

ATIVIDADES E PLANILHAS

# CAPÍTULO 1

# Do Desafio à Oportunidade

## Capítulo 1: Oportunidade

O capítulo 1 do *Agente de Mudança* fala sobre esperança. É sobre reconhecer que somos uma indústria jovem, aceitar os obstáculos que acompanham essa realidade e transformar esses obstáculos em oportunidades de crescimento pessoal e de avanços nessa área.

Como um auxílio, compartilho os seis maiores desafios que identifico hoje no ramo de saúde e fitness. Em vez de se afastar deles por sentir algum tipo de constrangimento (É... Não tem nada para ver aqui, vou ficar ali do outro lado) ou ficar na defensiva (De jeito nenhum, isso não é verdade!), vamos encontrar oportunidades neles. Porque, nessas oportunidades, estão o aprendizado, o crescimento e a maturidade.

**DESAFIO Nº 1:** A distância entre nós e eles.

**OPORTUNIDADE Nº 1:** Diminua a distância.

**DESAFIO Nº 2:** Não compreender o que as pessoas querem e precisam.

**OPORTUNIDADE Nº 2:** Suponha menos, ouça mais e tenha mais empatia com as pessoas a quem espera servir.

**DESAFIO Nº 3:** Não definir seu propósito.

**OPORTUNIDADE Nº 3:** Defina o seu e alinhe-o com seus talentos.

**DESAFIO Nº 4:** Tornar-se especializado demais.

**OPORTUNIDADE Nº 4:** Generalize e abrace a ideia do gerente de casos.

**DESAFIO Nº 5:** Enrolando-se entre as opções educacionais.

**OPORTUNIDADE Nº 5:** Crie sua própria “Tu-niversidade”.

**DESAFIO Nº 6:** Não praticar o profissionalismo.

**OPORTUNIDADE Nº 6:** Cultive intencionalmente sua reputação.

ATIVIDADES E PLANILHAS

# CAPÍTULO 2

# Descobrimos Sua História de Origem

## Capítulo 2: Carreira

Nas HQs americanas, uma história de origem descreve as circunstâncias sob as quais os super-heróis ganham seus poderes. No *Agente de Mudança*, uso o termo da mesma forma, descrevendo as circunstâncias sob as quais os profissionais de saúde e fitness ganham seu superpoder — sua paixão por esse trabalho.

De acordo com a minha experiência, as cinco histórias de origem mais comuns são estas. Circule a que o descreveu melhor ou adicione a sua no espaço em branco.

### **Cresci convivendo com atividade física e esportes.**

Sempre fiz atividades relacionadas à saúde e fitness. Praticava esportes. Minha conexão com meus amigos e familiares se dava por meio de atividades físicas ou de alimentação saudável. Como sempre gostei de estar em movimento e ter vitalidade, fazia sentido seguir esse caminho para construir uma carreira.

### **Recebi orientação em um momento crucial de minha vida.**

Um dia, de forma inesperada, um mentor de saúde e fitness entrou em minha vida para mudá-la — ou melhor, salvá-la. Foi tão transformador que me dediquei a fazer o mesmo por outras pessoas, tentando ajudá-las por meio de coaching e orientação.

### **Superei um propósito específico.**

Durante anos, trabalhei duro para alcançar um objetivo específico relacionado à saúde e fitness, como parar de depender de remédios, perder peso ou, até mesmo, participar de uma competição. E consegui! Ao me tornar um exemplo nessa questão, comecei a treinar outras pessoas para ajudá-las a alcançar o mesmo objetivo.

### **Testemunhei o sofrimento de alguém.**

Uma pessoa próxima de mim sofreu com uma doença que poderia ter sido evitada, e eu odiava ver aquilo. Então aprendi como o corpo funciona e como os exercícios, a alimentação, o sono e o controle do estresse podem ajudar. Desde então, meu compromisso é ajudar as pessoas a evitar o mesmo destino de meu ente querido.

# Descobrimo Sua História de Origem

## Capítulo 2: Carreira

**Resolvi meus próprios problemas.**

Eu me machuquei, fiquei fora de forma, sofri com problemas alimentares e físicos e caí nas armadilhas de doenças, ferimentos e sofrimento. Meu processo de cura me inspirou a ajudar outras pessoas. Agora dedico meu tempo e minha energia para ajudar a curá-los também.

**Se nenhuma dessas histórias de origem descrevê-lo, escreva a sua a seguir:**



No fim das contas, se pensarmos bem, todos os caminhos em direção à saúde e fitness são bons, porque trouxeram você até aqui! Saber de onde você veio é bom, porque pode ajudá-lo a decidir qual será seu próximo passo.

# Defina Seu Propósito

## Capítulo 2: Carreira

Sempre coloquei “ajudar os outros” no centro de meu trabalho. Mas, para descobrir meu verdadeiro propósito, precisei ultrapassar esse clichê e me fazer perguntas específicas, como:

- *Quem* eu quero ajudar?
- *Por que* quero ajudá-los?
- *Que tipo de ajuda* quero prestar?
- *Como saberei* se realmente os ajudei?

Como você pode encontrar seu propósito? Ouvir seu chamado? Aprecie ambos enquanto responde às seguintes perguntas:

### PERGUNTA 1

#### Por que você quer trabalhar na área de saúde e fitness?

Essa é sua paixão? É algo que mudou sua vida? Ajudar os outros é importante para você? Você é a pessoa a quem todos os amigos e familiares recorrem para tirar dúvidas sobre saúde e fitness? Qual é sua história de origem?

### PERGUNTA 2

#### Você quer trabalhar com clientes/pacientes?

Sim e não são respostas aceitáveis. Você pode trabalhar na área de saúde e fitness e nunca sequer ter contato individual com um cliente ou paciente. (Falaremos mais sobre isso mais tarde.)

#### Em caso afirmativo, com que tipo de clientes você deseja trabalhar?

Homens? Mulheres? Atletas? Crianças? Idosos? Somente com pessoas motivadas? Ou com aquelas que já fracassaram? Com todos? Com ninguém? (Você sequer gosta de trabalhar com pessoas?)

#### Se esse não for o caso, o que o atrai?

Talvez prefira trabalhar na organização ou nos bastidores de um negócio relacionado à saúde e fitness? Talvez queira escrever artigos, palestrar, gravar podcasts ou lecionar? Gerenciar a recepção de um estabelecimento de saúde e fitness? Trabalhar no setor financeiro? Gerenciar projetos que dependam de uma missão?

# Defina Seu Propósito

## Capítulo 2: Carreira

### PERGUNTA 3

#### Você realmente quer ajudar outras pessoas?

Sente-se inspirado por servir, ensinar ou cuidar de outras pessoas? Realmente deseja ajudar as pessoas? Ou outra coisa o move? Será a validação das pessoas à sua volta e o status? (Se for isso, tudo bem. Talvez você deva considerar o cenário de não trabalhar com coaching.)

### PERGUNTA 4

#### Deseja ser proprietário ou administrar uma empresa?

Se sim, sua ideia é ter um pequeno estúdio ou consultório? Ou um grande empreendimento? Ou prefere trabalhar para outra pessoa, como em um centro de saúde, fitness ou bem-estar bem estruturado, onde você possa se concentrar melhor em seu trabalho e confiar que sua equipe cuide de todo o resto?

### PERGUNTA 5

#### Que relação você deseja ter com seus rendimentos?

Você se sente confortável com contratos de curto prazo? Prefere o maior risco e uma recompensa maior sobre o que empreendeu? Ou um salário consistente e estável parece uma melhor opção? Seu objetivo é ter um estilo de vida abastado? Ou somente ter “o suficiente para viver bem”? O dinheiro sequer é um fator a ser considerado?

# Defina Seu Propósito

## Capítulo 2: Carreira

### PERGUNTA 6

#### Qual relação você deseja ter com seu trabalho?

Você busca flexibilidade ou rotina? Trabalho em tempo integral ou meio período? Você tem filhos ou outras responsabilidades que precisa equilibrar com o trabalho? Prefere que outras pessoas organizem seu trabalho ou gosta de controlar as próprias tarefas? Quanto de seu trabalho define quem você é como pessoa?

