejudicam a sua saúde e performance.

**Aponte sua câmera para o QR Code ou acesse pelo link:**



Como tem andado a sua consciência plena? O estresse tem afetado a sua liderança dentro da empresa?

[illegible]

## This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.





COMUNICAÇÃO  
INTERPESSOAL E  
CORPORATIVA

**Você já parou para pensar sobre o que vem comunicando ao mundo? Aos seus amigos, familiares, clientes? Já se perguntou, ainda, o que a sua empresa tem comunicado à sociedade? Não só em propagandas ou em serviços de divulgação, mas o que o seu negócio tem comunicado aos funcionários, fornecedores, clientes e possíveis consumidores nas práticas diárias?**

A comunicação tornou-se um pilar de extrema importância dentro das organizações empresariais, afinal, ela não se trata apenas de comunicar algo a outra pessoa, mas de se fazer entendido, ou seja, fazer com que sua mensagem chegue ao receptor/ouvinte de forma clara e objetiva. Por exemplo, às vezes, na sua cabeça, a empresa na qual você trabalha possui uma imagem X, enquanto para os clientes ela aparece como Y, ou seja, completamente diferente.

Isso se dá pelos ruídos na comunicação. É só imaginar aquela brincadeira de criança, o telefone sem fio. Cada pessoa entende a mensagem de uma forma e, no final, ela chega completamente diferente

ao último receptor. Uma **comunicação eficaz** consegue evitar que qualquer tipo de ruído interfira de forma negativa no entendimento da mensagem.

Se a comunicação da sua organização for eficaz, ela atinge seu principal objetivo em qualquer canal destinado a comunicação. A eficácia do processo comunicativo demonstra o quanto o seu negócio está apto a ter grandes resultados com a entrega do seu produto/serviço de forma clara, coerente e atendendo a demanda do seu público-alvo.

Além disso, a comunicação tem relação direta com a criação das suas crenças. O que você comunica de forma verbal e não verbal produz pensamentos, que são



**imagens mentais programacionais** e viram memórias. Resumindo: se você comunicou algo, o cérebro produz um pensamento que vira uma memória.

Se você comunica desgraças, isso vai se transformar em um pensamento ruim e, depois, vai virar uma memória ruim. O mesmo processo se repete com a comunicação positiva. Observe a imagem da Matriz Ativa de Geração de Crenças que demonstra visualmente essa operação:

Existe uma comunicação perfeita? Sim. **A verdadeira e perfeita linguagem**

vai curar todas as áreas da sua vida. Ela pode melhorar o seu relacionamento com seus filhos, reconstruir a sua estrutura familiar, inspirar e motivar as pessoas que trabalham com você, conquistar a confiança dos seus clientes.

Uma linguagem de restauração, quando aplicada ao seu dia a dia, vai mudar completamente as suas relações. A comunicação de amor reprograma as crenças e produz cura física, emocional e espiritual. Isso, invariavelmente, vai impactar nos seus resultados profissionais e nos da sua empresa.



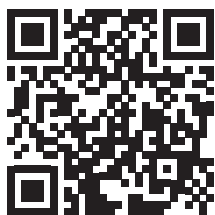
## VÍDEO

### COMO DESENVOLVER UMA COMUNICAÇÃO PODEROSA

*Paulo Vieira*

Como tem sido a sua comunicação diante dos desafios e das conquistas? Paulo Vieira explica, neste vídeo, como a comunicação faz parte da construção de verdadeiros gigantes.

Aponte sua câmera para o QR Code ou acesse pelo link:



<https://febra.site/bhplink39>

## PRESTE ATENÇÃO NA SUA COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

Como você interage com pessoas que vivem ao seu redor? A comunicação interpessoal refere-se à comunicação que você pratica com amigos, familiares, colegas de trabalho, ou seja, pessoas que estão presentes na sua rotina. Dessa forma, entende-se que são relações que têm como base **sentimentos e emoções**, aquelas que estão presentes no dia a dia de qualquer pessoa.

Em qualquer lugar que você esteja, estará convivendo e desenvolvendo uma comunicação interpessoal com diversos perfis de personalidade diferentes. Isso quer dizer que a comunicação irá mudar de acordo com o contexto em que está inserido. Dessa forma, você não irá se relacionar no ambiente de trabalho da mesma forma que se relaciona com um familiar ou com um amigo.

**Conhecer a pessoa com a qual se relaciona é fundamental na corrida do sucesso profissional e pessoal.** Isso também vale para o seu negócio. Se você conhece bem o público para o qual deve se dirigir, ou seja, o seu público-alvo, sabe o que precisa ser dito para conquistá-lo, certamente terá sucesso nas vendas e um público fiel, satisfeito e defensor do seu produto/serviço.

O relacionamento interpessoal se divide em **profissional, pessoal e virtual**. Neste capítulo, você conhecerá os tipos de relacionamento interpessoal existentes, os fatores que os influenciam e entenderá a importância de adaptar-se aos mais diversos ambientes de convivência, principalmente no ambiente corporativo.



## COMUNICAÇÃO CORPORATIVA:

Está relacionada com a comunicação institucional do seu negócio, dentro e fora da empresa. Essa comunicação envolve vários públicos, como: mercado, clientes, possíveis clientes, investidores, analistas e parceiros. A comunicação corporativa engloba diversas áreas que estão relacionadas com a assessoria de imprensa, relações públicas, relações com mídia (RM) etc.

Essa comunicação com a mídia é a mediadora da relação com influenciadores, blogueiros e youtubers que possam vir a divulgar a marca de forma positiva. O que realmente caracteriza a comunicação corporativa é o objetivo de melhorar a visibilidade e a reputação da sua marca para o seu público-alvo.

Trabalhar a visibilidade e a reputação do seu negócio é de extrema importância para elevar a sua credibilidade e autoridade diante do público e do mercado. Você já deve ter ouvido a famosa frase do Tio Ben, no filme "Homem-Aranha (2002)": "Com grandes poderes vêm grandes responsabilidades". É exatamente disso que se trata quando falamos em ter uma boa reputação no mercado, você disputa a preferência do público. Com a credibilidade, vem a preferência do público e a grande responsabilidade de responder às expectativas.

Uma empresa que se faz transparente ao divulgar bons resultados financeiros, investimentos, aquisições, inovações e que oferece um bom atendimento e um ótimo pós-venda, está trabalhando sua comunicação corporativa com o intuito de conquistar o seu público por meio da credibilidade e das relações públicas.

## CONHEÇA OS TIPOS DE COMUNICAÇÃO HUMANA

De acordo com o autor João Paulo Serra, a comunicação tem um papel central em nossa sociedade, por isso considera que estamos vivendo na sociedade da comunicação. Segundo o dicionário, a palavra derivada do latim *communicare* significa tornar comum, partilhar e conferenciar, ou seja, repassar uma mensagem que antes era individual para o coletivo. E qual o conteúdo dessa mensagem? O conteúdo dessa mensagem é a informação. E essa informação pode ser transmitida por meio de imagens, gestos e ações.

Todo processo de comunicação é composto por um emissor (aquele que emite a mensagem), receptor (aquele a quem se dirige a mensagem), a mensagem (informação ou conteúdo transmitido), o meio de comunicação (corresponde ao meio pelo qual a mensagem será transmitida, como: jornal, televisão, telefone, dentre outros), resposta (feedback) e o ambiente. Além disso, também existe o ruído, o responsável pela falha na comunicação, que impede o receptor de compreender a mensagem como ela deve ser. Dessa forma, também é de extrema importância estar atento ao ambiente, pois ele influencia a capacidade de entrega da mensagem.

Nos primórdios, os primeiros registros comunicacionais foram identificados em formato de arte rupestre, o que significava um desenvolvimento elevado para os seres humanos da época. Essa arte representava o pensamento simbólico e a transmissão de conhecimento de geração para geração, que também constitui a cultura dos seres humanos. As informações transmitidas por meio

dessas pinturas relataram sobre o tempo, costumes, hábitos e rituais que faziam parte do seu dia a dia e cotidiano.

O ser humano utiliza diversas formas para se comunicar, uma delas é a linguagem corporal. Seus gestos, roupas, modo de andar e falar, são formas específicas e poderosas de se comunicar com o ambiente e com as pessoas que estão ao seu redor. É dessa forma que a comunicação interpessoal se faz presente.

A comunicação por meio de gestos, atos, palavras ou até mesmo ações mais teatrais estão presentes na comunicação interpessoal e também funcionam como possíveis gatilhos para conflitos. Os conflitos são advindos de uma comunicação inadequada, que pode ser proveniente de um ruído momentâneo ou histórico-social. É importante compreender que tudo que o ser humano faz é comunicação e existe a forma como a mensagem é passada e o que ela realmente quis dizer.

Na sociedade há regras e normas para as relações, relações essas que estão em constante mudança. Toda forma de expressão nesses relacionamentos é feita por meio da comunicação, que também está sempre mudando, pois o ser humano possui diversas formas de comunicar e vive se reinventando.

O ser humano, entendendo a importância de se comunicar para manifestar seus desejos e anseios, conseguiu transmitir suas mensagens de forma oral e escrita. Embora essas sejam as formas de comunicação mais comuns, existem outras formas que também são utilizadas para transmitir mensagens fundamentais.

