

F0521



# TREINAMENTO BUSINESS HIGH PERFORMANCE COM PAULO VIEIRA

NOME:



Paulo Vieira

INSCREVA-SE  
[/pauloipv](https://www.youtube.com/pauloipv)

SIGA  
[@paulovcoach](https://www.instagram.com/paulovcoach)

## SOBRE PAULO VIEIRA

Paulo Vieira é coach, escritor, conferencista internacional e criador do Coaching Integral Sistêmico e do Método CIS, o maior curso de inteligência emocional do mundo. Com mais de 10.800 horas em sessões individuais de coaching, Paulo também já realizou consultoria em cerca de 500 empresas ao longo de seus mais de 20 anos de carreira nesse segmento.

## FORMAÇÃO

O master coach tem vasta formação acadêmica, sendo PhD em Business Administration e Mestre em Coaching pela Florida Christian University (FCU). Pós-graduado em Gestão de Pessoas, o Master Trainer Internacional em Coaching possui ainda MBA em Marketing (Instituto Português de Administração de Marketing - Portugal) e graduação em Business Administration (FCU).

## LIVROS

Como escritor, Paulo Vieira já tem 11 best-sellers publicados: Eu, líder eficaz (2003), O Poder da Ação (2015), Foco na Prática (2017), Poder e Alta Performance (2017), O Poder da Autorresponsabilidade (2018), Decifre e Influencie Pessoas (2018), O Poder da Ação para crianças (2018), Criação de Riqueza (2019), 12 Princípios para uma vida extraordinária (2019), Decifre seu talento (2019) e O Poder da Ação para crianças: novas aventuras (2020). Sua obra mais conhecida, o best-seller O Poder da Ação, já vendeu mais de 1,5 milhões de cópias, além de contar com versões traduzidas para o inglês (The Power of Action) e o espanhol (El Poder de la acción).



## SOBRE A FEBRACIS

Maior instituição de coaching do mundo, a Febracis já impactou mais de 70 milhões de pessoas direta e indiretamente em todos os continentes. A empresa é destaque no mercado por transformar vidas através do Coaching Integral Sistêmico (CIS), um processo que leva o aluno (coachee) a um estilo de vida abundante.

## SOBRE O MÉTODO CIS

O CIS® se diferencia do coaching tradicional por trabalhar de forma integral a razão e a emoção, de maneira que é possível obter alta performance pessoal e profissional sem comprometer nenhuma área da vida. Saúde, família, finanças, vida social, entre outras áreas, são trabalhadas no processo. O método transforma crenças limitantes em crenças fortalecedoras, capacitando pessoas para que se desenvolvam em suas atividades e busquem seus objetivos com foco e dedicação.



# POR QUE A FEBRACIS É A MAIOR INSTITUIÇÃO DE COACHING DO MUNDO?



MAIOR CURSO DE  
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL,  
COM MAIS DE 1 MILHÃO DE  
VIDAS IMPACTADAS.



MAIS DE 1.300  
COLABORADORES  
E 100 TRAINERS.



11 LIVROS BEST-SELLERS  
NO RANKING DA VEJA.



AUTOR MAIS VENDIDO  
DO BRASIL PELO  
3º ANO CONSECUTIVO



MAIS DE 400 TURMAS  
DE FORMAÇÃO EM COACHING  
INTEGRAL SISTÊMICO PELO MUNDO.



16 MIL PESSOAS  
TREINADAS TODOS  
OS MESES.



MAIS DE 715 MIL SESSÕES  
REALIZADAS NO SISTEMA  
DE COACHING DA FEBRACIS.



MAIS DE 30 MIL  
COACHES FORMADOS  
PELA FEBRACIS.



MAIOR NÚMERO  
DE UNIDADES  
INTERNACIONAIS.



**55 MIL M<sup>2</sup> DE CENTROS  
DE COACHING FEBRACIS.**



**39 UNIDADES EM  
3 CONTINENTES.**



**MAIS DE 154 MIL CLIENTES  
DE COACHING EM NOSSO  
SISTEMA SCIS.**



**3 MILHÕES DE LIVROS  
VENDIDOS DENTRO E  
FORA DO BRASIL.**



**ESTAMOS HÁ 10 ANOS  
NO INTERCOACHING,  
O MAIOR CONGRESSO  
INTERNACIONAL DE  
COACHING.**



**MAIOR CANAL DE COACHING  
E LIDERANÇA DO YOUTUBE  
NO BRASIL.**





# CONHEÇA OS CURSOS DA **FEBRACIS**

A MAIOR INSTITUIÇÃO DE COACHING DO MUNDO



**FEBRACIS**  
COACHING INTEGRAL SISTÊMICO

# FORMAÇÕES E TREINAMENTOS

O programa Green Belt é uma capacitação intensiva em 6 cursos exclusivos da Febracis: Método CIS, Formação Internacional em Coaching Integral Sistêmico, Treinamento Business High Performance, Formação de Oradores e Palestrantes, Treinamento Inteligência Financeira/Criação de Riqueza e Formação em Gestão de Perfil Comportamental - CIS Assessment. Totalmente focado em resultados reais, o programa possui carga horária de mais de 300 horas.



Nos cursos, você terá acesso às ferramentas, aos conceitos e estratégias que impulsionarão todas as áreas da sua vida, além do seu negócio. Aqui você encontrará a forma certa de lidar com seus vícios emocionais, terá os recursos necessários para conquistar a alta performance profissional, aprenderá a restaurar e desenvolver seus relacionamentos e obterá o melhor. O pacote Green Belt mudará a sua forma de ver e se comportar diante da vida e dos desafios de maneira sistêmica.



## MÉTODO CIS

- Um programa completo para reprogramação de crenças e reestruturação emocional, eliminando os entraves que impedem você de alcançar a plenitude na vida.



## FORMAÇÃO INTERNACIONAL EM COACHING INTEGRAL SISTÊMICO

- Uma formação voltada para quem deseja obter maiores resultados na vida pessoal e profissional, conquistar mais qualidade de vida reprogramando crenças limitantes e começar uma carreira de sucesso como Coach Integral Sistêmico.



## TREINAMENTO BUSINESS HIGH PERFORMANCE

- Aprenda as mais modernas técnicas e ferramentas de gestão de pessoas, negociação empresarial e liderança avançada. Revolucione seu comportamento e seu desempenho profissional e corporativo.



## FORMAÇÃO DE ORADORES E PALESTRANTES

- Para quem deseja investir em si mesmo e desenvolver habilidades como palestrante, treinador e multiplicador de conhecimento e ideias.



## TREINAMENTO INTELIGÊNCIA FINANCEIRA/CRIAÇÃO DE RIQUEZA

- Utilizando as avançadas técnicas do Coaching Integral Sistêmico, aprenda a ganhar, multiplicar, usufruir, doar e continuar tendo muito dinheiro.



## FORMAÇÃO EM GESTÃO DE PERFIL COMPORTAMENTAL - CIS ASSESSMENT

- Seja um analista de perfil comportamental aprendendo sobre o seu comportamento e o de seus clientes e colaboradores. Com essa formação, você estará capacitado e licenciado para utilizar o software CIS Assessment, seja nas contratações, no mapeamento comportamental do seu time ou com os seus clientes de coaching.

# FORMAÇÕES E TREINAMENTOS

Você já é um coach Green Belt pela Febracis. Um especialista em diversas áreas.

Com o Métodos CIS, já conquistou equilíbrio emocional e reestruturou sua vida. Aprendeu a ganhar, ter e multiplicar o seu dinheiro reprogramando crenças financeiras no Treinamento Inteligência Financeira/Criação de Riqueza. Já com o Formação de Oradores e Palestrantes, aprendeu a se comunicar sem ruído e a se expressar para diferentes e grandes públicos.

Você também estudou profundamente sobre negócios, gestão e liderança com o Treinamento Business High Performance. Além disso, sabe lidar com os diferentes perfis de pessoas, tendo aprendido no curso de Formação em Gestão de Perfil Comportamental CIS Assessment, e do estado atual ao estado desejado de maneira prática e rápida, tendo inclusive uma certificação internacional obtida no Formação Internacional em Coaching Integral Sistêmico.

Assim, te convidamos a ir além e ser também um certificado Golden Belt pela Febracis, agregando o Mindfulness, o Master Coaching Integral Sistêmico e o Advanced Executive Coaching à sua formação.



## FORMAÇÃO EM ADVANCED EXECUTIVE COACHING

- Neste treinamento, você aprenderá a roteirizar todas as suas sessões, da primeira à décima, com técnicas, conceitos e ferramentas necessárias para elevar o executivo a mais alta performance.



## FORMAÇÃO MASTER COACHING

- Um treinamento voltado para profissionais de Coaching que estão em busca de conquistar maestria no desenvolvimento humano, a capacidade de revolucionar vidas desejando todo o potencial de realização e aprofundando o Coaching Integral Sistêmico ainda mais.



## TREINAMENTO EM MINDFULNESS

- Mindfulness é o estado psicológico que surge quando treinamos nossa mente em um tipo particular de atenção plena. As práticas de mindfulness mesclam exercícios meditativos com técnicas cognitivas e comportamentais.



## MÉTODO CIS



## FORMAÇÃO INTERNACIONAL EM COACHING INTEGRAL SISTÊMICO



## TREINAMENTO BUSINESS HIGH PERFORMANCE



## FORMAÇÃO DE ORADORES E PALESTRANTES



## TREINAMENTO INTELIGÊNCIA FINANCEIRA/CRIAÇÃO DE RIQUEZA



## FORMAÇÃO EM GESTÃO DE PERFIL COMPORTAMENTAL - CIS ASSESSMENT



# SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
VISÃO SUPERIOR.....	13
CONJUNTURA E CENÁRIOS .....	14
HAVAN (ESTUDO DE CASO):.....	15
MENTALIDADE EMPRESARIAL VENCEDORA .....	16
ABUNDÂNCIA X ESCASSEZ .....	17
ORGULHO .....	18
JOGO DE GENTE GRANDE .....	20
GESTÃO EMPRESARIAL .....	23
AUTORRESPONSABILIDADE .....	30
LUCRO EM 1º LUGAR .....	32
GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO EM RESULTADOS – PARTE 01.....	34
PERFORMANCE E MARKETING DIGITAL.....	35
ESTRATÉGIA EMPRESARIAL .....	36
ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL .....	39
INDICAÇÕES DE LIVROS .....	45
LIDERANÇA COM FOCO EM RESULTADOS .....	47
GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO EM RESULTADOS – PARTE 02 .....	51
FOCO NAS PESSOAS .....	56
CHAC.....	58
MATRIZ DE DECISÃO EMPRESARIAL .....	61
APLICATIVO GERENCIAL: UMA FERRAMENTA COMPLETA PARA GERIR E LIDERAR.....	63
CLIMA ORGANIZACIONAL .....	80
AS 12 CHAVES DA EXCELÊNCIA.....	82
GESTÃO DE PESSOAS .....	83
METAS, PLANO DE CARREIRA E GAMIFICAÇÃO.....	86
FERRAMENTAS E ANEXOS.....	89
ESTUDO DE CASOS .....	128

**É expressamente proibida a reprodução e/ou distribuição deste material,  
no todo ou em parte, em qualquer meio mecânico, magnético, eletrônico, ou quaisquer  
outros meios que vierem a existir, com ou sem fins econômicos, sem a prévia e expressa  
autorização do detentor de seus direitos, qual seja, Febracis Coaching Integral Sistêmico, nos termos da lei  
nº9.610/98.**

**PROIBIDA A REPRODUÇÃO!**

# INTRODUÇÃO

## COMPARTILHE

1. Quais os 3 maiores **problemas** que você busca resolver no seu setor, função, negócio ou empresa?

---

---

---

2. Quais são os 3 principais **OBJETIVOS** e **METAS** Empresariais que você quer conquistar com este curso?

---

---

---

Se você começou esse curso e o **lucro** não é um desafio / problema ou uma meta, você está em sérios apuros.

**Você está perdido e não sabe**

## DE 0 A 10, QUAIS PROBLEMAS VOCÊ QUER RESOLVER:

- ( ) Mercado saturado
- ( ) Baixa rentabilidade
- ( ) Dificuldade de recrutar e/ou reter talentos
- ( ) Concorrência muito forte
- ( ) Perda de participação de mercado
- ( ) Produto não competitivo
- ( ) Ineficácia em Marketing Digital
- ( ) Baixo faturamento
- ( ) Perda constante de clientes
- ( ) Falta de informações gerenciais
- ( ) Equipe gerencial ou operacional de má qualidade
- ( ) Fluxo de caixa deficiente
- ( ) Falta de recursos para investimentos básicos
- ( ) Desorganização gerencial/administrativa

## OBJETIVOS FEBRACIS:

- 1. CONCEITOS E FERRAMENTAS:** Capacitá-lo com os mais modernos **conceitos** de business e **ferramentas** práticas e aplicáveis para que você, além de competir, conquiste seus objetivos mais ousados em curto espaço de tempo.
- 2. FOCO:** Crescimento Lucrativo é a capacidade da sua empresa em aumentar sistematicamente o faturamento da empresa e o seu lucro de forma **SIMULTÂNEA E SUSTENTÁVEL**.

### 3. OBSESSÕES:

**1º LUCRO EXTRAORDINÁRIO**  
+  
**2º ENTREGA EXTRAORDINÁRIA**  
+  
**3º GESTÃO CLASSE MUNDIAL**

- 4. MENTALIDADE EMPRESARIAL VENCEDORA:** Conferir ao participante deste curso uma reformulação geral na sua MENTALIDADE EMPRESARIAL. Pois sem isso, jamais acontecerão mudanças permanentes.
- 5. COACHING:** Fornecer aos Coaches Febracis ferramentas, conceitos, métodos, mentalidade e estratégias empresariais avançadas que maximizam suas sessões de coaching na área empresarial.

“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 porque 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*

# VISÃO SUPERIOR

**CRIE A SUA VISÃO EXTRAORDINÁRIA DE SUA CARREIRA, SETOR,  
EMPRESA OU NEGÓCIO:**

# CONJUNTURA E CENÁRIOS

## TIPOS DE CRISE QUE AFETAM AS EMPRESAS:

1. Específicas (petróleo, dólar, burocracia, fornecimento, eletricidade...);
2. Setoriais (aumento do IPI, greve, gripe suína...);
3. Catástrofes ou intempéries naturais severas;
4. Internas (morte, questões societárias, sucessão...);
5. Econômicas (inflação, crédito, juros altos, desemprego ...);
6. Concorrenciais;
7. Gestão Interna;

## QUAIS DESSAS CRISES SUA EMPRESA ENFRENTA?

---

---

---

## OS 4 ANTÍDOTOS ANTICRISE:

Dê uma nota (0 a 10) para os 4 itens abaixo, soma e descubra o seu crescimento lucrativo:

<b>1º Adequação Estratégica</b>	
<b>2º Gestão Excelente</b>	
<b>3º Caixa Farto</b>	
<b>4º Inovação Tecnológica</b>	
=	
<b>CRESCIMENTO LUCRATIVO</b>	

Podemos prosperar independentemente das crises que estamos enfrentando!

**Mas isso depende de quem você é.**

## HAVAN (ESTUDO DE CASO):



Fundada em 1986 em Brusque, Santa Catarina, a Havan originalmente era uma empresa têxtil, ramo em que atua até hoje. Atualmente, tem mais de 21 mil funcionários e está presente em 19 estados do país – apenas Alagoas, Amapá, Amazonas, Ceará, Maranhão, Paraíba, Rio Grande do Norte e Roraima não têm unidades da marca, mas a empresa diz que estará em todos os estados brasileiros até 2022.

A operação é dividida em quatro unidades de negócios: moda, que é herança da origem têxtil; cama, mesa e banho, onde entram também itens de decoração e linha de bebês (a Havan é um dos maiores vendedores de tapetes do país); bazar, onde se encontram utilidades domésticas e brinquedos (essa também é a área responsável por itens sazonais em datas comemorativas, como Natal e Páscoa); e eletro, que inclui, além dos itens eletrônicos, ferramentas, objetos para camping, pesca, praia e outros itens de lazer.

Os produtos nacionais correspondem a 90% das vendas, e a empresa tem uma boa parcela de produtos de marca própria. Uma das principais vantagens da Havan sobre a concorrência é a quantidade de produtos que ela oferece em suas lojas – o que, no jargão do setor, é chamado de SKUs\*. Enquanto ela tem mais de 350.000 itens disponíveis, a Lojas Americanas, por exemplo, trabalha com cerca de 50.000 SKUs.

A rede de lojas famosa pela fachada similar à da Casa Branca, nos Estados Unidos, e, em alguns casos, pela presença de uma réplica da Estátua da Liberdade em sua porta de entrada, faturou em torno de R\$ 10 bilhões em 2020, valor bem próximo ao registrado no ano anterior.

A estratégia da Havan é abrir lojas em cidades pequenas (em muitos casos, com menos de 200 mil habitantes) ou até entroncamentos rodoviários, onde é possível atender vários municípios ao mesmo tempo. Além da fachada incomum, as lojas têm outras peculiaridades: todas as unidades têm praça de alimentação e algumas têm até cinema.

Em 2020, a Havan alcançou o marco de 155 megalojas em todo o Brasil, e até 2022 a empresa pretende dobrar esse número. Além disso, Luciano Hang, dono da Havan, tem apostado no setor de geração de energia elétrica, factoring, postos de combustíveis e hotelaria.

\* SKU: Stock Keeping Unit. Em português, quer dizer Unidade de Manutenção de Estoque.

Fonte: Infomoney (adaptado)

# MENTALIDADE EMPRESARIAL VENCEDORA

Nenhum conteúdo cognitivo, racional, intelectual, técnico, ferramental ou conceitual irá ajudá-lo se você não mudar suas 3 crenças primais.

CREENÇA	COMPETÊNCIA EMOCIONAL	COMPORTAMENTO / ATITUDE
MERECIMENTO	TENHO	1 - TER/POSSUIR UM CARGO OU UMA EMPRESA; 2 - TER UM PATRIMÔNIO, LUCRO E CRESCIMENTO.
CAPACIDADE	FAÇO	1 - CAPAZ DE GERIR UMA EMPRESA COM RESULTADOS POSITIVOS; 2 - CAPAZ DE ENTREGAR O EXTRAORDINÁRIO.
IDENTIDADE	SOU	1 - SER EMPRESÁRIO/ GESTOR DE SUCESSO; 2 - COM RESULTADOS ULTRA POSITIVOS.

Tendo as maiores empresas do Brasil/mundo como referência:

1. Quem você é como empresário/gestor?

---



---

2. O que você faz e entrega ao mercado?

---



---

**O resultado que não tenho é pelo que eu ainda não sou e não faço.**

**Porque se fosse e fizesse, eu já teria.**

Para reconstruir suas crenças, você terá que ministrar estímulos certos, na intensidade certa e pelo tempo certo. Isso é feito por meio de livros, vídeos, cursos, pessoas, ambientes, programas, coaching, mentoria, consultorias, áudios, até que você se torne.

**Treine até se tornar um profissional de SUCESSO.**

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

***Paulo Vieira***

**MENTALIDADE EMPRESARIAL VENCEDORA:** É A COMBINAÇÃO DE CRENÇAS, COMPORTAMENTOS, MANEIRA DE PENSAR E DE SENTIR QUE PRODUZIRÃO NATURALMENTE GRANDES RESULTADOS EMPRESARIAIS.

Nada é mais seguro para mudar uma mentalidade do que o LUCRO, INTERCÂMBIO, EXPERIÊNCIAS e PESSOAS. Porque só assim as suas referências, perspectivas e autopercepção irão mudar.

No contexto de Business, nada em você é mais importante do que ter uma MENTALIDADE EMPRESARIAL VENCEDORA.

Que jogo você está jogando em seu negócio: de criança com boiazinha de girafa e toquinha rosa ou de gente grande disposta a vencer?

## ABUNDÂNCIA X ESCASSEZ

Você nunca será um empresário feliz e próspero enquanto não se curar da escassez.

**ESCASSEZ É UMA DOENÇA EMOCIONAL E ESPIRITUAL.**

A maior parte da sociedade parece se basear em uma mentalidade de escassez. O paradigma da escassez reforça que não existe o suficiente para todo mundo e, com isso, dá origem ao medo e à disputa por dinheiro e por bens materiais.

Todos os conflitos e guerras surgem por conta da crença de que não há o suficiente. Dessa forma, as pessoas acreditam que precisam “lutar”, “guerrear” e “batalhar” contra os outros para ter um mínimo de vitória ou ganho.

A partir dessa “batalha”, também surge uma espécie de concorrência desleal, repleta de todo o tipo de desonestade, pois cada indivíduo quer garantir o seu ganho. Afinal, acredita-se que alguém necessariamente vai perder.

Esse é um medo que habita o inconsciente coletivo e leva as pessoas a agirem de forma ofensiva, reativa ou na defensiva.

É um medo sutil, mas seu efeito é muito poderoso. A maioria provavelmente nem tem consciência de que age baseada nele. Outra consequência desse paradigma de escassez é a culpa por ter dinheiro ou prosperidade. Talvez você sinta isso ou conheça alguém que sinta esse peso.

O sentimento surge porque a pessoa, consciente ou inconscientemente, acha que para ela ter dinheiro outras pessoas precisam perder – daí surge uma espécie de culpa. São pensamentos do tipo: “Como eu posso ter tudo isso enquanto outras pessoas passam por necessidades”.

A culpa leva à autossabotagem. A pessoa dá um jeito de não ser bem sucedido. Pode também dar um jeito de perder o que ganhou para se livrar do sentimento negativo. Pode ainda conquistar o sucesso, mas se sente profundamente infeliz porque a culpa fica sempre rodando a consciência. A mentalidade da escassez pode ser muito dolorosa para o indivíduo, além de criar muito medo desnecessário, ansiedade e desespero.

## 02 TIPOS DE CONSCIÊNCIA:

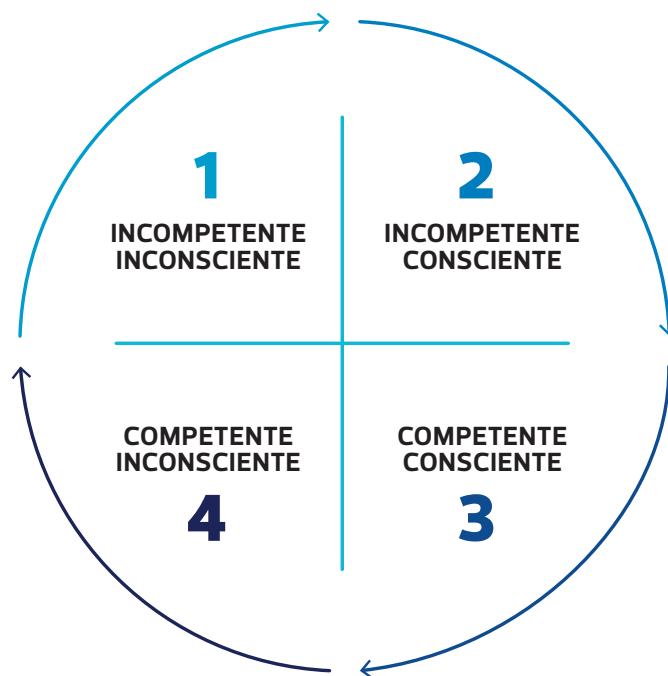
1. **CONSCIÊNCIA DE ABUNDÂNCIA:** Para alguém ganhar, o outro também pode ganhar.
2. **CONSCIÊNCIA DE ESCASSEZ:** Para alguém ganhar, o outro necessariamente tem que perder.

### ATITUDES DE ESCASSEZ

- 1º Não paga bem sua equipe
- 2º Não investe em treinamentos, coaching ou mentorias
- 3º Busca centralizar ao máximo para não ter que pagar ninguém
- 4º Maquinário interno obsoleto e barato ou Ótimo maquinário utilizado por incompetentes.
- 5º Pessoa física rica e esbanjadora; Pessoa Jurídica endividada ou sem caixa
- 6º A remuneração própria acima da média do mercado
- 7º “Mete a mão” no caixa da empresa desfalcando o caixa
- 8º Emprega família e amigos para poder pagar pouco

## ORGULHO

## CICLO DO APRENDIZADO



## TRILHA DO SUCESSO



## TRILHA DO FRACASSO



## OS 4 MAIORES INIMIGOS DO EMPREENDEDOR/GESTOR:

**1º ARROGÂNCIA e PREPOTÊNCIA:** Acredita e age de maneira como se não precisasse de ajuda. Ele vive de forma autossuficiente.

- Não possui CONSULTORIA;
- Não faz cursos, não lê LIVROS;
- Não possui COACHES
- Não possui MENTORES;
- Não faz BENCHMARKING.

**2º VAIDADE:** age de acordo com o que as pessoas pensam dele.

- Se remunera acima da capacidade da empresa;
- Não aceita conselhos por se achar o melhor;
- Ninguém é melhor que ele no que faz.

**3º ATALHO:** busca alternativas fáceis para chegar aonde deseja.

- Busca maneiras fáceis de prosperar;
- Mesmo fazendo tudo errado espera que dê certo;
- Persegue o faturamento 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.

**4º ZONA DE CONFORTO:** não busca desafios ou caminhos diferentes.

- Sente-se confortável e acredita que está vivendo um equilíbrio;
- Acredita que mesmo não fazendo nada diferente as coisas vão melhorar;
- 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.

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

*Paulo Vieira*

## JOGO DE GENTE GRANDE

**QUEM JOGA JOGO DE GENTE GRANDE  
PENSA, AGE E SENTE DIFERENTE.**

Jogo de Gente Grande pede uma visão ousada, ferramentas poderosas e metas bem desafiadoras.

## QUEM PRECISA TOMAR DECISÕES DIFÍCEIS? ( ) EU... QUAIS DECISÕES?

- 1) Demitir seus parentes ( )
- 2) Contratar os melhores e mais caros profissionais ( )
- 3) Se desfazer do que não funciona ( )
- 4) Não dar “jeitinhos” para crescer ( )
- 5) Diminuir o seu próprio prolabore ( )
- 6) Estudar dias a fio para crescer ( )
- 7) Se desfazer dos velhos conceitos ( )
- 8) Fechar seu negócio\pedir demissão ( )
- 9) Empreender do zero ( )

Seu negócio/carreira é um meio de SUBSISTÊNCIA e de resolver seus PROBLEMAS?

Ou

Uma maneira de cumprir sua **MISSÃO** realizar seus **OBJETIVOS** mais ousados?

## G.I. - GERENCIAMENTO DA IGNORÂNCIA

Gerenciamento da Ignorância é ter humildade para:

1. Reconhecer que você não sabe de nada
2. Pedir e Aceitar a ajuda certa

## AS 3 OBSESSÕES

### 1ª OBSESSÃO: Lucro Extraordinário

Não ter lucro na sua empresa é uma abominação! Se você não está tendo lucro, você precisa repensar o seu negócio. Empresa sem lucro reflete um líder incompetente.

### 2ª OBSESSÃO: Entrega Extraordinária

Quem aqui, sinceramente, dorme e acorda pensando em como extrair o “uau” do seu cliente? Em como surpreendê-lo? O que você tem feito para entregar mais do que o seu cliente espera? Comprometido em impactar a vida do cliente.

### 3ª OBSESSÃO: Gestão Classe Mundial

Não teríamos lucro e entrega extraordinárias sem uma GESTÃO CLASSE MUNDIAL.

O SEU NEGÓCIO É GESTÃO!