### PERGUNTA 7

#### Quais são seus outros talentos, habilidades e aptidões?

Você provavelmente sabe fazer, ou tem interesse em fazer, muitas coisas que não estão relacionadas ao setor fitness. Talvez você seja bom com números. Ou tenha talento para projetar e criar espaços bonitos e acolhedores. Ou, ainda, goste de trabalhar com animais. Faça uma lista com todas essas informações, mesmo que seus talentos, habilidades, e aptidões não pareçam necessariamente relevantes nesse momento.

Pode parecer muita coisa para se considerar. A princípio, nem todas as perguntas parecerão relevantes. Entretanto, contemple cada uma delas por algum tempo. Nunca se sabe qual pergunta levará a um novo insight.

No fim das contas, ainda que conceitos como “encontrar seu PORQUÊ”, “seguir sua paixão” e “descobrir seu propósito” dominem as conversas sobre carreira atualmente, eles não farão qualquer sentido a não ser que você enxergue além dessas palavras da moda e considere questionamentos mais profundos, como os descritos anteriormente, além deste aqui:

# Defina Seu Propósito

## Capítulo 2: Carreira

Quando você morrer ou se aposentar, como terá certeza de que seguiu seu propósito?



De minha parte, acredito que você saberá que seguiu seu propósito se seu trabalho for significativo (para você); se tiver feito alguma diferença (medida por suas próprias métricas de significado); se tiver feito uso de seus pontos fortes; e se tiver extraído prazer e satisfação.

# Descobrendo Suas Habilidades Únicas

## Capítulo 2: Carreira

Habilidades únicas são aquilo:

- Em que você é ou tem potencial para ser um dos melhores;
- Que você realmente gosta de fazer;
- Que pode fazer uma grande diferença se você colocar em prática.

Caso esteja pronto para descobrir suas habilidades únicas, veja o que fazer em seguida.

### 1º PASSO

**Entre em contato com cinco a dez colegas, amigos e outras pessoas de quem você seja próximo.**

Escolha pessoas que realmente o conhecem, sabem quais são seus pontos fortes e contam com você. Escolha pessoas de diversos ambientes de sua vida (não considere todos os seus amigos, familiares ou colegas de trabalho, por exemplo; o ideal é contar com uma diversidade de opiniões, que realmente ajudará a reforçar os temas comuns).

Pergunte se eles estariam dispostos a dedicar alguns minutos para criar uma lista com algumas coisas que vêm à mente deles quando pensam em você. Se aceitarem, envie-lhes as seguintes perguntas por e-mail:

1. Quais são os talentos, as habilidades ou as características que me descrevem?
2. O que me move?
3. Em que situações você conta comigo?
4. Como você descreveria meu modo de fazer as coisas?
5. Algum detalhe sobre mim o impressiona?

Esclareça que tais características não precisam ser reflexo de seus hobbies, interesses ou, até mesmo, de seu histórico profissional. Na verdade, essas são as coisas que eles admiram ou apreciam em você.

### 2º PASSO

**Elabore as próprias respostas.**

Independentemente, faça sua lista, de preferência antes mesmo de receber as respostas que solicitou. Responda às mesmas perguntas que enviou por e-mail à sua lista de pessoas confiáveis e adicione mais algumas.

# Descobrimo Suas Habilidades Únicas

## Capítulo 2: Carreira

1. Quais são os talentos, as habilidades ou as características que me descrevem?

2. O que me move?

3. Em que situações as pessoas contam comigo?

4. Qual é “meu jeito” de fazer as coisas?

5. Que característica minha mais impressiona as pessoas?

# Descobrimo Suas Habilidades Únicas

## Capítulo 2: Carreira

6. Quais são as coisas pelas quais sou mais apaixonado?



7. O que é importante para mim?



8. Quais foram minhas maiores realizações até agora?



9. Quais são meus objetivos — nas áreas pessoal, familiar, profissional, e na vida como um todo?



10. Por quem sinto admiração? E por quê? O que posso aprender com essas pessoas?



# Descobrimo Suas Habilidades Únicas

## Capítulo 2: Carreira

### 3º PASSO

#### Identifique os temas recorrentes.

Depois que todos responderem, reúna as respostas. Identifique palavras, frases ou temas recorrentes. Faça uma lista de dez ou mais que foram mencionados com mais frequência. Ao lado de cada item, escreva por que você acha que a pessoa disse isso a seu respeito; escreva especificamente qual ação sua os instigou a dizer isso.

### 4º PASSO

#### Crie sua declaração sobre suas habilidades únicas.

Transforme cada um dos dez temas mais comuns do 3º Passo em uma declaração sobre as habilidades únicas que você tem.

Para ver um exemplo de como fazer isso, dê uma olhada nas páginas seguintes. É uma lista de duas páginas com as declarações feitas sobre minhas habilidades únicas que deixo em meu escritório para me lembrar das coisas as quais deveria dedicar meu tempo.

Mas lembre-se de que não deve ser algo feito às pressas! Tenha calma — dedique algumas horas durante alguns dias para acertar o vocabulário —, pois isso é importante. Pense nisso como um documento oficial que claramente demonstra seus superpoderes, da mesma forma que você lista suas experiências profissionais em um currículo. Para ter certeza do equilíbrio, é preciso consultar essa lista com frequência.

# As Habilidades Únicas de John Berardi

## Capítulo 2: Carreira

Apresento aqui a declaração sobre minhas habilidades únicas, a qual coloquei em um lugar visível em meu escritório.

**Fornecer e comunicar informações.** Tanto formalmente (posts em blogs, livros, produtos, palestras) quanto em conversas individuais.

**Conseguir outras formas de comunicar ideias para criar uma ideia melhor, mais elaborada e ressonante.** Tanto na edição formal quanto na facilitação da comunicação entre as pessoas.

**Encontrar suposições.** Identificar todas as suposições, os clichês e os atalhos nos planos e pensamentos das pessoas e perguntar: “E se fizéssemos diferente?”

**Intencionalmente, deixar de lado projetos críticos e não retornar a eles.** Em um momento de clareza de pensamento, comprometer-se com um prazo ou uma força externa poderosa que obrigue a equipe a cumprir o compromisso ou enfrentar uma grande perda/constrangimento, caso não seja cumprido.

**Atuar com honestidade e integridade.** Ser a mesma pessoa em todas as funções. Estar disposto a dizer a verdade, mesmo se esta for difícil, e a se comprometer com todas as conversas resultantes disso.

**Ganhar a confiança das pessoas e salientar a “união”.** Administrar com cuidado o tom de voz e a linguagem corporal; nunca fingir ou incrementar. Compartilhar apenas uma mensagem autêntica e direcioná-la ao público. Fazer com que as pessoas sintam que “estamos nessa juntos”, que não é uma situação de “eu contra todos” e que também estou lidando com isso.

**Adotar um pensamento reflexivo.** Refletir antes de expor algo em voz alta. Permanecer em silêncio até ter conhecimento ou estar preparado para comentar algo. Estar disposto a dizer: “Eu não sei.”

**Afirmar autoridade.** Expressar-me com confiança nas áreas em que tenho conhecimento. Basear autoconfiança e segurança em minha capacidade.

**Expressar admiração.** Perceber quando as pessoas fazem coisas boas e mostrar a elas como as admiro.

# As Habilidades Únicas de John Berardi

## Capítulo 2: Carreira

**Criar e impor uma estrutura no caos.** Elaborar planos, de curto e longo prazo, para extrair do caos as experiências de que necessitamos. Ter o compromisso de resolver uma situação sempre que algo atravessar nosso caminho.

**Fazer perguntas elaboradas.** Fazer perguntas sobre o que realmente tenho curiosidade em saber e que considero relevantes/interessantes para mim e para quem estou perguntando.

**Refletir, imitar e copiar o sucesso.** Antes de iniciar novos projetos, encontrar um exemplo ou modelo que represente um trabalho excelente e de alta qualidade e, então, modificá-lo, modelá-lo e adaptá-lo para atender às nossas necessidades.