## A COMUNICAÇÃO ORAL

É a interação entre o emissor e o receptor por meio da fala. A mensagem é transmitida por



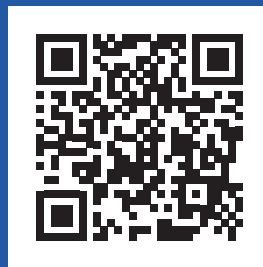
### VÍDEO

#### TED: SUA COMUNICAÇÃO MOLDA QUEM VOCÊ É

*Amy Cuddy*

Neste vídeo, Amy Cuddy explica que a linguagem corporal não muda apenas como as outras pessoas veem você: ela também muda a forma como você se enxerga.

Aponte sua câmera para o QR Code ou acesse pelo link:



<https://febra.site/bhplink40>

meio de um código em um canal específico e dentro de um contexto. A comunicação oral é ouvida e deve ser interpretada. É uma das mais utilizadas devido à sua capacidade de transmissão de ideias de grande complexidade. Está presente no convívio social e em corporações, pois é utilizada como ferramenta importante para o desenvolvimento de relacionamentos. Ela pode ser passiva (quando somos receptores) e ativa (quando somos os emissores).

### **COMUNICAÇÃO ESCRITA**

É uma forma de linguagem verbal que está presente em livros, bilhetes, cartas, revista, jornais e em qualquer formato textual. É um dos métodos que passa por mudanças constantes, principalmente por estar associada à cultura e língua de diversos países. As regras ortográficas aplicadas em cada língua influenciam diretamente em como a comunicação escrita se desenrola.

### **COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL**

Não se utiliza da fala nem da escrita. Todas as mensagens transmitidas por ela ocorrem por meio de imagens, sons ou imagens e sons, como dança, sinais de trânsito, música etc.

Além dos tipos de comunicação apresentados, a **comunicação organizacional** é responsável por idealizar e gerir toda a comunicação de uma empresa, com a responsabilidade de criar estratégias que melhorem o posicionamento da marca no mercado. Para isso, possui alguns métodos para transmitir a informação de forma clara, direta e objetiva. Usando da comunicação verbal, não verbal, escrita

e mediada (usando recursos que ligam o transmissor ao receptor).

A comunicação social é um campo que estuda a área de interações entre os seres humanos dentro da sociedade por meio de recursos tecnológicos e também analisa os meios que transmitem a informação e de que forma eles impactam dentro do convívio social.

### **COMUNICAÇÃO INTERNA**

É de extrema importância dentro de uma corporação. Ela funciona como uma mediadora de equipes com o compartilhamento de informações internas e importantes, objetivando a integração entre as equipes e setores. Dessa forma, reduzem-se drasticamente os erros que possam vir advindos de falhas na comunicação interna.

### **COMUNICAÇÃO INTEGRADA**

São estratégias, ações e produtos de comunicação utilizados pelas empresas com o objetivo de agregar valor e consolidar sua imagem junto ao seu público-alvo e à sociedade. Essas ações são feitas através de canais de comunicação, como: tv, rádio, redes sociais, outdoors.

### **COMUNICAÇÃO ASSERTIVA**

É um dos métodos que o coaching utiliza. O objetivo desta é eliminar os ruídos de um processo de comunicação, ou seja, fazer com que o receptor receba a mensagem do emissor de forma clara e direta. Esta comunicação é extremamente relevante para líderes e gestores que desejam melhorar sua forma de se expressar perante seus colaboradores e o público externo.



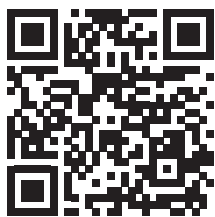
## VÍDEO

### TED: COMO FALAR DE FORMA QUE AS PESSOAS QUEIRAM OUVIR

*Julian Treasure*

Você já se sentiu como se, ao falar, ninguém ouvisse? Julian Treasure, neste vídeo, demonstra como falar poderosamente.

Aponte sua câmera para o QR Code ou acesse pelo link:



<https://febra.site/bhplink41>

## DECIFRE A COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL E MELHORE A SUA HABILIDADE DE NEGOCIAÇÃO

Você sabia que 90% da comunicação humana é não verbal, enquanto apenas 10% é verbal? Por isso, esse tipo de linguagem que se utiliza de gestos (expressões faciais, movimentos com a mão, postura da coluna, entre outros) possui um impacto muito maior nos nossos diálogos, discursos e no fechamento ou não de vendas do que algumas pessoas pensam. Segundo a revista Forbes, em 30 minutos de negociação, duas pessoas enviam em média 800 mensagens não verbais diferentes, que impactam diretamente as duas partes envolvidas e o resultado final desse processo.

Confira a seguir elementos que podem mandar mensagens durante a sua negociação:

- Roupas
- Pasta executiva
- Tapinha
- Aperto de mão
- Braços e pernas
- Postura
- Beijo
- Abraço
- Gestos
- Olhar
- Corpo
- Pés

Um exemplo de como a linguagem não verbal impacta na comunicação é quando alguém fala “não tenho problemas com você” e, ao mesmo tempo, evita olhar nos seus olhos e/ou mexe os braços e o corpo mostrando sinais de desconforto. Apesar da frase falada,

é uma reação humana normal analisar o que foi comunicado por gestos e sentir descon-fiança, por causa da contradição entre o que foi ouvido e o que foi observado.

Assim, ao entender a comunicação não verbal, é possível compreender o que o outro está sentindo, mesmo que isso não seja comunicado por palavras. A utilidade disso, dentro de uma negociação, é imensurável, pois você consegue perceber como o seu possível cliente está reagindo à sua proposta de vendas. Além disso, você aprende quais os melhores gestos para passar a intenção e a mensagem que você quer de forma efetiva, aumentando as chances de fechar negócio.



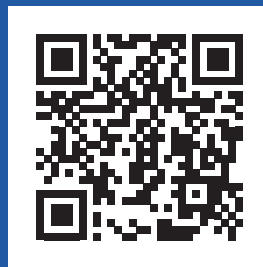
## VÍDEO

### COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL

*Paulo Vieira*

No quarto episódio da série Inteligência Emocional, Paulo Vieira mostra como a comunicação não verbal consciente e positiva pode curar seus vícios emocionais.

**Aponte sua câmera para o QR Code ou acesse pelo link:**



<https://febra.site/bhplink42>

**A seguir, algumas dicas de significados de gestos que podem ser usados dentro de uma negociação:**

#### **DOMÍNIO E PODER**

Pés na mesa  
Olhar penetrante  
Mãos atrás da cabeça ou do pescoço  
Mãos na cintura  
Ficar de pé quando o outro está sentado  
Mãos juntas nas pontas dos dedos

#### **INCERTEZA E INDECISÃO**

Limpar os óculos  
Olhar enigmático  
Dedo na boca/infantilidade (autodefesa)  
Morder os lábios  
Andar para frente e para trás  
Balançar a cabeça

#### **SUBMISSÃO, NERVOSISMO E ANSIEDADE**

Inquietação  
Mínimo contato visual  
Mãos no rosto, cabelos etc.  
Pasta na frente do corpo  
Aperto de mãos com palma para cima  
Pigarrear

#### **SUSPEITO, DESONESTO, FECHADO OU NÃO SINCERO**

Tocar no nariz enquanto fala  
Cobrir a boca  
Evitar contato visual  
Pernas e braços cruzados  
Distanciar o corpo  
Aperto de mão puxando para o corpo e para baixo

#### **DESAGRADO, RAIVA E CETICISMO**

Pele avermelhada  
Apontar o dedo  
Olhar de lado  
Estar carrancudo  
Corpo virado  
Pernas ou braços cruzados

#### **AVALIAÇÃO E ATENÇÃO**

Inclinar a cabeça  
Manter o contato visual  
Alisar o queixo  
Dedo indicador nos lábios  
Mãos no peito

#### **TÉDIO E FALTA DE INTERESSE**

Não manter contato visual  
Brincar com objetos na mesa  
Olhar distante  
Bater os dedos na mesa  
Pegar na roupa  
Olhar no relógio, porta etc.

#### **CONFIANÇA, COOPERAÇÃO E HONESTIDADE**

Deslizar o corpo para frente imitando a contraparte  
Braços e palma das mãos abertos  
Bom contato visual  
Pés firmes no chão  
Movimentar-se de acordo com o ritmo da contraparte  
Sorrir

## MISSÃO, VISÃO E VALORES SÃO A BASE DA COMUNICAÇÃO DA SUA EMPRESA

Além dos diálogos externos, com cliente e possíveis consumidores, você precisa planejar e saber a importância da comunicação dentro da sua empresa. Toda organização tem como base princípios predefinidos que guiam sua jornada no mercado, são eles: **missão, visão e valores**. Toda a trajetória do seu negócio será baseada nestas definições, são elas que apontam seu lugar no mercado, a quem você vai oferecer seus serviços, que objetivo quer atingir, que dor estará solucionando, que valores prega e no que o seu negócio será referência.

De acordo com Jack e Suzy Welch, toda empresa deve responder a esta pergunta: *“Como pretendemos vencer nesse negócio?”*. Essa pergunta direciona as empresas a definirem seus pontos fortes e fracos, com o intuito de perceber em que lugar do mercado podem se posicionar de maneira lucrativa. Para os autores, uma boa missão mistura o possível e o impossível. Essa mistura traz a ideia de que o seu negócio busca o lucro, mas também se satisfaz de fazer parte de algo grande e importante. **A missão é a razão da sua empresa existir e apenas você, com cabeça de dono, pode defini-la.**

### AS DECLARAÇÕES DE MISSÃO EFICAZES EQUILIBRAM O POSSÍVEL E O IMPOSSÍVEL.

*Jack Welch e Suzy Welch*



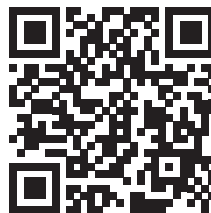
#### VÍDEO

##### O PODER DO FOCO – PROPÓSITO E MISSÃO

*Paulo Vieira*

Neste vídeo, Paulo Vieira explica como estabelecer propósitos e missões claras são essenciais para conseguir obter crescimento pessoal e da sua empresa.