## MAPA DA MENTALIDADE EMPREENDEDORA

	EMPREENDEROR AVVENTUREIRO	EMPREENDEROR TRADICIONAL	EMPREENDEROR GESTOR
<b>MOTIVAÇÃO</b>	Ganhos Fáceis ( <input type="checkbox"/> ) Prazer Pessoal ( <input type="checkbox"/> )	Paixão pelo ramo de atividade ( <input type="checkbox"/> ) Sustentar-se ( <input type="checkbox"/> )	Oportunidade de Negócio ( <input type="checkbox"/> ) Retorno Financeiro ( <input type="checkbox"/> )
<b>FONTE DE RECURSOS</b>	Dos outros ( <i>familiares</i> <i>e amigos</i> ) ( <input type="checkbox"/> )	Próprio ou banco ( <i>Juros altos</i> ) ( <input type="checkbox"/> )	<b>Alta performance:</b> crescimento / lucro ( <i>Juros baixo</i> ) ( <input type="checkbox"/> )
<b>ESTILO E ATITUDE</b>	Descontrolado, Inconsequente ( <input type="checkbox"/> )	Estressado, sobrecarregado, controlador ( <input type="checkbox"/> )	Equilibrado, delegador ( <input type="checkbox"/> )
<b>FOCO</b>	Na Oportunidade de Ganhos Fáceis ( <input type="checkbox"/> )	No faturamento ou no produto/serviço ( <input type="checkbox"/> )	No lucro, na entrega e na gestão ( <input type="checkbox"/> )
<b>CONTROLE</b>	Controle ( <input type="checkbox"/> )	Pouco controle na produção ou no faturamento ( <input type="checkbox"/> )	<b>Total controle:</b> financeiro, produção, qualidade e etc. ( <input type="checkbox"/> )
<b>EQUIPE</b>	Amigos ( <input type="checkbox"/> )	Familiares ( <input type="checkbox"/> )	Profissional HP oriundos de recrutamento e seleção rigorosos. ( <input type="checkbox"/> )
<b>CRESCIMENTO</b>	Nenhum ( <input type="checkbox"/> )	Cíclico ( <input type="checkbox"/> )	30% a mais que a média do setor ( <input type="checkbox"/> )
<b>REMUNERAÇÃO DA EQUIPE</b>	Paga de qualquer jeito ( <input type="checkbox"/> )	Paga o mínimo possível ( <input type="checkbox"/> )	Paga acima da média do mercado ( <input type="checkbox"/> )
<b>REMUNERAÇÃO PRÓPRIA</b>	Confunde o caixa com a conta bancária ( <input type="checkbox"/> )	Paga a todos primeiro e, se houver dinheiro, paga a si mesmo depois ( <input type="checkbox"/> )	Possui pró-labore pré-estabelecido e retira lucros ( <i>quando há</i> ) ( <input type="checkbox"/> )
<b>PJ OU PF</b>	O que é isso? ( <input type="checkbox"/> )	É tudo meu mesmo! ( <input type="checkbox"/> )	100% Separado ( <input type="checkbox"/> )
<b>FERRAMENTAS</b>	Eu preciso? ( <input type="checkbox"/> )	Eu não preciso. ( <input type="checkbox"/> )	Eu preciso e posso várias ( <input type="checkbox"/> )
<b>CONTROLES FINANCEIROS</b>	O que é isso? ( <input type="checkbox"/> )	Contas a pagar ( <input type="checkbox"/> )	Fluxo de caixa anual, balanço patrimonial, DRE, gestão orçamentária ( <input type="checkbox"/> )
<b>ORGANOGRAMA</b>	Para que isso? ( <input type="checkbox"/> )	Confuso e desconhecido ( <input type="checkbox"/> )	Claro e conhecido ( <input type="checkbox"/> )
<b>SOMA</b>			
<b>DURAÇÃO</b>	<b>+/- 6 meses</b>	<b>+/- 3 anos</b>	<b>+/- 3 gerações</b>

# GESTÃO EMPRESARIAL

Gestão Empresarial é o processo pelo qual se implanta uma variedade de TÉCNICAS, FERRAMENTAS E MÉTODOS para apoiar os objetivos da organização através de ações efetivas.

“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia.”

## **William Edwards Deming**

De 0 a 10, como você lida com a GESTÃO em sua empresa?

1. Gestão Comercial ( )
  2. Gestão Financeira ( )
  3. Gestão de Pessoas ( )
  4. Gestão de Processos ( )
  5. Gestão de Marketing ( )
  6. Gestão de Estoque ( )
  7. Gestão de Patrimônio ( )
  8. Gestão de Contratos ( )
  9. Gestão Tributária ( )
  10. Gestão de Inovação ( )

## ANOTAÇÕES

## ADERÊNCIA E EVOLUÇÃO DO ESTILO DE GESTÃO:

FERRAMENTA DA ADERÊNCIA E EVOLUÇÃO DO NÍVEL DE GESTÃO						
EMPRESA	IMPORTÂNCIA (I)	ATUAL (A)	DIFERENÇA / GAP	DIFERENÇA / GAP É MAIOR QUE +3?	AÇÃO	COMO? COMO? COMO?
ÁREA DE GESTÃO	para você e para sua empresa, o quanto, de 0 a 10 é importante?	sendo 10 o nível de Empresas de Classe Mundial, o quanto, de 0 a 10 estará sua empresa HOJE?	notá da "importância" menos a notado "atual" (I - A)	marque com "X" as áreas de gestão somente que tiveram GAP maior que 3	iniciar ação com verbo terminados no infinitivo (ar,er,ir, ou or) para os GAPs +3	detalhar o passo a passo das ações desdobradas
FINANCIERA					-	
PESSOAS					-	
COMERCIAL					-	
ESTOQUE					-	
CLIMA ORGANIZACIONAL					-	
GOVERNANÇA E COMPLIANCE					-	

**FERRAMENTA DA ADERÊNCIA E EVOLUÇÃO DO NÍVEL DE GESTÃO**

EMPRESA	IMPORTÂNCIA (I)	ATUAL (A)	DIFERENÇA / GAP	DIFERENÇA / GAP É MAIOR QUE +3?	AÇÃO	COMO? COMO? COMO?	RESPON-SAVEL	DATA INÍCIO	DATA FIM	STATUS DE EXE-CUÇÃO
ÁREA DE GESTÃO	para você e para sua empresa, o quanto, de 0 a 10 é importante?	sendo 10 o nível de Empresas de Classe Mundial, o quanto, de 0 a 10 está a sua empresa HOJE?	notá da "importância" menos a nota do "atual" (I - A)	marque com "x" as áreas de gestão somente que tiveram GAP maior que 3	iniciar ação com verbo terminados no infinitivo (ar, er, ir, ou or) para os GAPs +3	detalhar o passo a passo das ações desdobradas	nome da pessoa	nome da pessoa	quanto de 0% a 100% ação concluída	
TRIBUTÁRIA					-					
CONTRATOS					-					
JURÍDICA GERAL					-					
TRABALHISTA					-					
EXPERIÊNCIA DO CLIENTE					-					
PROJETO					-					
DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES					-					
IMAGEM / BRANDING					-					



## FERRAMENTA DA ADERÊNCIA E EVOLUÇÃO DO NÍVEL DE GESTÃO

EMPRESA	IMPORTÂNCIA (I)	ATUAL (A)	DIFERENÇA / GAP	DIFERENÇA / GAP É MAIOR QUE +3?	AÇÃO	COMO? COMO?	RESPON-SAVEL	DATA INÍCIO	DATA FIM	STATUS DE EXE-CUÇÃO
ÁREA DE GESTÃO	para você e para sua empresa, o quanto, de 0 a 10 é importante?	sendo 10 o nível de Empresas de Classe Mundial, o quanto, de 0 a 10 está a sua empresa HOJE?	notada "importância" menos a nota do "atual" (I - A)	marque com "X" as áreas de gestão somente que tiveram GAP maior que 3	iniciar ação com verbo terminados no infinitivo (ár, er, ir, ou) para os GAP's +3	detalhar o passo a passo das ações desdobradas	nome da pessoa			quanto de 0% a 100% ação con-cluída
PATRIMÔNIO										
DESENVOL-VIMENTO PRODUTO										
INOVAÇÃO										
SISTEMA DE GESTÃO										
ORÇAMENTÁRIA										
CUSTOS										
INFORMA-CÃO T.I										

# ONDE VOCÊ TRABALHA?



## ANOTAÇÕES

## MAPA DA PRODUTIVIDADE EXTRAORDINÁRIA

HORA	ATIVIDADE	CLASSIFICAÇÃO				
		U	I	DL	DN	O/T/E
05:00						
05:15						
05:30						
05:45						
06:00						
06:15						
06:30						
06:45						
07:00						
07:15						
07:30						
07:45						
08:00						
08:15						
08:30						
08:45						
09:00						
09:15						
09:30						
09:45						
10:00						
10:15						
10:30						
10:45						
11:00						
11:15						
11:30						
11:45						
12:00						
12:15						
12:30						
12:45						
13:00						
13:15						
13:30						
13:45						
14:00						
14:15						

HORA	ATIVIDADE	U	I	DL	DN	O/T/E
14:30						
14:45						
15:00						
15:15						
15:30						
15:45						
16:00						
16:15						
16:30						
16:45						
17:00						
17:15						
17:30						
17:45						
18:00						
18:15						
18:30						
18:45						
19:00						
19:15						
19:30						
19:45						
20:00						
20:15						
20:30						
20:45						
21:00						
21:15						
21:30						
21:45						
22:00						
22:15						
22:30						
22:45						
23:00						
23:15						
23:30						
23:45						
<b>TOTAL</b>						

**LEGENDAS:** **U = Urgente | I = Importante | DL = Delegável | DN = Desnecessário**

**O = Operacional | T = Tático | E = Estratégico**

## AUTORRESPONSABILIDADE

Sem AUTORRESPONSABILIDADE é impossível ter sucesso gerencial!

Autorresponsabilidade é a certeza absoluta, a crença, de que você é o único responsável pela qualidade e pelos resultados do trabalho que vem realizando.

“Fica tranquilo, tá tudo certo! Cada um tem a vida que merece.”

*Paulo Vieira*

## RESPONSABILIDADE GERENCIAL

A principal responsabilidade do gestor é usar sua capacidade de liderança e gestão para conquistar o crescimento e o lucro sustentável através do empenho da sua equipe.

“De um lado, os 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.”

*Jim Collins*

Não importa o motivo: A responsabilidade de produzir com qualidade, quantidade e continuidade é sempre da equipe e, especificamente, do gestor.

Escreva quais desses problemas você vem enfrentando:

- |  |  |
|--|--|
| ( <input type="checkbox"/> ) Mercado saturado                            | ( <input type="checkbox"/> ) Desorganização gerencial/administrativa         |
| ( <input type="checkbox"/> ) Baixa rentabilidade                         | ( <input type="checkbox"/> ) Baixo faturamento                               |
| ( <input type="checkbox"/> ) Dificuldade de recrutar e/ou reter talentos | ( <input type="checkbox"/> ) Perda constante de clientes                     |
| ( <input type="checkbox"/> ) Concorrência muito forte                    | ( <input type="checkbox"/> ) Falta de informações gerenciais                 |
| ( <input type="checkbox"/> ) Perda de participação de mercado            | ( <input type="checkbox"/> ) Equipe gerencial ou operacional de má qualidade |
| ( <input type="checkbox"/> ) Produto não competitivo                     | ( <input type="checkbox"/> ) Fluxo de caixa deficiente                       |
| ( <input type="checkbox"/> ) Ineficácia em Marketing Digital             | ( <input type="checkbox"/> ) Falta de recursos para investimentos básicos    |

## HISTORINHAS EMPRESARIAIS

Quais são as historinhas que você conta/pensa, que explicam ou justificam esses problemas ou falta de resultados:

---



---



---

Na tabela abaixo, na 1<sup>a</sup> coluna coloque os 3 principais problemas empresariais que você está enfrentando e na 2<sup>a</sup> coluna as respectivas Historinhas que você conta/pensa sobre esses problemas:

PROBLEMA	HISTORINHA

**Quer analisar o sucesso do seu gerente?** Analise os resultados da sua equipe. O gestor de Alta Performance nunca busca culpados, e sim, falha no processo/sistema que levou ao erro.

### LEMBRE-SE:

Se você, gerente/empreendedor, anda reclamando dos funcionários, do mercado, do cenário econômico.... que eles não fazem isso e aquilo ou que nada está direito, fica claro que existe um problema. E o problema não são os funcionários ou as circunstâncias, e sim você.

SE ALGO ESTÁ ERRADO EM SUA EMPRESA...  
VOCÊ, GESTOR/EMPREENDEDOR É O RESPONSÁVEL!

## AS 6 LEIS DA AUTORRESPONSABILIDADE

1. Se for criticar as pessoas... cale-se.
2. Se for reclamar das circunstâncias... dê sugestão.
3. Se for buscar culpados... busque a solução.
4. Se for se fazer de vítima... faça-se de vencedor.
5. Se for justificar seus erros... aprenda com eles.
6. Se for julgar alguém... julgue a atitude dessa pessoa.

SÓ SE AJUDA QUEM QUER SER AJUDADO!

# LUCRO EM 1º LUGAR

## É POSSÍVEL AUMENTAR O FATURAMENTO DA SUA EMPRESA 700 VEZES?

Sim, mas isso não faz a menor diferença se não tiver LUCRO!

“Sem dinheiro não há poesia. E sem lucro não há dinheiro.”

*Paulo Vieira*

Lucro é bom! Lucro não é luxo, é necessidade. Qual foi o lucro da sua empresa mês passado? Não tenha vergonha de perseguir o lucro. Treine e premie toda a sua equipe para produzir lucro.

Não importa o faturamento! O lucro é o que de fato faz a diferença, mas isso não pode servir como desculpa para faturar pouco.

## O QUE É LUCRO?

**LUCRO = RECEITA - DESPESA**

Seu faturamento é detalhe, o que importa é o lucro.

## CRESCIMENTO LUCRATIVO

Qual é o seu foco? Diminuição de custos ou aumento de receita? Diminuição de custos e aumento de receitas não querem dizer nada individualmente. O que importa é crescimento e lucro.

Bobos vaidosos correm atrás do faturamento. Sábios bem-sucedidos perseguem o lucro.

**Se seu negócio não está gerando lucro, você está sendo o incompetente.**

Ordene por importância onde estão as fortalezas de sua empresa:

1. ( ) Faturamento
2. ( ) Número de funcionários
3. ( ) Produtos/serviços
4. ( ) Crescimento
5. ( ) Tecnologia
6. ( ) Número de filiais
7. ( ) Seu esforço
8. ( ) Sua jornada
9. ( ) Lucro

A vitória se baseia no ataque. A invencibilidade se baseia na defesa.

“Normalmente, o excesso de recursos tende a inibir a criatividade, já que, em tempos em que os resultados são favoráveis e os recursos necessários estão disponíveis, ninguém tende a ser muito criativo. Mas, quando alguma situação nos tira do Piloto Automático é que a criatividade aflora e passamos a questionar o que antes parecia óbvio.”

*Marco Fobossi*

Sempre haverá maneiras simultâneas de:

- 1º Reduzir os custos;
- 2º Aumentar o faturamento.

A atitude e o exemplo do dono sempre serão o mais importante.

## LUCRO: PREÇOS

Sempre que possível, aumente os preços dos seus produtos e serviços. Lembre-se: é o cliente quem precisa acreditar no valor de seu produto.

Como cobrar mais pelo produto e continuar vendendo? Propaganda, embalagem, conteúdo e entrega.

## LUCRO: DESPESAS

1º Faça despesas estratégicas (mais que a concorrência, sempre)

2º Elimine as despesas não estratégicas (mais que a concorrência, sempre)

Saiba diferenciar uma da outra.

## LUCRO: PRODUTO

Se pergunte todos os dias: o que o meu mercado pensa do meu produto/serviço? Invista o que for necessário para ter o melhor para o seu público.

## LUCRO: CONTROLES

Existem mil maneiras de ser roubado. Qual delas está acontecendo agora? Confiar é bom, conferir e controlar é melhor ainda.

Existem mil maneiras de ser roubado. A pior delas é quando você é o ladrão. Não confunda o caixa da empresa com seu bolso.

## LUCRO 1º: A VERDADE

Receita é vaidade. Lucro é sanidade.

Repete 5 vezes: eu sou expert em lucro.

## AS HISTORINHAS DO LUCRO

1. Eu não tenho lucro porque...
2. Pagando as contas já estou feliz...
3. Eu sou bom em fazer dinheiro...
4. Antecipar os recebíveis é normal...

## A ESTRATÉGIA DO LUCRO 1º

Retire do seu faturamento 1% a 5% e coloque na conta corrente. LUCRO antes de qualquer outra coisa. E se vire para tocar o negócio.

## GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO EM RESULTADOS - PARTE 01

### PESSOAS: REMUNERAÇÃO

Não tenha medo de remunerar acima da média dos seus concorrentes.

### PESSOAS: COBRANÇA

Tenha medo de não cobrar resultados acima da média do mercado.

### PESSOAS: TREINAMENTO

Treine sua equipe mais que a concorrência:

- Atitude certa
- Produtos e serviços
- Processos

### PESSOAS: MOTIVAÇÃO

Se depois de tudo isso você tiver alguém desmotivado, demita-o rápido. Caça às laranjas podres!

Tenha sempre menos pessoas do que o necessário, só contrate mediante forte demanda. Demita os desocupados de plantão.

# PERFORMANCE E MARKETING DIGITAL

## ATENDIMENTO

A hora da verdade. Cuidado com o teorema do balde furado.

## MARKETING E VENDAS: DIGITAL

Você já está forte nas redes sociais? Se você ainda não está nas redes sociais, você é um grande candidato a sair do mercado “ontem”.

Gaste mais e melhor em Marketing Digital do que a concorrência, pois hoje ele é o coração da empresa.

## MARKETING E VENDAS: COMERCIAL

Tenha a melhor equipe comercial do seu setor.

A máxima de vendas:

- 1º Venda;
- 2º Venda mais itens para o mesmo cliente;
- 3º Venda mais vezes para o mesmo cliente;
- 4º Venda produtos mais caros para esse cliente;
- 5º Agora sim venda para outros clientes.

## OMNICHANNEL

Quanto mais canais de venda/propaganda, melhor:

VENDA	PROPAGANDA
Varejo	Site
Atacado	Facebook
Telemarketing	Instagram
E-commerce	Twitter
Representante	Jornal, outdoor, TV, rádio etc.
Promotores etc.	
Venda direta	

## MARKETING E VENDAS: MARCA

Torne sua marca super conhecida, super querida. Mas, sobretudo, torne sua marca super desejada. Conquiste fãs para sua empresa ou marca.

# ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

## ESTRATÉGIA DE VANTAGEM COMPETITIVA

Uma organização deve decidir o que lhe permitirá agregar valor único e entrega sustentável que tenha valor e importância para os clientes de forma que seja distinta dos seus concorrentes e que faça esse cliente escolher essa empresa e não as outras.

### A 1ª DE TODAS AS ESTRATÉGIAS: AS 3 OBSESSÕES

- 1º LUCRO ALTO (Ok)**
- +**
- 2º GESTÃO CLASSE MUNDIAL (Ok)**
- +**
- 3º ENTREGA EXTRAORDINÁRIA ( )**

### ENTREGA EXTRAORDINÁRIA

A entrega extraordinária vai desde o atendimento inicial, aquisição, passa pela obtenção, uso, benefícios, duração dos benefícios indo até o pós-venda. E durante todo esse trajeto o cliente diz um sonoro: UAAUUUUU.

Uma entrega extraordinária só acontece na medida que você entende as necessidades do seu cliente e está pronto a satisfazê-las.

### ESTRATÉGIA AVANÇADA

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

95% das empresas quebram por estratégias ruins ou mal aplicadas.

Planejamento estratégico - Segundo A.G. Lafley, não existe estratégia bem elaborada que não seja baseada em vencer. A ambição de vencer é o 1º diferencial competitivo de qualquer empresa.

Quando uma empresa se organiza apenas para participar/competir/partilhar do mercado em vez de se preparar para vencer, ela não consegue, inevitavelmente, fazer as escolhas difíceis e os investimentos significativos que poderiam tornar o vencer uma possibilidade concreta.

A sedução da competição empresarial: quem deseja ter uma empresa que compita de igual para igual com a concorrência?

A concorrência perfeita é a não concorrência. Sempre que possível, fuja da concorrência. E a melhor maneira é tornar a concorrência irrelevante.

## ANÁLISE SWOT: UM BOM INÍCIO DE UM PLANO ESTRATÉGICO

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

## POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO BÁSICO

### OS 3 MODELOS DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER



Foto: Divulgação.

**LIVRO**  
**ESTRATÉGIA COMPETITIVA**

1. Estratégia de baixo custo
2. Estratégia de diferenciação
3. Estratégia de enfoque

### DEFINIÇÃO ESTRATÉGICA: O QUE LEVARIA UM CONSUMIDOR A COMPRAR DE VOCÊ E NÃO DO SEU CONCORRENTE?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

### O BÁSICO DA ESTRATÉGIA: AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

- **Liderança geral de custos:** estratégia que visa o baixo custo produtivo, a redução e o controle total de custos, e entregar um produto mais barato.
- **Diferenciação:** com a diferenciação, a empresa se preocupa menos com os custos e tenta ser vista no setor como tendo algo singular a oferecer. Com isso, seus produtos e/ou serviços são mais caros e têm maior valor.
- **Enfoque:** direciona esforços para um nicho bem mais específico de atuação e oferece produtos e serviços estritamente destinados aos clientes inclusos no nicho de atuação.

# ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL

## A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL: TORNANDO A CONCORRÊNCIA IRRELEVANTE

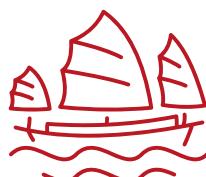


Foto: Divulgação.

Criando estratégias diferenciadas e novos mercados e tornando a concorrência irrelevante.

**Oceanos vermelhos:** representam todos os setores hoje existentes. É o espaço onde a maioria das empresas competem entre si. Nesse oceano, as empresas tentam superar suas rivais para abocanhar a maior fatia de demanda existente, comprometendo suas margens.

**Oceanos azuis:** exigem espaços setoriais que não são conhecidos, são inventados, criados para agregar maior valor aos clientes. A concorrência é irrelevante, pois é um setor novo. É uma estratégia de criação de valor diferenciada e existem poucos ou nenhum concorrente.



Competem em mercados existentes	Criar novos mercados
Vencer a concorrência	Torna a concorrência irrelevante
Explora a demanda existente	Cria a captura de nova demanda
Faz a compensação entre valor-custo	Quebra a relação entre valor-custo
Alinha a empresa inteira com sua escolha estratégica de baixo custo ou diferenciação	Alinha todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo
<b>Perspectiva:</b> "Defender posição atual"	<b>Perspectiva:</b> "Inovar e perseguir novas oportunidades"

Em vez de retalhar a demanda existente e de copiar os concorrentes, a **Estratégia do Oceano Azul** se concentra em aumentar a demanda e em romper as fronteiras da competição.

OCEANO VERMELHO	OCEANO AZUL
1. Demanda estacionada	1. Demanda em ascensão
2. Diminuição de Lucros	2. Alta lucratividade
3. Concorrência feroz	3. Mercado inexplorado
4. Regras setoriais bem-definidas	4. Expansão das fronteiras setoriais
5. Comoditização	5. Inovação com valor

Como transpor as barreiras dos oceanos vermelhos e criar espaços de mercado inexplorados onde a concorrência é irrelevante?

## INOVAÇÃO COM VALOR

Ao invés de focar em destruir a concorrência, torne-a irrelevante, oferecendo um salto de valor e criando uma nova demanda de mercado.

Valor sem inovação tende a se concentrar na “incrementação” de produtos antigos, algo que aumenta o valor, mas não é suficiente para se sobressair no mercado.

## MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE VALOR

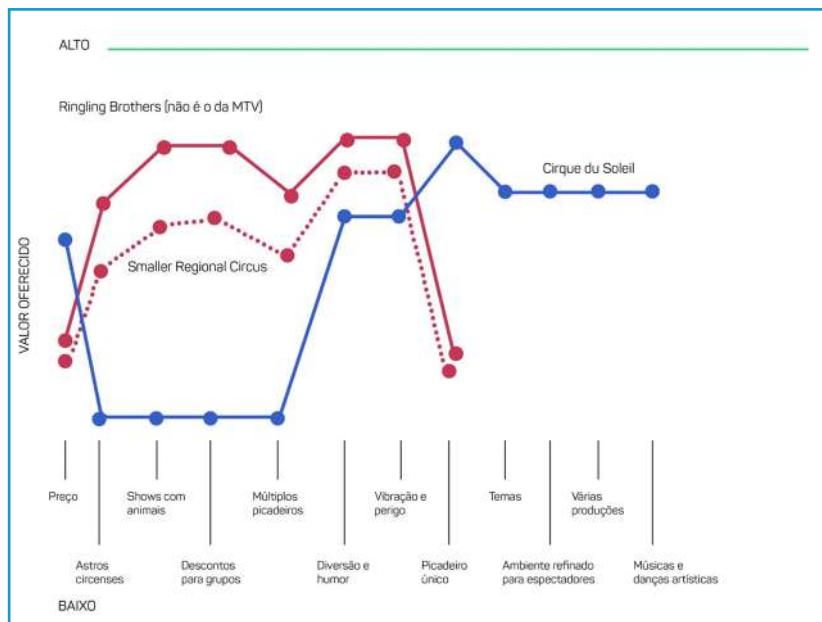
Captar a situação atual de mercado:

- Concorrentes
- Valores observados pelos clientes
- Fronteiras de mercado

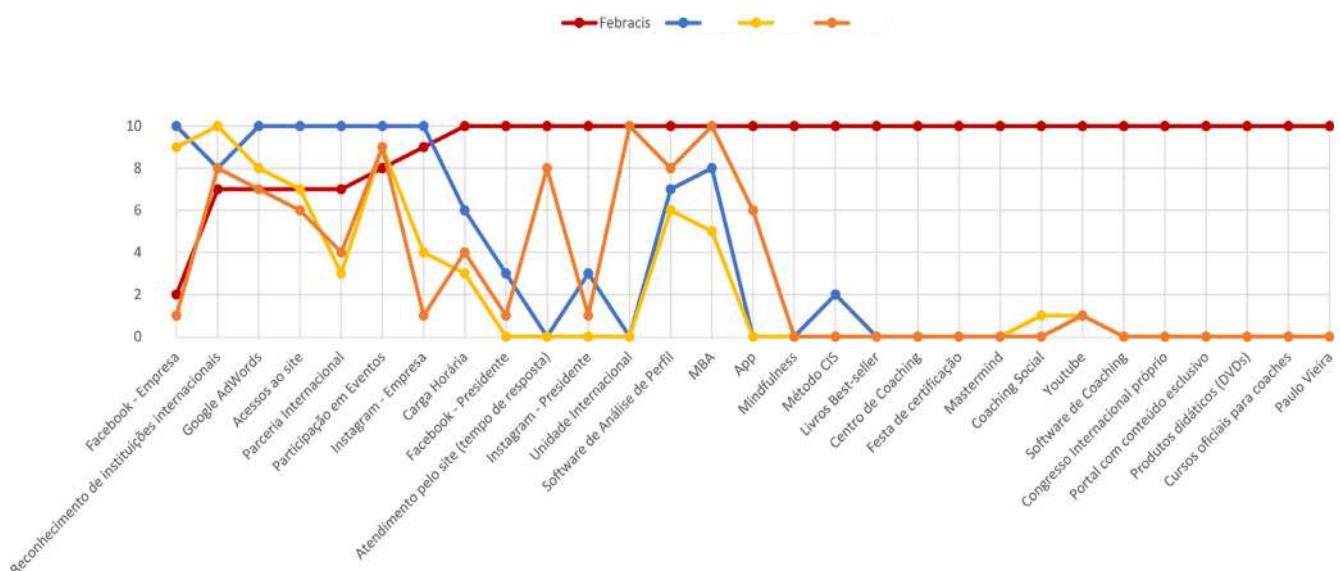
Mapeamento de sua empresa, frente aos concorrentes:

- Vários atributos

## - MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE VALOR DO CIRQUE DU SOLEIL



## - MATRIZ DE CONCORRÊNCIA DA FEBRACIS



## PONTOS DE CONCORRÊNCIA E NÃO CONCORRÊNCIA

### PONTOS DE CONCORRÊNCIA

	MINHA EMPRESA	CONCORRÊNCIA
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

### PONTOS DE NÃO CONCORRÊNCIA

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

### **Elimine:**

retire os atributos de valor que você acredita que não gerarão tanto valor para você

### **Reduza:**

da mesma forma, reduza a atenção para certos atributos que devem continuar, mas sem necessitar do máximo esforço da empresa.