Lembre-se de que essas declarações foram dadas por amigos, familiares e colegas. Não é necessariamente o que penso sobre mim. Pelo contrário, é o que eles pensam sobre mim. Isso é fundamental, porque a maioria das pessoas (e me incluo nisso) tem dificuldade em identificar suas habilidades únicas.

# Dedicando Tempo a Suas Habilidades Únicas

## Capítulo 2: Carreira

Mantenha um registro ativo de todos os diferentes tipos de tarefas que você realiza em uma semana.

Após identificar suas habilidades únicas, tente este último passo. Descubra quanto de sua semana é dedicado à execução de tarefas com suas habilidades únicas.

**ATIVIDADES RELACIONADAS A  
HABILIDADES ÚNICAS:**

**Habilidade e paixão superiores.**  
Você é incrível nisso e adora fazê-lo. É o momento em que você perde a noção do tempo.

**ATIVIDADES RELACIONADAS À  
EXCELÊNCIA:**

**Habilidade superior e zero paixão.**  
Você é incrível nisso, mas não adora fazê-lo. Você é a pessoa certa para tal, mas não obtém satisfação fazendo isso.

**ATIVIDADES RELACIONADAS À  
COMPETÊNCIA:**

**Padrão mínimo e zero paixão.**  
Você é capaz de fazê-lo, mas fica um pouco ansioso e prefere fazer outras coisas.

**ATIVIDADES RELACIONADAS À  
INCOMPETÊNCIA:**

**Fracasso e frustração.**  
Você odeia fazê-lo e lhe causa estresse e muita frustração, tornando seu dia horrível.

Se 80% de seu tempo for gasto no quadrante de habilidades únicas, perfeito. Se muito menos desse tempo for dedicado a suas habilidades únicas, pense em formas de lentamente direcionar a dedicação dos outros quadrantes para seus superpoderes.

# Sintonize Seus Valores Individuais

## Capítulo 2: Carreira

Valores são aqueles ideais que você considera essenciais para ter uma vida boa. São os princípios orientadores que você tem orgulho de praticar em sua vida, crenças pelas quais deseja lutar. É por meio deles (espero) que você decide suas prioridades. Quando usados com esse objetivo, é mais provável que você viva uma vida plena. Para ajudá-lo a entrar em sintonia com seus valores individuais, responda às seguintes perguntas:

**Usando exemplos de sua vida profissional e pessoal, pense nos momentos em que se sentiu mais feliz.**

O que você estava fazendo?

Com quem você estava?

O que mais contribuiu para esse sentimento de felicidade?

**Agora, pense nas vezes que sentiu mais orgulho, novamente tendo como exemplo sua vida profissional e pessoal.**

Por que você estava orgulhoso?

Quem compartilhou esse orgulho com você?

# Sintonize Seus Valores Individuais

## Capítulo 2: Carreira

O que mais contribuiu para esse sentimento de orgulho?

**Agora, pense nas vezes em que você se sentiu mais realizado.**

Que necessidade ou desejo foi atendido?

Como e por que a experiência deu sentido à sua vida?

Quais são os outros fatores que contribuíram para esse sentimento de satisfação?

**Por fim, pense nas vezes em que você se sentiu mais fisicamente energizado, em paz ou cheio de vitalidade e “recarregado”.**

O que você estava fazendo?

Com quem você estava?

O que mais contribuiu para esse sentimento de energia e paz?

# Sintonize Seus Valores Individuais

## Capítulo 2: Carreira

Com base em suas experiências de felicidade, orgulho, realização e cognição incorporada, considere quais tipos de valores conduzem esses sentimentos. Por exemplo, se você se sentir mais energizado enquanto escreve, pinta ou cria uma música, a criatividade pode ser um de seus valores centrais. Ou, talvez, se você se sentir mais orgulhoso, realizado e em paz quando está trabalhando como voluntário em um asilo, um dos seus principais valores é servir às pessoas.

Eis uma lista de valores aos quais as pessoas normalmente se associam:

ABERTURA	DISCIPLINA	LIDERANÇA
ABNEGAÇÃO	DIVERSÃO	MELHORIA CONTÍNUA
ADEQUAÇÃO	DIVERSIDADE	MÉRITO
AGRADECIMENTO	DOMÍNIO	OBEDIÊNCIA
AJUDAR A SOCIEDADE	ECONOMIA	ORDEM
ALEGRIA	EFICÁCIA	ORIGINALIDADE
ALTRUISMO	EFICIÊNCIA	OUSADIA
AMBIÇÃO	ELEGÂNCIA	PATRIOTISMO
AMOR	EMPATIA	PERCEPÇÃO
APRECIACÃO	ENTUSIASMO	PERFEIÇÃO
ASSERTIVIDADE	EQUILÍBRIO	PERTENCIMENTO
ASTÚCIA	ESPECIALIZAÇÃO	PIEDADE
AUTOCONFIANÇA	ESPONTANEIDADE	PONTUALIDADE
AUTOCONTROLE	ESTABILIDADE	POSITIVIDADE
BONDADE	ESTRATÉGIA	PRATICIDADE
BUSCA DA VERDADE	ESTRUTURA	PRECISÃO
CALMA	EXCELÊNCIA	PREPARAÇÃO
CATEGÓRICO	EXCITAÇÃO	PROFISSIONALISMO
CLAREZA DE	EXPLORAÇÃO	PRUDÊNCIA
PENSAMENTO	EXPRESSIVIDADE	QUALIDADE
COMPAIXÃO	FAMÍLIA	RAPIDEZ
COMPETITIVIDADE	FAZER A DIFERENÇA	REALIZAÇÃO
COMPREENSÃO	FÉ	REALIZAÇÃO PRÓPRIA
COMPROMETIMENTO	FELICIDADE	RESPONSABILIDADE
COMUNIDADE	FIDELIDADE	RESULTADOS
CONFIABILIDADE	FIRMEZA	RIGOR
CONFIANÇA NA	FLEXIBILIDADE NA VIDA	SANTIDADE
UNIDADE	FLUÊNCIA	SAÚDE
CONSIDERAÇÃO	FOCO	SEGURANÇA
CONSISTÊNCIA	FORÇA	SENSIBILIDADE
CONTENTAMENTO	GENEROSIDADE	SENSE DE AVENTURA
CONTROLE	GRAÇA	SERENIDADE
COOPERAÇÃO	HARMONIA INTERNA	SER O MELHOR
CORAGEM	HONESTIDADE	SERVIÇO
CORTESIA	HONRA	SIMPLICIDADE
CRESCIMENTO	HUMILDADE	SINGULARIDADE
CRIATIVIDADE	IGUALDADE	SOLIDEZ
CRITÉRIO	INCLUSÃO/	STATUS INTELECTUAL
CUIDADO	INCLUSIVIDADE	SUCESSO
CURIOSIDADE	INDEPENDÊNCIA	SUORTE
DECÊNCIA	INGENUIDADE	TEMPERANÇA
DEMOCRACIA	INOVAÇÃO	TOLERÂNCIA
DESAFIO	INQUISITIVIDADE	TRABALHO DURO
DESENVOLVURA	INTELIGÊNCIA	TRABALHO EM EQUIPE
DETERMINAÇÃO	INTUIÇÃO	TRADICIONALISMO
DEVOÇÃO	JUSTIÇA	UTILIZAÇÃO
DILIGÊNCIA	LEGADO	VISÃO
DINAMISMO	LIBERDADE	VITALIDADE

# Sintonize Seus Valores Individuais

## Capítulo 2: Carreira

Ao considerar como suas experiências se encaixam nos valores aqui listados, circule ou escreva os que melhor o descrevem. Caso sua lista fique longa, reduza para três a quatro que forem mais significativos.



Em seguida, teste-os na vida real, fazendo-se as seguintes perguntas:



Meus amigos mais íntimos, sem pensar muito, diriam que esses são os ideais que mais têm significado para mim?