Aponte sua câmera para o QR Code ou acesse pelo link:



<https://febra.site/bhplink43>



Os valores são comportamentos práticos da organização e são de extrema importância na construção de uma cultura organizacional. Eles são responsáveis por moldar a visão e as crenças do negócio. Dessa forma, quanto mais visíveis forem, mais rapidamente os colaboradores irão internalizá-los e trabalharão com um propósito definido para atingir metas. Esses valores estabelecem padrões e normas que o time deve seguir para obter sucesso em vendas e lucro. Caso ocorra um posicionamento ruim de mercado, ou seja, se o seu negócio ficou atrás da concorrência, é um sinal de que os seus valores talvez não estejam tão alinhados com o seu principal objetivo.

#### **Bons valores atraem os clientes certos.**

Muitos compradores escolhem fazer compras em organizações que estão de acordo com os princípios que seguem. Quando existe uma identificação por parte do comprador, você conquistou um cliente leal apesar da concorrência. Um exemplo disso são pessoas adeptas do veganismo, elas só irão comprar produtos de empresas que possuem os mesmos valores que os delas.

Outra característica importante dos valores é a possibilidade de relevar aqueles colaboradores que não se encaixam com os objetivos da empresa e que não possuem os mesmos princípios. Aqueles que compartilham dos mesmos valores, serão mais engajados em contribuir para o crescimento do seu negócio. De acordo com Jack e Suzy Welch, na experiência que tiveram em demitir aqueles que não compartilhavam dos valores de sua empresa foi essencial para o crescimento da organização. De forma justificada, impactou de maneira positiva outros colaboradores que compartilhavam.



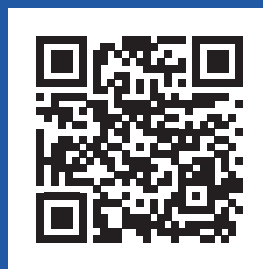
## **VÍDEO**

### **PRINCÍPIOS E VALORES**

*Paulo Vieira*

A vida é feita de caminhos que, entre outras coisas, possuem armadilhas, buracos, pedras trancos. Paulo Vieira explica, neste vídeo, que essa jornada fica mais fácil de trilhar com valores e princípios sólidos e claros.

**Aponte sua câmera para o QR Code ou acesse pelo link:**



<https://febra.site/bhplink44>



**A visão é mostrar aonde a sua organização quer chegar e os objetivos a longo prazo.**

É estabelecer que caminho seguir e de que forma agir para que seus objetivos e metas sejam alcançados. A missão, visão e valores do seu negócios devem se complementar e estar em constante acordo para que nenhuma área da sua empresa seja impactada de forma negativa. E por que motivo esses pontos seriam a base da comunicação empresarial?

Qual empresa de sucesso não tem sua missão, visão e valores de forma clara e bem definida? É por meio dessa definição que sua empresa alcançará metas, conquistará espaço no mercado e mais importante, conquistará clientes fiéis. Conversar com o mercado e com os clientes é uma forma de comunicar, você está comunicando seus objetivos, suas intenções e suas metas de impactar o mundo positivamente. Sem essa base, seu negócio dificilmente irá gerar frutos.

**QUAL O DNA ORGANIZACIONAL DA SUA EMPRESA?**

Já se sabe que os principais pilares de uma empresa são ter sua missão, visão e valores bem definidos para atingir metas e objetivos. Esses pilares fazem parte da cultura organizacional da sua empresa, ou seja, a cultura que define crenças, valores e práticas que guia o seu negócio diariamente. Normalmente, reflete os valores cultivados pela organização.

Assim como países possuem culturas diferentes e específicas, organizações também possuem culturas diferentes. É importante perceber que ao entrar em uma organização, você deve entrar de cabeça em sua cultura organizacional. É ela que define a identidade a ser percebida pelos funcionários, estabe-

lecendo o comprometimento e guiando o comportamento dos colaboradores dentro do ambiente de trabalho.

E na sua empresa? Seus clientes e funcionários sabem dizer de imediato qual é a sua cultura, qual é a sua cara, sua forma de ser, sua linguagem? E você, sabe?

Caso você não saiba, com exatidão, qual a cultura da sua empresa, o primeiro passo para isso é responder às perguntas a seguir:

**1. Quais são os limites da sua empresa?**

---

---

---

**2. O que é e o que não é permitido?**

---

---

---

**3. Quais são os valores éticos e morais estabelecidos por sua liderança e o que cada um deles significa para você?**

---

---

---

**4. Qual a missão da sua empresa, ela existe por quê? Ela atende qual necessidade da sociedade?**

---

---

---

**5. Qual a visão que você tem para a sua empresa daqui a 10 anos, por exemplo? Onde você/ empresa vai estar?**

---

---

---

Responda a essas perguntas, visualizando sua empresa em cada um destes itens e quais os quesitos mais necessários para a sua cultura organizacional. Após isso, vem o maior desafio de todos: “vender” a cultura para seus colaboradores.

Os colaboradores só irão "comprar" se houver confiança, só irão vestir a camisa da sua empresa se confiarem em você como líder e gestor. Caso contrário, serão estabelecidos "feudos" onde cada um caminha para um lado, vivendo a empresa da sua forma. A confiança é estabelecida quando os colaboradores internalizam o sonho, o objetivo, as metas de forma a serem coautores de maneira produtiva, crescendo junto com a empresa, cumprindo sua própria missão pessoal pela missão da empresa.

Para ser mantida a confiança é necessário relacionamento e convívio com muito feedback; seu colaborador precisa saber se está indo bem, se está no caminho certo. Ele precisa ajustar o leme das ações focadas em resultados. Para que este colaborador tenha estímulo de ser melhor, você, como gestor /líder, deve manter um bate-papo, estreitar laços e humanizar as relações. Esteja junto com seu time e seja inspiração para as pessoas no seu ambiente de trabalho.

#### **Exemplos de valores organizacionais:**

- **Inovação:**  
renovação, alta aceitação de riscos, sem punição.
- **Atenção aos detalhes:**  
ação com precisão.
- **Orientação para resultados:**  
preocupação com os meios, foco no resultado final.
- **Ênfase nas pessoas:**  
valorização das decisões com a participação das pessoas impactadas.
- **Foco em equipes:**  
trabalhos coletivos em detrimento dos trabalhos individuais.

- **Colaboração:**  
ambiente colaborativo em detrimento do ambiente competitivo e agressivo.
- **Estabilidade:**  
manter como sempre foi feito sem sair da zona de conforto.
- **Capacidade de adaptação às mudanças e à abertura à diversidade.**
- **Ética e compliance:**  
não violação das normas da organização.
- **Cidadania organizacional:**  
ajuda voluntária, com proatividade, evitando conflitos desnecessários.

Apesar de haver uma cultura evidente, dominante, uma organização também pode desenvolver camadas de culturas – subculturas –, uma vez que cada área distinta ou subsidiária pode ter seus rituais específicos, sua linguagem etc. Contudo, os valores das subculturas não podem estar em descompasso com os valores essenciais da cultura dominante, porque a cultura diferencia uma empresa das outras.

Ela é algo individual, proporcionando uma identidade percebida pelos funcionários, criando comprometimento com algo maior e estabilizando o sistema social, pois, de certa forma, ela equaliza as atitudes e orienta o comportamento das pessoas. Segundo pesquisa da Harvard Business Review, a maioria das organizações apresenta um dos oito estilos de cultura e ações de liderança listados a seguir:

- **Acolhimento:**  
estilo baseado em relacionamentos de confiança, no qual os líderes enfatizam a sinceridade, o trabalho em equipe e relacionamentos positivos.

- **Propósito:**  
estilo altruísta, no qual os líderes compartilham ideias comuns e contribuem para uma causa maior.
- **Aprendizado:**  
estilo expansivo e criativo, em que os líderes buscam conhecimento e inovação.
- **Prazer:**  
estilo divertido e empolgado, em que os líderes enfatizam espontaneidade e humor.
- **Resultados:**  
estilo voltado para realizações e conquistas, no qual o foco dos líderes está no cumprimento das metas.
- **Autoridade:**  
estilo determinado e ousado, em que os líderes valorizam a dominação, as relações de poder.
- **Segurança:**  
estilo planejado e precavido, em que os líderes buscam a prevenção, com planejamento cuidadoso de todas as ações.
- **Ordem:**  
estilo respeitoso, com ambientes mais metódicos, em que os líderes valorizam costumes seculares.

A cultura é disseminada por meio de histórias (explicação das práticas e dos comportamentos atuais), rituais (atividades regulares que reforçam os valores essenciais, jargões), símbolos (ações e eventos promovidos, fotos, materiais distribuídos, características) e linguagem. No entanto, como ela é criada e mantida?