### **Aumente:**

identifiquei alguns atributos de valor que seus concorrentes usam, mas que não lhes dão a devida atenção, embora sejam atributos importantes. Dedique especial atenção para aumentar o nível de qualidade desses atributos.

### **Crie:**

acrescente atributos de valor totalmente inovadores, que seus concorrentes diretos não usam. Nesta hora, será de extremo valor sua pesquisa em outros segmentos de mercado.

## **MATRIZ DE CONCORRÊNCIA**

10      9      8      7      6      5      4      3      2      1

# INDICAÇÕES DE LIVROS



LIVRO

JOGAR PARA  
VENCER

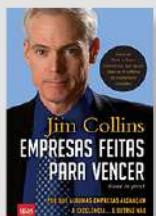
A.G. LAFLEY E  
ROGER L. MARTIN



LIVRO

COMO AS  
GIGANTES  
CAEM

JIM COLLINS



LIVRO

EMPRESAS  
FEITAS PARA  
VENCER

JIM COLLINS



LIVRO

JOGAR PARA  
VENCER

JACK WELCH



LIVRO

FEITAS PARA  
DURAR

JIM COLLINS



LIVRO

OCEANO AZUL

W. CHAN KIM



LIVRO

VENCEDORAS  
POR OPÇÃO

JIM COLLINS



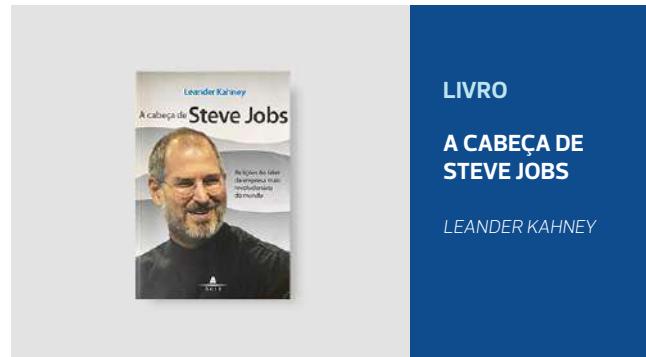
LIVRO

APRENDA A  
NEGOCIAR COM  
TUBARÕES

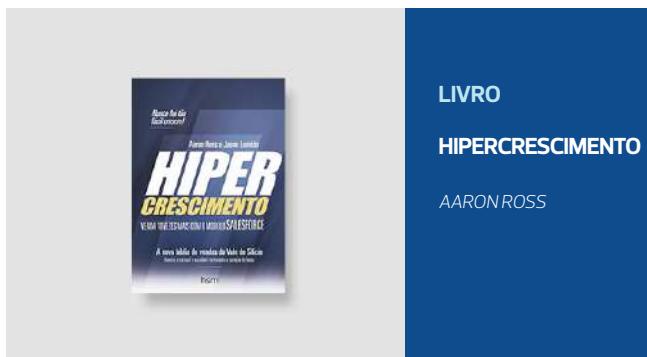
JORGE MENEZES



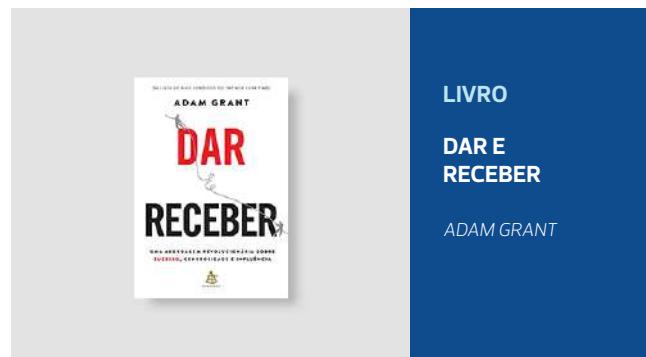
LIVRO  
**DOBRE SEUS  
LUCROS**  
BOB FIFER



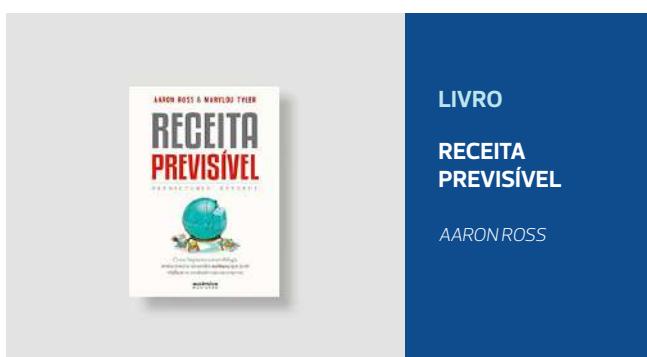
LIVRO  
**A CABEÇA DE  
STEVE JOBS**  
LEANDER KAHNEY



LIVRO  
**HIPERCRESCIMENTO**  
AARON ROSS



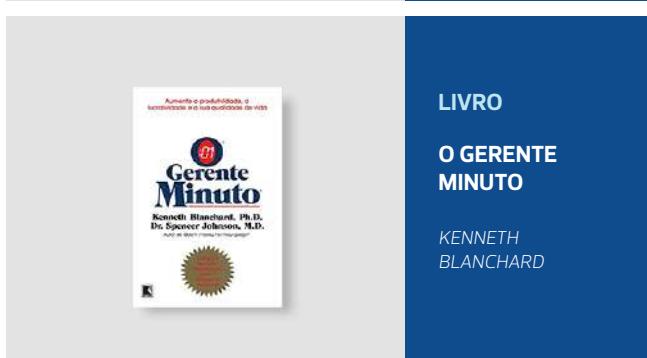
LIVRO  
**DAR E  
RECEBER**  
ADAM GRANT



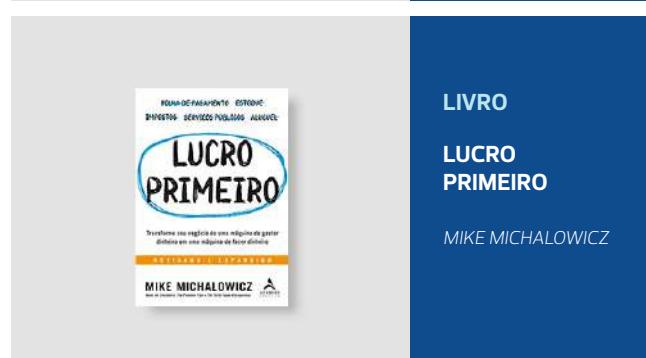
LIVRO  
**RECEITA  
PREVISÍVEL**  
AARON ROSS



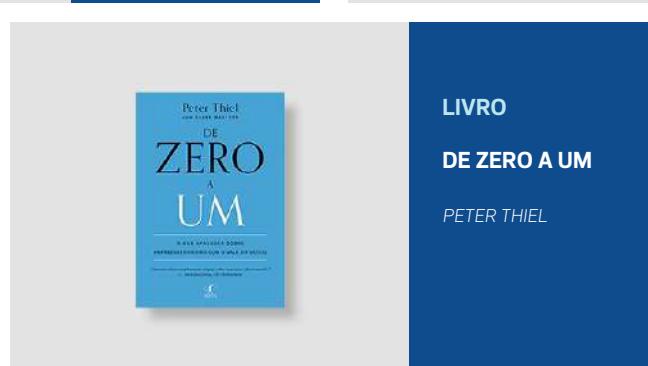
LIVRO  
**SCRUM**  
JEFF SUTHERLAND



LIVRO  
**O GERENTE  
MINUTO**  
KENNETH  
BLANCHARD



LIVRO  
**LUCRO  
PRIMEIRO**  
MIKE MICHALOWICZ



LIVRO  
**DE ZERO A UM**  
PETER THIEL

# LIDERANÇA COM FOCO EM RESULTADOS

## MENTALIDADE DE COACHING

Como faço meu funcionário produzir mais e melhor?

Essa pergunta está errada! Pergunte: Como eu faço para os meus funcionários quererem produzir mais e melhor? Se a pergunta foi feita da maneira errada, todo o resto vai estar errado...

## TODO LÍDER DEVE SER UM VISIONÁRIO

Líder é todo aquele que tem seguidores. E, de fato, para ter verdadeiros seguidores, é preciso oferecer uma visão instigante. Afinal, as pessoas seguem a visão do seu líder no intuito de chegarem a patamares mais elevados, com resultados positivos para si e/ou para o mundo.

É de total responsabilidade do líder fazer acontecer as 3 obsessões.

- 1º LUCRO ALTO**

+

**2º ENTREGA EXTRAORDINÁRIA**

+

**3º GESTÃO CLASSE MUNDIAL**

## LIDERAR

A LIDERANÇA NA EMPRESA	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 da receita	50%
	Outros	8%

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. Foram ouvidos 242 gestores de 161 empresas.

Fonte: Você S/A. Maio.

Qual é o perfil dos melhores líderes empresariais do mundo?

Extrovertido e Carismático ou Quietos e Reservados?

## LÍDER NÍVEL 5 (JIM COLLINS)

1. Tranquilos e não gostam de holofotes.
2. Quietos e reservados.
3. Humildade genuína.
4. Total determinação profissional.
5. Fé total de que vencerão, nem que seja no final.
6. São completamente rigorosos em relação às pessoas, e mais ainda em relação aos líderes.
7. São obsessivos por grandes resultados.
8. Odeiam bons resultados.
9. São extremamente gratos à sua equipe.

“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*

## DIFERENÇA ENTRE TIME, EQUIPE, GRUPO E BANDO/QUADRILHA

### TIME

Só existe um TIME quando todos compartilham de, pelo menos, um objetivo em comum, havendo o COMPROMETIMENTO de todos para que as metas sejam atingidas.

### EQUIPE

Só existe uma equipe quando todos compartilham de, pelo menos, um objetivo em comum, havendo o ENVOLVIMENTO de todos para que as metas sejam atingidas.

### - TIME X EQUIPE

Comprometimento, sim. Envolvimento, não. Gerente focado em TAREFA não traz o resultado ESPERADO.

## GRUPO

Ocorre quando as metas não existem ou não são perseguidas pela equipe, faltando o compromisso com a produtividade, qualidade e quantidade produzidas. As pessoas estão juntas, mas desconectadas de uma visão, meta, filosofia, missão.

## QUADRILHA

Ocorre quando a empresa é lesada pelos funcionários:

- Tempo.
- Matéria-prima.
- Telefone e internet.
- Outros afazeres.
- Clima ruim.
- Sabotagem da liderança.

## COMO SE COMPORTAM OS SEUS FUNCIONÁRIOS?

1. Time ( )
2. Equipe ( )
3. Grupo ( )
4. Bando ou Quadrilha ( )

**PORÉM, NÃO ESQUEÇA QUE É A QUALIDADE DA LIDERANÇA QUE  
DEFINE A ATITUDE DE SEUS COLABORADORES.**

Distribua a sua equipe segundo a atitude.

Time: \_\_\_\_\_

Equipe: \_\_\_\_\_

Grupo: \_\_\_\_\_

Bando: \_\_\_\_\_

É possível aprender a ser um grande líder? Sim! Então, por que tantos líderes fracassam? 13% por incompetência técnica e 87% por incompetência emocional.

## ESTILOS PESSOAIS DE LIDERANÇA

Liderança permissiva: subserviência		( ) ( )
Liderança autocrática: poder		( ) ( )
Liderança compreensiva: autoridade		( ) ( )

### LÍDER PERMISSIVO

“Quando os soldados rasos são muito fortes e seus oficiais muito fracos, o resultado é a insubordinação.”

*Sun Tzu*

“Um exército de cervos chefiado por um leão é mais temível que um exército de leões chefiado por um cervo.”

*Plutarco*

Um dos principais motivos pelos quais os gerentes fracassam é a dificuldade de se ater às normas durante algum tempo. Gerente que não consegue manter sua equipe e a empresa dentro das normas dificilmente conseguirá ter sucesso.

“Nunca deveremos nos esquecer de fazer um exemplo disciplinar dos soldados que se desviarem da regra da disciplina.”

*Napoleão*

A ausência da liderança ou uma liderança permissiva gera muitos problemas:

- Formação de feudos;
- Liderança paralela;
- Sabotagens internas;
- Quebra do clima;
- Zona de conforto e acomodação;
- Equipe insatisfeita.

## LÍDER AUTOCRÁTICO

A autocracia pode aumentar a produtividade por um tempo, mas gera submissão burra.

A Liderança Autocrática gera muitos problemas:

- Clima ruim;
- Erros são abafados;
- Sabotagens internas;
- Fazer apenas para não ser repreendido;
- Equipe insatisfeita;
- Baixa retenção de talentos;
- Empresa que não aprende.

## LÍDER COMPREENSIVO

É aquele que busca satisfazer as necessidades, e não as vontades de seus liderados. Antes de tomar uma decisão, ele se pergunta: **É bom para a empresa? O que é melhor para a empresa?** É o exemplo.

“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*

# GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO EM RESULTADOS - PARTE 02

## NOSSOS COLABORADORES

- 15% campeões
- 70% intermediários
- 15% fracassados

## MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

1. Escravagista
2. Comportamental
3. Inspiracional

### 1. ESCRAVAGISTA

Baseado em:

Ameaças/Medo	Baixos salários
Humilhação	Sem metas, apenas trabalho
Desmotivação crônica	Ausência da Linha de Losada
Baixa produtividade	Nenhum treinamento

### 2. COMPORTAMENTAL

Baseado em:

Reforço positivo/negativo	Altos salários ou benefícios
Elogios e broncas	Metas e objetivos fortemente cobrados
Motivação: perdas e ganhos	Necessidade de gestão intensiva
Produtividade condicional	

### 3. INSPIRACIONAL

Baseado em:

Visão instigante	Automotivação
Fé na causa	Altos salários ou benefícios não são a prioridade
Compromisso com a causa	Compreendem a importância do seu trabalho, por isso o foco no resultado é total
Produtividade total	Vontade de deixar um legado

## FOCO NAS PESSOAS

“Cada vez mais o valor de uma empresa está nas pessoas (**CERTAS**). Dinheiro e recursos tornam-se facilmente disponíveis na nossa sociedade. Tudo, agora, está nos funcionários.”

*T.J. Rodgers - CEO - Cypress Semiconductor*

## PRODUTIVIDADE GERENCIAL

“Tem poder quem age, mais poder ainda quem age certo, e super poderes quem age, age certo e na velocidade certa.”

*Paulo Vieira*

Gerenciar não é apagar incêndios. Um gerente profissional faz o que é IMPORTANTE (silencioso) em vez do que é URGENTE (barulhento).

## PIRÂMIDE EMPRESARIAL

Na Pirâmide Empresarial, em que nível você está?



Quanto custa sua hora? Calcule o quanto você perde por usar seu tempo estando no operacional.

## AÇÕES

URGENTES	IMPORTANTES	DELEGÁVEIS	DESNECESSÁRIOS

## MAPA DA PRODUTIVIDADE EXTRAORDINÁRIA

HORA	ATIVIDADE	CLASSIFICAÇÃO				
		U	I	DL	DN	O/T/E
05:00						
05:15						
05:30						
05:45						
06:00						
06:15						
06:30						
06:45						
07:00						
07:15						
07:30						
07:45						
08:00						
08:15						
08:30						
08:45						
09:00						
09:15						
09:30						
09:45						
10:00						
10:15						
10:30						
10:45						
11:00						
11:15						
11:30						
11:45						
12:00						
12:15						
12:30						
12:45						
13:00						
13:15						
13:30						
13:45						
14:00						
14:15						

HORA	ATIVIDADE	U	I	DL	DN	O/T/E
14:30						
14:45						
15:00						
15:15						
15:30						
15:45						
16:00						
16:15						
16:30						
16:45						
17:00						
17:15						
17:30						
17:45						
18:00						
18:15						
18:30						
18:45						
19:00						
19:15						
19:30						
19:45						
20:00						
20:15						
20:30						
20:45						
21:00						
21:15						
21:30						
21:45						
22:00						
22:15						
22:30						
22:45						
23:00						
23:15						
23:30						
23:45						
<b>TOTAL</b>						

**LEGENDAS:** **U = Urgente | I = Importante | DL = Delegável | DN = Desnecessário**

**O = Operacional | T = Tático | E = Estratégico**

# FOCO NAS PESSOAS

## PESSOAS CERTAS NO LUGAR CERTO

Qual o seu perfil? Qual o perfil que a sua empresa precisa hoje?

Qual é a maior vantagem competitiva da sua empresa?

- ( ) Produto/serviço
- ( ) Logística
- ( ) Marketing/estratégia
- ( ) Processos/administração
- ( ) Preço/acesso
- ( ) Pessoas certas
- ( ) Clientes
- ( ) Gestão

**AS MELHORES E MAIS LUCRATIVAS EMPRESAS POSSUEM OS MELHORES PROFISSIONAIS. AS PIORES E NÃO LUCRATIVAS EMPRESAS POSSUEM OS PIORES PROFISSIONAIS.**

- 1º As pessoas certas dentro da empresa
- 2º As pessoas certas na posição certa
- 3º As pessoas erradas ou boas fora da empresa

## EMPRESAS EXCELENTES

Essas empresas buscam de todas as maneiras as pessoas certas, nem que precisem levar toda a empresa para onde elas estão.

Contratam pessoas excelentes, sempre e onde quer que as encontrem, muitas vezes sem ter uma função definida para elas.

## PRINCIPAL DIFERENCIAL

“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.”

*Jim Collins - Empresas feitas para vencer*

## AS EMPRESAS 10X

As empresas mais rentáveis não estão preocupadas em motivar suas equipes.

## PESSOAS CERTAS

“Se você tem as pessoas certas no barco, o problema de motivar e gerenciar pessoas praticamente deixa de existir. As pessoas certas não precisam ser excessivamente gerenciadas ou estimuladas; elas se automotivarão pelo impulso interior de produzir os melhores resultados e ser parte da criação de algo grande.”

**Jim Collins - Empresas feitas para vencer**

# PESSOAS ERRADAS

Quanto vale uma grande ideia? Uma grande visão, ideia, produto ou serviço sem pessoas preparadas técnica e emocionalmente é completamente irrelevante, pois a execução e gestão excelente nunca vão acontecer.

# DESAFIO À EXCELÊNCIA E AO CRESCIMENTO

“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 atrair e manter as pessoas certas em número suficiente.”

**Jim Collins**

## ANOTAÇÕES

## EMPRESA COM FOCO NAS PESSOAS

1. Recrutamento e seleção rigorosa.
2. Educar, educar, educar, treinar, treinar e treinar.
3. Remunerar acima da média.
4. Avaliar desempenho diariamente.
5. Dar feedbacks constantes.
6. Cobrar grandes resultados.
7. Estabelecer *follow up* com eficiência.
8. Obedecer a processos e normas claras.
9. Prestar contas dos resultados sistematicamente.
10. Estimular e promover o desenvolvimento técnico/emocional.
11. Reconhecer e valorizar bons resultados e melhorias.

## FOCO NAS PESSOAS

1. A preocupação de educar, treinar, motivar, liderar as pessoas que trabalham na organização.
2. Inculcando-lhes o espírito empreendedor e oferecendo-lhes uma cultura participativa ao lado de oportunidades de plena realização pessoal.
3. A organização indica os objetivos que pretende alcançar, focalizando a missão e a visão e oferecendo oportunidades de crescimento profissional que fortaleçam seu negócio.
4. As pessoas são consideradas parceiras e colaboradores e não funcionários batedores de cartão de ponto.

## CHAC

- 1. CONHECIMENTO:** vem de conhecer, entender, discernir, aprimorar. Precisa de Q.I. em estudo e pesquisa. (ESQUERDO)
- 2. HABILIDADES:** saber fazer o que se conhece. Precisa de treino e prática. (ESQUERDO E DIREITO)
- 3. ATITUDE:** querer fazer, arriscar, comprometer-se. Precisa de I.E. (DIREITO)
- 4. CARÁTER:** ter ética e agir com honestidade. (DIREITO)

## CHAC

**AVALIAÇÃO DE COLABORADORES PELO CONHECIMENTO, HABILIDADE, ATITUDE E CARÁTER.**

### CONHECIMENTOS DA FUNÇÃO

OS MAIS	OS MENOS

### HABILIDADE DA FUNÇÃO

OS MAIS	OS MENOS

## CHAC

### AVALIAÇÃO DE COLABORADORES PELO CONHECIMENTO, HABILIDADE, ATITUDE E CARÁTER.

#### ATITUDE NA EMPRESA

OS MAIS	OS MENOS

#### CARÁTER NA EMPRESA

OS MAIS	OS MENOS

# MATRIZ DE DECISÃO EMPRESARIAL

## Quando investir, manter ou desligar um profissional na empresa?

Para tomar uma decisão quanto ao que fazer com um profissional dentro da sua empresa, você pode utilizar os parâmetros da ferramenta Matriz de Decisão, que posiciona o colaborador em quadrantes de acordo com as informações obtidas.

E lembre-se: se você está em dúvida quanto a demitir um colaborador, use também o processo a seguir.

## Pergunte-se:

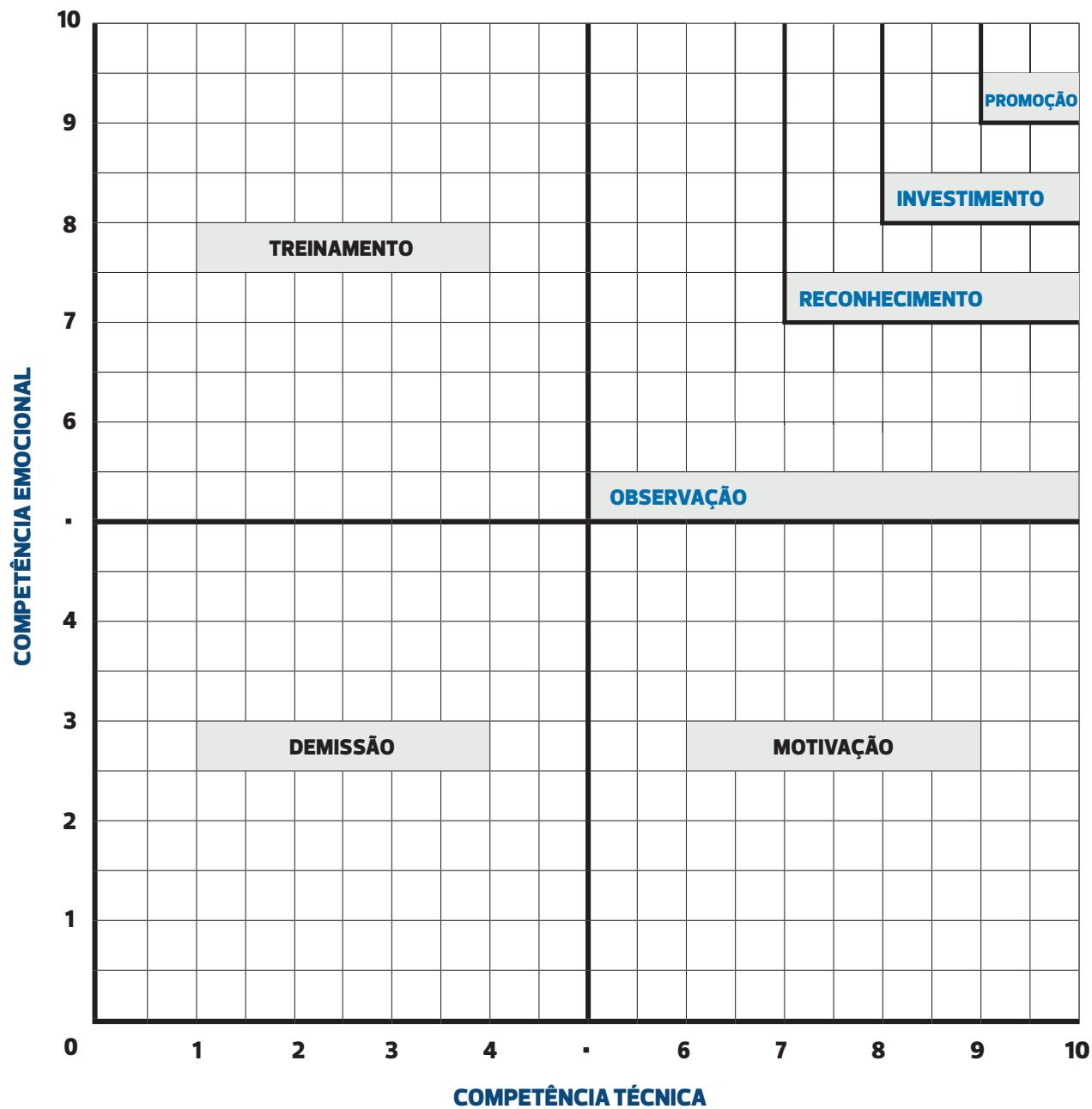
1. Hoje, eu contrataria essa pessoa para trabalhar aqui?
  2. Se ela pedisse demissão agora, a empresa sentiria falta?

## Se as respostas forem:

1. “Não sei” - Demita.
  2. “Não contrataria/Não sentiria” - Demita imediatamente.

## ANOTAÇÕES

## MATRIZ DE DECISÃO



### PESSOAS AVALIADAS:

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_
- 5) \_\_\_\_\_

# APLICATIVO GERENCIAL: UMA FERRAMENTA COMPLETA PARA GERIR E LIDERAR

PROATIVIDADE	
1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO RIGOROSA	
2. EDUCAÇÃO/CULTURA	
3. TREINAMENTO OPERACIONAL: PRODUTO, SERVIÇO, PROCESSOS	
4. TREINAMENTO AVANÇADO (APROFUNDAMENTO NA FUNÇÃO)	
REATIVA	
5. ORIENTAÇÃO/ELOGIO VERBAL	
6. COACHING	
7. FEEDBACK DE ELOGIO OU ORIENTAÇÃO (POR ESCRITO)	
RESGATE	
8. ADVERTÊNCIA	
9. SUSPENSÃO	
ELIMINAÇÃO	
10. DEMISSÃO	

## PROATIVIDADE

### RECRUTAMENTO

Nenhuma empresa pode aumentar constantemente o seu faturamento em uma velocidade maior do que a de sua capacidade de recrutar as pessoas certas e em número suficiente para implementar esse crescimento.

No momento em que você sentir a necessidade de controlar rigidamente uma pessoa, é porque você errou na contratação. Então, resolva agora!

#### **Antes de recrutar:**

1. Elabore o descriptivo da função.
2. Relacione as competências necessárias.
3. Saiba qual o perfil comportamental.

### Recrutamento Interno

X

### Recrutamento Externo

X

### Recrutamento Misto

#### Onde recrutar sua equipe?

1. Bônus para o funcionário que trouxer um bom profissional e perdurar com resultados.
2. Indicações pessoais (amigos, colegas, parceiros).
3. Seus próprios clientes.
5. Cadastro permanente de candidatos.
6. Contratar consultoria especializada.

#### Na entrevista:

1. Leia antes o currículo e avalie com objetividade se há foco no que você precisa.
2. Faça rapport com o candidato.
3. Faça perguntas abertas para que ele fale o máximo.
4. Use uma lista de perguntas para conhecer melhor o candidato.
5. Venda a empresa e seus diferenciais, mas sempre gerenciando a expectativa.