Será que eu apoiaria esses ideais mesmo que minha escolha não fosse aprovada por todos?



Hoje, priorizo minha vida e meu trabalho de acordo com esses valores?



Outra forma de descobrir se está no caminho certo é confrontar seus valores. Por exemplo, caso seu principal valor seja “aventureiro”, imagine se você gostaria de fazer uma viagem extraordinária de três meses, mesmo que significasse perder uma fantástica oportunidade profissional? Caso contrário, será que a aventura é realmente seu principal valor?

# Escolhendo Sua Carreira

## Capítulo 2: Carreira

Quando a maioria das pessoas pensam em trabalhar no ramo de saúde e fitness, elas consideram as opções mais comuns, como:

- Personal trainer;
- Coach de força;
- Coach nutricional;
- Naturopata;
- Médico funcional;
- Instrutor de ioga ou pilates;
- Especialista em reabilitação;
- Instrutor de exercícios em grupo.

Porém, há muitas oportunidades adicionais, incluindo:

- **Escrever** livros e artigos em revistas ou publicações online;
- **Palestrar** sobre exercícios e fitness em feiras ou conferências;
- **Lecionar** sobre exercícios e fitness em escolas, faculdades ou universidades;
- **Gravar podcasts** como convidado regular ou apresentador;
- **Apresentar** programas de TV ou rádio.

Ou, ainda, com o treinamento e as habilidades únicas certos, há a opção de trabalhar em **recursos humanos, finanças, desenvolvimento de negócios, marketing, tecnologia, design ou liderança** dentro de uma empresa que compartilhe os mesmos propósitos e valores. Também é possível buscar o **empreendedorismo** e abrir uma empresa própria.

Para ajudar você a alinhar a escolha de sua carreira com seus propósitos, valores e suas habilidades únicas da melhor forma, vamos listá-los novamente.

# Escolhendo Sua Carreira

## Capítulo 2: Carreira

Seu propósito:

Suas habilidades únicas:

Seus valores:

Tendo isso em mente, pense em algumas opções de carreira que melhor se encaixam nos três:

Caso seu emprego atual esteja entre as opções de carreira listadas, ótimo! Você está no caminho certo. Se você está pensando que precisa mudar algo, o *Agente de Mudança* inclui dicas de por onde começar.

# Tome Decisões Inteligentes Todos os Dias

## Capítulo 2: Carreira

Ao mesmo tempo em que você precisa considerar seu propósito, suas habilidades únicas e seus valores para “dar dois passos para trás” e tomar decisões sábias e que considerem sua carreira como um todo, o mesmo pensamento vale para dar dois passos para a frente e tomar decisões cotidianas e corriqueiras em seu trabalho.

Para fazer isso, anote algumas das diferentes oportunidades que lhe foram oferecidas ultimamente.

Agora, avalie se essas oportunidades estão alinhadas com seu propósito, suas habilidades e seus valores individuais. Se estão, vá com tudo! Caso contrário, como criar oportunidades que estejam mais bem alinhadas?

# Reavalie seu Propósito, suas Habilidades Únicas e seus Valores Individuais ao Longo do Tempo

## Capítulo 2: Carreira

Circunstâncias, tempo, experiência e insight levarão você a repensar seu propósito, suas habilidades únicas e seus valores. E isso é normal. Diria que é, até mesmo, ideal!

Para garantir uma reavaliação regular, recomendo abrir sua agenda e escolher uma data daqui a três meses e agendar uma ou duas horas para a próxima revisão. Anote a seguir.

Dia e hora da revisão de três meses:

# Seis Passos Para Escolher Uma Carreira Plena

## Capítulo 2: Carreira

O combustível para alimentar uma vocação longa, bem-sucedida e recompensadora inclui uma compreensão muito mais profunda de seus:

- **Propósitos explícitos** (ultrapassar clichês como “quero ajudar as pessoas”);
- **Habilidades únicas** (colocar suas habilidades únicas a serviço de seu propósito); e
- **valores individuais** (criar salvaguardas profissionais para garantir uma vida significativa).

Por meio de um processo de seis etapas, ajudo os membros da equipe (e os clientes de coaching) a esclarecer cada um deles. Por meio desse processo, você tem muito mais chances de encontrar valor, significado, felicidade, satisfação e, eventualmente, sucesso em sua carreira e em sua vida.

### PASSO 1 DA CARREIRA

**Crie suas declarações de habilidades únicas.**

### PASSO 2 DA CARREIRA

**Descubra suas habilidades únicas (e inabilidades únicas).**

### PASSO 3 DA CARREIRA

**Sintonize seus valores individuais.**

### PASSO 4 DA CARREIRA

**Use seu propósito, suas habilidades únicas e seus valores individuais ao escolher seu caminho.**

### PASSO 5 DA CARREIRA

**Use seu propósito, suas habilidades únicas e seus valores individuais para orientar sua prática diária.**

### PASSO 6 DA CARREIRA

**Reavalie seu propósito, suas habilidades únicas e seus valores individuais ao longo do tempo.**

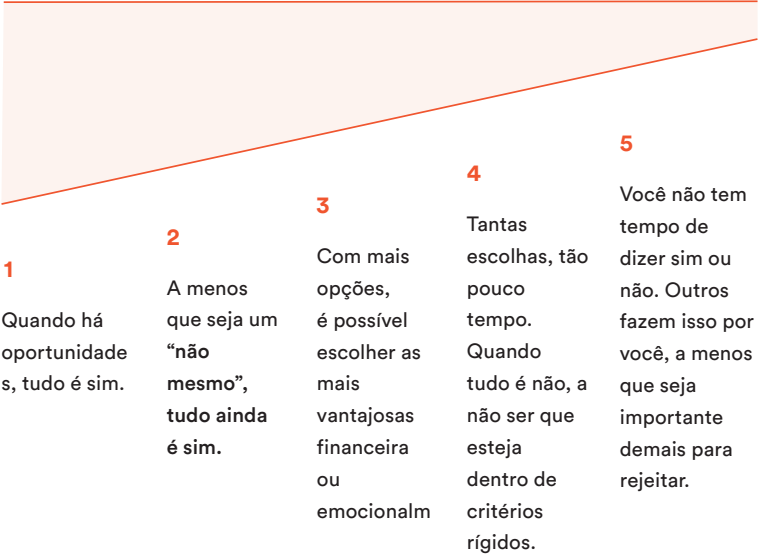
# Os Cinco Estágios da Oportunidade

## Capítulo 2: Carreira

Geralmente, dizemos que a diferença entre pessoas bem-sucedidas e aquelas realmente bem-sucedidas é que as realmente bem-sucedidas dizem não para quase tudo. Porém, esse me parece ser um péssimo conselho para aqueles que estão no início de suas carreiras. Quando você está começando, é preciso fazer o oposto e dizer sim a quase tudo. Para isso, segue um esboço com as cinco etapas da carreira com base em minha experiência, cada uma exigindo uma abordagem diferente para aceitar ou recusar oportunidades.

### Os cinco estágios de dizer “não”

DE JOHN BERARDI



# Como Dizer Não de Forma Agradecida e Respeitosa

## Capítulo 2: Carreira

No início, eu pensava que dizer não era loucura. Queria ajudar as pessoas, então, sim, aceitava todas as ofertas. Além disso, sabia que precisava do dinheiro, da prática e da experiência. Mas, à medida que minha carreira floresceu e novas oportunidades surgiram, percebi que precisaria começar a dizer não. Foi então que assumi o compromisso de aprender a dizer não da forma certa, de forma grata e respeitosa. Faço assim:

### 1º PASSO

#### Expresse gratidão

Mesmo que não seja a oportunidade mais emocionante que recebi, ainda faço questão de lembrar quando ninguém se importava em trabalhar comigo. Então, a primeira coisa que digo é:

*Agradeço muito por se lembrar de mim. Significa muito que tenha compartilhado essa oportunidade.*

### 2ª PASSO

#### Mostre respeito pelo projeto

Só porque não posso dizer sim ao projeto agora, não significa que não seja uma oportunidade que valha a pena. É por isso que costumo falar algo como:

*Seu projeto parece muito bacana, eu adoraria ajudar. Porém, estou trabalhando em [outra coisa] no momento e preciso manter 100% de foco nisso. A verdade é que estou intrigado com [a coisa] e adoraria participar. Mas acho que não tenho capacidade para dar a atenção que merece.*

# Como Dizer Não de Forma Agradecida e Respeitosa

## Capítulo 2: Carreira

### PASSO TRÊS

#### Ajude-os

Pare um momento e pergunte-se por que a pessoa o procurou, para começo de conversa. Ela precisa de você especificamente? Ou precisa de alguém como você?