Normalmente, a cultura de uma empresa está relacionada aos seus fundadores, às histórias que marcaram os valores primordiais da empresa. Esses fundadores ou dirigentes

podem reforçar a cultura de três formas (não excludentes entre si): trazendo apenas pessoas que compartilham dos mesmos valores, uma vez que a filosofia dos fundadores norteia os critérios de seleção; Estimulando os funcionários a se identificarem com os traços culturais dos fundadores; Doutrinando os funcionários de acordo com sua forma de pensar por meio de um processo de socialização.

O processo de socialização, principalmente para novos colaboradores, é uma forma de alinhamento de expectativas (da empresa e do funcionário). É o processo que adapta as pessoas às empresas. Pode ser dividido em três estágios:

- **Pré-chegada:**  
momento de aprendizagem que ocorre antes mesmo de o funcionário entrar na empresa. Refere-se às informações coletadas pela pessoa interessada e pela imagem criada para a organização.
- **Encontro:**  
momento em que o funcionário ingressa na empresa e precisa lidar com dicotomias, como alinhamento das expectativas versus realidade, e em que ele começa a entender a dinâmica, o estilo de liderança, os símbolos etc.
- **Metamorfose:**  
momento de adaptação, em que o funcionário aceita as dicotomias e se ajusta às tarefas, ao grupo de trabalho, às regras etc.

Contudo, alguns cuidados sobre como gerir a cultura organizacional são importantes a fim de que a cultura tenha a flexibilidade necessária para atender às demandas e aos imperativos do negócio do qual a organização faz parte. Exemplos:

- **Institucionalização:**  
a organização passa a ser vista como um indivíduo.
- **Diversidade:**  
novos funcionários podem entrar e se forçar a ser parte do grupo, criando um paradoxo, pois, ao mesmo tempo em que a empresa precisa de diversidade, acaba equalizando comportamentos, pensamentos.
- **Mudança:**  
empresa arraigada aos costumes e valores antigos, o que pode gerar um descompasso para mudanças que poderiam melhorar a eficácia organizacional.
- **Barreira às aquisições e fusões:**  
dificuldade de juntar culturas diferentes. É um desafio realizar as adaptações culturais necessárias.

Alguns passos são fundamentais para trabalhar a cultura, e eles devem ser levados em consideração em um trabalho de gestão da cultura organizacional. O primeiro passo é entender as interações interpessoais, dessa maneira é fácil identificar se o seu time é realmente capaz de trabalhar em equipe. O segundo passo é diagnosticar a cultura atual, ou seja, os valores, estilos de liderança e interações. O terceiro passo é reavaliar a sua cultura e observar as condições externas, ou seja, perceber se é possível atingir seus objetivos no futuro. O penúltimo passo é determinar estilos de cultura desejados e avaliar os gaps prioritários para transformação. O quinto e último passo é formular metas de cultura: o que mudará antes, o que mudará no médio prazo, como executar as mudanças, como envolver as pessoas e como mensurar.

A mudança é uma alteração no modo de fazer as coisas. Seja uma mudança cultural ou um redesenho da estrutura, seja por necessidade ou escolha, as mudanças organizacionais tendem a ser intencionais e orientadas a objetivos claros. Visando a melhoria da capacidade da organização de se adaptar às mudanças do cenário atual, as empresas precisam, ao mudar, alterar o comportamento organizacional em três níveis principais (individual, grupal e estrutural).

Por que mudar?

Adaptar-se a cenários macroeconômicos, aumentar a receita operacional, melhorar a margem, incrementar as vendas, ganhar market share, explorar novos mercados, internacionalização, mudanças legais e regulatórias são mudanças fundamentais para o crescimento do seu negócio no cenário econômico e para o aumento do seu lucro. No contexto cultural, é importante se atentar para a diversidade, diferentes gerações, internacionalização, mudanças das relações de poder, aumento da valorização de ambientes mais colaborativos (redes de trabalho) e a profissionalização da empresa. O uso de ferramentas tecnológicas de acesso a informações, conectividade e business intelligence, colocarão o seu negócio em evidência.

## MODELO DE TRÊS ETAPAS DE LEWIN PARA MUDANÇA

### ETAPA 1

**Descongelar:** momento de identificar a necessidade de mudança, garantir apoio da equipe/gestão e criar a necessidade da mudança, explicando suas razões, gerindo as expectativas e esclarecendo dúvidas e preocupações.

## ETAPA 2

**Mudar:** comunicar com regularidade o plano, os benefícios, o impacto, entre outros fatores, diminuindo rumores. Também, delegar e orientar, guiando a liderança e envolvendo todos no processo.

## ETAPA 3

**Recongelar:** permitir que as mudanças entrem na cultura e desenvolver formas para sustentar a mudança, garantindo lideranças fortes, criando sistemas de reconhecimento e recompensa, estabelecendo mecanismos de feedback, incentivando aqueles que estão positivos em relação à mudança.

Segundo a CEB (consultoria norte-americana), 8 em cada 10 CEOs preveem uma mudança significativa na corporação a curto e médio prazo. Uma organização passa em média por cinco mudanças ao longo de três anos. Elas ocorrem o tempo todo nas organizações, mas são, em grande parte das vezes, temidas, por tirarem as pessoas e os processos de suas áreas de conforto. Por isso, passam por certa resistência que, quando aberta e imediata e exteriorizada por protestos, é mais fácil de ser gerenciada pela liderança.

Contudo, a resistência pode ser implícita e protelada e ocorrer de forma sutil. Nesse caso, ao longo do tempo, os funcionários vão perdendo motivação e lealdade, dificultando que a resistência seja trabalhada a tempo. No nível individual, tendemos a resistir às mudanças por medo do novo, por não ter todas as informações (o que traz inseguranças), ou mesmo por apego aos hábitos e costumes antigos. Similarmente, no nível organizacional, a resistência à mudança pode ocorrer por inércia estrutural, falta de interdependência entre

áreas, receio de alteração nas relações de poder e forte conformidade a normas antigas.

O caminho individual da mudança passa por sete etapas, percebidas ao longo do tempo, que influenciam diretamente o engajamento dos envolvidos: resistência, excesso de confiança, desespero, momento de deixar acontecer, testes, racionalização, aceitação/integração. Para superar a resistência, é importante: comunicação constante, envolvimento de todos no processo, treinamento para tudo que será feito de forma diferente, relações de confiança, processos com justiça, valorização de atitudes flexíveis, abertas a novas experiências.

## PARA A GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL, JOHN KOTTER PROPÔS UM PLANO COMPOSTO POR OITO PASSOS:

- 1. Crie senso de urgência:** é preciso que as pessoas entendam as razões da mudança e a importância de agir com agilidade e que elas sejam envolvidas para que a motivação não diminua.
- 2. Forme uma aliança poderosa:** é preciso identificar funcionários e gestores que podem servir como agentes da mudança. Na prática, são aqueles que vão influenciar outras pessoas de seu círculo durante o processo, ajudando a eliminar problemas que podem vir à tona.
- 3. Crie uma visão para a mudança:** é preciso elaborar uma visão com os principais valores relacionados à mudança, de forma concisa e objetiva, permitindo que todos compreendam o que precisará ser feito para a adequação à nova situação.

4. **Invista na comunicação:** a mudança deve ser devidamente comunicada nos diferentes níveis organizacionais para garantir o aprendizado por parte de todos da empresa.
5. **Empodere toda a sua base:** é importante que as empresas se certifiquem de que as barreiras humanas, técnicas e normativas sejam devidamente removidas para que as novas soluções possam ser abraçadas sem empecilhos. Isso deve se dar pelo empoderamento e envolvimento de toda a estrutura da empresa.
6. **Crie metas de curto prazo:** um importante passo é a criação de metas e incentivos para as equipes no curto prazo, com o objetivo de comemorar os objetivos alcançados e recompensar aqueles que agirem em favor da mudança. Isso garantirá que as pessoas se mantenham motivadas.
7. **Não diminua o ritmo:** ainda que os ganhos de curto prazo sejam atrativos num momento inicial, as mudanças verdadeiras levam certo tempo para ser totalmente absorvidas. Assim, é importante não perder o foco nas mudanças estruturais e mais profundas, pois somente elas serão capazes de trazer melhorias contínuas para os processos e projetos.
8. **Torne a mudança parte da cultura organizacional:** as empresas precisam incorporar a mudança ao DNA do negócio, integrar a mudança na cultura da empresa e preparar a equipe para mudanças futuras. Importante notar o papel da liderança nesse processo. Cabe aos gestores fomentar um ambiente adequado para que as organizações atravessem os processos de mudança da melhor forma possível. Para garantir que a cultura seja compartilhada (manifeste-se

por comportamentos e valores compartilhados pelo grupo), difundida (penetre nos vários níveis da organização) e duradoura (defina as ações do grupo no longo prazo), ela precisa ser reforçada pela liderança, a qual serve de modelo de comportamento para os funcionários. Os líderes são os comunicadores das atitudes esperadas e responsáveis por recompensar as atitudes éticas e punir as antiéticas. Por isso, gestores precisam ser culturalmente sensíveis.

## A COMUNICAÇÃO CORPORATIVA EFETIVA VAI MUDAR A SUA EMPRESA

Para compreender como a comunicação corporativa é benéfica ao seu negócio, é importante entender que ela é uma forma de gerir e planejar estratégias de relacionamento da empresa por meio dos meios de comunicação. O objetivo principal é melhorar o posicionamento da empresa diante dos seus clientes, empregados e principalmente do mercado.