#### Checkando referências:

1. Fale com as pessoas certas para dar referências.
2. Coloque-se como pessoa e não como empresa ao pedir informações e referências.
3. Veja as restrições legais.
4. Deixe o candidato se explicar, caso as referências tenham sido negativas.

#### O melhor método de seleção: treinamento como método de avaliação e seleção

- Atitude
- Compromisso
- Interesse
- Relacionamento
- Responsabilidade
- Caráter

O objetivo do treinamento é saber se a pessoa é interessada, pontual, líder, tem iniciativa...

- Treinamento na função
- Treinamento na empresa

## EDUCAÇÃO / CULTURA

Manual Introdutório, Código de Ética, Atribuições, Reuniões, Missão, Visão, Valores, Normas e Procedimentos, Avaliação de Desempenho Comportamental, Resultado – EXEMPLO

**Se antes você não educar sua equipe, nada mais funcionará!**

# Reunião: Ritualística e Deliberativa

## ANOTAÇÕES

## PAUTA DE REUNIÃO

**Data:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ **Início:** \_\_\_\_ hs **Término:** \_\_\_\_ hs **Duração:** \_\_\_\_ hs **Nº-** \_\_\_\_

**Unidade:** \_\_\_\_\_ **Gerente:** \_\_\_\_\_

### 1 – Assuntos a tratar:

---

---

---

### 2 – Participantes:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_
11. \_\_\_\_\_
12. \_\_\_\_\_
13. \_\_\_\_\_
14. \_\_\_\_\_
15. \_\_\_\_\_

PLANO DE AÇÃO										REALIZADO ↑
META	Ordem	Quando	Onde	Quem	Razão, Porque, Por quem	Como (procedimento)	Quanto (R\$) Recursos	Posição / /		

## ACOMPANHAMENTO FUNCIONAL PRÉ-EFETIVO

Funcionário: \_\_\_\_\_ Admitido em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Chefia imediata: \_\_\_\_\_ Setor: \_\_\_\_\_

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	7 DIAS	14 DIAS	21 DIAS
<b>01 - Disciplina:</b> Obediência ás normas da empresa e ordens recebidas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>02 - Iniciativa:</b> Fazer o que tem de ser feito sem esperar ordens.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>03. Assiduidade:</b> Não faltar ao trabalho.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>04. Pontualidade:</b> Não chegar atrasado e cumprir o horário da empresa.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>05. Apresentação pessoal:</b> Asseio pessoal, roupa e organização do local de trabalho.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>06. Sociabilidade:</b> Facilidade para trabalhar em grupo.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>07. Cooperação:</b> Contribuição com os outros visando objetivos comuns.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>08. Dinamismo:</b> Capacidade de agilizar o processo produtivo.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>09. Liderança:</b> Capacidade de conduzir os outros a objetivos comuns.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>10. Responsabilidade:</b> Comprometer-se a realizar tudo aquilo que é de sua atribuição.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>11. Eficiência:</b> Realização de atribuições dentro dos prazos e critérios estabelecidos.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>12. Eficácia / Produtividade:</b> Qualidade do trabalho apresentado dentro dos critérios de qualidade.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>13. Potencialidade:</b> Aptidão para exercício de outras atribuições ou funções.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>14. Criatividade:</b> Capacidade de encontrar soluções diferentes para os mesmos acontecimentos.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>15. Simpatia:</b> Habilidade de expressar alegria e felicidade.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>16. Foco no resultado:</b> Capacidade de olhar para os processos como um todo, focando não na tarefa, mas no resultado.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>TOTAL</b>			

Observações: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Assinatura do Funcionário

Assinatura do Avaliador

## Delegação

“É necessário delegar e dar liberdade para tomar decisões, pois uma boa forma de perder uma guerra é tirar a iniciativa dos subordinados.”

Gen. Schwarzkopf

É preciso liberdade com responsabilidade.

Delegação	
OBRIGATÓRIOS	Quem?
OBRIGATÓRIOS	O quê?
OBRIGATÓRIOS	Quando?
FACULTATIVOS	Como?
FACULTATIVOS	É possível?
FACULTATIVOS	O por quê?

**93% das ordens mal executadas são por erro de delegação.**

## Programa de Sugestão

Quando a área estratégica envolve e escuta as pessoas das áreas táticas para tomar decisões, os erros serão muito menores.

E quando as áreas táticas escutam e estimulam a área operacional a contribuir com ideias e sugestões, a produtividade e qualidade melhoram de forma incrível.

Um programa de sugestão maduro terá de conviver com a **verdade nua e crua, doa a quem doer**. E agora o que fazer com essas informações?

Um ótimo programa de sugestões ouve não apenas os clientes internos como também os clientes externos, doa a quem doer.

Hitler perdeu a guerra em grande parte porque seus militares temiam dizer qual era a verdadeira situação da muralha do Atlântico. Enquanto Churchill nunca deixou de enfrentar a realidade nua e crua, por mais dominante que fosse. A ponto de criar um órgão fora da área militar, chamado Gabinete Estatístico, cuja principal função era alimentá-lo de informações sem filtros, por piores que fossem.

## TREINAMENTO OPERACIONAL: PRODUTO, SERVIÇO, PROCESSOS

### Treinamento diário

“Se, ao treinar soldados, as ordens forem diariamente reforçadas, o exército será bem disciplinado; do contrário, sua indisciplina e incompetência será nefasta.”

*Sun Tzu*

### T & D: Treinamento e desenvolvimento de pessoas focado produzir resultados

**“Em geral, os funcionários da linha de frente possuem o menor salário, estão sujeitos à menor carga de treinamento e desenvolvimento, têm o mais baixo potencial de crescimento e promoções e apresentam a mais alta rotatividade.”**

Estudos sugerem que a média das empresas brasileiras investem menos de R\$ 10,00/ano/pessoa para treinar sua equipe de frente, que mantém contato com o cliente, quando o mínimo ideal seria R\$ 1000,00 a R\$ 1200,00.

*Fonte: Você S.A.*

### 9 estratégias de treinamento e desenvolvimento da sua equipe

#### 1. Brainstorming

- Elenca-se um problema a ser resolvido.
- Todas as pessoas juntas escrevem ideias (sem crítica).
- Dessas ideias, são retiradas e combinadas as melhores.

#### 2. Livros e revistas

- Uma vez por semana, um colaborador ministrará um treinamento de 10 minutos baseado no livro que toda a equipe está lendo.
- Toda semana, um colaborador procurará um texto relevante para o desempenho da equipe.

*Absurdo: 44% da população brasileira não lê e 30% nunca comprou um livro.*

*Pesquisa Retratos da Leitura, de 2015*

#### 3. Vídeos de treinamento

- Uma vez por semana, a equipe assiste a um vídeo de treinamento com 15 minutos.
- Cada profissional levará o DVD para casa e ministrará um treinamento baseado nele ou trará um resumo.

**Observação:** Essa é uma maneira rápida, fácil e barata de treinar uma equipe.

#### 4. Teatralização funcional

- Escolhe-se um tema relevante para a equipe.
  - Cada profissional representa um papel e faz uma simulação apontando erros e acertos na área.
- Observação:** Indicado para a área de vendas, atendimentos e operações específicas (telefones ou pessoal).

#### 5. Caixinha de problemas

- Cada profissional coloca na caixinha os três problemas mais comuns.
- Misturam-se os problemas.
- Cada um tira um problema e propõe uma solução.
- As equipes que tiverem suas propostas aceitas ganham chocolates.

#### 6. Parceria dobrada

- Ir a campo/atribuição com outros profissionais mais gabaritados.
- Após cada evento, a dupla se reúne para reter o aprendizado.

**Observação:** Essa técnica deve ser usada com novatos e veteranos com dificuldades em algum aspecto.

#### 7. Caso de Sucesso

- Toda semana um profissional deve narrar seu caso de sucesso.
- O melhor caso de sucesso do mês ganha um prêmio.

**Observação:** Se alguém pôde, eu também posso!

#### 8. Palestras e cursos

- O profissional deve participar de duas palestras por semestre.
- O profissional deve participar de um treinamento avançado por semestre.

**Observação:** Esses profissionais geram, normalmente, 2x mais resultados que os não treinados.

#### 9. Seu método



### TREINAMENTO AVANÇADO (APROFUNDAMENTO NA FUNÇÃO)

Possibilitar e fornecer ao colaborador treinamentos que aprofundem ou construam nele conhecimentos técnicos acerca da função que realiza.

## ✓ REATIVA

### ORIENTAÇÃO / ELOGIO VERBAL

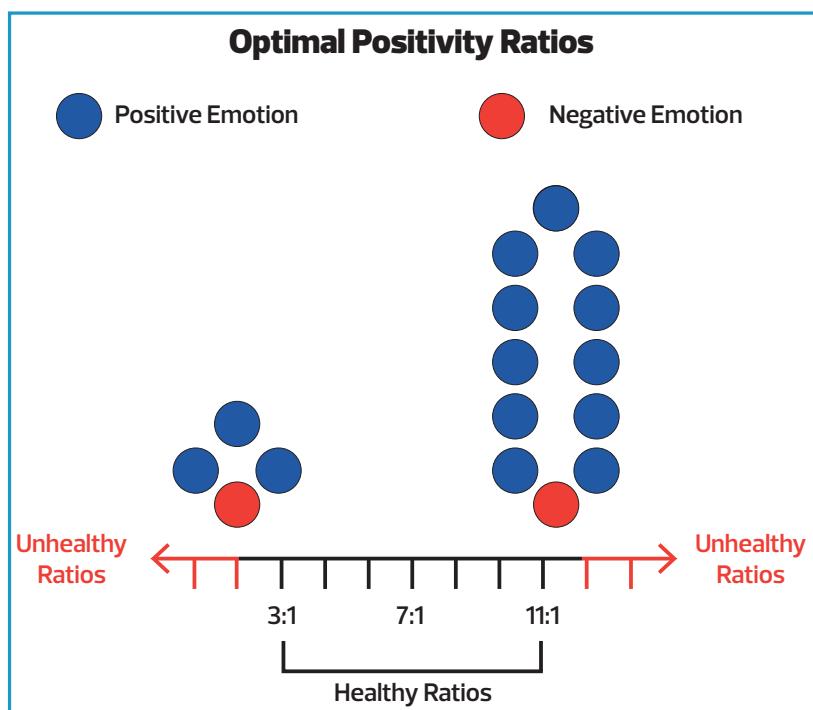
#### **Linha de Losada**

Infelizmente, sempre haverá os céticos e descrentes que admitem que a felicidade pode tornar o trabalho mais agradável, mas resistem à noção de que ela é capaz de proporcionar uma vantagem competitiva concreta e mensurável. (...)

E, para alguns líderes, a positividade simplesmente é menos natural do que para outros. Como disse o executivo de um banco londrino depois que lhe dei uma ideia de como ele poderia injetar alguma positividade em seu ambiente de trabalho: "É uma excelente ideia. Eu jamais farei isso".

Para ajudar esses líderes a capitalizar o benefício da felicidade, costumo recomendar que eles mantenham uma coisa em mente: o número 2,9013. Pode parecer um número aleatório, mas sua importância é comprovada por uma década de pesquisas sobre níveis de desempenho altos e baixos em equipes acompanhadas pelo psicólogo e consultor de negócios Marcial Losada.

Caia abaixo desse ponto crítico, atualmente conhecido como Linha de Losada, e o desempenho no ambiente de trabalho entra rapidamente em colapso. Mantenha-se acima dele, de preferência, conforme os resultados da pesquisa, para uma razão de 6 para 1, e as equipes apresentam seu desempenho máximo.



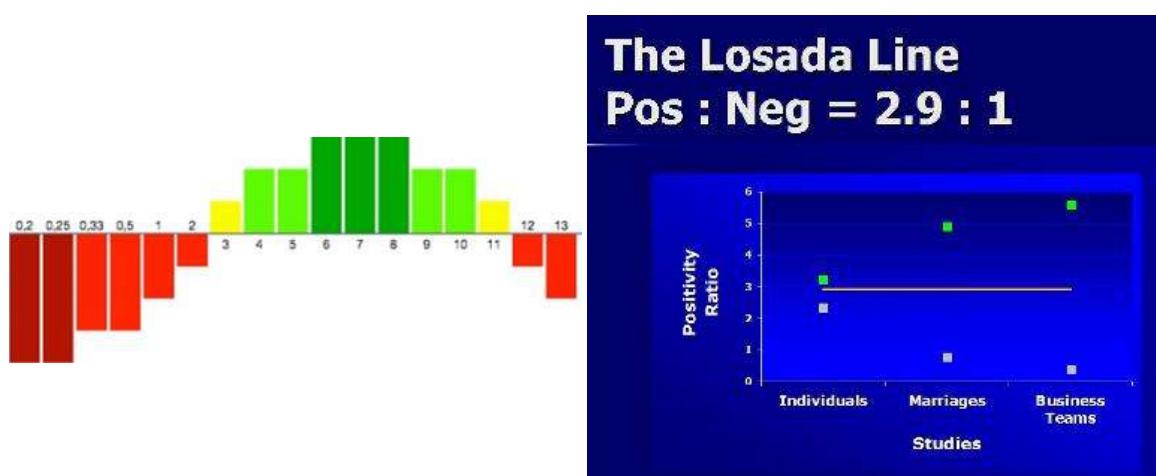
E essa não é apenas uma fórmula matemática hermética. O próprio Losada observou inúmeros exemplos na prática. Ele trabalhou em uma companhia mineradora global que apresentava perdas de processo superiores a 10% e não foi surpresa alguma quando descobriu que a razão de positividade na empresa era de apenas 1,15.

Mas, depois que os líderes de equipe foram instruídos a dar feedbacks mais positivos e a encorajar mais interações positivas, a razão das equipes subiu para uma média de 3,56. Isso levou a enormes avanços na produção, melhorando o desempenho em mais de 40%.

Apesar de originalmente cético, o CEO da empresa não pôde deixar de exultar a notável transformação. Ele confidenciou a Losada:

*“Você desatou os nós que nos aprisionavam: hoje nós temos uma postura diferente em relação uns aos outros, nós confiamos mais uns nos outros, aprendemos a discordar sem sermos desagradáveis. (...)*

*(...) Não nos interessamos apenas em nosso sucesso pessoal, mas também nos interessamos pelo sucesso alheio. E, o mais importante, obtemos resultados tangíveis.”*



Trecho do livro *O jeito Harvard de ser feliz* (p.69 e 70), de Shawn Achor.

## ANOTAÇÕES

---



---



---



---



---



---



---



---

## LINHA DE LOSADA

## COACHING

Sistema racional e emocional que, através de perguntas bem elaboradas, faz com que o *coachee* chegue por si mesmo na causa primária de seus problemas, elabore soluções e se comprometa com elas.

### Fazendo coaching com os colaboradores

- 1º) Contextualizar o problema com fatos e dados (estado atual e estado desejado da empresa);
- 2º) Ajudar o colaborador a identificar as falhas e suas causas (PPS);
- 3º) Identificar quais mudanças ele fará (PPS e plano de ação);
- 4º) Acordar e pactuar.

## FEEDBACK DE ELOGIO OU ORIENTAÇÃO (POR ESCRITO)

Feedback é toda orientação dada por escrito com o objetivo de ajudar seu colaborador a melhorar a performance dele. Feedback é servir e é positivo.

Como ser honesto? Dê feedback. É uma maneira de ser sincero e honesto. E é justamente assim que conquistamos a confiança e o alto desempenho da equipe.

Como ser desonesto? Fingindo que as pessoas estão se desempenhando bem (quando não estão), não orientando e nem cobrando resultados sobre as tarefas que foram acordadas.

MATRIZ DO FEEDBACK		
	AMOR	RAIVA
VERDADE		
MENTIRA		

O feedback jamais deve ser confundido com orientação verbal ou dicas informais. Quanto mais FEEDBACK de elogios você der, menos orientações serão necessárias.

### O feedback deve ser:

1. Imediato;
2. Um assunto específico;
3. Sem rodeios;
4. No que é importante.

### Ao dar feedback:

1. Nunca compare um profissional com outro.
2. Elogie, oriente ou observe mais.
3. Escolha apenas uma estatística ou assunto para falar de cada vez.

**FICHA DE ACOMPANHAMENTO DE FEEDBACK**

# ! RESGATE

## ADVERTÊNCIA

“O rigor é aplicado primeiro no topo, e se concentra naqueles que detêm a maior carga de responsabilidade.

Ser rigoroso nas decisões sobre pessoas significa, em primeiro lugar, tornar-se rigoroso em relação às decisões sobre pessoas da alta gerência.”

Jim Collins

## SUSPENSÃO

A suspensão é o ato de suspender as atividades do funcionário por um período de tempo determinado como forma de punição por um comportamento pelo qual ele já foi advertido anteriormente.

## ANOTAÇÕES

## DOCUMENTO DE ORIENTAÇÃO CORRETIVA

Nesta data, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_, na presença de \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_  
reuni-me com o funcionário, \_\_\_\_\_  
cargo \_\_\_\_\_, para discutir o seguinte problema:

**Esta é a 1º ( ), 2º ( ), 3º ( ), reunião com o funcionário, com relação a essa questão ou outras relacionadas.**

Histórico é:

---

---

---

Explicação da gravidade do problema e apresentação das punições (com indicação do tempo), caso o problema persista.

---

---

---

Detalhes da reunião e o plano de ação acertado com o funcionário:

---

---

---

Este documento serve como notificação de que a empresa considera que esse tipo de conduta merece ação disciplinar. Este documento fará parte de seu arquivo pessoal.

---

---

---

**Este é o meu reconhecimento de que discuti a situação com o gerente. A minha assinatura não é reconhecimento de culpa, apenas de que participei da discussão acima.**

Assinatura do Gerente: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura do Funcionário: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## ⓧ ELIMINAÇÃO

### DEMISSÃO

A única maneira de atender e respeitar as pessoas que estão dando resultados é não sobrecarregá-las com as pessoas que não estão dando resultados.

É um ato de covardia deixar pessoas mofando profissionalmente durante meses, roubando um tempo precioso de suas vidas, que elas poderiam usar para buscar algo novo e ao qual estivessem mais adequadas, enquanto todos sabem que elas não vão vencer as dificuldades e desafios daquele cargo.

Deixar as pessoas erradas permanecerem no posto é injusto para com todas as pessoas certas. Já que elas terão de compensar as falhas das erradas. E, pior ainda, incentivará as melhores a deixarem a empresa, por verem seus esforços desperdiçados e não conseguirem gerar os resultados que gostariam.

#### **Duas PPSs da demissão:**

- 1º) Ao olhar para um profissional, se você se perguntar 'eu contrataria essa pessoa hoje?' e a resposta for negativa, essa pessoa deve entrar na lista dos "demitíveis."
- 2º) Se essa pessoa viesse até você para dizer que está se desligando, você se sentiria aliviado? Então, ela já deveria ter sido demitida.

#### **Relação dos demitíveis**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

#### **ANOTAÇÕES**

## CLIMA ORGANIZACIONAL

“Cada 1% de melhoria no clima organizacional corresponde de 2% a 4% de aumento na receita ou produtividade.”

*Daniel Goleman*

## TEOREMA DA SATISFAÇÃO

$$S = P - E$$

**(Satisfação = Percepção - Expectativa)**

## PSICOLOGIA POSITIVA

“Temos mais sucesso quando estamos felizes e somos mais positivos. (...) Vendedores otimistas fecham 56% mais vendas do que seus colegas pessimistas. Estudantes preparados para se sentir felizes antes de fazer um teste de matemática apresentam um desempenho muito melhor que seus colegas em estado de espírito neutro.”

*Shawn Achor*

“Acontece que o nosso cérebro é literalmente configurado para apresentar o melhor desempenho não quando está negativo ou neutro, mas quando está positivo.”

*Shawn Achor, em O jeito Harvard de ser feliz.*

## RECOMPENSA

“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*

## FORMAS DE RECOMPENSAR

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

### Boa remuneração

**Serve para:** atrair e reter as pessoas certas

**Não serve para:** mudar o comportamento dos funcionários ruins

## PASSOS DE UMA VISÃO EMPRESARIAL DE ALTA PERFORMANCE HUMANA

- Atratividade:** atrair os profissionais mais adequados.
- Recrutamento/Seleção:** saber escolher entre tais profissionais.
- Retenção:** ser capaz de manter tais profissionais.
- Cobrança de resultados:** cobrar grandes resultados.
- Gestão:** focar na qualidade, quantidade e continuidade do cumprimento dos processos com excelência.
- Motivação:** manter os profissionais motivados e comprometidos com os resultados.

### ANOTAÇÕES

---



---



---



---



---



---



---



---

## AS 12 CHAVES DA EXCELÊNCIA

- 1 Tudo é problema de todo mundo.
  - 2 Amar feedback.
  - 3 Informar ao Presidente/Diretoria tudo que atinge a excelência da empresa.
  - 4 Prover soluções.
  - 5 Velocidade nos processos e soluções.
  - 6 Intensificar a comunicação.
  - 7 Nível de expectativa elevado sobre nós e sobre a equipe.
  - 8 Praticamos a verdade nua e crua.
  - 9 Somos uma empresa de tecnologia
  - 10 Somos íntegros e honestos acima de tudo.
  - 11 Prometeu, cumpra!
  - 12 Gestão acima de tudo.

## ANOTAÇÕES

# GESTÃO DE PESSOAS

## PESSOAS

“Você deve administrar o negócio, mas não se esqueça de que pessoas você lidera!”

*Gen. Schwarzkopf*

### CLIMA ORGANIZACIONAL

Você, líder, é o grande responsável pelo clima do ambiente de trabalho de sua equipe.

Clima organizacional é a média emocional da empresa vocacionada a produzir com quantidade e qualidade. Deve ser um ambiente agradável, prazeroso que estimule o cumprimento da VISÃO, MISSÃO E VALORES da empresa.

“Cada 1% de melhoria no clima organizacional corresponde de 2% a 4% de aumento na receita ou produtividade.”

*Daniel Goleman*

### TRABALHO SOB PRESSÃO

O trabalho sob pressão é bom ou ruim? A melhor pressão é a que vem da motivação interna.

**Autopressão (Autocobrança)**

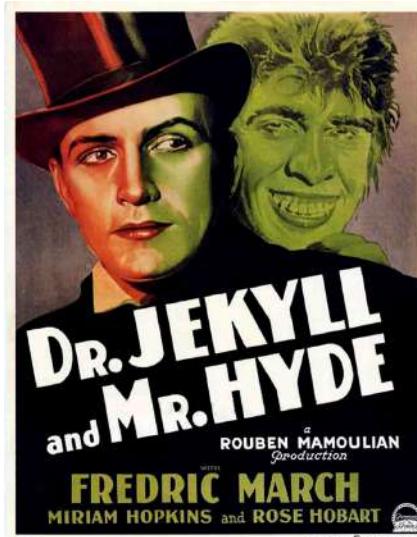
X

**Pressão externa (Cobrança externa)**

A pressão externa prolongada acaba não só sabotando os relacionamentos do líder, como tolhendo o desempenho, por reduzir a capacidade do cérebro de processar informações e responder de maneira eficaz.

## O SEQUESTRO EMOCIONAL DO LÍDER

As emoções negativas – sobretudo raiva, ansiedade ou sensação de inutilidade crônicas – prejudicam profundamente o trabalho, desviando a atenção e tirando o compromisso do executor.



Qual é o personagem que você vive na sua liderança?



## O AMBIENTE IDEAL

**“Nenhum médico jamais consertou um osso quebrado ou curou um ferimento. O melhor que a medicina faz é criar um ambiente propício para o corpo se curar através de medicação e terapias.”**

## TEORIA GERAL DAS MEMÓRIAS

A liderança, a Gestão de Pessoas e consequentemente o Clima Organizacional são definidos pela qualidade das experiências que você e sua empresa geram em seus COLABORADORES.

Seus funcionários e colaboradores precisam viver as 8 experiências primordiais e assim você suscitará a melhor versão deles para eles mesmos e para a empresa. E assim um clima extraordinário. Ou seja, proporcione experiências que façam os seus colaboradores se sentirem ou desenvolverem as seguintes características.

1º Pertencentes	5º Contribuem
2º Importantes	6º Missão
3º Amados	7º Crescimento
4º Autorresponsáveis	8º Humildade

O que você fará para criar experiências poderosas em seus funcionários?

## **1º Pertencentes**

---

## **2º Importantes**

---

### **3º Amados \_\_\_\_\_**

**4º Autorresponsáveis** \_\_\_\_\_

**5º Contribuem** \_\_\_\_\_

## 6º Missão \_\_\_\_\_

7º Crescimento

## **8º Humildade** \_\_\_\_\_

É o líder quem cria a **QUALIDADE DO AMBIENTE DE TRABALHO**. Como está o seu ambiente ou como

esta o última organización:

---

## LIMITE

É o que mantém a sanidade das pessoas em suas empresas. É a estrada que te leva para a felicidade.

**Empresa feliz é uma empresa que tem limite.**

# METAS, PLANO DE CARREIRA E GAMIFICAÇÃO

## PLANO DE CARREIRA E GAMIFICAÇÃO

Um bom sistema de remuneração não visa transformar pessoas preguiçosas em trabalhadores eficientes, e sim criar um ambiente em que trabalhadores dedicados prosperem – e os preguiçosos pulem ou sejam jogados para fora do barco.

O plano de carreira é o caminho para atração e retenção de talentos.

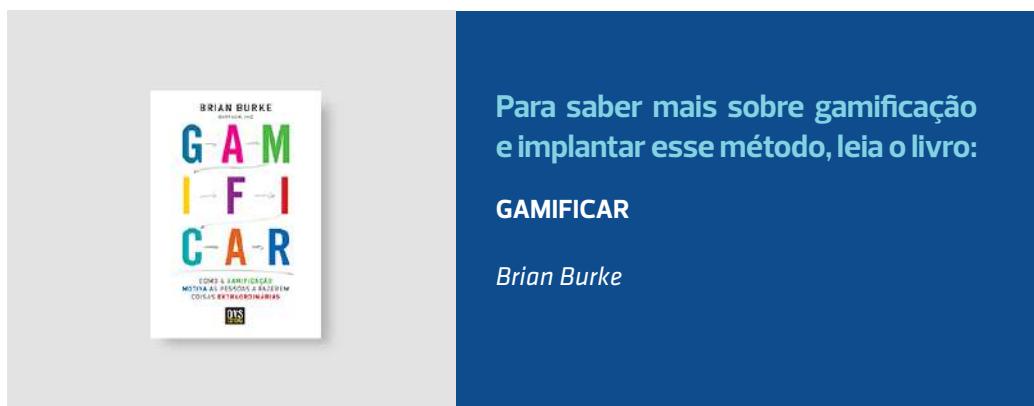
Para estabelecer metas e objetivos, devemos antes escolher quais os indicadores que nortearão o desempenho e os resultados da empresa e das pessoas.

## GAMIFICAÇÃO

Além dos indicadores e critérios norteadores das metas e objetivos, também é importante (e produtivo) gamificar essas metas e resultados.

Para essa gamificação, é possível usar:

- Campanhas bimestrais;
- Campanhas anuais;
- Depoimentos dos campeões;
- Envolvimento emocional;
- Eventos de promoções.



## METAS ESTRATÉGICAS

Metas estrategicamente bem elaboradas e bem acompanhadas aumentam em 30% o faturamento e a produtividade.