Por mais que eu goste de pensar que sou especial e que ninguém mais pode atuar em meu lugar, isso não é verdade. Se alguém me pede para palestrar em um evento e há outros 20 palestrantes, ela não precisa de mim. Só precisa de um palestrante. Ou, se alguém solicitar um artigo para o *New York Times*, não precisa de mim especificamente, mas de um especialista para citar em um artigo. Seja o que for, tento dar o que eles precisam:

*No entanto, gostaria de recomendar meu amigo Brett. Não tenho certeza se está disponível, mas ele seria incrível para este projeto. Se ele não conseguir, você pode tentar falar com Krista ou Geoff; eles também são ótimos.*

Observe como, em vez de destruir uma conexão simplesmente dizendo não, criei três ou quatro conexões. Eu as criei para ajudá-los a resolver seu problema. E construí pontes para Brett, Krista e Geoff, porque eles descobrirão que os recomendei para um evento, uma entrevista ou um projeto que não teriam a chance de fazer de outra forma.

### 4º PASSO

#### Mantenha a porta aberta

Para finalizar, digo algo nesta linha:

*Agradeço muito por você ter pensado em mim para tal oportunidade. Quero que saiba que nunca deixo coisas desse gênero passarem batidas. Se algo semelhante surgir novamente, não hesite em entrar em contato. Não posso prometer que poderei realizar, mas sou um cara muito bem relacionado e, provavelmente, posso auxiliá-lo a encontrar a ajuda de que necessita.*

ATIVIDADES E PLANILHAS

# CAPÍTULO 3

# Estrutura dos Trabalhos A Serem Feitos

## Capítulo 3: Clientes

Trabalhos A Serem Feitos (TASF) é uma técnica de entrevista e análise que busca descobrir os “trabalhos” para os quais as pessoas “contratam” produtos e serviços para usar em suas vidas. Desenvolvida na Escola de Negócios de Harvard e ensinada a Phil e a mim por um dos codesenvolvedores, essa é a ferramenta de pesquisa de clientes mais eficaz que já usamos e que gera crescimento ano após ano.

Veja como você pode aplicá-la em seu negócio.

### 1º PASSO

**Comece pelas perguntas claras que precisam de respostas, como:**

- Por que as pessoas **contratam** meu produto ou serviço?
- Por que as pessoas **demitem** meu produto ou serviço?
- Quais são os **problemas** das pessoas com meu produto ou serviço?
- Onde estão as **oportunidades** de melhoria de meu produto ou serviço?

### 2º PASSO

**Identifique pessoas em cada uma das etapas relevantes da compra, como:**

- Aquelas que manifestaram interesse, mas **não compraram** seu produto/serviço;
- Aquelas que **compraram** seu produto/serviço;
- Aquelas que **compraram e estão ativamente utilizando** seu produto/serviço;
- Aquelas que **compraram, mas não estão ativamente utilizando** seu produto/serviço;
- Aquelas que **compraram, mas depois devolveram** seu produto/serviço.

Você também pode procurar por pessoas em diversos estágios, como:

- **Dentro de um mês após a compra** de seu produto ou serviço (Isso pode ajudá-lo a compreender por que eles o “contrataram”, para começo de conversa.);
- **Dentro de um mês após a devolução** de seu produto ou serviço (Isso pode ajudá-lo a compreender por que eles o “demitiram”.);
- **Durante o uso** de seu produto ou serviço (Isso pode ajudá-lo a compreender em que eles estão tendo problemas e também pode destacar o que eles esperam que seja melhorado.)

# Estrutura dos Trabalhos A Serem Feitos

## Capítulo 3: Clientes

### 3º PASSO

Depois de identificar seus grupos de pessoas, converse com elas e use questionários estruturados.

Para entender o ponto de venda, pergunte:

- Quando você comprou o produto?
- Onde você estava?
- Qual era a hora do dia? (diurno/noturno?)
- Havia mais alguém com você naquele momento?
- Como você comprou o produto?

Para descobrir o primeiro pensamento delas sobre a compra, questione:

- Quando você começou a buscar uma solução para seu problema?
- Onde você estava?
- Você estava acompanhado? O que essa(s) pessoa(s) disse(ram)?
- O que instigou esse pensamento?

Para descobrir o que mais foi considerado na avaliação de suas opções, diga:

- Fale sobre sua busca por um produto que pudesse solucionar seu problema;
- Que tipos de soluções você tentou? Ou não tentou nenhuma? Por quê?

Para revelar as emoções associadas à compra, pergunte:

- Como foi a conversa quando você falou sobre a compra do produto com seu cônjuge/amigo(s)/familiar(es)?
- Antes de comprar, você imaginou como seria sua vida se tivesse o produto? Onde você estava enquanto pensava isso?
- Sentiu ansiedade sobre a compra? Soube de alguma coisa sobre o produto que lhe causou nervosismo? O que foi que soube? Por que você ficou nervoso?

## Capítulo 3: Clientes

É claro que essas perguntas são exemplos que devem ser modificados com base no fato de estar conversando com alguém que pode ter contratado, demitido ou esteja usando seu produto/serviço.

Em caso de contratação ou demissão, o mais importante, inicialmente, é que a conversa consiga acessar suas memórias de eventos que cercam essa ação. É por isso que nossa pergunta inicial é sobre “quando”, mesmo já sabendo exatamente o momento em que eles compraram o produto/serviço ou desistiram dele.

Com base nisso, você pode questionar: “E onde você estava quando fez isso? Estava acompanhado? Lembra-se de como estava o clima?” Novamente, você não está necessariamente interessado nos detalhes específicos, mas na ativação de suas memórias e em explorar os eventos que cercam a ação.

Isso ajuda a descobrir as forças emocionais em sua tomada de decisões. E são essas forças que as pessoas geralmente não mencionam, porque não parecem estar relacionadas ou não são interessantes. No entanto, elas dão as melhores informações sobre o refinamento de produtos e/ou o aprimoramento de marketing e publicidade.

Após concluir as conversas — as quais você gravou para poder consultar mais tarde —, é o momento de organizar as respostas em duas estruturas conhecidas de Trabalhos A Serem Feitos: a linha do tempo e as forças. Essas duas estruturas o ajudam a contextualizar as respostas que você ouviu. Depois, é possível transformar essas respostas em histórias úteis que podem ajudá-lo a compreender o que seus clientes existentes e em potencial pensam e sentem ao interagir com você e com seus produtos e serviços.