A partir da comunicação corporativa você será capaz de analisar o ambiente em que o seu negócio se encaixa. Dessa forma, será possível identificar o público-alvo, como se relacionam, quais são suas dores racionais e emocionais, e quais são suas carências individuais. O seu produto ou serviço deve trazer a promessa de sanar as dores e carências do seu nicho de mercado.

E como é feita essa comunicação com o público-alvo e o mercado?

Essa comunicação é feita por meio de todos os meios comunicativos disponíveis, como rádio, tv, redes sociais, blogs, YouTube, plataformas de e-commerce etc.

[illegible]



Para que sua comunicação com o mundo externo seja efetiva, é necessário que você analise o ambiente atual do seu negócio respondendo a essas perguntas:

**1. Qual o seu posicionamento no mercado?**

---

---

---

---

**2. A cultura da minha empresa está de acordo com o meu público-alvo?**

---

---

---

---

**3. Por que as pessoas vão querer o seu produto ao invés do produto da concorrência?**

---

---

---

---

**4. O seu produto/serviço é uma compra ou um comportamento aquisitivo racional ou emocional?**

---

---

---

---

---

---

## CONQUISTE UMA BOA REPUTAÇÃO PARA A SUA EMPRESA

Existem dois tipos de comunicação corporativa, a **interna** e a **externa**. A externa é responsável por se comunicar com os clientes, investidores e potenciais parceiros por meio do marketing, relações públicas e publicidade. As principais ferramentas são veículos como rádio, TV, jornais e campanhas. A interna trabalha na horizontal e vertical, na horizontal quando é realizada para funcionários na mesma função e na vertical para funcionários de diversas áreas da empresa.

O seu negócio precisa de bons planejamentos, de transparência e de uma boa relação com os colaboradores para adquirir uma boa reputação. Lembre-se de que a boa reputação interna expande para o público externo. Os seus colaboradores também são responsáveis por advogar o seu produto ou serviço para a sociedade. Então, preze pela boa relação com os seus funcionários. Além disso, é importante que você aprimore suas ações de marketing com divulgação, folders informativos, jornais, revistas, e-mail marketing, newsletter e o uso de influenciadores digitais como meio de atingir o público interno e externo.

Invista em um setor de comunicação e marketing com um time de social media capacitado e treinado para relacionar-se com o seu público-alvo. É importante atentar-se para outros profissionais que também constituem a comunicação corporativa, como os Assessores de Imprensa, Relações Públicas e Publicitários.

Para que o seu negócio seja bem-visto e tenha bastante credibilidade é necessário que se estabeleça uma relação com a mídia,

através da comunicação e marketing, por meio da comunicação interna, por meio de projetos de responsabilidade social etc. Ter um QG para o monitoramento de crises é fundamental para que você esteja sempre um passo à frente de uma possível crise.

E como posso me relacionar com a mídia através da comunicação?

Essa relação de fibra e confiança é feita por meio da assessoria de imprensa, que estreita o relacionamento do seu negócio com os meios de comunicação através de releases, entrevistas e notas para imprensa. Ao desenvolver esse relacionamento, seu negócio está se capacitando como principal fonte de informações no seu meio de atuação e passa a ter credibilidade com a imprensa.

O seu marketeiro será responsável pela demanda de promoções, preço e distribuição de produtos. O marketing deve trabalhar em conjunto com a comunicação para que juntos possam estruturar estratégias baseadas nos mesmos princípios, ou seja, padronizando a comunicação, assim evitando a possibilidade de confundir o cliente e evitando qualquer tipo de influência negativa na reputação da empresa.

Com uma boa comunicação, seu negócio terá uma boa reputação interna e externa, e o ideal, como já foi dito, é que ela seja padrão. Por que ter uma comunicação padrão? A comunicação padrão impede que seus diversos colaboradores tenham atuações diferentes do esperado dentro da empresa. Além disso, sua credibilidade e visibilidade vão às alturas.

Uma empresa que se posiciona e que mantém a transparência de seus ganhos, seus dados e campanhas acaba conquistando o respeito do seu público-alvo. Então, esteja

sempre disposto a ouvir seus funcionários, fornecedores, sócios e clientes com o intuito de melhorar os seus serviços ou de repensar a abordagem comunicativa.

Com a comunicação corporativa funcionando, os seus colaboradores também estarão alinhados para atingir seus objetivos na empresa. O feedback é a palavra-chave nessa situação. Peça que os seus funcionários deem dicas, críticas e elogios a respeito das ações que estão sendo elaboradas pela comunicação da empresa. A ideia é entender como todas as ações estão chegando para o seu público-alvo.

Todas as funções citadas são importantes e trabalham em conjunto para administrar a imagem da sua empresa para os seus clientes e para o mercado. Apesar de serem funções realizadas por pessoas diferentes, todos trabalham juntos por um mesmo objetivo.

## **COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL**

O relacionamento interpessoal, como foi falado anteriormente, nada mais é do que a forma como interagimos com as pessoas ao nosso redor: amigos, colegas de trabalho, familiares, ou seja, as diversas interações que podem acontecer baseadas em sentimentos, emoções e tipos de relacionamentos que temos com o núcleo de pessoas que nos cerca em nosso dia a dia. Seja em casa, no trabalho ou no lazer, você está cercado, a todo momento, por diversas relações interpessoais.

Apesar do nome geralmente não ser muito conhecido, praticamos este tipo de relacionamento diariamente, ao conviver com diversos perfis de personalidade. O relacionamento

interpessoal sempre muda, tudo depende do contexto em que ele está inserido. Por ser algo que temos a imensa necessidade de saber usar, ter conhecimento sobre como nos relacionamos com as pessoas faz toda a diferença.

Ter bons relacionamentos é algo de extrema importância e imprescindível na corrida pelo sucesso profissional e pessoal. É por esse motivo que tantas pessoas têm procurado estudar sobre o assunto.

Conheça os três conceitos de relação interpessoal:

### **1. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL PROFISSIONAL**

As habilidades de relacionamento interpessoal geralmente costumam ser trabalhadas e exigidas no ambiente profissional, ou seja, no conceito do relacionamento interpessoal profissional. Esta habilidade no mundo business é cada vez mais relevante por isso vem crescendo o número de empresas e organizações que investem em palestras sobre esse assunto para os seus colaboradores.

Aos olhos de uma pessoa inexperiente em gerir recursos humanos, pode parecer uma espécie de investimento não lucrativo ensinar aos colaboradores de sua empresa como cultivar relações no espaço profissional. No entanto, para aqueles que lidam no dia a dia com a sua equipe ou para os líderes que mesmo não o fazendo tão de perto percebem a importância dessa relação, trata-se de um investimento muito válido a longo prazo.

Prezar pela forma como os funcionários reagem às conexões estabelecidas com os colegas de trabalho mais próximos ou como eles lidam com os clientes traz lucro tanto para a instituição, como para o funcionário. Isso acon-

tece porque em um ambiente de trabalho mais harmonioso e fluido, onde os funcionários têm uma boa comunicação, há menores chances de erros e maiores chances de crescimento.

Este tipo de relacionamento também está muito ligado à cultura organizacional que a empresa possui. Normalmente o setor de recursos humanos cria critérios de compatibilidade entre a empresa e o funcionário antes dele ser contratado.

Se a empresa valoriza o dinamismo entre hierarquias de trabalho, preza pelo lado criativo de seus colaboradores, novidade e empreendedorismo, as pessoas que serão contratadas terão perfis semelhantes: serão eficazes, práticas, dinâmicas e procurarão estabelecer um ambiente mais competitivo.

Conhecendo o perfil predominante entre seus colaboradores fica mais fácil de gerir e estabelecer práticas que facilitem o convívio entre eles. Se há um consenso entre a equipe de como lidar com essas conexões, o processo de como o empregador irá lidar com seu time é facilitado.

Mas isso não quer dizer que os conceitos de relacionamento interpessoal pessoal e virtual não sejam utilizados, tanto dentro ou fora desse âmbito profissional. Ambos não são apenas aplicados como também muito bem aproveitados, trazendo benefícios para a vida que refletem em todo e qualquer contexto.

## **2. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL PESSOAL**

O relacionamento interpessoal pessoal envolve a forma como você lida com as pessoas mais próximas. Familiares, cônjuges, amigos, namorado ou namorada, enfim, como encara as situações que se revelam nessas relações.

## **3. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL VIRTUAL**

Já o relacionamento interpessoal virtual é visto como algo mais recente. Mesmo que não esteja presente fisicamente, diretamente ao lado das pessoas, no momento de criar uma conexão virtual com alguém é preciso lembrar que ainda assim deve-se seguir algumas regras das normas comportamentais que rege a sociedade.

No ambiente de trabalho ou pessoalmente as consequências de se utilizar mal uma ferramenta digital pode ser altamente prejudicial, por isso ainda devem predominar o uso do respeito, empatia, responsabilidade, dentre outras características morais que conduziram a uma relação agradável e coerente. Nesse sentido, procure ser simpático também nos meios digitais e sempre leia o que escreveu antes de enviar. Por vezes, você pode transparecer uma grosseria, mesmo quando essa não era a sua intenção!

Esses três tipos de relacionamentos interpessoais estão divididos em duas vertentes: Relações Unilaterais e Bilaterais.

Passando para os tipos de relações interpessoais, têm-se as relações unilaterais como uma relação onde apenas uma parte sai "ganhando", na qual há sempre um grande número de discussões e desconfortos. Normalmente, nesse tipo de relação são identificados participantes obstinados e pedantes, que criticam duramente os outros e ignoram sistematicamente o ponto de vista alheio.