- Foco
- Motivação
- Superação
- Mobilização de energia
- Direcionamento

### INGREDIENTES DAS METAS:

1. Indicadores de desempenho (individual, do setor, da empresa);
2. Nome das pessoas envolvidas, acompanhadas e avaliadas;
3. Tempo para se conquistar os indicadores (dia, semana, mês, trimestre, semestre, ano).
4. Divisão dos objetivos do setor por todos os funcionários;
5. Exposição inteligente, simples e sincera dos resultados (gestão à vista);
6. Qualificação e categorização/classificação dos desempenhos.

### QUADRO DE META MENSAL

<b>Mês: Outubro</b> <b>Dias úteis do mês: 26</b> Mês P/DIA <b>Meta Mínima: 360.000 / 12.857</b> <b>Meta Básica: 430.000 / 16.538</b> <b>Meta Master: 540.000 / 20.769</b> <b>Mega Master: _____ / _____</b>	<b>QUADRO DE META MENSAL</b>					
	<b>META MASTER</b> 					
	<b>META BÁSICA</b> 					
	<b>META MÍNIMA</b> 					
	Comissão G/V	2%	3,5%	5%	/	/
<b>Vendedor</b>	<b>Meta Mínima</b>	<b>Meta Básica</b>	<b>Meta Master</b>		<b>Realizado</b>	<b>Performance</b>
Hélio	90.000	107.000	135.000		155.500	MASTER
Josias	90.000	107.000	135.000		117.000	BÁSICO
Eliseu	90.000	107.000	135.000		99.000	MÍNIMO
Olavo	90.000	107.000	135.000		65.000	ABAIXO MIN.
<b>TOTAL</b>	360.000	430.000	540.000		436.500	BÁSICO

## RANKING COMPULSÓRIO 360

1. Relacionamento com a equipe;
2. Execução do seu trabalho;
3. Liderança;
4. Compromisso com a empresa e seus objetivos.

RANK DE OUTUBRO (ACUMULADO)			
	NOME	VENDAS	%
1º	Luís	21.000	30
2º	José	19.000	27
3º	Marcos	14.000	20
4º	Francisco	9.000	13
5º	Antônio	7.000	10
	<b>TOTAL</b>	<b>70.000</b>	<b>100%</b>

## PRESTAÇÃO DE CONTAS MENSAL

Uma maneira de oficializar e cobrar resultados acordados individuais e grupais, de forma transparente e à vista.

## CAMPANHAS E JOGOS COMPETITIVOS

Todo profissional pode ter seus resultados maximizados se o gerente ajudá-lo a manter o foco e a motivação.

### ANOTAÇÕES

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

# **FERRAMENTAS E ANEXOS**



## MAPA DA PRODUTIVIDADE EXTRAORDINÁRIA

HORA	ATIVIDADE	CLASSIFICAÇÃO				
		U	I	DL	DN	O/T/E
05:00						
05:15						
05:30						
05:45						
06:00						
06:15						
06:30						
06:45						
07:00						
07:15						
07:30						
07:45						
08:00						
08:15						
08:30						
08:45						
09:00						
09:15						
09:30						
09:45						
10:00						
10:15						
10:30						
10:45						
11:00						
11:15						
11:30						
11:45						
12:00						
12:15						
12:30						
12:45						
13:00						
13:15						
13:30						
13:45						
14:00						
14:15						

HORA	ATIVIDADE	U	I	DL	DN	O/T/E
14:30						
14:45						
15:00						
15:15						
15:30						
15:45						
16:00						
16:15						
16:30						
16:45						
17:00						
17:15						
17:30						
17:45						
18:00						
18:15						
18:30						
18:45						
19:00						
19:15						
19:30						
19:45						
20:00						
20:15						
20:30						
20:45						
21:00						
21:15						
21:30						
21:45						
22:00						
22:15						
22:30						
22:45						
23:00						
23:15						
23:30						
23:45						
<b>TOTAL</b>						

**LEGENDAS:** **U** = Urgente | **I** = Importante | **DL** = Delegável | **DN** = Desnecessário  
**O** = Operacional | **T** = Tático | **E** = Estratégico

# FORMULÁRIO DE EFICÁCIA NO TRABALHO

**AGENDA FUNCIONAL EXTRAORDINÁRIA**

NOVA AGENDA DA VIDA EXTRAORDINÁRIA

NAME: \_\_\_\_\_

Horá	Segunda-Feira Atual	Horá	Segunda-Feira Extraordinária	Horá	Terça-Feira Atual	Horá	Terça-Feira Extraordinária	Horá	Quarta-Feira Atual	Horá	Quarta-Feira Extraordinária
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											
Horá											

## NOVA AGENDA DA VIDA EXTRAORDINÁRIA

## SEUS COLABORADORES

**São os melhores?**

---

---

---

---

---

**Possuem habilidades?**

---

---

---

---

---

**Possuem atitudes certas?**

---

---

---

---

---

**Possuem caráter?**

---

---

---

---

---

**Por quê?**

---

---

---

---

---

## CHAC

AVALIAÇÃO DE COLABORADORES PELO CONHECIMENTO, HABILIDADE, ATITUDE E CARÁTER.

### CONHECIMENTOS DA FUNÇÃO

OS MAIS	OS MENOS

### HABILIDADE DA FUNÇÃO

OS MAIS	OS MENOS

## CHAC

AVALIAÇÃO DE COLABORADORES PELO CONHECIMENTO, HABILIDADE, ATITUDE E CARÁTER.

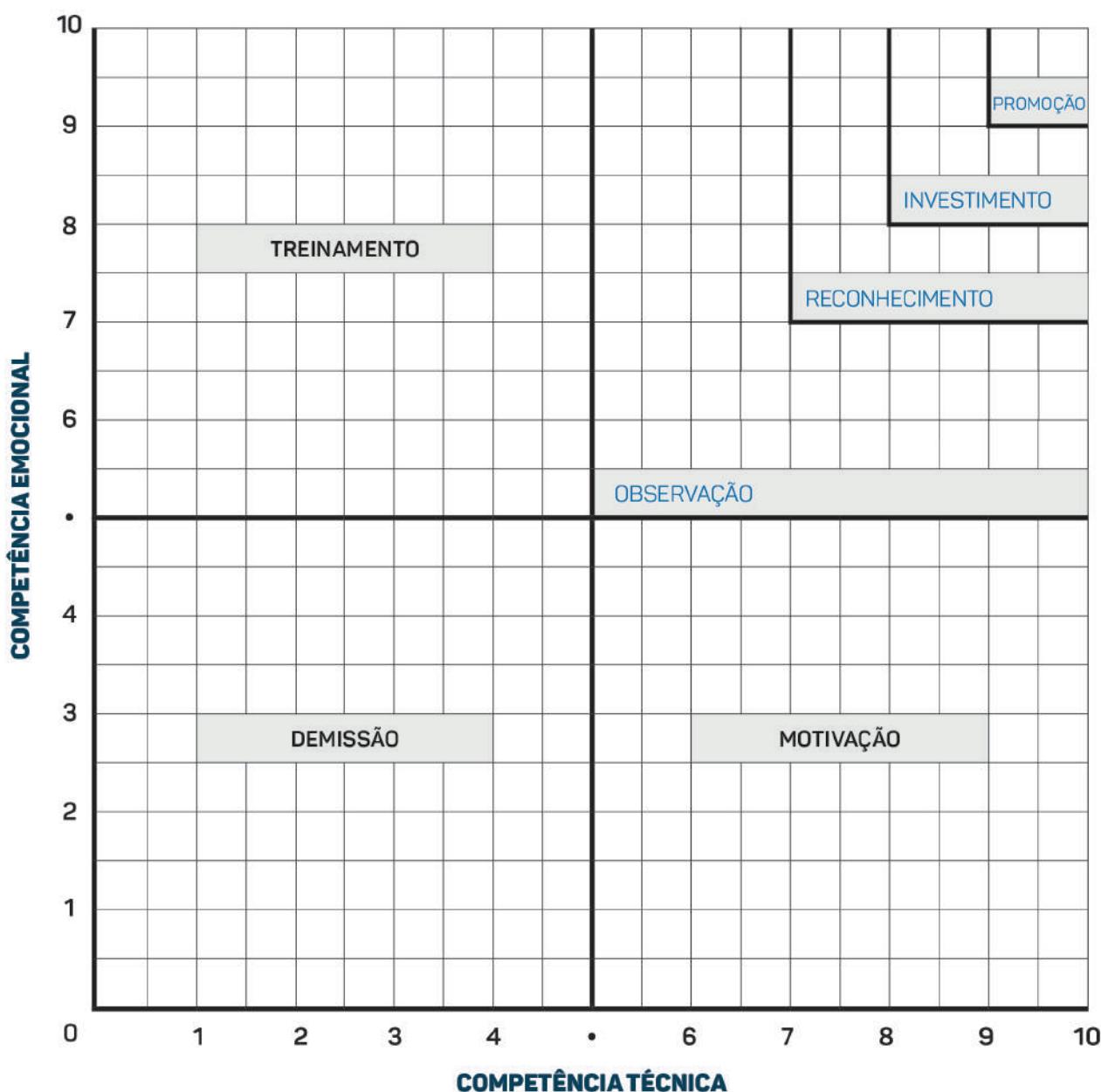
### ATITUDE NA EMPRESA

OS MAIS	OS MENOS

### CARÁTER NA EMPRESA

OS MAIS	OS MENOS

## MATRIZ DE DECISÃO



### PESSOAS AVALIADAS:

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_
- 5) \_\_\_\_\_

# APLICATIVO GERENCIAL



## PROATIVA

### 1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO RIGOROSA

### 2. EDUCAÇÃO/CULTURA

Manual introdutório/Código de Ética/Atribuições Reuniões/Regras de Ouro no Atendimento/Normas e Procedimentos/Avaliação de Desempenho/Exemplo

### 3. TREINAMENTO OPERACIONAL: PRODUTO, SERVIÇO, PROCESSOS.

### 4. TREINAMENTO AVANÇADO (APROFUNDAMENTO NA FUNÇÃO)



## REATIVA

### 5. ORIENTAÇÃO/ELOGIO VERBAL

### 6. COACHING

### 7. FEEDBACK DE ELOGIO OU ORIENTAÇÃO



## RESGATE

### 8. ADVERTÊNCIA

### 9. SUSPENSÃO



## ELIMINAÇÃO

### 10. DEMISSÃO

## PAUTA DE REUNIÃO

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Início: \_\_\_\_ hs Término: \_\_\_\_ hs Duração: \_\_\_\_ hs Nº- \_\_\_\_

Unidade: \_\_\_\_\_ Gerente: \_\_\_\_\_

### 1 - Assuntos a tratar:

---

---

---

### 2 - Participantes:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_
11. \_\_\_\_\_
12. \_\_\_\_\_
13. \_\_\_\_\_
14. \_\_\_\_\_
15. \_\_\_\_\_

## ANÁLISE SWOT

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

**PLANO DE AÇÃO DE REUNIÃO**

PLANO DE AÇÃO									
META	Medida ou Ações (o que)	Quando	Onde	Quem	Razão, Porque	Como (procedimento)	Quanto (R\$) Recursos	Posição	REALIZADO
	1 <sup>a</sup>							↓ → ↑	↑
	2 <sup>a</sup>							↓ → ↑	
	3 <sup>a</sup>							↓ → ↑	
	4 <sup>a</sup>							↓ → ↑	
	5 <sup>a</sup>							↓ → ↑	
	6 <sup>a</sup>							↓ → ↑	
	7 <sup>a</sup>							↓ → ↑	
	8 <sup>a</sup>							↓ → ↑	
	9 <sup>a</sup>							↓ → ↑	
	10 <sup>a</sup>							↓ → ↑	
EM ANDAMENTO →									A SER FEITO ↓

## LINHA DE LOSADA

## ACOMPANHAMENTO FUNCIONAL PRÉ-EFETIVO

Funcionário: \_\_\_\_\_ Admitido em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Chefia imediata: \_\_\_\_\_ Setor: \_\_\_\_\_

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	7 DIAS	14 DIAS	21 DIAS
<b>01 - Disciplina:</b> Obediência ás normas da empresa e ordens recebidas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>02 - Iniciativa:</b> Fazer o que tem de ser feito sem esperar ordens.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>03. Assiduidade:</b> Não faltar ao trabalho.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>04. Pontualidade:</b> Não chegar atrasado e cumprir o horário da empresa.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>05. Apresentação pessoal:</b> Asseio pessoal, roupa e organização do local de trabalho.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>06. Sociabilidade:</b> Facilidade para trabalhar em grupo.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>07. Cooperação:</b> Contribuição com os outros visando objetivos comuns.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>08. Dinamismo:</b> Capacidade de agilizar o processo produtivo.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>09. Liderança:</b> Capacidade de conduzir os outros a objetivos comuns.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>10. Responsabilidade:</b> Comprometer-se a realizar tudo aquilo que é de sua atribuição.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>11. Eficiência:</b> Realização de atribuições dentro dos prazos e critérios estabelecidos.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>12. Eficácia / Produtividade:</b> Qualidade do trabalho apresentado dentro dos critérios de qualidade.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>13. Potencialidade:</b> Aptidão para exercício de outras atribuições ou funções.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>14. Criatividade:</b> Capacidade de encontrar soluções diferentes para os mesmos acontecimentos.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>15. Simpatia:</b> Habilidade de expressar alegria e felicidade.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>16. Foco no resultado:</b> Capacidade de olhar para os processos como um todo, focando não na tarefa, mas no resultado.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>TOTAL</b>			

Observações: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura do Funcionário

Assinatura do Avaliador

## MATRIZ DE FEEDBACK

	Amor	Raiva
Verdade		
Mentira		

## FICHA DE ACOMPANHAMENTO DE FEEDBACK

## DOCUMENTO DE ORIENTAÇÃO CORRETIVA

Nesta data, \_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_, na presença de \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_  
reuni-me com o funcionário, \_\_\_\_\_  
cargo \_\_\_\_\_, para discutir o seguinte problema:

**Esta é a 1º ( ), 2º ( ), 3º ( ), reunião com o funcionário, com relação a essa questão ou outras relacionadas.**

Histórico é:

---

---

---

---

Explicação da gravidade do problema e apresentação das punições (com indicação do tempo), caso o problema persista.

---

---

---

---

Detalhes da reunião e o plano de ação acertado com o funcionário:

---

---

---

---

Este documento serve como notificação de que a empresa considera que esse tipo de conduta merece ação disciplinar. Este documento fará parte de ser arquivo pessoal.

---

---

---

---

**Este é o meu reconhecimento de que discuti a situação com o gerente. A minha assinatura não é reconhecimento de culpa, apenas de que participei da discussão acima.**

Assinatura do Gerente: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura do Funcionário: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_

## ANOTAÇÕES

# MAAS - MAPA DE AUTOAVALIAÇÃO SISTÊMICO COM ELENCO DE AÇÕES

NOME : \_\_\_\_\_

DATA : \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

---

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_  
4. \_\_\_\_\_

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_  
4. \_\_\_\_\_

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_  
4. \_\_\_\_\_

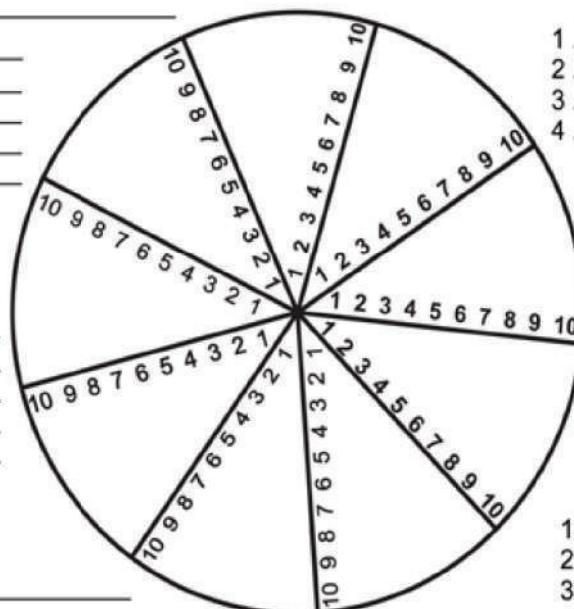
1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_  
4. \_\_\_\_\_

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_  
4. \_\_\_\_\_

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_  
4. \_\_\_\_\_

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_  
4. \_\_\_\_\_

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_  
4. \_\_\_\_\_



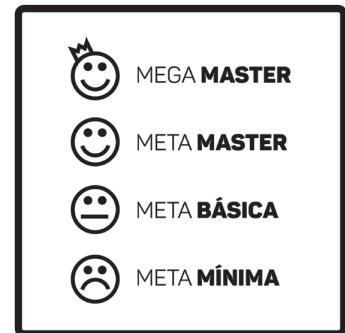
1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_  
4. \_\_\_\_\_

## QUADRO DE META MENSAL

Empresa: \_\_\_\_\_

Mês: \_\_\_\_\_ Dias úteis do mês: \_\_\_\_\_

	<b>MÊS</b>	<b>POR DIA</b>
<b>META MÍNIMA</b>		
<b>META BÁSICA</b>		
<b>META MASTER</b>		
<b>MEGA MASTER</b>		



Comissão V/G	/	/	/	/	/	/
Colaborador	Meta Mínima	Meta Básica	Meta Master	Mega Master	Realizado	Performance
<b>Empresa</b>						

## AVALIAÇÃO MULTIDIRECIONAL DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

### QUOCIENTE EMOCIONAL

COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS PESSOAIS	AVALIAÇÃO
<b>1) AUTOCONSCIÊNCIA EMOCIONAL</b> - Identificar suas próprias emoções e reconhecer seu impacto nas ações e decisões	1 2 3 4 5
<b>2) AUTOAVALIAÇÃO PRECISA</b> - Conhecer seus próprios limites e possibilidades, sem se supervalorizar ou subestimar.	1 2 3 4 5
<b>3) AUTOCONFIANÇA</b> - Possuir um sólido senso de seu próprio valor, capacidade e potencial.	1 2 3 4 5
<b>4) AUTOCONTROLE EMOCIONAL</b> - Manter emoções e impulsos destrutivos sob controle.	1 2 3 4 5
<b>5) SUPERAÇÃO</b> - Demostrar impeto para melhorar o desempenho a fim de satisfazer padrões interiores de excelência.	1 2 3 4 5
<b>6) INICIATIVA</b> - Estar sempre de prontidão para agir e aproveitar oportunidades.	1 2 3 4 5
<b>7) TRANSPARÊNCIA</b> - Ser honesto, íntegro, digno de confiança.	1 2 3 4 5
<b>8) 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>9) OTIMISMO</b> - Ver o lado bom dos acontecimentos em qualquer situação que seja.	1 2 3 4 5
<b>TOTAL</b>	
COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS SOCIAIS	AVALIAÇÃO
<b>1) EMPATIA</b> - Perceber as emoções alheias, compreender seus pontos de vista e interessar-se ativamente por suas preocupações.	1 2 3 4 5
<b>2) CONSCIÊNCIA ORGANIZACIONAL</b> - Identificar e compreender as tendências, redes de decisão e a política em nível organizacional.	1 2 3 4 5
<b>3) SERVIÇO</b> - Reconhecer e satisfazer às necessidades dos subordinados e clientes, servindo-os e ajudando-os a melhorarem seu desempenho e alcançarem seus objetivos.	1 2 3 4 5
<b>4) LIDERANÇA INSPIRADORA</b> - Orientar e motivar com uma visão instigante, conduzindo pessoas a objetivos de ganhos mútuos.	1 2 3 4 5
<b>5) INFLUÊNCIA</b> - Dispor da capacidade de persuadir e influenciar pessoas.	1 2 3 4 5
<b>6) DESENVOLVIMENTO DOS DEMAIS</b> - Cultivar as capacidades alheias por meios de feedbacks e orientação.	1 2 3 4 5
<b>7) CATALISAÇÃO DE MUDANÇAS</b> - Iniciar e gerenciar mudanças e liderar pessoas em uma nova direção.	1 2 3 4 5
<b>8) GERENCIAMENTO DE CONFLITOS</b> - Solucionar divergências entre pessoas levando-as à integração e à aceitação mútua.	1 2 3 4 5
<b>9) TRABALHO EM EQUIPE</b> - Conquistar a colaboração e o trabalho em equipe com alto desempenho.	1 2 3 4 5
<b>TOTAL</b>	
<b>TOTAL GERAL</b>	

## QUADRO - RESUMO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

AVALIADO: \_\_\_\_\_

COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS			PONTUAÇÃO DE FEEDBACK						
PESSOAIS	AUTOCONSCIÊNCIA	AUTOGESTÃO	Pessoa 1	Pessoa 2	Pessoa 3	Pessoa 4	Pessoa 5	Média de Feedback	Pontuação de Autoavaliação
			1) Autoconsciência Emocional						
			2) Autoavaliação Precisa						
			3) Autoconfiança						
			4) Autocontrole Emocional						
			5) Superação						
			6) Iniciativa						
			7) Transparência						
			8) Adaptabilidade						
			9) Otimismo						
SOCIAIS	CONSCIÊNCIA SOCIAL	ADMINISTRAÇÃO DE RELACIONAMENTOS	1) Empatia						
			2) Consciência Organizacional						
			3) Serviço						
			4) Liderança Inspiradora						
			5) Influência						
			6) Desenvolvimento dos Demais						
			7) Catalisação de Mudanças						
			8) Gerenciamento de Conflitos						
			9) Trabalho em Equipe						
MÉDIA GERAL									

## GRÁFICO DE I.E.

COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS		NÍVEL DE HABILIDADE					
		Precisa de desenvolvimento	É adequado	É alto			
PESSOAIS	AUTOCONSCIÊNCIA	1) Autoconsciência Emocional	1	2	3	4	5
		2) Autoavaliação Precisa	1	2	3	4	5
		3) Autoconfiança	1	2	3	4	5
	AUTOGESTÃO	4) Autocontrole Emocional	1	2	3	4	5
		5) Superação	1	2	3	4	5
		6) Iniciativa	1	2	3	4	5
		7) Transparência	1	2	3	4	5
		8) Adaptabilidade	1	2	3	4	5
		9) Otimismo	1	2	3	4	5
SOCIAIS	CONSCIÊNCIA SOCIAL	1) Empatia	1	2	3	4	5
		2) Consciência Organizacional	1	2	3	4	5
		3) Serviço	1	2	3	4	5
	ADMINISTRAÇÃO DE RELACIONAMENTOS	4) Liderança Inspiradora	1	2	3	4	5
		5) Influência	1	2	3	4	5
		6) Desenvolvimento dos Demais	1	2	3	4	5
		7) Catalisação de Mudanças	1	2	3	4	5
		8) Gerenciamento de Conflitos	1	2	3	4	5
		9) Trabalho em Equipe	1	2	3	4	5

## AVALIAÇÃO MULTIDIRECIONAL DA EFICÁCIA NO TRABALHO

AVALIADO: \_\_\_\_\_ DATA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

ET1 CONCENTRAR-SE NOS RESULTADOS	A+B= _____	ET2 MANTER A QUALIDADE	A+B= _____
1.A - Tem um compromisso assumido com as metas da organização.	1 2 3 4 5	2.A - Presta muita atenção em detalhes.	1 2 3 4 5
1.B - Atinge os resultados desejados.	1 2 3 4 5	2.B - Procura trabalhar consistentemente num alto nível.	1 2 3 4 5
ET3 TOMAR INICIATIVA	A+B= _____	ET4 BUSCAR MELHORIAS	A+B= _____
3.A - Resolve problemas rapidamente.	1 2 3 4 5	4.A - Contribui com ideias e sugestões para melhoria.	1 2 3 4 5
3.B - Toma decisões apropriadas quando necessário.	1 2 3 4 5	4.B - É receptivo às ideias dos outros para melhorar.	1 2 3 4 5
ET5 ORGANIZAR-SE BEM	A+B= _____	ET6 COMUNICAR INFORMAÇÕES	A+B= _____
5.A - Consegue administrar as grandes prioridades.	1 2 3 4 5	6.A - Transmite as informações relevantes aos outros de maneira eficiente.	1 2 3 4 5
5.B - Tem práticas e sistemas eficientes para o seu trabalho individual.	1 2 3 4 5	6.B - Consegue destacar os pontos principais ao se comunicar.	1 2 3 4 5
ET7 CUMPRIR AS PROMESSAS	A+B= _____	ET8 SER FRANCO E SINCERO	A+B= _____
7.A - Acompanha todos os seus compromissos.	1 2 3 4 5	8.A - Fica à vontade ao expressar suas opiniões.	1 2 3 4 5
7.B - Informa os outros quando não terá condições de cumprir uma promessa.	1 2 3 4 5	8.B - É habilidoso ao dar e receber feedback sobre desempenho.	1 2 3 4 5
ET9 RESOLVER CONFLITOS PRODUTIVAMENTE	A+B= _____	ET10 VOLTAR-SE SEMPRE PARA O CLIENTE	A+B= _____
9.A - Consegue lidar com situações de conflito de maneira colaborativa.	1 2 3 4 5	10.A - Mostra disposição para ajudar clientes internos e externos.	1 2 3 4 5
9.B - Ajuda a mediar conflitos entre outras pessoas.	1 2 3 4 5	10.B - Procura exceder as expectativas dos clientes sempre que possível.	1 2 3 4 5

## AVALIAÇÃO MULTIDIRECIONAL DA EFICÁCIA NO TRABALHO

AVALIADO: \_\_\_\_\_ DATA: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

ET11 SER POSITIVO DIANTE DAS MUDANÇAS	A+B= _____	ET12 APRENDER RAPIDAMENTE	A+B= _____
<b>11.A</b> - É receptivo a qualquer mudança que leve a um desempenho melhor.	1 2 3 4 5	<b>12.A</b> - Age de maneira proativa ao buscar oportunidades para aprender.	1 2 3 4 5
<b>11.B</b> - Mantém-se disposto a trabalhar pela implementação de mudanças.	1 2 3 4 5	<b>12.B</b> - Adapta-se com facilidade a novos sistemas e processos.	1 2 3 4 5
ET13 CONVIVER BEM COM A TECNOLOGIA	A+B= _____	ET14 ADMINISTRAR A PRÓPRIA CARREIRA	A+B= _____
<b>13.A</b> - Compreende bem as tecnologias de trabalho atuais e futuras.	1 2 3 4 5	<b>14.A</b> - Assume a responsabilidade pelo próprio desenvolvimento profissional.	1 2 3 4 5
<b>13.B</b> - Usa a tecnologia de maneira eficaz, para melhorar o desempenho no trabalho.	1 2 3 4 5	<b>14.B</b> - Tem planos realistas para atingir suas metas profissionais atuais.	1 2 3 4 5
ET15 PENSAR À FRENTE	A+B= _____	ET16 TOLERAR BEM A INCERTEZA	A+B= _____
<b>15.A</b> - Antevê problemas que poderão comprometer o desempenho.	1 2 3 4 5	<b>16.A</b> - Sente-se à vontade, mesmo quando o futuro é incerto.	1 2 3 4 5
<b>15.B</b> - Busca oportunidades para o crescimento pessoal e profissional.	1 2 3 4 5	<b>16.B</b> - Continua trabalhando com eficácia, mesmo quando lhe faltam informações relevantes.	1 2 3 4 5
ET17 FAZER MAIS COM MENOS	A+B= _____	ET18 SER MUITO FLEXÍVEL	A+B= _____
<b>17.A</b> - Sabe lidar bem com recursos limitados.	1 2 3 4 5	<b>18.A</b> - Consegue assumir outras funções quando necessário.	1 2 3 4 5
<b>17.B</b> - Ajusta-se bem a um aumento na carga de trabalho.	1 2 3 4 5	<b>18.B</b> - Consegue mudar seu ponto de vista quando lhe apresentam dados convincentes.	1 2 3 4 5
ET19 TER ESTABILIDADE EMOCIONAL	A+B= _____	ET20 BUSCAR INOVAÇÃO	A+B= _____
<b>19.A</b> - Não se aborrece nem se abala facilmente.	1 2 3 4 5	<b>20.A</b> - Dispõe-se a experimentar novas maneiras de se fazer as coisas.	1 2 3 4 5
<b>19.B</b> - Consegue lidar com altos níveis de estresse.	1 2 3 4 5	<b>20.B</b> - Consegue ter ideias novas, mesmo quando está sob pressão.	1 2 3 4 5