# Estrutura dos Trabalhos A Serem Feitos

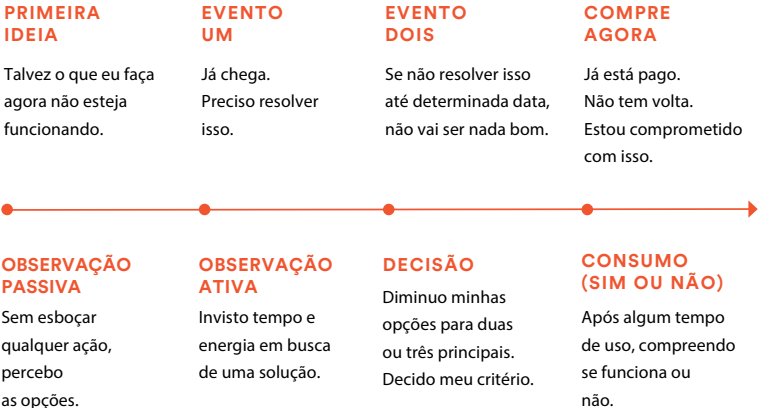
## Capítulo 3: Clientes

### 4º PASSO

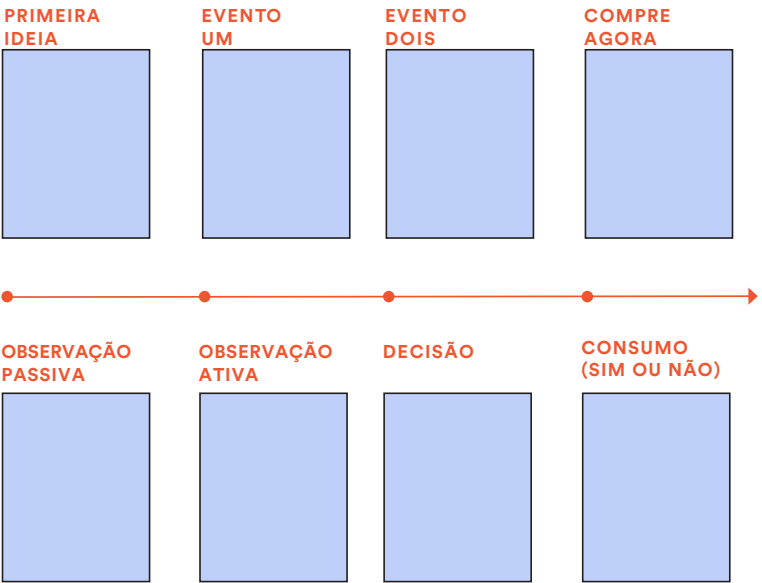
A linha do tempo ajuda a entender a tomada de decisões dos clientes, esclarecendo seus pensamentos e os eventos que os levaram a contratar, usar ou demitir o que você criou.

### LINHA DO TEMPO

Adaptado de [jobstobedone.org](http://jobstobedone.org)



Depois de coletar as respostas, organize-as em cronogramas individuais, da seguinte forma:



# Estrutura dos Trabalhos A Serem Feitos

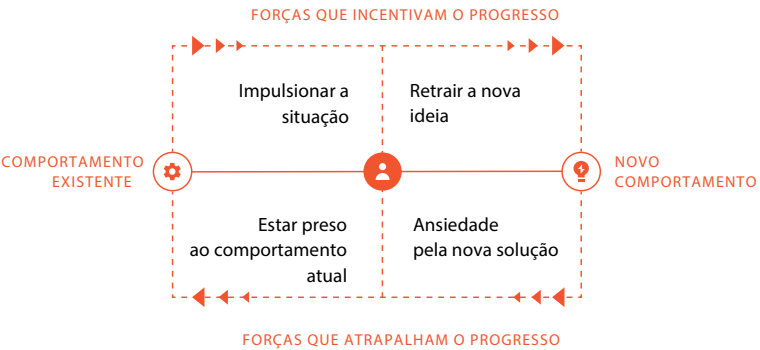
## Capítulo 3: Clientes

### 5º PASSO

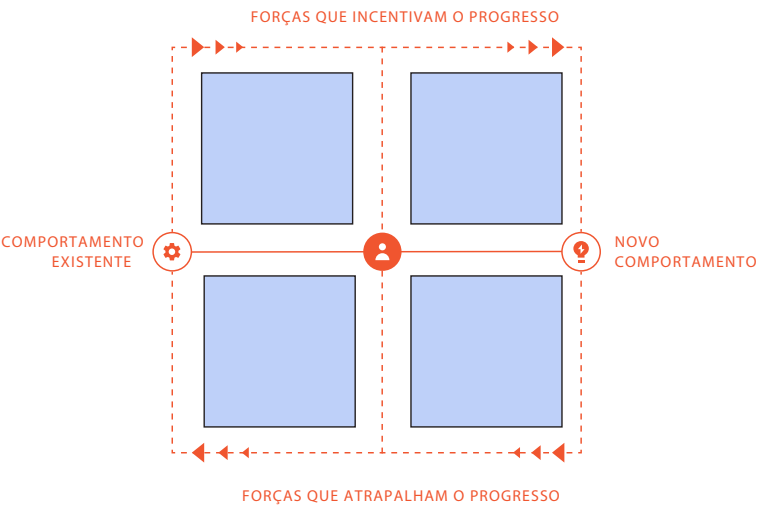
As Forças facilitam o mapeamento dos sentimentos que levaram os clientes a contratar ou a demitir algo em contraste com as forças que o afastam da contratação ou demissão.

### AS FORÇAS

Adaptado de [jobstobedone.org](http://jobstobedone.org)



Depois de coletar as respostas, mapeie as forças individuais que levaram os clientes à tomada de decisão da seguinte forma:



# Estrutura dos Trabalhos A Serem Feitos

## Capítulo 3: Clientes

### 6º PASSO

Busque temas comuns em seus diagramas de linha do tempo e das forças.

- O que levou as pessoas a essa tomada de decisão?
- Quem era visto como “o competidor” por elas?
- Contra quais receios elas precisaram lutar para realizar a compra?
- Como o que elas pensavam estar comprando correspondeu ao que elas realmente compraram?

### 7º PASSO

Faça novas perguntas a si mesmo.

- De que forma posso falar sobre meus negócios a meus clientes que seja mais adequada a como eles falam sobre suas necessidades, seus desafios e suas preocupações?
- Como posso atingir mais pessoas em locais que jamais havia considerado?
- Como posso analisar a trajetória de meus clientes e antecipar seus próximos passos?

# Como usar o Protocolo Verbal “Think Aloud”

## Capítulo 3: Clientes

O protocolo verbal “Think Aloud” é um método usado principalmente na engenharia de web design e usabilidade para conseguir feedback sem filtros em tempo real sobre coisas como páginas da web, ferramentas online, aplicativos etc. Também pode ser usado para conseguir feedback sobre anúncios, artigos, vídeos, infográficos, formulários de inscrição, questionários ou qualquer outro conteúdo criado para interação.

Observe como executar seu teste do protocolo verbal “Think Aloud”.

### 1º PASSO

Recrute uma amostra representativa de seus clientes, consumidores ou usuários.

### 2º PASSO

Dê a eles uma tarefa representativa para executar (ou seja, navegar em um site, ler um anúncio, preencher um formulário, comprar um produto).

### 3º PASSO

Grave a sessão para poder assisti-la mais tarde.

### 4º PASSO

Solicite a eles que narrem seus pensamentos, momento a momento, completamente sem filtro, enquanto realizam a tarefa. Veja um exemplo:

*Certo, estou na página inicial, tem um botão vermelho, devo clicar nele? Ah, não, espere, é aqui que clico, no link que diz “Saiba mais...”*

(Isso exige que você faça sugestões, pois as pessoas não estão acostumadas a verbalizar seus pensamentos em um monólogo enquanto fazem outras coisas. Você pode até compartilhar, em voz alta, um vídeo de um minuto de uma sessão do protocolo verbal think aloud anterior, para que elas entendam como deve funcionar.)

### 5º PASSO

Solicite a eles que assistam aos vídeos e busquem temas em comum.

Assim como no método Trabalhos A Serem Feitos (TASF), são necessários apenas alguns testes para que temas em comum sejam identificados. Provoque-os para ter uma compreensão mais aprofundada, e não apenas sobre como seus clientes e possíveis clientes pensam, mas também revisões acionáveis que podem tornar seu site (ou o produto em teste) mais útil para seus objetivos e seus clientes.

# Estratégias A Serem Usadas, em Vez de “Trabalhos A Serem Feitos”

## Capítulo 3: Clientes

Se o processo de Trabalhos A Serem Feitos parecer exagerado, você poderá entender mais seus clientes das seguintes maneiras (menos estruturadas):

**Assistir:** Preste atenção ao que faz seus clientes e pacientes se iluminarem e se animarem. Observe a linguagem e a expressão corporal deles. Procure detalhes que possam contar mais sobre eles e sobre o que eles podem estar procurando. Observe o que acessam nas redes sociais e o que estão dizendo.