Essa parte pode ser facilmente localizada em qualquer tipo de relacionamento. Suas sugestões estão sempre em forma de ordens e por mais que o indivíduo pareça ouvir o que a outra parte tem a dizer, não leva a crítica obser-

vada em consideração se não estiver de acordo com a opinião dela. Então o que era para ser um diálogo transforma-se em um monólogo.

Mesmo que essa relação possa parecer mais prejudicial no ambiente de trabalho em que pode ser manifestada tanto na forma de um líder que não escuta sua equipe ou de um funcionário que não sabe lidar com críticas, ela se torna uma relação tóxica em qualquer tipo de relacionamento.

Por isso, é fundamental que se evite, tanto em ser o tipo de pessoa que é sempre “do contra”, como em estar na maior parte do tempo ao lado de pessoas assim, afinal esse comportamento provavelmente irá interferir diretamente em algumas áreas da sua vida.

Já nas relações bilaterais, predominam as trocas de informações entre os indivíduos, gerando boas experiências e bons momentos. Zelar por essas relações, é fundamental para promover relacionamentos saudáveis e duradouros.

Nela, mesmo que as partes sejam decididas em relação às suas decisões, o conhecimento de que é importante escutar o que outro tem a dizer é predominante. Diferente da relação unilateral, nesta é possível criar um diálogo e intervir, solucionando problemas apontados, revendo conceitos e críticas e criando um ambiente propício a um debate saudável.

## **POTENCIALIZE A SUA COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL**

Dentro desses tipos de relações interpessoais existem vários fatores importantes, que definem em qual tipo essa relação se encaixa e como é possível melhorá-las e se beneficiar disso. Alguns desses fatores são: autoconhecimento, amor próprio, tolerância e empatia.

Se autoconhecer pode ser um processo demorado e doloroso, pois nele avalia-se os sentimentos e a forma como se reage a determinadas situações. Nem sempre você está disposto a mudar de opinião. Mas como permitir que alguém saiba como você realmente é se não está disposto a compreender os seus verdadeiros princípios?

Primeiro você deve se conhecer para depois deixar que outras pessoas o conheçam. É clichê, mas é o primeiro passo a se dar quando o aperfeiçoamento do seu caráter é necessário em determinada situação.

É importante não qualificar o autoconhecimento como um processo que um dia acaba, pois diariamente têm-se verdadeiras lições de como se pode relacionar-se com os outros e é sempre tempo de aprender, mas ao longo dele se cria o amor próprio. Entendendo quem realmente é e onde se quer chegar se permitindo exigir mais ou cobrar menos de si próprio.

Se você consegue fazer isso com si próprio, conseguirá aplicar o mesmo com os que estão à sua volta através do uso da tolerância. Cada pessoa tem uma personalidade e uma forma distinta de se viver, por isso não se deve julgar o que cada um tem a oferecer.

E a empatia é um fator de extrema importância, pois é uma forma de se colocar no lugar do próximo de diversas maneiras sem o interesse de obter apenas o que há de melhor nessa relação, mas também dando o seu melhor ao outro.

Ao falar de relacionamento interpessoal, não se pode esquecer a relação que este termo tem com o relacionamento intrapessoal, que muitas vezes foi tido como o ponto inicial para o relacionamento interpessoal.

É nele, que se lida com o eu, o interior, e isso requer muita sabedoria e conhecimento

justamente por não ser uma tarefa fácil. Uma boa estrutura emocional e mental é extremamente importante para qualquer relação, pois se o ser humano tivesse somente coisas positivas para dar, muito provavelmente, receberia o mesmo. É justamente nessa ligação que pode-se ver como o fator do autoconhecimento é necessário.

A boa utilização das técnicas de relacionamento interpessoal – e intrapessoal também – é fundamental em todas as áreas da vida. Por isso, para começar a ter relações saudáveis no dia a dia, é preciso estar disposto a expandir sua mente e seus relacionamentos.

## APRENDA A DAR O MELHOR FEEDBACK

Após entender o valor da comunicação para alavancar os seus negócios, é preciso pensar sobre a melhor forma de dialogar com o seu time. *Feedback*, em português, significa algo como “alimentar de volta”, ou seja, “retorno da informação ou do processo”. Assim, seria a etapa após informar algo a alguém, quando você entende a reação que causou ao emitir a sua mensagem. No mundo *business*, é importante se preocupar em receber *feedbacks* dos clientes, dos funcionários e, mais importante, saber qual a melhor forma de fornecer *feedbacks* construtivos para a sua equipe.

Para a Febracis, **feedback é servir e é positivo**. É uma maneira de ser sincero e honesto, de oferecer ao outro uma perspectiva diferente sobre a mesma situação, serviço ou produto. A troca de *feedbacks* são oportunidades imensas de aprendizados para os dois lados: saiba valorizar esse momento, aprenda com ele e treine a sua equipe para saber a importância desse processo.



### VÍDEO

#### PERCEBER E RECEBER FEEDBACK

Paulo Vieira

Você sabe receber feedbacks? No sexto episódio da série Sete Segredos das Pessoas de Sucesso, Paulo Vieira ensina o papel do feedback dentro dos seus negócios e da sua vida e como utilizá-los da melhor forma.

Aponte sua câmera para o QR Code ou acesse pelo link:



<https://febra.site/bhplink46>

É com o *feedback* honesto que é possível conquistar a confiança e melhorar a performance da empresa. A desonestidade prejudica toda a relação estabelecida com o seu time, gera desconfiança, além prejudicar os resultados que você obtém. Não dar *feedbacks* é negligenciar o potencial que o seu negócio possui de crescer e prosperar, além de desperdiçar o talento e o aprendizado que poderiam surgir dos seus colaboradores por causa desse exercício.

#### MATRIZ DO FEEDBACK

	AMOR	RAIVA
VERDADE		
MENTIRA		

Entenda, o *feedback* deve ser feito com atenção e de forma consciente para ambas as partes. Não confunda essa prática com dicas informais, com mera orientação ou instrução verbal. A seguir, alguns requisitos de como o *feedback* do líder de alta performance deve ser:

- **Imediato;**
- **Sobre um assunto específico;**
- **Sem rodeios;**
- **Focar no que é importante.**

Lembre-se: quanto mais *feedbacks* de elogios você der, menos orientações e correções serão necessárias para sua equipe. Isso porque o reforço positivo gera, na mente do seu colaborador, um mapa do que deve ser feito nas próximas tarefas para obter resultados excelentes. Ao dar o *feedback*:

- **Nunca compare um profissional com outro;**
- **Elogie, oriente ou observe mais;**
- **Escolha apenas uma estatística ou assunto para falar de cada vez.**

#### USE A COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA

Ao dar *feedbacks*, é importante estar atento à forma que você se comunica. Às vezes, a sua intenção pode até ser de reforço positivo, mas a forma com a qual você expressa o seu pensamento, ou seja, entre outras coisas, as palavras que você escolhe usar ao falar, pode mandar sinais confusos ao seu colaborador.

Marshall Rosenberg, psicólogo e autor do livro *Comunicação não-violenta: Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*, concluiu após pesquisa extensa que algumas palavras geram sentimentos similares e imediatos na maioria das pessoas. Por exemplo, as palavras **sempre**, **nunca** e **jamais**, quando usadas com exagero, tendem a não provocar compaixão em quem as ouve, mas gerar respostas defensivas. Veja a seguir frases utilizadas pelo autor que exemplificam essa ideia:

- **Sempre que vi Ricardo no telefone, ele falou pelo menos meia hora.**
- **Não consigo lembrar de você jamais ter escrito para mim.**

Ainda segundo o autor, as mensagens são melhores recebidas quando estão no formato de **observação** em vez de **avaliação**. Veja exemplos utilizados por Marshall para distinguir as duas formas de comunicação:

COMUNICAÇÃO	EXEMPLO DE OBSERVAÇÃO COM AVALIAÇÃO ASSOCIADA	EXEMPLO DE OBSERVAÇÃO ISENTA DE AVALIAÇÃO
1. Usar o verbo <b>ser</b> sem indicar que a pessoa que avalia aceita a responsabilidade pela avaliação.	Você é generoso demais.	Quando vejo você dar para os outros todo o dinheiro do almoço, acho que está sendo generoso demais.
2. Usar verbos de conotação avaliativa.	João vive deixando as coisas para depois.	João só estuda na véspera das provas.
3. Implicar que as interferências de uma pessoa sobre os pensamentos, sentimentos, intenções ou desejos de outra são as únicas possíveis.	O trabalho dela não será aceito.	Acho que o trabalho dela não será aceito. Ou: Ela disse que o trabalho dela não será aceito.
4. Confundir previsão com certeza.	Se você não fizer refeições balanceadas, sua saúde ficará prejudicada.	Se você não fizer refeições balanceadas, temo que sua saúde fique prejudicada.
5. Não ser específico a respeito das pessoas a quem se refere.	Os estrangeiros não cuidam da própria casa.	Não vi aquela família estrangeira da outra rua limpar a calçada.
6. Usar palavras que denotam habilidade sem indicar que se está fazendo uma avaliação.	Zequinha é péssimo jogador de futebol.	Em vinte partidas, Zequinha não marcou nenhum gol.
7. Usar advérbios e adjetivos de maneiras que não indicam que se está fazendo uma avaliação.	Carlos é feio.	A aparência de Carlos não me atrai.