## QUADRO - RESUMO DE EFICÁCIA NO TRABALHO

AVALIADO: \_\_\_\_\_

COMPETÊNCIAS	PONTUAÇÃO DE FEEDBACK						Pontuação de Autoavaliação
	Pessoa 1	Pessoa 2	Pessoa 3	Pessoa 4	Pessoa 5	Média de Feedback	
<b>ET1)</b> Concentrar-se nos resultados							
<b>ET2)</b> Manter a qualidade							
<b>ET3)</b> Tomar iniciativa							
<b>ET4)</b> Buscar melhorias							
<b>ET5)</b> Organizar-se bem							
<b>ET6)</b> Comunicar informações							
<b>ET7)</b> Cumprir as promessas							
<b>ET8)</b> Ser franco e sincero							
<b>ET9)</b> Resolver conflitos produtivamente							
<b>ET10)</b> Voltar-se sempre para o cliente							
<b>ET11)</b> Ser positivo diante das mudanças							
<b>ET12)</b> Aprender rapidamente							
<b>ET13)</b> Conviver bem com a tecnologia							
<b>ET14)</b> Administrar a própria carreira							
<b>ET15)</b> Pensar à frente							
<b>ET16)</b> Tolerar bem a incerteza							
<b>ET17)</b> Fazer mais com menos							
<b>ET18)</b> Ser muito flexível							
<b>ET19)</b> Ter estabilidade emocional							
<b>ET20)</b> Buscar inovação							
<b>MÉDIA GERAL</b>							

## GRÁFICO DE EFICÁCIA NO TRABALHO

AVALIADO: \_\_\_\_\_

HABILIDADES		NÍVEL DE HABILIDADE								
		Precisa de desenvolvimento			É adequado			É alto		
PRODUTIVIDADE	<b>ET1)</b> Concentrar-se nos resultados	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>ET2)</b> Manter a qualidade	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>ET3)</b> Tomar iniciativa	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TRABALHO EM EQUIPE HABILIDADES INTERPESSOAIS	<b>ET4)</b> Buscar melhorias	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>ET5)</b> Organizar-se bem	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>ET6)</b> Comunicar informações	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>ET7)</b> Cumprir as promessas	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>ET8)</b> Ser franco e sincero	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RECEPTIVIDADE AO FUTURO	<b>ET9)</b> Resolver conflitos produtivamente	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>ET10)</b> Voltar-se sempre para o cliente	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>ET11)</b> Ser positivo diante das mudanças	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>ET12)</b> Aprender rapidamente	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>ET13)</b> Conviver bem com a tecnologia	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CAPACIDADE DE TRABALHAR SOB PRESSÃO	<b>ET14)</b> Administrar a própria carreira	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>ET15)</b> Pensar à frente	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>ET16)</b> Tolerar bem a incerteza	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>ET17)</b> Fazer mais com menos	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>ET18)</b> Ser muito flexível	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>ET19)</b> Ter estabilidade emocional	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>ET20)</b> Buscar inovação	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## AVALIAÇÃO MULTIDIRECIONAL DE DESENVOLVIMENTO EM VENDAS

AVALIADO: \_\_\_\_\_ DATA: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

DV1 COMPREENDER O MERCADO	A+B= _____	DV2 COMPREENDER A EMPRESA	A+B= _____
1.A - Conhece as características e as necessidades do mercado.	1 2 3 4 5	2.A - Utiliza os sistemas e os procedimentos da organização de modo competente.	1 2 3 4 5
1.B - É proativo em se manter atualizado em relação ao seu ramo de atividade.	1 2 3 4 5	2.B - Conhece os pontos fortes das principais pessoas na organização.	1 2 3 4 5
DV3 CONHECER OS PRODUTOS/SERVIÇOS	A+B= _____	DV4 TER MOTIVAÇÃO PARA O SUCESSO	A+B= _____
3.A - Saber descrever com clareza a linha de produtos e/ou serviços da empresa.	1 2 3 4 5	4.A - Empenha-se em atingir metas desafiadoras.	1 2 3 4 5
3.B - Consegue explicar as características e os benefícios de cada produto ou serviço.	1 2 3 4 5	4.B - Procura constantemente maneiras de melhorar o próprio desempenho.	1 2 3 4 5
DV5 MANTER ALTO NÍVEL DE VITALIDADE	A+B= _____	DV6 ADMINISTRAR BEM O TEMPO	A+B= _____
5.A - Preserva a autoconfiança, mesmo depois de rejeições consecutivas.	1 2 3 4 5	6.A - É pontual em reuniões e outros compromissos.	1 2 3 4 5
5.B - Mantém a persistência ao longo do tempo.	1 2 3 4 5	6.B - Prioriza as tarefas de maneira eficaz, evitando a perda de tempo.	1 2 3 4 5
DV7 CONCENTRAR-SE EM ATENDER O CLIENTE	A+B= _____	DV8 ADMINISTRAR COM EFICIÊNCIA	A+B= _____
7.A - Mostra disposição para ajudar os outros.	1 2 3 4 5	8.A - Sempre presta muita atenção em detalhes.	1 2 3 4 5
7.B - Consistentemente oferece aos clientes mais que o esperado.	1 2 3 4 5	8.B - Executa eficientemente todas as tarefas administrativas.	1 2 3 4 5
DV9 CAUSAR IMPRESSÃO POSITIVA	A+B= _____	DV10 CRIAR RELACIONAMENTOS	A+B= _____
9.A - Obtém entrosamento através de saudações e usando o nome do cliente.	1 2 3 4 5	10.A - Mostra respeito pelas necessidades individuais e preocupações do cliente.	1 2 3 4 5
9.B - Cria uma primeira impressão de profissionalismo, pela aparência e modo de falar.	1 2 3 4 5	10.B - Comunica-se com facilidade com uma grande variedade de clientes.	1 2 3 4 5

## AVALIAÇÃO MULTIDIRECIONAL DE DESENVOLVIMENTO EM VENDAS

AVALIADO: \_\_\_\_\_ DATA: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

DV11 FAZER PERGUNTAS EFICAZES	A+B= _____	DV12 ESCUTAR COM ATENÇÃO	A+B= _____
<b>11.A</b> - Faz perguntas relevantes para determinar as necessidades do cliente.	1 2 3 4 5	<b>12.A</b> - Escuta com atenção e faz um resumo para verificar se entendeu.	1 2 3 4 5
<b>11.B</b> - Consegue obter informações úteis dos clientes.	1 2 3 4 5	<b>12.B</b> - Não interrompe as pessoas durante a conversa.	1 2 3 4 5
DV13 REAGIR ADEQUADAMENTE	A+B= _____	DV14 GERAR NOVOS NEGÓCIOS	A+B= _____
<b>13.A</b> - Responde prontamente a perguntas e preocupações.	1 2 3 4 5	<b>14.A</b> - Encontra oportunidades para promover o negócio.	1 2 3 4 5
<b>13.B</b> - Cumpre suas promessas e compromissos.	1 2 3 4 5	<b>14.B</b> - É criativo na busca de clientes em potencial.	1 2 3 4 5
DV15 APRESENTAR PRODUTOS	A+B= _____	DV16 ATENDER NECESSIDADES DE VENDA ADICIONAL	A+B= _____
<b>15.A</b> - Motiva e inspira as pessoas quando apresenta produtos e/ ou serviços.	1 2 3 4 5	<b>16.A</b> - Oferece produtos/serviços adequados às necessidades específicas do cliente.	1 2 3 4 5
<b>15.B</b> - Destaca os argumentos exclusivos do negócio que oferece, mas sem exagerar.	1 2 3 4 5	<b>16.B</b> - Consegue fazer a ligação entre os benefícios e as necessidades do cliente.	1 2 3 4 5
DV17 CRIAR OPORTUNIDADES DE VENDA ADICIONAL	A+B= _____	DV18 SUPERAR OBJEÇÕES	A+B= _____
<b>17.A</b> - Mostra firmeza ao propor uma venda maior.	1 2 3 4 5	<b>18.A</b> - Antevê e supera as objeções antes que sejam levantadas.	1 2 3 4 5
<b>17.B</b> - Encontra oportunidade para vender adicionais a clientes existentes.	1 2 3 4 5	<b>18.B</b> - Utiliza diversas técnicas para transformar objeções em oportunidades.	1 2 3 4 5
DV19 FECHAR VENDAS	A+B= _____	DV20 MAXIMIZAR PEDIDOS REPETIDOS	A+B= _____
<b>19.A</b> - Consistentemente transforma um simples interesse em vendas.	1 2 3 4 5	<b>20.A</b> - Mantém contato com o cliente após a venda.	1 2 3 4 5
<b>19.B</b> - Negocia com eficácia quando necessário.	1 2 3 4 5	<b>20.B</b> - Gera grande lealdade dos clientes.	1 2 3 4 5

## QUADRO - RESUMO DE DESENVOLVIMENTO DE VENDAS

AVALIADO: \_\_\_\_\_

<b>HABILIDADES</b>	<b>PONTUAÇÃO DE FEEDBACK</b>					<b>Pontuação de Autoavaliação</b>
	<b>Pessoa 1</b>	<b>Pessoa 2</b>	<b>Pessoa 3</b>	<b>Pessoa 4</b>	<b>Pessoa 5</b>	
<b>DV1)</b> Compreender o mercado						
<b>DV2)</b> Compreender a empresa						
<b>DV3)</b> Conhecer os produtos/serviços						
<b>DV4)</b> Ter motivação para o sucesso						
<b>DV5)</b> Manter alto nível de vitalidade						
<b>DV6)</b> Administrar bem o tempo						
<b>DV7)</b> Concentrar-se em atender o cliente						
<b>DV8)</b> Administrar com eficiência						
<b>DV9)</b> Causar impressão positiva						
<b>DV10)</b> Criar relacionamentos						
<b>DV11)</b> Fazer perguntas eficazes						
<b>DV12)</b> Escutar com atenção						
<b>DV13)</b> Reagir adequadamente						
<b>DV14)</b> Gerar novos negócios						
<b>DV15)</b> Apresentar produtos						
<b>DV16)</b> Atender as necessidades de venda adicional						
<b>DV17)</b> Criar oportunidades de venda adicional						
<b>DV18)</b> Superar objeções						
<b>DV19)</b> Fechar vendas						
<b>DV20)</b> Maximizar pedidos repetidos						
<b>MÉDIA GERAL</b>						

## AVALIAÇÃO MULTIDIRECIONAL DAS HABILIDADES GERENCIAIS

AVALIADO: \_\_\_\_\_ DATA: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

<b>HG1</b> COMUNICAR A VISÃO	A+B= _____	<b>HG2</b> ESCLARECER AS EXPECTATIVAS	A+B= _____
<b>1.A</b> - Explica claramente aos subordinados a visão da organização.	1 2 3 4 5	<b>2.A</b> - Explica quais são os comportamentos e resultados que espera da equipe.	1 2 3 4 5
<b>1.B</b> - Traduz a visão em metas e prioridades para o pessoal na sua área.	1 2 3 4 5	<b>2.B</b> - Estabelece e comunica padrões específicos de desempenho individual.	1 2 3 4 5
<b>HG3</b> INSPIRAR E MOTIVAR	A+B= _____	<b>HG4</b> SER UM BOM EXEMPLO	A+B= _____
<b>3.A</b> - Gera entusiasmo e compromisso com o atingimento de metas comuns.	1 2 3 4 5	<b>4.A</b> - Comporta-se de maneira consistente com a visão, as metas e as prioridades da organização.	1 2 3 4 5
<b>3.B</b> - Dedica tempo a motivar individualmente os membros da equipe.	1 2 3 4 5	<b>4.B</b> - Assume responsabilidade pessoal pelo seu desempenho.	1 2 3 4 5
<b>HG5</b> REPRESENTAR A EQUIPE	A+B= _____	<b>HG6</b> PLANEJAR E ORGANIZAR	A+B= _____
<b>5.A</b> - Demonstra apoio à equipe, comunicando as opiniões e as decisões desta para pessoas de fora.	1 2 3 4 5	<b>6.A</b> - Comunica e desenvolve planos bem elaborados para o futuro.	1 2 3 4 5
<b>5.B</b> - Fala bem da equipe ao lidar com pessoas de fora (por exemplo, clientes de outras organizações).	1 2 3 4 5	<b>6.B</b> - Proporciona recursos, sistemas e procedimentos adequados para implementação dos planos.	1 2 3 4 5
<b>HG7</b> CONSULTAR QUANTO A DECISÕES	A+B= _____	<b>HG8</b> SOLUCIONAR PROBLEMAS	A+B= _____
<b>7.A</b> - Procura contar com a opinião dos outros ao tomar decisões importantes.	1 2 3 4 5	<b>8.A</b> - Ao solucionar problemas, assegura que os mesmos tenham sido corretamente identificados e compreendidos.	1 2 3 4 5
<b>7.B</b> - Mostra respeito pelas opiniões dos membros da equipe.	1 2 3 4 5	<b>8.B</b> - Consegue gerar boa variedade de soluções, avaliar os prováveis resultados e agir com confiança.	1 2 3 4 5
<b>HG9</b> AGIR COM JUSTIÇA	A+B= _____	<b>HG10</b> CONCENTRAR-SE NOS RESULTADOS	A+B= _____
<b>9.A</b> - Aplica as mesmas normas e regras para si mesmo e para todos os membros da equipe.	1 2 3 4 5	<b>10.A</b> - Desenvolve sistemas de medida claros e práticos, que ajudam os outros a melhorar o desempenho e os resultados globais.	1 2 3 4 5
<b>9.B</b> - Consegue reconhecer princípios que foram injustamente aplicados e fazer as devidas correções.	1 2 3 4 5	<b>10.B</b> - Propicia oportunidades para rever o progresso da equipe e acompanhar resultados.	1 2 3 4 5

## AVALIAÇÃO MULTIDIRECIONAL DAS HABILIDADES GERENCIAIS

AVALIADO: \_\_\_\_\_ DATA: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

HG11 ORIENTAR E TREINAR	A+B= _____	HG12 DELEGAR TRABALHO	A+B= _____
<b>11.A</b> - Assegura que as necessidades de treinamento e desenvolvimento individuais e da equipe sejam corretamente avaliadas.	1 2 3 4 5	<b>12.A</b> - Consegue designar pessoas certas para os trabalhos certos, nas horas certas.	1 2 3 4 5
<b>11.B</b> - Desenvolve métodos eficazes para propiciar o desenvolvimento.	1 2 3 4 5	<b>12.B</b> - Ao delegar trabalho, confia dando orientações claras.	1 2 3 4 5
HG13 DAR FEEDBACK	A+B= _____	HG14 PLANEJAR CARREIRA	A+B= _____
<b>13.A</b> - Dá <i>feedback</i> positivo regularmente às pessoas e à equipe pelas suas realizações.	1 2 3 4 5	<b>14.A</b> - Ajuda os membros da equipe a avaliarem de modo realista suas opções para desenvolvimento e oportunidades para mudança e melhoria.	1 2 3 4 5
<b>13.B</b> - Consegue dar <i>feedbacks</i> construtivos para obter melhorias no desempenho.	1 2 3 4 5	<b>14.B</b> - Promove os valores de iguais oportunidades em todos os níveis.	1 2 3 4 5
HG15 FOMENTAR A COLABORAÇÃO	A+B= _____	HG16 BUSCAR OPORTUNIDADE DE MELHORIA	A+B= _____
<b>15.A</b> - Participa das atividades que fortalecem os relacionamentos na equipe.	1 2 3 4 5	<b>16.A</b> - Procura ativamente maneiras de melhorar o negócio.	1 2 3 4 5
<b>15.B</b> - Cria relacionamentos construtivos com gente de fora da equipe (por exemplo - fornecedores, clientes e etc.).	1 2 3 4 5	<b>16.B</b> - Incentiva os outros a pensarem criativamente e usarem de iniciativa para melhorar.	1 2 3 4 5
HG17 ASSUMIR RISCOS	A+B= _____	HG18 INFORMAR AOS OUTROS	A+B= _____
<b>17.A</b> - Fica disposto a encontrar novas maneiras de fazer as coisas.	1 2 3 4 5	<b>18.A</b> - Comunica-se regularmente com a equipe sobre mudanças.	1 2 3 4 5
<b>17.B</b> - Ao tentar coisas novas, consegue aprender com os erros e se adaptar de maneira positiva.	1 2 3 4 5	<b>18.B</b> - Ao dar informações sobre mudanças, demonstra sensibilidade ao impacto delas nos membros da equipe.	1 2 3 4 5
HG19 REAGIR BEM AO FEEDBACK	A+B= _____	HG20 OBTER COMPROMISSO COM A MUDANÇA	A+B= _____
<b>19.A</b> - Busca ativamente ideias da equipe sobre o processo de mudança.	1 2 3 4 5	<b>20.A</b> - Consegue efetivamente identificar os motivos da resistência a mudanças.	1 2 3 4 5
<b>19.B</b> - Consegue dar atenção às preocupações da equipe em relação às mudanças.	1 2 3 4 5	<b>20.B</b> - Identifica maneiras de superar a resistência e conquistar um compromisso com as mudanças.	1 2 3 4 5

## QUADRO - RESUMO DAS HABILIDADES GERENCIAIS

AVALIADO: \_\_\_\_\_

COMPETÊNCIAS		PONTUAÇÃO DE FEEDBACK					
		Pessoa 1	Pessoa 2	Pessoa 3	Pessoa 4	Pessoa 5	Média de Feedback
1 - LIDERANÇA	<b>HG1</b> - Comunicar a visão						
	<b>HG2</b> - Esclarecer as expectativas						
	<b>HG3</b> - Inspirar e motivar						
	<b>HG4</b> - Ser um bom exemplo						
	<b>HG5</b> - Representar a equipe						
2 - IMPLEMENTAÇÃO	<b>HG6</b> - Planejar e organizar						
	<b>HG7</b> - Consultar quanto a decisões						
	<b>HG8</b> - Solucionar problemas						
	<b>HG9</b> - Agir com justiça						
	<b>HG10</b> - Concentrar-se nos resultados						
3 - DESENVOLVIMENTO	<b>HG11</b> - Orientar e treinar						
	<b>HG12</b> - Delegar trabalho						
	<b>HG13</b> - Dar feedback						
	<b>HG14</b> - Planejar carreira						
	<b>HG15</b> - Fomentar a colaboração						
4 - GERÊNCIA DA MUDANÇA	<b>HG16</b> - Buscar oportunidade de melhoria						
	<b>HG17</b> - Assumir riscos						
	<b>HG18</b> - Informar aos outros						
	<b>HG19</b> - Reagir bem ao Feedback						
	<b>HG20</b> - Obter compromisso com a mudança						
<b>MÉDIA GERAL</b>							

## GRÁFICO DAS HABILIDADES GERENCIAIS

AVALIADO: \_\_\_\_\_

HABILIDADES		NÍVEL DE HABILIDADE								
		Precisa de desenvolvimento				É adequado			É alto	
1 - LIDERANÇA	<b>HG1</b> - Comunicar a visão	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>HG2</b> - Esclarecer as expectativas	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>HG3</b> - Inspirar e motivar	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>HG4</b> - Ser um bom exemplo	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>HG5</b> - Representar a equipe	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2 - IMPLEMENTAÇÃO	<b>HG6</b> - Planejar e organiza	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>HG7</b> - Consultar quanto a decisões	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>HG8</b> - Solucionar problemas	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>HG9</b> - Agir com justiça	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>HG10</b> - Concentrar-se nos resultados	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3 - DESENVOLVIMENTO	<b>HG11</b> - Orientar e treinar	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>HG12</b> - Delegar trabalho	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>HG13</b> - Dar feedback	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>HG14</b> - Planejar carreira	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>HG15</b> - Fomentar a colaboração	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4 - GERÊNCIA DA MUDANÇA	<b>HG16</b> - Buscar oportunidade de melhoria	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>HG17</b> - Assumir riscos	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>HG18</b> - Informar aos outros	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>HG19</b> - Reagir bem ao Feedback	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b>HG20</b> - Obter compromisso com a mudança	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## ESTUDO DE CASO 1

### NEGOCIAÇÃO NA SOUTHSIDE BEBIDAS

Marta Silva era supervisora das relações da Southside Bebidas com grupos de terceiros. Acabara de chegar a uma reunião frustrante com um grupo de terceiros, chamado INTACT, que se opunha a um novo produto da Southside: um minicomputador de bordo para os caminhões que transportam suas bebidas.

Marta, em nome da Southside, explica que esse aparelho ajudaria os usuários a identificar quais os produtos e a quem se destinam as mercadorias, como a entrar em contato com a empresa online, para verificar pedidos e outros assuntos pertinentes.

Ela ficara atônita ao saber que a INTACT se opunha ao aparelho por achar que ele significava uma invasão de privacidade aos seus colaboradores, além do custo elevado da compra e instalação dos aparelhos. O Líder da INTACT, Jorge Dias – ex-motorista de Southside, declarou que se a Southside fosse adiante com seus planos de implantar o sistema, seu grupo estaria pronto a buscar novos clientes, uma vez que eles não tinham como investir neste momento, na compra dos equipamentos.

Marta respondeu rapidamente que ela e a Southside estavam dispostas a negociar uma solução que resolvesse o conflito sem que houvesse a perda de um parceiro de longa data. Mas ela estava insegura sobre como proceder, já que sabia que os diretores da Southside, contavam com o novo produto como grande fonte de redução de custo com retorno de mercadorias. Uma sessão de negociação estava programada para a semana seguinte e ela precisava pensar numa estratégia.

#### QUESTÕES:

O que a Marta precisa saber sobre a INTACT? Sobre Jorge Dias? Sobre outras pessoas da Southside?

---

---

---

Como Marta deveria se preparar para a próxima reunião?

---

---

---

Que fatores serão importantes para chegar a uma solução?

---

---

---

O que você faria se fosse Marta?

---

---

---

## MAPA DA MENTALIDADE EMPREENDEDORA

	EMPREENDEDOR AVVENTUREIRO	EMPREENDEDOR TRADICIONAL	EMPREENDEDOR GESTOR
<b>MOTIVAÇÃO</b>	Ganhos Fáceis ( ) Prazer Pessoal ( )	Paixão pelo ramo de atividade ( ) Sustentar-se ( )	Oportunidade de Negócio ( ) Retorno Financeiro ( )
<b>FONTE DE RECURSOS</b>	Dos outros ( <i>familiares</i> <i>e amigos</i> ) ( )	Próprio ou banco ( <i>Juros altos</i> ) ( )	<b>Alta performance:</b> crescimento / lucro ( <i>Juros baixo</i> ) ( )
<b>ESTILO E ATITUDE</b>	Descontrolado, Inconsequente ( )	Estressado, sobrecarregado, controlador ( )	Equilibrado, delegador ( )
<b>FOCO</b>	Na Oportunidade de Ganhos Fáceis ( )	No faturamento ou no produto/serviço ( )	No lucro, na entrega e na gestão ( )
<b>CONTROLE</b>	Controle ( )	Pouco controle na produção ou no faturamento ( )	<b>Total controle:</b> financeiro, produção, qualidade e etc. ( )
<b>EQUIPE</b>	Amigos ( )	Familiares ( )	Profissional HP oriundos de recrutamento e seleção rigorosos. ( )
<b>CRESCIMENTO</b>	Nenhum ( )	Cíclico ( )	30% a mais que a média do setor ( )
<b>REMUNERAÇÃO DA EQUIPE</b>	Paga de qualquer jeito ( )	Paga o mínimo possível ( )	Paga acima da média do mercado ( )
<b>REMUNERAÇÃO PRÓPRIA</b>	Confunde o caixa com a conta bancária ( )	Paga a todos primeiro e, se houver dinheiro, paga a si mesmo depois ( )	Possui pró-labore pré-estabelecido e retira lucros ( <i>quando há</i> ) ( )
<b>PJ OU PF</b>	O que é isso? ( )	É tudo meu mesmo! ( )	100% Separado ( )
<b>FERRAMENTAS</b>	Eu preciso? ( )	Eu não preciso. ( )	Eu preciso e possuo várias ( )
<b>CONTROLES FINANCEIROS</b>	O que é isso? ( )	Contas a pagar ( )	Fluxo de caixa anual, balanço patrimonial, DRE, gestão orçamentária ( )
<b>ORGANOGRAMA</b>	Para que isso? ( )	Confuso e desconhecido ( )	Claro e conhecido ( )
<b>SOMA</b>			
<b>DURAÇÃO</b>	<b>+/- 6 meses</b>	<b>+/- 3 anos</b>	<b>+/- 3 gerações</b>

## TÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO PARA COMPRADORES

1. Nunca demonstre simpatia para com um vendedor, mas diga que é parceiro;
2. Considere o vendedor como nosso inimigo nº 1;
3. Peça, peça, peça, eles acabam dando;
4. Nunca aceite a primeira oferta, deixe o vendedor implorar, isso dá margem a maior barganha para nós (compradores);
5. Sempre seja subordinado de alguém, e considere que o vendedor também tem sempre um superior que sempre tem um desconto a mais para dar;
6. Não faça concessões sem contrapartida;
7. Lembre-se de que o vendedor que chega pedindo, sabe que tem que dar;
8. Lembre-se que o vendedor que não pede já está esperando que o comprador peça, e em geral não exige nada em troca;
9. Repare que o vendedor que faz pedido de sugestão, em geral é mais organizado e mais esclarecido. Use o seu tempo para explorar mais os vendedores desorganizados, que querem entrar ou têm medo de sair da rede;
10. Não tenha dó do vendedor, jogue o jogo dos maus;
11. Não hesite em usar argumentos, mesmo que sejam falsos. Por exemplo, o concorrente do vendedor sempre tem a menor oferta, maior giro e prazo;
12. Repita sempre as mesmas objeções, mesmo que sejam absurdas. De tanto repetir o vendedor acaba acreditando;
13. Não se esqueça que 80% das condições são obtidas na última etapa das negociações. Deixe o vendedor com medo de perder;
14. Obtenha o máximo de informações sobre a personalidade e as necessidades dos vendedores que nos visitam diariamente;
15. Sempre convide o vendedor a participar de uma promoção, acene com um volume alto, consiga o máximo de desconto que puder, faça a promoção rápida e lucre com o saldo;
16. Desestabilize o vendedor exigindo coisas impossíveis, ameace romper a negociação a qualquer momento, deixe-o esperando, marque horário e não cumpra, faça outro vendedor passar na frente dele, ameace tirar os produtos dele na prateleira, ameace diminuir o espaço, mesmo que sejam falsos. O vendedor acaba dando mais;
17. Lembre-se de que “desconto” tem outros nomes: bonificação, cortesia, brinde, patrocínio, verba, inserção de tabloide, diferença de ICMS, crédito de ICMS, IPI, troca, indenização de encalhe, promoção, lançamento, cadastramento de item, enxoval, reinauguração, aniversário, evento. Todos são bem-vindos;
18. Não se deixe cair no impasse, é o que há de pior para um comprador;
19. Jamais deixe o vendedor questionar qualquer promoção;
20. Evite que o vendedor fique “lendo” nossas informações no visor. Quanto mais desinformado o vendedor for, mais ele acredita em nós;
21. Não se assuste com laptops e outras máquinas modernas dos vendedores. Não quer dizer que eles estejam mais preparados para negociar;
22. Os vendedores que cedem são os do tipo “antigo” ou jovens. O “antigo” porque acha que já sabe tudo, e o jovem porque é inexperiente;
23. Se o vendedor estiver acompanhado de um supervisor, exija mais descontos, mais participações nas promoções, ameace romper a parceria. O supervisor não vai querer perder o pedido e o cliente na frente do vendedor;

24. Finalmente, não esqueça a regra de ouro do bom comprador: não perca seu tempo tentando fazer isso com vendedores profissionais, invista seu tempo no vendedor despreparado. Não se assuste com as grandes marcas. Por trás de uma grande marca pode estar um vendedor que não se prepara, contando com a força da marca. Invista seu tempo no vendedor que não faz cálculos, que cede facilmente.