**Ouvir e voltar o foco da conversa para o cliente:** Ouça o que eles têm a dizer e faça perguntas, para garantir que você está acompanhando e entendendo. Espere um pouco antes de começar a dar conselhos. Use um estilo de treinamento focado nos clientes, para entendê-los melhor e aprender quais métodos funcionam melhor para eles (entenda mais sobre isso no Capítulo 4 do *Agente de Mudança*).

**Parar com as suposições:** Comece a ter certeza das coisas. Pergunte diretamente do que eles gostam, o que querem e de que precisam. Eles podem não saber imediatamente, mas trabalhar com “não tenho certeza” é muito melhor do que não perguntar e errar completamente.

**Descobrir sua história:** Por que esses clientes ou pacientes o procuraram nesse momento? Por que não seis meses atrás ou daqui a seis meses? Que série de eventos os trouxe até você? Ao descobrir isso, você terá informações muito interessantes.

**Pedir feedback:** Faça perguntas de sondagem e crie um ambiente seguro para que eles deem respostas honestas. Sim, pode ser desconfortável, mas é incrivelmente valioso se você tiver coragem suficiente para acelerar e realmente absorver essas informações.

ATIVIDADES E PLANILHAS

# CAPÍTULO 4

# Foco no Coach x Foco no Cliente

## Capítulo 4: Coaching

Algumas vezes, você foca muito seu conhecimento, sua experiência e sua autoridade (o que eu chamo de “foco no coach”) em vez de focar a vida e as experiências de seus clientes (o “foco no cliente”)? Nesse caso, isso é normal, principalmente em início de carreira.

No entanto, há uma forma de mudar isso:

### Abordagem com Foco no Coach

Se um cliente perguntar algo que você acha que pode responder perfeitamente, é fácil se sentir como uma criança na sala de aula. “Eu sei a resposta! Eu sei a resposta!” Por exemplo, uma pessoa não está perdendo peso, você dá uma olhada em seu diário alimentar e bingo! “Substitua a batata por legumes e pronto!”

O problema é que, sem uma conversa, não há como entender bem o motivo pelo qual o cliente come batata, para começo de conversa. Além disso, sem sua contribuição, como saber se retirá-la do cardápio é uma opção (ou se ele quer retirar outro alimento de uma refeição diferente).

### Abordagem com Foco no Cliente

Em vez de deixar escapar sua solução automática, é o momento perfeito para fazer perguntas sobre a série de exercícios de seu cliente, os padrões de sua alimentação, os alimentos que pode (e não pode) eliminar, o que é conveniente e fácil de comer etc.

Depois de conhecê-lo um pouco mais, você pode discutir como, dentro de seus objetivos, ele pode ingerir mais carboidratos ou calorias do que o ideal. Em seguida, pode perguntar como ele consegue ajustar sua dieta para realizar as melhorias necessárias. Uma de minhas formas preferidas de iniciar a conversa é: “Tenho algumas ideias sobre o que fazer em seguida, mas adoraria ouvir as suas primeiro.”

Lembre-se, ainda, por mais que você seja especialista em morfologia corporal, seu cliente é o especialista número 1 na própria vida. Portanto, para um ótimo resultado no coaching, o profissional deve integrar a própria especialidade à especialidade fundamental do cliente.

# Perguntas Para Uma Escuta Empática

## Capítulo 4: Coaching

As perguntas são uma forma de ajudá-lo a focar menos você e suas intenções, enquanto se concentra mais em seus clientes e nas necessidades deles. Na verdade, você pode melhorar seu coaching imediatamente se dedicar cerca de 80% do seu tempo a fazer perguntas e escutar, e 20% em direcionamento e instruções.

Veja alguns exemplos dos tipos de perguntas que fazemos todos os dias, projetadas para melhorar nossas habilidades de escuta, aprimorar as necessidades do cliente e preparar o caminho para um aconselhamento sem gatilhos para resistência.

### EXEMPLOS

#### Perguntas exploratórias:

- O que você considera importante e como o exercício físico e uma alimentação saudável se encaixam nisso?
- O que você gostaria de realizar em sua vida?
- O que você gostaria de ver mudar?
- Se sua situação com a alimentação e os exercícios fosse melhor, o que seria diferente especificamente?
- O que você tentou? O que funcionou e o que não funcionou?

### EXEMPLOS

#### Perguntas de visualização:

- Imagine que você pode X (seu objetivo). Descreva sua experiência.
- Imagine que você já está fazendo mais X. Como você se sentiria?
- Imagine que você tem o corpo e a saúde que deseja. O que exatamente foi necessário para alcançar isso?
- Sem se limitar pela realidade — imagine por um minuto que absolutamente tudo é possível —, o que você poderia...?

# Perguntas Para Uma Escuta Empática

## Capítulo 4: Coaching

### EXEMPLOS

Perguntas focadas em solução:

- No passado, quando isso resultou em um sucesso, ainda que pouco? Como poderíamos ampliar isso?
- Em que área de sua vida você teve um sucesso com algo parecido?
- Alguma das lições que você aprendeu pode ser aplicada a isso?
- Onde esse problema não o afeta? Quando as coisas ficam um pouco melhores?

### EXEMPLOS

Perguntas que evocam mudanças:

- Como isso o preocupa?
- Se você decidiu por uma mudança, o que faz você pensar que a realizaria?
- Como você gostaria que as coisas fossem?
- Como as coisas ficariam melhores se você mudasse?
- O que o preocupa a respeito de seu padrão atual de atividade física e alimentação?

### EXEMPLOS

Declarações que servem como perguntas para validar sentimentos:

- Sinto que você pode estar com problemas para...
- Parece-me que você está sentindo...

# Estímulos de Coaching Baseados em Bondade

## Capítulo 4: Coaching

Mudar o foco no coach para o foco no cliente significa pensar menos em maldade (focar o que o cliente faz mal) e mais em bondade (focar o que o cliente faz bem).

Com um coaching baseado em bondade, você especificamente se questiona: “Em que área, fora saúde e fitness, esse cliente é um vencedor?”; “Quais habilidades ele usou para obter esse sucesso?” (Não sabe as respostas? Pergunte a ele.) Depois, procure:

**Habilidades:** O que eles já sabem fazer?

**Conhecimento:** Que informações eles já têm?

**Especialidade/Experiência:** O que eles já fizeram? (Em especial, o que já fizeram bem?)

**Interesses:** O que eles gostam de fazer? Do que eles gostam?

**Talentos:** Quais são suas aptidões naturais?

**Momentos livres de problemas:** Quando o problema que eles frequentemente enfrentam não os acomete?\*

Quando você entender em que áreas seus clientes são incríveis, ofereça-lhes os tipos de tarefas que lhes interessam ou que explorem seus talentos. Ou, ainda, ajude-os a avançar em direção a um objetivo que os inspire ou empolgue.

Use esses pontos fortes deles para moldar seus objetivos, resolver os problemas relacionados a saúde e fitness que enfrentam ou para propor as próximas ações.

\*

Por exemplo, se um cliente ocasionalmente tiver episódios de compulsão alimentar, talvez você possa procurar pistas sobre como não comer compulsivamente, examinando os horários sem compulsão em contraste com os compulsivos, e observar as diferenças.

# Definir os Tipos Certos de Objetivos

## Capítulo 4: Coaching

Dedicamos décadas à análise do estabelecimento de objetivos e como os coaches de saúde e fitness os estabelecem com seus clientes. Nossa conclusão foi que ambos, repetidamente, cometem os mesmos três erros ao estabelecer esses objetivos. A parte boa? É relativamente fácil transformar “maus” objetivos em “bons”. Você pode fazê-lo por meio deste processo de três passos:

### 1º PASSO

**Transformar “objetivos resultantes” em “objetivos comportamentais”**

***O que são “objetivos resultantes” e “objetivos comportamentais”?***

Um “objetivo resultante” é algo que você deseja que aconteça, como perder determinada quantidade de peso ou correr em determinado tempo em uma maratona.