Além disso, não use o verbo sentir sem, de fato, estar se referindo a sentimentos. Como na frase “**Sinto** que não consegui um acordo justo”, que poderia ser trocada pela palavra **penso**, por exemplo. Marshall explica que o mau uso dessa palavra pode gerar confusões na sua expressão e impedir que você possua uma comunicação clara, que expressa corretamente os seus sentimentos e pensamentos.

A melhor forma de melhorar a sua comunicação a longo prazo é **construir um vocabulário para os seus sentimentos**. Para isso, em vez de utilizar expressões vagas para comunicar o que sente, pense

em palavras que se refiram a emoções específicas. Um exemplo do autor é com a frase “Sinto-me bem a esse respeito”. Ora, a palavra “bem” é muito ampla. Pode significar aliviado, excitado, alegre, em paz. Procure, a partir de agora, especificar com mais clareza as suas emoções.

Isso não vai ajudar somente nas suas relações dentro da empresa, mas na comunicação com seus filhos, esposo ou esposa, familiares e, na verdade, qualquer relação que você estabeleça. A seguir, duas listas feitas por Marshall para ajudar a ampliar o seu vocabulário de emoções:

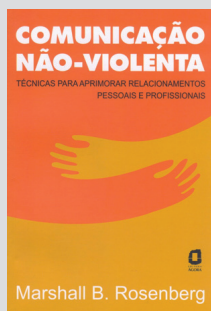


**Como é provável que nos sintamos quando nossas necessidades estão sendo atendidas:**

à vontade absorto agradecido alegre alerta aliviado amistoso amoroso animado atônito ávido bem-humorado carinhoso complacente compreensivo concentrado confiante confiável	consciente contente criativo curioso despreocupado emocionado empolgado encantado encorajado engraçado entretido entusiasmano envolvido equilibrado esperançoso esplêndido estimulado excitado	extasiado exuberante exultante falante fascinado feliz glorioso gratificado grato inspirado interessado livre maravilhado maravilhoso motivado orgulhoso otimista ousado	pacífico plácido pleno radiante relaxado resplandecente revigorado satisfeito seguro sensível sereno surpreso terno tocado tranquilo útil vigoroso vivo
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Como é provável que nos sintamos quando nossas necessidades não estão sendo atendidas:**

abandonado abatido aflito agitado alvoroçado amargo amargurado amedrontado angustiado ansioso apático apavorado apreensivo arrependido assustado aterrorizado atormentado austero bravo cansado carregado cético chateado chato chocado confuso	consternado culpado deprimido desamparado desanimado desapontado desatento desconfiado desconfortável descontente desesperado desencorajado desiludido desolado despreocupado encabulado encrencado enojado entediado envergonhado exagerado exaltado exasperado exausto fraco frustrado	fúlo furioso hesitante horrorizado hostil impaciente impassível incomodado indiferente infeliz inquieto inseguro insensível instável irado irritado irritante irritável letárgico magoado mal-humorado malvado melancólico monótono mortificado nervoso	obcecado oprimido perplexo perturbado pesaroso pessimista péssimo preguiçoso preocupado rancoroso receoso rejeitado relutante ressentido segregado sem graça sensível solitário sonolento soturno surpreso taciturno temeroso tenso triste
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



## LIVRO

### **COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA: TÉCNICAS PARA APRIMORAR RELACIONAMENTOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS** *Marshall Rosenberg*

Marshall Bertram Rosenberg, PhD em psicologia clínica pela Universidade de Wisconsin, apresenta neste livro um manual prático para melhorar os seus relacionamentos interpessoais e profissionais utilizando a metodologia da comunicação não violenta.

## O PODER DO ENDOMARKETING

Há algo de muito errado na cultura organizacional de uma empresa se o único nível de satisfação com o qual ela se preocupa é apenas o de seu consumidor. Afinal de contas, os seus recursos humanos são os ativos mais valiosos para atingir esses objetivos externos. E é aí que as ações de endomarketing são fundamentais.

A relevância desse pensamento estratégico é tanta, que o seu impacto influencia na produtividade, gestão do tempo e em todos os aspectos que, direta ou indiretamente, engajam na percepção de marca do público de uma empresa.

O que é endomarketing?

Também conhecido como marketing interno, o endomarketing é o conjunto de técnicas e tecnologias cuja aplicação é direcionada aos colaboradores de uma empresa. Ou seja: enquanto os diferentes tipos de marketing focam em atrair, relacionar-se e fidelizar os clientes, as ações de endomarketing privilegiam o bem-estar dos seus valiosos ativos. Só que vale adiantar a versatilidade desse tipo de atitude corporativa. Afinal, as ações de endomarketing também podem visar:

- **A socialização e integração entre áreas;**
- **A promoção da motivação dos profissionais no ambiente de trabalho;**
- **O treinamento e capacitação de cada um;**
- **A realização de um objetivo específico — como o engajamento para o alcance de metas.**

Uma troca, portanto, para que os colaboradores passem a vestir a camisa e atuem como verdadeiros embaixadores da marca para a qual eles trabalham. Parece interessante, não é mesmo? Pois acredite que é possível ficar ainda melhor quando se analisa os benefícios que as ações de endomarketing geram para a empresa e o seu quadro de funcionários.

Entre as diversas pesquisas a respeito, o estudo conduzido na Universidade de Warwick (Reino Unido), onde atestou-se que empregados felizes são 12% mais produtivos. É inegável, portanto, que as ações de endomarketing logo se configuram em um impulso de produtividade aos colaboradores de uma empresa. Mas não apenas isso, existem outros inúmeros benefícios:

## AUMENTO DA MOTIVAÇÃO

Liderar uma equipe é um desafio e tanto, e que passa diretamente pela motivação de cada indivíduo. E isso vem de diferentes maneiras, por exemplo:

- **Novos desafios;**
- **Estímulos para desenvolver aspectos — pessoais e profissionais — que vão agregar mais valor ao profissional;**
- **Ações que demonstrem valor, gratidão e reconhecimento à pessoa.**

Quando essas atividades não caminham lado a lado com a rotina de uma equipe, é comum que a desmotivação contagie os seus membros. Mas, com as ações de endomarketing, existe motivação para alcançar as metas propostas e buscar o contínuo aperfeiçoamento.

## RETENÇÃO DE TALENTOS

Reter um talento interno é muito mais acessível do que o investimento em novas contratações (soma-se a isso os encargos em demissões, os custos com admissões e o tempo e orçamento direcionados em treinamento e integração).

Ao direcionar uma fração dessa quantia em ações de endomarketing, você sabe como manter um profissional satisfeito com a sua posição, e motivado em crescer cada vez mais internamente. Assim, o índice de rotatividade é menor e a afinidade entre os membros da equipe só se fortalece a partir das campanhas promovidas pela empresa.

## MAIS ENGAJAMENTO

Engajamento e motivação são costumeiramente confundidos, embora sejam similares. Acontece que, aqui, se fala da participação dos colaboradores. Isso significa o engajamento em gerar ideias, apontar melhorias, discutir soluções e sentir-se parte ativa do desenvolvimento da empresa. Mais que um instrumento corporativo, o colaborador também se considera um dos responsáveis por aquela marca.

Quando há um interesse da organização em desenvolver o bem-estar coletivo, o profissional responde à altura. Retribui com mais afinco, dedicação e interesse em promover resultados melhores, que vão se traduzir em melhorias para todos.

É importante, também, que esse ponto esteja alinhado com a inteligência emocional de cada colaborador. Por isso, desenvolvê-la, internamente, é um aspecto a ser levado em conta para a promoção do engajamento coletivo.

## **PROMOÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Muito da evolução profissional de alguém está condicionada à abertura que a liderança dá para esse crescimento gradativo. E as ações de endomarketing possibilitam isso. Consequentemente, o clima organizacional é ameno e colaborativo — ainda que competitivo —, uma vez que todos têm chances iguais de crescerem dentro da empresa.

## **GERA RESULTADOS POSITIVOS PARA A EMPRESA**

Não parece contraditório que as ações de endomarketing ajudem na promoção externa de uma empresa? Mas, como vimos até aqui, é exatamente o que acontece. O marketing interno contribui com resultados melhores e desempenhos exemplares. Algo que o consumidor percebe e, inclusive, a concorrência.

Consequência disso é que a percepção de marca do seu negócio é potencializada. Os clientes querem consumir os seus produtos ou serviços, os rivais querem gerar os mesmos efeitos e os profissionais do seu ramo de atuação vão se interessar por trabalhar ali. São questões que se acumulam, portanto, e dão uma verdadeira mostra que as ações de endomarketing têm tudo para guiar uma empresa ao sucesso, e em múltiplas frentes.

Mas quais ações de endomarketing podem ser usadas? O repertório de estratégias é tão extenso quanto diversificado. A seguir, você verá algumas das principais ações de endomarketing que podem ser inseridas na sua rotina corporativa:

### **Redes sociais corporativas**

São ferramentas de comunicação e relacionamento, e que contribuem positivamente com a integração dos membros da empresa. Sem falar que as redes sociais já estão inseridas na rotina de todos. Trata-se, portanto, de um instrumento a mais para valorizar a socialização dos colaboradores. Além, é claro, da troca de conhecimentos e experiências.