(Texto encontrado em um supermercado varejista)

## JOGO DOS CARTÕES

Vocês receberão um envelope contendo 10 cartões, distribuídos em diferentes proporções de quatro cores. Cada participante possui R\$ 500,00 em dinheiro dentro do envelope.

O valor de venda de cada cartão, independentemente da cor, será estipulado e negociado entre vendedor e comprador. Os seus objetivos, por ordem de prioridade, que deverão ser alcançados em 10 minutos, consistem em:

**1º - OBTER 10 OU MAIS CARTÕES DE UMA MESMA COR;**

**2º - OBTER 10 OU MAIS CARTÕES DE OUTRA COR;**

Será(ão) vencedor(es) aquele(s) que conseguir(em) obter as duas cores em maior quantidade, ultrapassando o número de 10 cartões por cor e com máximo de dinheiro.

Cabe a cada participante desenvolver a estratégia de como irá negociar com os demais e vencer o jogo.

Lembre-se de que você tem 10 minutos para atingir seu objetivo! Vamos lá, você tem tudo para conseguir!

## O TESTE DA NEGOCIAÇÃO

De cada grupo de quatro palavras, escolha uma que lhe agrade mais. Não demore para escolher, faça-o o mais rápido que puder, com base em sua reação imediata ou intuitiva às palavras.

<b>1</b>		<b>6</b>	
a)	Resultados	a)	Eficiência
b)	Necessidades	b)	Controle
c)	Procedimentos	c)	Grandes projetos
d)	Oportunidades	d)	Sentimentos
<b>2</b>		<b>7</b>	
a)	Conceitos	a)	Avançar
b)	Desempenho	b)	Testar
c)	Planejamento	c)	Despachar
d)	Motivação	d)	Espírito de equipe
<b>3</b>		<b>8</b>	
a)	Inovação	a)	Compreensão
b)	Produtividade	b)	Interdependência
c)	Organização	c)	Critérios
d)	Trabalho em equipe	d)	Prioridades
<b>4</b>		<b>9</b>	
a)	Criatividade	a)	Empatia
b)	Fatos	b)	A situação como um todo
c)	Pessoas	c)	Cumprimento de tarefas
d)	Objetivos	d)	Processo
<b>5</b>		<b>10</b>	
a)	Organização	a)	Regras
b)	Responsabilidade	b)	Consulta
c)	Possibilidades	c)	Divergências
d)	Comunicação	d)	Estabelecimento de metas

## PONTUAÇÃO

<b>1</b>	a = 1	b = 3	c = 2	d = 4
<b>2</b>	a = 4	b = 1	c = 2	d = 3
<b>3</b>	a = 4	b = 1	c = 2	d = 3
<b>4</b>	a = 4	b = 2	c = 3	d = 1
<b>5</b>	a = 2	b = 1	c = 4	d = 3
<b>6</b>	a = 1	b = 2	c = 4	d = 3
<b>7</b>	a = 1	b = 2	c = 4	d = 3
<b>8</b>	a = 3	b = 4	c = 1	d = 2
<b>9</b>	a = 3	b = 4	c = 1	d = 2
<b>10</b>	a = 2	b = 3	c = 4	d = 1

 **Questão**  
 **Item e pontuação**

## RESULTADOS

**De 36 a 40 pontos - INOVADOR.** Uma pontuação elevada sugere que seu Estilo Pessoal de Negociação pode ser o de um inovador. Assim sendo, você pode achar que, quando entra numa negociação, você tende a:

- Pensar grande, pinçar ideias espontâneas do grupo, ampliar a percepção das pessoas sobre o problema;
- Criar uma porção de opções;
- Separar as pessoas dos problemas; abster-se de atacar o ponto de vista dos outros, mas de preferência observar o que há ao redor e por trás das pessoas;
- Fazer perguntas abertas; ouvir reflexivamente e conter o julgamento;
- Encorajar o outro lado a fazer sugestões;
- Concentrar-se em interesse mútuos, não em ponto de vista individuais, evitando resultados fixos;
- Procurar ganhos de todas as partes envolvidas.

As pessoas que parecem ter um estilo Inovador tendem a fazer perguntas começando com "Por quê?", como: "Por que estamos fazendo uma coisa dessas?..." Elas tendem a explorar muitos aspectos de uma determinada situação, pensam por conceitos amplos, encontram novas alternativas e oportunidades e buscam maneiras abertas de resolver problemas. No entanto, às vezes elas podem ser interpretadas pelos outros como pessoas "malucas", com a cabeça nas nuvens e incapazes de tomar decisões e assumir responsabilidades. Portanto, inovadores precisam embasar seu EPN com boas técnicas de comunicação e pesquisa, além de firmeza na tomada de decisões.

**De 26 a 35 pontos** - COMUNICADOR. A pontuação que cai nesta faixa sugere o estilo de negociação de um comunicador. Quando as pessoas adotam esse perfil na negociação, elas tendem a agir das seguintes maneiras:

- Não mergulham diretamente na negociação, mas dão um tempo para construir uma atmosfera de confiança, hospitalidade e sociabilidade. Buscam construir um relacionamento produtivo;
- São rápidas na seleção de equipes e em conduzir reuniões de instruções, e também no estabelecimento de papéis;
- Gostam de exibir uma frente de trabalho unida e de manter uma ampla base de poder;
- Demonstram compreender que as emoções são legítimas; permitem que as pessoas libertem sua tensão e exploram suas necessidades e preocupações; mostram seus sentimentos, fazem as pessoas rirem, demonstram impaciência, frustração, prazer;
- Reconhecem que a negociação é um relacionamento entre as partes em que cada uma deve ver o ponto de vista dos outros;
- Oferecem uma saída ao outro lado no acordo: salvando as aparências;
- Usam declarações simbólicas, como notas de agradecimento e telefonemas de acompanhamento.

As pessoas que seguem um EPN de Comunicador tendem a perguntar “Quem?” em vez de “Por quê?”. Tem estilo orientado para o pessoal, que se baseia na comunicação, na construção de relacionamento, trabalho em equipe e compreensão das necessidades das pessoas. Tais pessoas tendem a ter valores e crenças fortes, consideram os sentimentos tão importantes quanto os fatos e são bons motivadores. Contudo, algumas vezes podem ser interpretadas pelos outros como emocionais e julgadores demais. Precisam fundamentar seu estilo com técnicas de estudar (uma pessoa com EPN de Comunicador prefere falar a escutar), baseia-se em fatos, assim como em opiniões, e toma decisões baseadas em critérios objetivos, e não emocionais.

**De 16 a 25 pontos** - PROCESSADORES. Essa faixa sugere o EPN de processadores que:

- Planejam a negociação: descobrem o máximo possível sobre o outro lado, fazem a lição de casa;
- Tentam antecipar as objeções e estratégias do outro lado; exploram as possíveis concessões (chegam mesmo a interpretar a negociação previamente);
- Estabelecem uma agenda e negociam por objetivos;
- Resistem a pressões temporais;
- Negociam as questões, não personalidades;
- Concentra-se em fatos, legitimidade; citam precedentes, utilizam estatísticas, referem-se a especialistas.

Os Processadores tendem a perguntar “Como vamos fazer isso?” em vez de “Por que estamos fazendo isso?”

ou "Quem estará envolvido?". É um estilo que se baseia em fatos e provas em vez de sentimentos, e testam as ideias antes de colocá-las em prática. Contudo, às vezes podem ser vistos pelos outros como exigentes, meticulosos e pedantes, presos a regras, burocráticos e muito lentos em tomar decisões. Portanto, precisam considerar os sentimentos tanto quanto os fatos, atentar tanto para as perspectivas mais amplas quanto para os detalhes e considerar as mudanças e inovações, assim como as diretrizes estabelecidas.

**De 10 a 15 pontos - ATIVADORES.** São pessoas que:

- Costumam ser lembrados como "metódicos" e "eficientes";
- Expressam-se com clareza e vão direto ao assunto;
- Fazem perguntas para obter mais informações e explicações;
- Ouvem com atenção visando às falhas de comunicação;
- Pensam "com os pés no chão", o que significa que são rápidos em vislumbrar alternativas, mesmo ao sabor do momento;
- Desconfiam de ambiguidades, preferindo acordos formais (minutas, contratos etc.);
- Levam em conta o ambiente como um todo, o que significa que suas decisões tendem a ser específicas de acordo com a situação. Uma pessoa com estilo de Ativador é essencialmente pragmática: seu lema é "Será que isto funciona?";
- Não procuram desculpas para os problemas; utilizam modelos objetivos de solução de problemas;
- Estão preparadas para ceder em questões menores em troca de acordos em outras bem maiores.

As pessoas dotadas de um Estilo Pessoal de Negociação de Ativador são inclinadas a perguntar: "O que é que vamos fazer?" em vez de "Por que vamos fazer isso?", "Como devemos fazê-lo?" ou "Quem está envolvido?". Trata-se de um estilo de ação que aceita de bom grado desafios e mudanças (geralmente os criando), identifica objetivos, toma decisões e visa aos resultados. As pessoas com esse estilo gostam de assumir responsabilidades de estabelecer e cumprir metas: elas valorizam a eficácia e a produtividade. Elas se baseiam fortemente no feedback dos outros e em sua própria experiência em situações semelhantes no passado. Contudo, os ativadores podem ser às vezes interpretados como muito "exigentes", e mesmo agressivos. Portanto, precisam considerar os sentimentos dos outros, cultivar a paciência e retardar as decisões até terem acumulado uma larga variedade de informações relevantes.

## ESTUDO DE CASO 2

### TODOS OS HOMENS DE EIKE

*A história secreta do grupo de executivos que acumularam fortunas de até 200 milhões de reais enquanto as empresas de Eike Batista ruíam*

MARIA LUIZA FILGUEIRAS

REVISTA EXAME - 19 de março de 2014

Antes de assumir o cargo que faria dele um dos executivos mais ricos do Brasil, o economista Marcelo Faber Torres tinha carreira mediana e vida simples. Após uma década de trabalho sem grandes brilhos no mercado financeiro, seu patrimônio se resumia a um apartamento de 100 metros quadrados no bairro do Jardim Botânico, no Rio de Janeiro. Em julho de 2007, tudo começou a mudar. Um amigo o indicou para o cargo de diretor financeiro e de relações com investidores da OGX Óleo e Gás, companhia petrolífera que estava sendo criada pelo empresário Eike Batista. Como tinha pouco a perder deixando seu emprego num banco de médio porte em Londres, Torres aceitou o convite. Nos cinco anos seguintes, coube a ele a tarefa de comunicar ao mercado as descobertas de petróleo supostamente incríveis e as promessas mirabolantes daquela que seria a "mini-Petrobras".

Como hoje se sabe, tudo aquilo era uma ilusão, o petróleo não existia e a OGX entraria em colapso em outubro de 2013. Torres foi demitido um ano e meio antes, após uma briga com Eike. Para qualquer profissional, ter participado tão ativamente do mais retumbante fracasso empresarial da história brasileira seria algo a lamentar – quem gostaria de colocar no currículo uma história dessas? Mas Torres não tem de se preocupar com currículos: afinal de contas, ele nunca mais vai precisar trabalhar. Ao longo dos cinco anos em que trabalhou para Eike Batista, ele acumulou uma fortuna de aproximadamente 110 milhões de reais – ou quase 95 000 reais por dia. Trocou o apartamento de classe média por uma cobertura de 9 milhões de reais na quadra da praia do Leblon, no Rio. Desde que foi demitido, está num "sabático" – e lá se vão 23 meses.

Histórias como a de Marcelo Faber Torres mostram uma faceta pouco conhecida da ascensão e queda de Eike Batista e suas empresas. Marqueteiro como só ele, Eike criou a lenda do "X" como multiplicador de riqueza: o sucesso de suas empresas, dizia, faria ricos ele mesmo, seus funcionários, seus acionistas e, no limite, o próprio Brasil. Mas aconteceu o contrário de quase tudo isso. Eike, que chegou a ser o sétimo homem mais rico do mundo, hoje tenta salvar o que pode daquilo que foi seu império. Para levantar dinheiro, até mesmo xícaras e chuveiros da OGX foram colocados à venda num leilão em março. Mais de 50 000 investidores que acreditaram em suas promessas e continuaram com ele até o fim perderam 98% do que aplicaram. Para a imagem do Brasil, o prejuízo foi brutal – afinal, Eike era o símbolo máximo daquela que parecia uma fase de pujança econômica nunca vista desde os tempos de Pindorama. Mas, sob essa espessa camada de fracasso, esconde-se uma história ainda não contada: a dos executivos multimilionários de Eike Batista. Para eles – e talvez só para eles –, o tal efeito multiplicador de riquezas do "X" de fato funcionou.

No mercado financeiro brasileiro, correm há anos lendas sobre as fortunas ganhas por executivos do grupo X. "Fulano de tal ganhou 100 milhões de reais." "Sicrano levou 200." "Houve quem ganhasse meio bilhão!" Mas quem de fato enriqueceu? O que esses executivos fizeram para ganhar tanto dinheiro? Como isso foi possível num grupo que teve o destino que teve?

No último mês, EXAME ouviu 31 diretores, ex-diretores e gerentes do grupo X, teve acesso a contratos, cartas escritas por Eike, processos judiciais e documentos enviados pelas empresas à Comissão de Valores Mobiliários. Com base nesse levantamento, pode-se dizer que pelo menos dez funcionários embolsaram de 70 milhões a 200 milhões de reais por seu trabalho no grupo X. As maiores fortunas foram feitas nas duas principais empresas do grupo, a mineradora MMX e a OGX. Dezenas de outros ganharam de 1 milhão a 50 milhões de reais. Essas são contas conservadoras, já que foram feitas com base em dados oficiais e levam em conta o preço médio das ações das empresas do grupo X quando esses executivos as venderam. Ne-

nhum deles quis discutir o assunto publicamente. Eike não deu entrevista. São histórias como a de Flávio Godinho e Paulo Gouvêa — que, fiéis escudeiros de Eike por mais de uma década, têm hoje 200 milhões e 150 milhões de reais, respectivamente. Ou de Rodolfo Landim, o funcionário de carreira da Petrobras que multiplicou seu patrimônio por 240 em quatro anos. Ou de Dalton Nosé, executivo oriundo da mineradora Vale que, em dois anos e meio de trabalho, acumulou 115 milhões de reais. Dado o que aconteceria ao fim disso tudo, pode-se dizer que, na história do capitalismo brasileiro, nunca tantos ganharam tanto por tão pouco.

Essa farra da remuneração remonta às origens do grupo X. Uma década atrás, Eike Batista era um empresário já rico, porém desacreditado — mais famoso por ser “marido da Luma” do que por qualquer outro motivo. Para ter sucesso em sua empreitada em setores como mineração e petróleo, Eike precisaria de muito dinheiro de investidores. E, para conseguir tanto dinheiro assim, seria preciso montar um time de executivos com a reputação que ele não tinha. Como suas empresas nem sequer existiam e não tinham dinheiro para pagar altos salários, a solução para atraí-los foi oferecer ações. Muitas ações. Em 2004, quando criou a MMX, Eike ofereceu a cinco executivos de mercado 1% de suas ações. Paulo Gouvêa e Pedro Garcia, que também já trabalhava no grupo, ganharam 1%. Godinho ficou com 3%. Quando criou a OGX e suas demais empresas, Eike fez parecido. Para ele, dar ações era também uma forma de alinhar interesses, reter os funcionários e torná-los fiéis seguidores. A ideia até fazia sentido na teoria. Na prática, deu origem a interesses desalinhados, executivos infiéis, ricos e doidos para abandonar o barco — antes que afundasse como afundou.

### AS COISAS GOSTOSAS DA VIDA

“Uma das coisas mais gostosas na vida é trabalhar com amigos competentes e fiéis, e dividir a riqueza criada!! Você merece. Do amigo, (ass) Eike.” Essa carta, escrita por Eike para Rodolfo Landim, mostra como eram as coisas no grupo X há dez anos, quando fo-

ram definidas as participações de executivos no capital da MMX. Tudo era sonho — e tudo parecia mesmo estar destinado a dar certo. Em 2008, a mineradora Anglo American ofereceu 5,5 bilhões de dólares para comprar uma parte da MMX. Um ano antes, a Anglo já havia se tornado sócia de Eike na empresa. Para os executivos que deixaram a carreira para se juntar ao projeto de Eike, foi como se todos ganhassem ao mesmo tempo na loteria. De repente, abandonar décadas de batente na Vale se tornou o melhor negócio da carreira de Ricardo Antunes, Joaquim Martino e Dalton Nosé, todos diretores da MMX. Os dois primeiros ganharam 57 milhões de reais, equivalentes a 35 milhões de dólares na época. Nosé, que chegou mais tarde e tinha 2% das ações, ganhou o dobro, de acordo com três diretores, e foi trabalhar na Anglo. Landim, que entrou para o grupo X com 500 000 reais de patrimônio, também ganhou 57 milhões de reais. Adriano Vaz e Marcelo Cheniaux, colegas da faculdade de economia da Universidade Cândido Mendes, haviam chegado ao grupo X em 2002 e também estavam no grupo dos que tinham 1% da MMX. Até 14 gerentes da mineradora ganharam 1 milhão de reais com a venda para a Anglo. Para completar a festa, quem tinha participação no capital da fatia vendida continuaria com o mesmo percentual nos outros projetos da MMX e da LLX, empresa resultante da cisão de projetos de logística da mineradora.

O sucesso da venda da MMX para a Anglo deu, para Eike, certeza de que aquele modelo de remuneração deveria ser replicado em suas outras empresas: atrair executivos de fama com pacotes de ações, abrir o capital das companhias na bolsa, vendê-las para um grupo internacional e partir para outra. É, em suma, o modelo típico das empresas de tecnologia americanas, criadas por empreendedores geniais, bancadas por fundos de risco e, quando tudo dá certo, compradas por gigantes como a empresa de tecnologia Google. Mas foi na própria MMX que as rachaduras no sistema de “multiplicação de riqueza” de Eike começaram a aparecer. Pouco mais de um ano depois da venda dos projetos para a Anglo, a MMX teve um prejuízo milionário com a variação do dólar. No início de 2009, Eike chamou seus executivos milionários para que eles

ajudassem a cobrir o buraco de 200 milhões de dólares subscrevendo debêntures que seriam emitidas pela companhia. "Estamos num projeto de longo prazo", disse ele. "Vocês ganharam pela empresa, agora devem ajudá-la." Ouviu um sonoro "não". Cheniaux, Antunes e Vaz aproveitaram a deixa para pedir demissão e abrir negócios próprios. Com a venda de todas as suas ações, os dois primeiros ganharam 80 milhões de reais. O último, 90 milhões.

Aos 62 anos, Paulo Mendonça recebia 7 000 reais mensais do fundo de previdência da Petrobras quando Rodolfo Landim o indicou para o cargo de diretor de exploração da petroleira OGX em 2007. Pela proposta de Eike, receberia 120 000 reais por mês e 18 milhões de ações da empresa. O mesmo pacote foi oferecido ao recém-chegado Faber Torres, que cuidaria das finanças e da comunicação com o mercado. Landim, que seria presidente da empresa, ganharia 20 milhões de ações. Como aconteceu na MMX, executivos da holding também levaram participações na nova empresa. Ninguém esperava que a OGX virasse o fenômeno que virou. Em seu auge, teve um valor de mercado de 75 bilhões de reais. Foi, disparada, a empresa mais valiosa do grupo. De 2008 a 2011, foi justamente a ascensão da OGX que fez de Eike um dos homens mais ricos do mundo. Para os executivos, de repente participações ínfimas no capital total passaram a valer fortunas. Seria a repetição da história da MMX – só que multiplicada.

Mas, segundo altos executivos do grupo X, a "traição" dos funcionários da mineradora deixou marcas em Eike. "A partir dali, ele ficou decidido a não dar moleza para ninguém", diz um deles. "Eike começou a ficar com raiva de pagar." Como consequência prática disso, o empresário começou a mudar subitamente os pacotes de remuneração de cada um. O programa de opções de ações da OGX foi alterado – o vencimento passou de cinco para sete anos. Pelo menos 12 diretores do grupo foram demitidos a um mês do vencimento do plano de opções. Nesses casos, não recebiam nada. Até Landim, presidente da OGX, foi vítima dessa estratégia. Após uma sequência de desentendimentos com Eike, ele foi demitido um mês antes de

poder exercer 4 milhões de opções – que valeriam, na época, 60 milhões de reais. Nesse caso, perderia ainda outros 12 milhões de opções. Foi quando Flávio Godinho, braço direito de Eike, apresentou a Landim duas propostas. Na primeira, seria readmitido no grupo, mas como presidente do estaleiro OSX – e aceitaria cortar pela metade seu pacote de opções da OGX. Na segunda, seria simplesmente demitido e perderia tudo. Landim assinou a primeira. Ele deixaria o grupo cinco meses depois, demitido por carta. Após um processo judicial, Landim conseguiu liberar um lote de 5 milhões de ações em junho de 2011. Vendeu tudo em três dias por 45 milhões de reais. Ele ainda pede na Justiça que Eike pague o equivalente a 1% das ações da holding – pacote que teria sido prometido em 2006. Perdeu em segunda instância, mas talvez não faça sentido continuar brigando: quanto vale 1% de nada?

A ciclotimia de Eike fez dos executivos da OGX um bando de obcecados por botar seu dinheiro no bolso o mais rápido possível – antes que seu pacote de ações fosse tungado de uma forma ou de outra. Quando Eike decidiu aumentar o prazo para que eles exercessem suas opções, a cúpula da empresa entrou em rebelião aberta. Eles exigiram que, em troca, fosse extinto o período em que os executivos ficavam proibidos de negociar as ações que acabavam de receber (o chamado lock up). Antes, esse período era de 36 meses. Assim, ações recebidas em junho de 2009 só poderiam ser vendidas em junho de 2011. Eike teve de ceder e, a pedido dos executivos, simplesmente extinguiu o lock up. A turma estava liberada para vender já em novembro de 2009 e em cada período anual de vencimento de opções. O fato nunca foi comunicado ao mercado. Um grupo de gerentes vindo da Petrobras (portanto, gente de classe média) vendeu tudo o que pôde. No total, executivos da OGX embolsaram 32 milhões de reais em novembro de 2009.

Ao longo dos anos seguintes, a pressa em vender só cresceu – sobretudo à medida que a OGX dava sinais de que não tinha esse petróleo todo para tirar do fundo do mar. Executivos como Gouvêa e Godinho passaram a criticar abertamente as estimativas de extração de Paulo Mendonça, tidas como otimistas demais.

Mas, nesse período, Eike se manteve fiel a seu "Mr. Oil", como Mendonça era chamado por ele. Para tornar as coisas um pouco mais complicadas, Eike proibia a cúpula da empresa de vender ações em determinadas épocas, já que a movimentação teria de ser divulgada ao mercado. Criou-se, assim, uma situação bizarra. A OGX seguia dizendo ao mercado que ia tudo às mil maravilhas. Mas, internamente, muita gente já achava que a empresa não valia tanto e estava proibida de vender suas ações. "Todo mundo começou a achar o otimismo doentio, já que ele não se confirmava a cada etapa da exploração. Queríamos vender para diminuir nosso risco, mas Eike impedia os diretores estatutários de vender, para que o mercado não desconfiasse do descrédito dos executivos", diz um ex-diretor.

Essa angústia chegou aos ouvidos de gente como Yara Rocco, executiva de gestão de riqueza do banco americano JP Morgan. Segundo oito diretores do grupo X, Yara oferecia a eles a seguinte solução: o banco faria uma espécie de empréstimo tomando as ações como garantia. Nesse tipo de operação, o dono da ação recebe o dinheiro na hora mediante desconto, mas continua com as ações em seu nome e o banco assume o risco do papel. Em suma, é um jeito de vender sem que o mercado saiba. Não se sabe se algum deles fez a operação. O JP Morgan não comentou.

Em 2011, as coisas começaram a degringolar de fato, e o clima de salve-se quem puder tomou os corredores da OGX. Desgastado em razão dos choques com Mendonça e perdedor numa disputa de poder com Godinho, Paulo Gouvêa deixou o grupo. Em abril de 2011, vendeu os 4 milhões de ações da OGX que ainda detinha por 80 milhões de reais. No total, recebeu 150 milhões de reais por suas participações nas diversas empresas do grupo. Comprou apartamentos em Nova York e Paris. Marcelo Faber Torres deixaria a OGX em abril de 2012. Vendeu 9 milhões de ações em lotes médios de 10, 12 e 17 reais, segundo quatro diretores. Ironicamente, deixou o cargo antes da divulgação do fato relevante mais importante da história da empresa. Em 26 de junho de 2012, o mercado foi comunicado de que as reservas da OGX eram muito menores do que o imaginado. Nos dois meses anteriores,

os executivos venderam tudo que podiam. Foram 17 milhões de ações (191 milhões de reais). De lá para cá, o valor de mercado da empresa caiu 97%. Paulo Mendonça permaneceu otimista até o fim. De seus 18 milhões de ações, recebeu cerca de 10 milhões e vendeu pouco mais de 150 000, que bastaram para comprar três apartamentos no Leblon. Demitido em agosto de 2012, ele é hoje um dos maiores acionistas individuais da empresa, que está em recuperação judicial e vale apenas 800 milhões de reais em bolsa.

## O QUE ESTAVA ERRADO

Pacotes de remuneração que contenham planos de opções de ações são cada vez mais comuns. A visão geral é que esse tipo de pacote alinha interesses de administradores e acionistas. Mas o inferno, como de costume, está nos detalhes. É mesmo possível colocar todos remando para o mesmo lado. O brasileiro Carlos Brito, presidente da cervejaria AB-InBev, ganhou 300 milhões de reais em 2012 depois de cumprir metas ousadas de redução do endividamento da empresa. Para isso, cortou custos como louco e vendeu subsidiárias. Ele ganhou o dinheiro, e as ações da empresa valorizaram 27%, já que os resultados melhoraram.

O problema é que Eike Batista não desenhou um programa de remuneração adequado ao tipo de grupo que acabou tendo de administrar. Executivos não precisavam cumprir metas para exercer suas opções. Para piorar, seus projetos eram de longo prazo. Estaleiros, petroleiras, portos no meio do nada – tudo isso demandava muito tempo até que chegassem ao ponto de gerar caixa. Só que, como tudo era baseado no valor das ações, o mercado estava empolgado e as empresas valiam muito, os executivos ficaram ricos antes que as companhias conseguissem efetivamente parar de pé. Os interesses, portanto, não estavam alinhados. E, quando isso acontece, nada funciona.

O caso mais notório dos efeitos perversos desse tipo de situação é a crise financeira de 2008. Banqueiros tinham todo incentivo a arriscar pesado em operações cada vez menos seguras. Se acertassem, ficavam ricos. Se errassem, apenas perdião o emprego. Deu no que deu. Segundo executivos que trabalharam no grupo X, Eike fez a leitura errada do que de fato movia as pessoas. “Ele achava que nós éramos como ele”, diz um ex-membro da cúpula do grupo. “Que, depois de ganhar 100 milhões, todos iam querer ganhar o primeiro bilhão.” Mas a realidade era um tanto diferente. Quem ganhava 100 milhões de reais começava imediatamente a pensar em garantir que não perderia aquele dinheiro. O que foi desenhado para reter e estimular acabou virando, nas palavras de um dos executivos de Eike, o “fuck you money” – numa tradução

comportada, o dinheiro que permite ao funcionário mandar tudo para o espaço e ir para casa. E quase todos foram.

A queda do grupo X representa um perigo para os executivos que enriqueceram nas empresas X? Um grupo de acionistas está processando Eike, Paulo Mendonça e os membros do conselho de administração da OGX. Segundo Márcio Lobo, advogado que representa 40 investidores que perderam 100 milhões de reais com as ações da petroleira, Marcelo Faber Torres será o próximo da lista. Outros podem entrar. Mas, por enquanto, eles não parecem estar preocupados e seguem tocando a vida. Landim tem a própria petroleira, a Ouro Preto, e uma empresa de investimentos, a Mare. Marcelo Cheniaux, Adriano Vaz e Ricardo Antunes fundaram uma gestora que administra 285 milhões de reais – Antunes criou também uma mineradora, a Manabi. Joaquim Martino é sócio da Manabi e cria gado. Paulo Gouvêa tornou-se sócio da empresa financeira XP Investimentos. Flávio Godinho passa boa parte do tempo na casa em Miami e, depois de deixar o grupo X, continua dando consultoria a Eike. Pedro Garcia é um raro exemplo de executivo milionário que continua no grupo. Já Marcelo Faber Torres tem dito a amigos que abrirá uma gestora para administrar seu dinheiro – assim que acabar o sabático.

## ESTUDO DE CASO 3

### ECONOMIA

## EXECUTIVOS PREFEREM CHEFE INSPIRADOR A AMIGO OU PROTECTOR

Pesquisa revelou alta no número de profissionais com comportamentos inapropriados

Por Thaís Augusto, 31 jul 2017, 08h21 - Publicado em 30 jul 2017, 08h35

Mesmo depois de identificar um profissional com desvio de comportamento, são poucas as empresas que o demitem (VEJA.com/Thinkstock/Thinkstock)

O líder que posiciona-se como exemplo para melhorar as práticas de trabalho é o gestor mais valorizado pelos executivos. Foi isso o que mostrou a pesquisa Estudo de Remuneração 2017, da consultoria Michael Page. Esse tipo de chefe, definido como inspirador, foi citado por 48% dos executivos pesquisados, deixando de lado aqueles líderes com perfis de amigo (5%), protetor (4%) ou cauteloso (3%).

A pesquisa também revelou outro perfil em alta, citado por 40% dos executivos: o de gestor aberto, que interage com a equipe focando no diálogo.

"As pessoas querem um líder aglutinador, que traga as pessoas para o time, que tenha humildade para saber escutar e está aberto para lidar de igual para igual", afirmou o diretor-executivo da Michael Page, Roberto Picino.

Segundo Picino, os funcionários não querem alguém que os proteja e seja muito aberto a questões pessoais. "Eles querem se desenvolver na carreira, ter alguém pra se espelhar e que o cobre por resultados. Uma coisa que incomoda muito os funcionários são chefes com dificuldade para ouvir.

Os traços individuais dos líderes é outro fator importante que influencia os resultados do time. "Um chefe com características positivas tem uma retenção

maior. As pessoas ficam mais comprometidas porque querem e não pela cobrança ou outra força externa. Com o chefe que não tem isso, as pessoas perdem entusiasmo e a vontade de estar ali. No final do dia, o perfil comportamental faz diferença", disse o diretor.

### DESVIO DE CONDUTA

Não basta só monitorar o próprio comportamento, os chefes também precisam redobrar a atenção ao modo de agir dos funcionários. Três em cada dez executivos têm desvios de conduta, como a disposição para roubar valores financeiros da empresa. O dado é do Perfil Comportamental dos Executivos, da HSD Consultoria em RH e Orquestra Soluções Empresariais. Em 2013, 20% dos profissionais apresentavam essa disposição – agora o percentual subiu para 27%.

Falta de caráter, dissimulação e disposição para manipular pessoas são algumas das características que definem esses executivos. O desvio de conduta traz potencial de risco para as empresas, mas é possível evitar o problema.

Para o diretor-executivo da Michael Page, o perfil do chefe que comanda a equipe pode ajudar a combater desvios de conduta. "O profissional que garante proximidade e é transparente pode inibir uma conduta errada."

De acordo com a presidente da HSD e vice-presidente da Orquestra Soluções Empresariais, Susana Falchi, é possível reconhecer um executivo com desvios de conduta. "Ao fazer a aplicação de ferramentas psicológicas é possível identificar a estrutura do caráter do indivíduo. Isso você não pega por entrevista, o processo seletivo é importante para verificar o quanto a pessoa sustenta suas ações."

Segundo ela, esse tipo de comportamento nasce com cada indivíduo. É um comportamento consciente, alguns acham que é um diferencial competitivo, que está gerando resultado. Nos últimos 20, 16 anos o conceito de certo e errado vem sendo relativizado e acaba impactando muito. Há uma fragilidade emocional

nal grande, as pessoas desenvolvem o conhecimento, mas não trabalham aspectos da inteligência emocional. Poucas pessoas vão buscar terapia".

Ao identificar um profissional com desvio de comportamento, são poucas as empresas que o demitem, ainda de acordo com Susana. Isso acontece porque a empresa não quer causar alarde. Ela citou um episódio em que o presidente de uma empresa admitiu que tinha conhecimento dos desvios de conduta de um profissional. "Identificamos que o profissional tinha esse comportamento e o presidente disse 'eu sei que ele rouba, mas traz resultados'. A mensagem que passa é que esse tipo de comportamento é permitido".

A profissional ressaltou a importância de um canal de denúncia dentro das empresas. "Com o ambiente de crise, a empresa quer mais resultados, mas é preciso focar na manutenção do negócio e não no resultado imediato. Quando você bonifica um executivo, favorece o desvio e maquiagem de resultados, que o executivo vai querer atingir a qualquer custo".

Todos os aspectos estruturais, como dissimulação, registraram alta em relação à 2013. O item que representa a tendência do profissional para desviar valores financeiros teve um aumento de 25% para 27%. Outro dado que chamou a atenção foi o desvio do comportamento sexual que dobrou, de 4% para 7%.

A pesquisa é elaborada a cada três anos. Nessa edição, foram estudados o comportamento de 3500 profissionais que ocupam cargos de comando em médias e grandes corporações. No levantamento anterior, em 2013, foram feita 5000 avaliações.

**Fonte:** Site da Revista Veja - 31 jul 2017

**Link:** [febra.me/materiaveja](http://febra.me/materiaveja)

## ESTUDO DE CASO 4

### O SEGREDO DOS FUNCIONÁRIOS MAIS PRODUTIVOS

Novos estudos sobre o cérebro inspiram grandes empresas a repensar a maneira como buscam formar equipes de alto desempenho

Estatísticos, psicólogos e engenheiros dedicam-se há mais de uma década a uma das metas mais ambiciosas da gigante de tecnologia Google, segunda empresa mais valiosa do mundo. Eles buscam decifrar uma questão quase existencial, sem resposta definitiva, que interfere diretamente nos resultados de qualquer companhia: qual é a fórmula de sucesso de funcionários eficientes? Mais do que isso, o que explica a química de equipes que dão bons resultados?

No final de 2014, começaram a ser compartilhadas internamente as primeiras conclusões do estudo, conhecido pelo codinome Projeto Aristóteles, em homenagem à máxima do filósofo grego de que “o todo é maior do que a soma de suas partes”. A frente contemplou a investigação de 180 equipes dentro da empresa, as quais, com rigor científico, buscaram padrões que diferenciassem os melhores grupos nos mais variados aspectos. Em geral, seus integrantes tinham os mesmos interesses? Cultivavam amizade fora do escritório?

Nenhuma das correlações desse tipo, no entanto, comprovou-se estatisticamente. A química dos times mais bem-sucedidos, concluíram os pesquisadores, está relacionada sobretudo a como as pessoas se sentem na dinâmica do trabalho, influenciadas por aspectos como a frequência e a clareza do feedback entre chefe e subordinado e até mesmo pelas expressões faciais durante os diálogos. A fórmula gira em torno do que foi batizado de “segurança psicológica”. Em outras palavras, quando os funcionários estão à vontade para expor opiniões sem ser alvo de críticas, sentem-se livres de ameaça, são informados sobre o que se espera deles e ficam confortáveis em pedir ajuda.

O resultado deu origem a uma lista de recomendações que começa com a importância de manter contato visual nas conversas com os membros da equipe e vai até evitar buscar culpados para os problemas, focando as soluções. Presidente mundial do Google desde 2015, Sundar Pichai tornou-se o maior divulgador das novas práticas. Numa empresa formada majoritariamente por engenheiros que torciam o nariz para teorias clássicas de administração, a conclusão ganhou força não somente pela base estatística da própria companhia como também por encontrar eco em recentes descobertas da neurociência.

Inconscientemente, segundo os pesquisadores, estamos o tempo todo buscando recompensas e tentando nos proteger de ameaças. Um episódio que provoque a sensação de insegurança inunda o corpo com hormônios do estresse, interferindo no funcionamento da parte do cérebro, o córtex, responsável pela atenção e pelo raciocínio, fatores fundamentais para o bom desempenho de qualquer indivíduo, por mais brilhante que seja. Por outro lado, as recompensas desencadeiam a produção de dopamina, neurotransmissor ligado a foco, memória, entusiasmo e inclinação para assumir riscos.

O economista e neurocientista Paul Zak, diretor do centro de estudos em neuroeconomia na Universidade Claremont, estuda desde 2001 a relação do hormônio ocitocina — estimulado em equipes nas quais os integrantes confiam uns nos outros — com o aumento da criatividade, da capacidade de colaboração e da disposição de se submeter a sacrifícios. “Descobrimos que a ocitocina é a base das relações de confiança”, disse Zak a EXAME. “E a confiança gera lucro.”

A obsessão por desvendar o código da eficiência individual — e das equipes — sempre existiu. A diferença é que nunca houve tantas possibilidades de obter confirmação científica para o que a experiência demonstrava na prática. O princípio das necessidades básicas do ser humano, difundido pelo psicólogo Abraham Maslow nos anos 50, como as fisiológicas e o senso de pertencimento, ainda guia empresas de todos os

portes e origens. À parte evidências empíricas, porém, havia poucos argumentos para defender a relevância de certos aspectos, em detrimento de outros, na formação de times produtivos.

As análises vêm ganhando um novo componente científico com o advento da ressonância magnética funcional, criada há 27 anos, que mostra nas imagens o aumento do fluxo sanguíneo em áreas específicas do cérebro em reação a variados estímulos externos. Existem mais de 85 bilhões de neurônios no cérebro humano. O ritmo do trabalho de decodificá-los dobra a cada sete anos desde os anos 50 – ainda assim, pesquisadores afirmam que estamos só no início. Um dos temas preferidos dos neurocientistas tem sido justamente o comportamento humano. Na última década, a psicologia passou do sexto para o primeiro lugar na lista de temas mais pesquisados por especialistas em cérebro.

No campo da economia, os estudos já demonstraram que as pessoas tomam decisões irrationais baseadas em vieses, crenças e emoções, como os conduzidos pelo psicólogo Daniel Kahneman, ganhador do Prêmio Nobel de Economia de 2002 pelo conjunto de seu trabalho em parceria com o também psicólogo Amos Tversky (morto em 1996). Em 2017, o vencedor foi o economista americano Richard Thaler, por pesquisas que aprofundaram os mecanismos irrationais das decisões humanas. Na gestão de empresas, embora seja um campo que apenas começa a ser explorado, empresas pioneiras, como Google, Microsoft e a consultoria de gestão McKinsey, já se valem do que está sendo chamado de “neurociência organizacional”.

Parte das novas descobertas apenas reforça o bom senso – apesar de não ser bem isso o que se vê na prática. É o caso da importância da clareza na comunicação de metas e decisões, para reforçar o mesmo aspecto da segurança psicológica descrita pelo time do Google e por diversos pesquisadores. Estudos mostraram que só 10% dos funcionários sabem qual é o papel deles na estratégia das empresas em que trabalham. Também não é novidade que comer e dormir bem é fundamental para ter um bom desempenho.

Mas a neurociência hoje é capaz de provar que a ausência desses cuidados compromete inclusive a habilidade de tomar decisões ponderadas. “A primeira condição para não afetar a capacidade cognitiva de uma pessoa é ter um sono de qualidade que passe pelos diferentes ciclos de ondas cerebrais, e não do tipo que acorda várias vezes durante a noite”, diz a psiquiatra britânica Tara Swart, que trocou o trabalho em hospitais, há quase dez anos, para fundar uma consultoria especializada em atender empresas que passam por grandes mudanças e executivos submetidos a altos níveis de pressão. Segundo ela, para desenvolver resiliência, é preciso entender e cuidar da saúde cerebral. Nos dois cursos de extensão que leciona desde 2014 na faculdade de administração do Instituto Tecnológico de Massachusetts, Tara promete ensinar a criar um padrão mental voltado para o crescimento e para a resiliência.

Hoje, sabe-se que o cérebro usa de um quarto a um terço da energia oriunda do que uma pessoa come. Cerca de 2 horas depois da digestão, o órgão já não consegue ter seu melhor desempenho. Tara afirma que há pesquisas sobre juízes tomando decisões mais severas em relação aos réus quanto mais distantes estavam do horário em que haviam feito uma refeição. Logo depois de se alimentar, estavam mais abertos a ouvir e ponderar.

Outros estudos revelaram que o estresse crônico, entre outros efeitos prejudiciais, diminui o tamanho dos telômeros, um componente dos cromossomos que protege o DNA, e isso aumenta o risco do desenvolvimento de diversas doenças. Uma delas é a depressão, que, segundo a Organização Mundial da Saúde, superou as doenças respiratórias e, em 2017, tornou-se a principal causa de afastamento do trabalho no mundo. É um problema que cada vez mais empresas enfrentam, por isso muitas delas oferecem aos funcionários uma linha telefônica com psicólogos, assistentes sociais, jurídicos e financeiros para ajudar a resolver, de forma anônima, problemas pessoais ou ligados ao trabalho.

Segundo uma pesquisa da consultoria Willis Towers Watson, 61% das grandes empresas no mundo e 98% nos Estados Unidos têm serviços como esse. Na América Latina, só 35% oferecem esse apoio. No Brasil, dois exemplos são a corretora de seguros AON e a Ticket, empresa de benefícios do grupo francês Endered. Na Ticket, a mudança ocorreu há três anos, no contexto de uma grande mudança que vem conduzindo para adotar uma cultura de bem-estar. Outras medidas foram trocar os lanches disponíveis e o cardápio do refeitório para incluir opções mais saudáveis e introduzir aulas de pilates – modalidade escolhida pelos funcionários – após o expediente.

Pesquisas demonstram que mudanças positivas no estilo de vida – dieta, exercícios físicos, controle do estresse e meditação – afetam mais de 400 genes. “A produção química dos genes muda de acordo com todo tipo de acontecimento na vida. O comportamento molda a biologia”, escreve Rudolph Tanzi, professor de neurologia na Universidade Harvard e diretor do Alzheimer’s Genome Project, criado em 2005 para tentar reverter a doença degenerativa, no livro Supercérebro: Como Expandir o Poder Transformador de Sua Mente. Outros achados, como o fato da plasticidade cerebral, têm derrubado mitos.

Atualmente, sabe-se que o sistema nervoso pode (e deve) ser treinado para adquirir novas habilidades e inclusive comportamentos. Até pouco tempo atrás, havia especialistas que defendiam a existência de uma janela de plasticidade na juventude que se consolidava com o tempo. Hoje há evidências suficientes de que o volume e a potência do cérebro humano aumentam ou diminuem – do início ao fim da vida – conforme as experiências.

Elas ajudaram a basear a tese da psicóloga da Universidade Stanford, na Califórnia, Carol Dweck. Autora de Mindset – A Nova Psicologia do Sucesso, publicado em 2006 e até hoje na lista dos livros mais vendidos nos Estados Unidos, a pesquisadora analisou o efeito do que chama de “mentalidade fixa”, ou a atitude de pensar em si mesmo ou nos fatos como obras acabadas, em contraposição à “mentalidade de crescimen-

to”, que pressupõe que tudo pode ser melhorado. De acordo com Carol, o segundo grupo tende a ser mais bem-sucedido porque acredita que a melhora vem do esforço, e não de características inatas. Nas empresas, acredita-se que seja possível desenvolver a atitude ao centrar a discussão de feedback nos aprendizados necessários para melhorar o desempenho futuro.

Um adepto declarado da teoria é o indiano Satya Nadella, presidente mundial da Microsoft, responsável pela mudança cultural empreendida na companhia nos últimos quatro anos. Logo que assumiu o cargo, em fevereiro de 2014, ele sugeriu a leitura do livro de Carol para os 124 000 funcionários. Para os executivos, recomendou Comunicação Não Violenta, do psicólogo Marshall Rosenberg. Publicado há 30 anos, o guia voltou a ter popularidade com as descobertas sobre o papel da “segurança psicológica”. Falar sem ouvir, reagir quando irritado ou ter uma atitude defensiva são formas de comunicação violenta.

O oposto disso é a comunicação empática. Não se trata de relevar maus resultados, e sim de apontar o que vai mal e estimular a melhoria contínua. A questão não é o que está sendo dito, mas como. A influência dessa abordagem parece funcionar. Em quatro anos, as mudanças de Nadella geraram mais de 250 bilhões de dólares em valorização de mercado para a Microsoft.

## MEDITAÇÃO

Mais e mais estudos também têm ajudado a atribuir valor científico ao que algumas décadas atrás era considerado puro misticismo. É o caso da meditação. Centenas de pesquisas em centros respeitados, como a Universidade Harvard, comprovaram mudanças estruturais no cérebro com a prática contínua. Elas sugerem que meditar cerca de meia hora diariamente durante pelo menos oito semanas promova o aumento da densidade do hipocampo, área do cérebro relacionada à memória e ao aprendizado. As empresas que perceberam os benefícios se adaptam para que os funcionários tenham tempo e espaço para aquietar a mente.

Um levantamento da consultoria de recursos humanos Mercer Marsh com 690 empresas no Brasil em 2017 mostrou que 41% delas têm alguma ação de saúde emocional — dessas, dois terços contam com salas de descompressão. É o caso do escritório do Deutsche Bank em São Paulo. Desde setembro de 2014, uma sala é usada exclusivamente para a prática de mindfulness (ou “atenção plena”) — termo cunhado nos anos 70 para despir a meditação oriental de conotações religiosas e preconceitos. As sessões ocorrem quatro vezes por semana e duram de 5 a 20 minutos.

Em 2017, outra sala de reunião do banco foi adaptada para aulas de ioga e sessões de reiki (forma de terapia alternativa) após o expediente. Grupos de corrida e time de futebol existem há mais tempo. “Os participantes afirmam que passaram a ter mais foco e clareza e a administrar melhor a ansiedade e o estresse”, diz Betina Ferraz, diretora de riscos do Deutsche Bank e responsável pelo programa de qualidade de vida.

No Google, o esforço para incentivar os funcionários a meditar deu origem ao Search Inside Yourself Leadership Institute (“Instituto de Liderança Busque Dentro de Si Mesmo”). Em 2007, surgiu como um curso de meditação para os funcionários da companhia. Logo se tornou um lucrativo negócio de consultoria, com clientes como Ford e American Express.

A fabricante de bens de consumo e instrumentação médica Johnson & Johnson, dona do Human Performance Institute, também inclui a meditação entre os treinamentos oferecidos no centro de pesquisas sobre alta performance humana que adquiriu em 2008. “O curso dura dois dias e ensina a compreender a saúde de forma integral, considerando os aspectos físico, mental, emocional e espiritual”, diz Guilherme Rhinow, diretor de RH da J&J no Brasil. A companhia concluiu que os funcionários que passaram pelo treinamento têm 18% mais chance de alcançar a avaliação máxima de desempenho e 25% mais de receber uma promoção no ano seguinte. A meta é treinar pelo menos metade dos 6.000 funcionários até o final de 2018.

A prática da meditação também pode ser um antídoto

contra questões como o presenteísmo — quando o corpo está presente, mas a mente está em outro lugar. Uma pesquisa da Universidade Harvard com 15.000 pessoas de 18 a 90 anos em 80 países, e com 86 categorias de trabalho, observou que em 47% do tempo as pessoas estão fazendo algo mas têm o pensamento distante. Os pesquisadores Matthew Killingsworth e Daniel Gilbert sugerem que os indivíduos que mantêm atenção total no momento presente têm maior satisfação pela vida.

As razões que levam uma pessoa a se dedicar a uma tarefa por longas horas com produtividade e foco têm sido cada vez mais estudadas pelas empresas. Um exemplo é o conceito de flow, ou “fluxo” —, descrito por psicólogos nos anos 90 e desvendado mais recentemente pela neurociência. É um estado em que não se percebe o tempo passar e as ideias fluem livremente. O fenômeno, ligado ao máximo desempenho de atletas e artistas, também ocorre no ambiente corporativo. A entrada nesse canal alterado de consciência em geral acontece quando a pessoa tem as habilidades necessárias para cumprir uma tarefa cujo desafio não é tão grande a ponto de causar ansiedade nem tão baixo que gere tédio ou apatia. É possível ter o flow em toda situação da qual se gosta de estar.

## FLOW COLETIVO

Estudos mostram que durante o flow há alteração na frequência das ondas cerebrais e aumento da circulação de moléculas como endorfina e serotonina. A combinação melhora o foco, a criatividade e a conexão entre as pessoas. Para chegar ao estado de fluxo, é preciso de 60 a 180 minutos sem interrupções. “Nesse sentido, ambientes de trabalho abertos facilitam a comunicação, mas atrapalham a concentração”, disse a EXAME- Jamie Wheal, coautor de Roubando o Fogo: A Ciência por Trás dos Super-Humanos, recém-publicado no Brasil, em parceria com Steven Kotler. “É preciso criar uma cultura corporativa na qual se tenha consciência das tarefas mais importantes e não seja indelicado dizer não”, diz Wheal.

No escritório da empresa de pagamentos PayPal em

São Paulo, cartazes com memes da internet alertam os funcionários para pensar duas vezes antes de pedir “só 5 minutinhos” da atenção de um colega e para não se ofender ao receber um não. “É uma forma descontraída de chamar a atenção para comportamentos desejados”, diz Valéria Porto, diretora de RH do PayPal para a América Latina.

A consultoria de estratégia McKinsey, cuja área de prática organizacional, talentos, liderança, mudança de cultura e desempenho é comandada globalmente por uma neurocientista, a alemã Julia Sperling, acompanhou por uma década 6.000 executivos e concluiu que eles eram cinco vezes mais produtivos quando estavam no estado de flow. “Notamos três necessidades básicas para estimular o flow coletivo: clareza de papéis e objetivos; ambiente de colaboração e confiança; e pessoas dotadas de motivação intrínseca”, diz Ana Karina Dias, responsável pela prática de RH da McKinsey no Brasil.

Um pré-requisito para descobrir a motivação intrínseca, ou o propósito, é o autoconhecimento. Nos treinamentos de “liderança centrada” da empresa, que duram cinco dias, cerca 90 minutos por dia são dedicados a ensinar mindfulness. Ferramentas de coaching incluem formas de identificar as próprias “forças pessoais” para descobrir os papéis que podem propiciar o estado de flow.

Os conceitos de flow e forças pessoais têm servido de base para as práticas de gestão de pessoas no Facebook desde 1999. “Para permanecer continuamente envolvidos com o trabalho nas diferentes fases da vida, além de promoções e movimentos laterais, os funcionários têm a opção de descer alguns degraus”, escreveu Mike Hoefflinger, ex-vice-presidente de marketing da companhia, no livro *Becoming Facebook* (“Tornando-se Facebook”, numa tradução livre).

Escolher cargos que demandem menos energia em certo período da carreira contribui para reter talentos. Outra prática é permitir a engenheiros recém-contratados escolher, após seis semanas de treinamento, em qual equipe desejam trabalhar — e não o inverso.

Uma pesquisa da consultoria Payscale em 2016 com 33.500 profissionais das 18 principais empresas de tecnologia dos Estados Unidos apontou os funcionários do Facebook como os mais satisfeitos (96%) e os menos estressados (44%).

Um dos fenômenos identificados, porém ainda pouco compreendido, é o dos “neurônios-espelho”. São neurônios que se ativam ao observar a ação de outra pessoa. Estudos mostram que a habilidade de craques de futebol, como o argentino Lionel Messi, em prever a ação do adversário no momento de um drible está ligada a uma ativação maior do sistema de neurônios-espelho. Pesquisadores da Universidade Brunel, na Inglaterra, fizeram exames de ressonância magnética funcional no cérebro de dois grupos de jogadores — novatos e experientes. Nos mais qualificados, havia evidências de uma ativação mais intensa do sistema de neurônios-espelho quando viam um adversário se aproximar. Outros estudos relacionam os neurônios-espelho ao “contágio social” — tendência de sentir o que o outro sente.

Há uma série de hipóteses e conclusões preliminares sendo testadas que poderão trazer aplicações úteis para empresas e indivíduos. Uma delas é a tentativa de treinar o cérebro com a tecnologia do eletroencefalograma biofeedback, também chamado de neurofeedback. A técnica oferece recompensas visuais ou sonoras de estímulo ao cérebro para treinar novos padrões mentais, como a habilidade de meditar e a capacidade de ter empatia, ou para tratar problemas psiquiátricos, como o estresse pós-traumático.

A Agência de Projetos de Pesquisa Avançada de Defesa dos Estados Unidos observou um aumento de 490% na velocidade de soldados para resolver problemas complexos e dominar novas habilidades depois do treinamento de neurofeedback. O escritório de pesquisa naval americano financia um estudo iniciado em 2016 pela Universidade de Washington para tornar os militares proficientes numa língua estrangeira em apenas 20 horas.

À medida que os cientistas decodificam as atividades neurais, tais informações estão sendo usadas para a

criação de implantes e de inteligência artificial. Já é possível, em certa medida, controlar máquinas com a mente. Em 2004, pesquisadores da Universidade Brown, nos Estados Unidos, implantaram eletrodos no cérebro de pacientes com paralisia. Uma mulher conseguiu controlar um braço robótico com a mente para tomar um gole de café sem a ajuda de um cuidador. Os implantes identificam neurônios que se ativam quando há intenção de se mover, enviando sinais por sensores a uma interface computacional ligada ao braço robótico. Outra pessoa do experimento conseguiu digitar oito palavras por minuto.

Em abril de 2017, o Facebook revelou seus planos de criar sensores não invasivos capazes de ler pensamentos e digitá-los diretamente por meio de um computador. Elon Musk, fundador da Tesla e da SpaceX, criou há dois anos a empresa Neuralink para desenvolver dispositivos que, implantados no cérebro, ampliem a capacidade cognitiva. Ele imagina que será possível acessar com a mente informações da internet, por exemplo. Musk prevê um futuro no qual humanos terão de se comunicar muito mais rápido entre si e as máquinas para não serem aniquilados pela inteligência artificial. Pode ser que esse futuro chegue — ou não. Antes, porém, temos muito a descobrir sobre nossa própria capacidade de aprender e produzir mais e melhor.

**Fonte:** Site da Revista Exame - 15 fev 2018

**Link:** [febra.me/materiaexame](http://febra.me/materiaexame)

## LISTA DE DECISÕES

## LISTA DE DECISÕES

## LISTA DE DECISÕES

## LISTA DE DECISÕES







































# E AINDA NEM COMEÇOU! CONTINUE A SUA JORNADA



SIGA  
**@paulovcoach**



SIGA  
**@febraciscoaching**



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



INSCREVA-SE  
**/pauloipv**



Acompanhe  
**Paulo Vieira e a Febracis**  
nas Redes Sociais  
para continuar a sua  
jornada em direção  
à alta performance.