### **Marketing de conteúdo**

Normalmente usado como campanha de marketing para o consumidor, a estratégia de conteúdo pode também ser aplicada internamente. E o caminho é similar. Para tanto, basta identificar os gostos, preferências, objetivos e os sonhos do público para alinhar uma produção de conteúdo que seja relevante e tenha impacto na vida deles. É interessante que, com isso, cria-se engajamento e os colaboradores participam mais das ações da empresa.

### **Metas e recompensas**

De modo mais prático, o sistema de metas e recompensas tende a estimular a produtividade, o empenho e o trabalho em equipe para alcançar os resultados projetados. Para complementar esse esforço, um sistema de avaliações e desempenhos também é fundamental. Por meio dele a gestão — em conjunto com o RH — aprende a lapidar os seus talentos, a dar um feedback construtivo e a dissociar, até mesmo, crenças limitantes.

### **Eventos corporativos**

De treinamentos a um *happy hour* — dentro ou fora da empresa —, aí está uma das ações de endomarketing mais populares. Esses eventos são leves, integradores, e ajudam no

engajamento e na motivação dos colaboradores. Especialmente, quando existe motivos para comemorações. Por isso, convém sempre dar esse retorno para as equipes. É um diferencial e tanto para erguer a moral coletiva e estreitar ainda mais os laços.

### **Abra os canais de comunicação**

Além das já citadas redes sociais, uma alternativa para gerar mais engajamento dos colaboradores ocorre pela simples abertura de canais de comunicação. Mais que isso: é importante que os profissionais se sintam ouvidos e respeitados nesses canais. Sentir que as suas opiniões são recebidas, absorvidas e levadas em consideração já é um motivo a mais para os profissionais se dedicarem à realização de suas atividades.

Deu para perceber, agora, todo o valor em torno das ações de endomarketing, e o caminho para colocá-las em prática na sua empresa? Para começar a investir nessa ideia de maneira assertiva, comece qualificando-se com um conhecimento inteiramente focado na compreensão de personalidades e na competência dos indivíduos que trabalham com você.

## **APRENDA COM A GOOGLE**

Para que você compreenda melhor como é importante investir na comunicação interpessoal e corporativa para que o sucesso seja possível, pegamos o exemplo da Google, uma das maiores empresas do mundo.

A Google ficou conhecida no mundo todo com o seu serviço de buscas na internet e hoje é uma das maiores empresas do mundo, juntamente da Walmart e Microsoft. O crescimento

da Google é justificado, a empresa investe bastante em seus funcionários. A empresa desenvolveu ambientes colaborativos em todas as suas sedes para que os seus colaboradores sintam-se à vontade para criar e desenvolver estratégias de maneira efetiva.

Os escritórios da Google são planejados de forma ampla e aberta, não existe segregação de hierarquias por salas. Todos os colaboradores ficam no mesmo ambiente para que isso facilite a circulação de ideias e a integração entre equipes. Esse formato tem gerado frutos positivos para a empresa, que tem obtido equipes mais integradas e produtivas gerando grandes resultados.

Para os funcionários da Google existe outra vantagem, não há nenhum tipo de inveja por causa de instalações. Se ninguém tem sala particular, ninguém reclama. Existem salas privativas para reuniões, mas todos dividem mesas e estão sempre cercados por colegas de trabalho.

A empresa procura oferecer mimos constantes para os seus colaboradores com inúmeros recursos tecnológicos, também disponibiliza lanches gratuitos com pães, frutas, sucos e iogurtes. Além de um espaço de jogos para que os colaboradores tenham um espaço para relaxar e desopilar no tempo livre.

A gestão de pessoas da empresa é controlada por meio de dados, através da ferramenta People Analytics, por meio dela a empresa acompanha todos os seus colaboradores. A ferramenta fornece métricas para que o RH tenha a visão estratégica da equipe, influenciando contratações, desenvolvimento etc. A ferramenta também auxilia algumas ações estratégicas para uma comunicação e produtividade mais assertiva.



A cultura organizacional da Google não extingue a responsabilidade dos funcionários, ao contrário, dessa forma o colaborador passa a valorizar os inúmeros benefícios que tem e mostra maior produtividade e competência para permanecer na empresa.

## APLIQUE O APRENDIZADO NA SUA VIDA

Chegar ao patamar das maiores empresas do mercado é um objetivo completamente realizável. Com o Business High Performance, você já possui acesso aos melhores conceitos, estratégias e ferramentas para capacitá-lo e tornar possível a realização desse sonho, e é seu trabalho aplicar o que aprendeu para materializar a sua visão extraordinária de futuro. A partir do que foi aprendido, coloque em prática seus planos de ação. Como costumava dizer: Tem poder quem age, age certo e na velocidade certa.

Lembre-se de que o seu negócio é gestão. É indispensável que essa seja sua prioridade daqui para frente, aliada a uma liderança de

alta performance que consegue maximizar os resultados dos seus colaboradores. Com a orientação certa, dedicação, mudança de crenças e ações voltadas para o foco correto, você certamente colherá resultados extraordinários.

Portanto, não deixe de fazer todas as atividades propostas neste material, além de ler todos os exemplos e reler sempre que necessário. Assista, também, ao material complementar que disponibilizamos ao longo do texto. Esse conteúdo foi cuidadosamente selecionado para te mostrar exemplos de sucesso e disparar os *insights* de poder na sua mente – às vezes, **a ideia que vai mudar completamente a sua vida está a um passo de ser descoberta, basta olhar o mundo por outro ângulo.**

Por fim, não esqueça que o seu negócio impacta pessoas. Ao crescer com excelência, sabendo os valores e os benefícios da contribuição ao próximo, a sua empresa está melhorando o mundo e transformando vidas, seja qual for o seu ramo de atuação. Quando você e a sua empresa se tornarem extraordinariamente gratos e abundantes, é quando será possível viver a riqueza em sua plenitude.

## This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACHOR, Shawn. **O jeito Harvard de ser feliz: o curso mais concorrido de uma das melhores universidades do mundo.** Tradução de Cristina Yamagami. São Paulo: Saraiva, 2012.

ASANOME, Cleusa Rocha. **Liderança sem seguidores: um novo paradigma.** 2001. 197 f. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2001.

COLLINS, Jim. **Empresas feitas para vencer: por que algumas empresas alcançam a excelência e outras não.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

CUDDY, Amy. **O Poder da Presença.** Rio de Janeiro: Sextante, 2016.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões.** Tradução de Ricardo Vasques Vieira. Rio de Janeiro: Solomon, 2014.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

GRINBERG, Renato. **Jack Welch e a liderança servidora.** São Paulo: 2012.

HELSEBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD, Richard. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era.** 4. ed. São Paulo: Futura, 1996.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A Estratégia Do Oceano Azul.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KRZNARIC, Roman. **O poder da empatia: a arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo.** Rio de Janeiro: Zahar, 2015.

ROBBINS, Anthony. **Desperte seu gigante interior.** Rio de Janeiro: Best Seller, 2012.

ROBBINS, Anthony. **Poder sem limites.** Rio de Janeiro: Best Seller, 1987.

THIEL, Peter. **De zero a um: o que aprender sobre empreendedorismo com o Vale do Silício.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

VIEIRA, Paulo. **Criação de riqueza: uma metodologia simples e poderosa que vai enriquecê-lo e fazer você atingir seus objetivos.** São Paulo: Gente, 2019.



VIEIRA, Paulo. **O poder da autorresponsabilidade: a ferramenta comprovada que gera alta performance e resultados em pouco tempo.** São Paulo: Gente, 2017.

VIEIRA, Paulo. **Poder e Alta Performance: o manual prático para reprogramar seus hábitos e promover mudanças profundas em sua vida.** São Paulo: Gente, 2017.

VIEIRA, Paulo; SILVA, Deibson. **Decifre e influencie pessoas: como conhecer a si e aos outros, gerar conexões poderosas e obter resultados extraordinários.** São Paulo: Gente, 2018.

WELCH, Jack; BYRNE, John A. **Jack definitivo: segredos do executivo do século.** 16.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WELCH, Jack; WELCH, Suzy. **Paixão por vencer: a bíblia do sucesso.** 12.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

WHITMORE, John. **Coaching for performance.** Londres: Nicholas Brealey Publishing, 2002.





# TUDO O QUE VOCÊ PRECISA SABER PARA SE TORNAR UM GESTOR DE ALTA PERFORMANCE E OBTER LUCROS EXTRAORDINÁRIOS.

Se tornar um líder de alto nível é, sem dúvidas, um caminho que exige muita dedicação e estudo. Neste livro, te ensino técnicas, conceitos, estratégias e ferramentas com foco em gestão e liderança. Com o Business High Performance, você terá acesso à metodologia diferenciada da Febracis, que utiliza a Inteligência Emocional como instrumento para obtenção do sucesso empresarial.

O conhecimento que estou compartilhando com você, acompanhado de ações concretas, vai multiplicar o faturamento e aumentar a rentabilidade e o lucro da sua empresa. Assim, você vai conquistar mais dentro do mercado, independente das oscilações na economia. As páginas deste livro aprofundam ainda mais o conteúdo visto durante o curso Business High Performance, te ensinando a proposta do mundo empresarial moderno.

Com o **Business High Performance: as ferramentas certas para ter a gestão e lucros extraordinários**, você terá, ao seu lado, um manual completo para consultar sempre que houver qualquer dúvida sobre o método que fará sua empresa crescer extraordinariamente, tendo, assim, segurança e propriedade para seguir no caminho de crescimento.