Um “objetivo comportamental” é uma ação que você faria ou praticaria para chegar a esse resultado, como abaixar o garfo entre as bocadas ou praticar sua técnica de corrida de três a quatro vezes por semana.

***Por que não os objetivos resultantes?***

Ainda que não haja qualquer problema em querer um resultado como um peso corporal mais baixo, geralmente não podemos controlar os resultados, porque eles são influenciados por muitos fatores externos.

***Por que os objetivos comportamentais?***

Os objetivos comportamentais, por outro lado, permitem que foquemos (e pratiquemos) tudo que podemos controlar — ações, não resultados finais.

***Como acontece na prática***

Um cliente quer o resultado de “perder 10kg”. Porém, para perder 10kg, será preciso adotar certos comportamentos, como se exercitar regularmente, controlar melhor as calorias, gerenciar o estresse e dormir bem. Então eles se tornam objetivos.

Por exemplo, você pode passar duas semanas com o objetivo comportamental de se exercitar quatro vezes por semana nas duas semanas seguintes.

# Definir os Tipos Certos de Objetivos

## Capítulo 4: Coaching

Então, mais duas semanas com o objetivo de comer devagar e até ficar satisfeito, não empanturrado.

Então, outras duas semanas com o objetivo comportamental de fazer uma pausa de cinco minutos duas vezes por dia para avaliar mente e corpo como um todo.

E outras duas semanas com o objetivo de praticar uma rotina calma que promova o sono, começando 30 minutos antes de dormir. Veja como o objetivo se tornou uma ação, não um resultado.

### ***Lembre-se***

Não há nada de errado em obter o resultado desejado. Mas o resultado é para você, o coach, pensar (e acompanhar). Seus clientes, por outro lado, devem pensar (e acompanhar) os comportamentos ou as práticas que levarão a esse resultado.

### **2º PASSO**

Transformar “objetivos a evitar” em “objetivos a alcançar”

#### ***O que são “objetivos a evitar” e “objetivos a alcançar”?***

Um “objetivo a evitar” é algo que você não deseja — que o afasta de sua dor atual, como: “Não quero ficar fora de forma” ou “Não quero tomar remédios para diabetes”.

Um “objetivo a alcançar” é algo que você deseja — que o impulsiona para um futuro melhor e mais inspirador, como: “Quero me sentir confiante e forte” ou “Quero viver sem dor”.

#### ***Por que não “objetivos a evitar”?***

“Objetivos a evitar” — não fume, pare de comer besteira — são psicologicamente contraproducentes, porque dizer que alguém deve parar algo praticamente garante sua continuidade. Além disso, um simples “não” reforça a sensação de fracasso quando uma pessoa erra.

# Definir os Tipos Certos de Objetivos

## Capítulo 4: Coaching

### *Por que “objetivos a alcançar”?*

Os “objetivos a alcançar”, por outro lado, oferecem aos clientes outra coisa para fazer quando velhos hábitos surgirem. E os ajudam a se sentir bem, bem-sucedidos e inspirados para seguir sua jornada.

### *Como acontece na prática*

Em vez de “nada de besteiras”, tente focar comer mais frutas e legumes em pedaços. Tente trocar “parar com o refrigerante” por voltar sua atenção para tomar um copo de água com, pelo menos, três refeições por dia. No lugar de “não comer por estresse”, que tal se concentrar em atividades que aliviem esse estresse em vez de comer?

### *Lembre-se*

Não basta anotar o hábito que você deseja parar. O ponto fundamental é encontrar um substituto em que seu cliente possa se apoiar quando o velho hábito ameaçar aparecer. Atividade extra: escrever por que a nova ação é boa para você. Por exemplo, “nada de refrigerante” pode virar “pausa para o chá”, com o seguinte: “O chá é calmante, tem antioxidantes e posso provar tantos sabores. E posso tomar na caneca que minha filha fez na aula de cerâmica.”

## 3º PASSO

Transformar “objetivos de desempenho” em “objetivos de domínio”

### *O que são “objetivos de desempenho” e “objetivos de domínio”?*

Os “objetivos de desempenho” são muito parecidos com os resultantes, mas geralmente estão associados à validação externa — querer vencer uma competição por um prêmio em dinheiro ou bater um recorde. A meta é um desempenho específico, que particularmente renderá elogios, aplausos e/ou algo de bom para postar nas redes sociais.

Os “objetivos de domínio” contemplam o aprendizado, o desenvolvimento de habilidades e o valor intrínseco de atingir a excelência em alguma coisa, ou entender algo profundamente.

# Definir os Tipos Certos de Objetivos

## Capítulo 4: Coaching

### *Por que não objetivos de desempenho?*

Eles têm limitações, porque o desempenho pode ser afetado por muitas coisas, como condições adversas ou se sentir mal no dia da corrida. É claro que eles podem impulsioná-lo a atingir seu melhor. Mas, se você falhar em alcançá-los, ficará desmotivado.

### *Por que objetivos de domínio?*

O domínio consiste no processo de desenvolvimento contínuo de habilidades, quase sempre levando a um melhor desempenho a longo prazo. Com o domínio também é possível se concentrar na alegria do aprendizado, o que é gratificante, independentemente do que os outros pensem ou do horário no relógio.

### *Como acontece na prática*

Imagine que seu cliente queira estabelecer um recorde pessoal de meia maratona. Bem, isso é tanto um resultado quanto um objetivo de desempenho. Para ajudá-lo a tornar isso um objetivo de domínio, que tal treinar uma corrida suave e eficiente e melhorar o controle da respiração? Pode envolver assistir a vídeos do cliente correndo, identificar os elementos técnicos a serem aprimorados e a conversão em objetivos comportamentais.

### *Lembre-se*

Mais uma vez, você pode começar pela anotação do objetivo de desempenho. Mas não pare por aí. Em seguida, liste as habilidades necessárias para ajudá-lo a alcançar. Depois, transforme essas habilidades em uma série de comportamentos. Assim, o objetivo é sobre progressão, e não desempenho.

# Dos Objetivos à Planilha de Ação

## Capítulo 4: Coaching

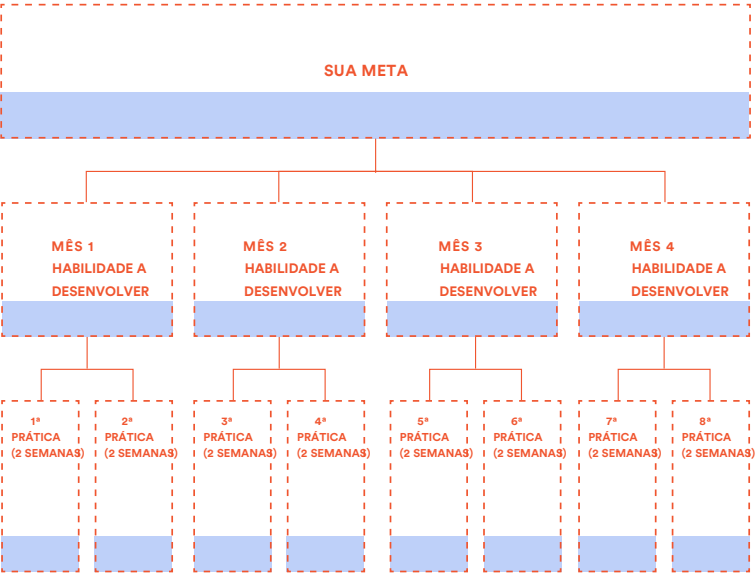
Essa ideia de progressão não é exclusiva do esporte.

Os melhores professores de piano a aplicam para ajudar as pessoas a, eventualmente, tocar Rachmaninoff. Os melhores instrutores de ioga lançam mão dela para ajudar as pessoas a, eventualmente, fazer inversões. E os melhores professores de idiomas a usam para, eventualmente, ajudar as pessoas a se tornar fluentes no idioma.

Em algum nível, esses professores percebem que a conquista de objetivos resultantes avançados nunca vem com esforços heroicos. Na verdade, eles são alcançados pelo domínio de uma série de habilidades básicas, que são cultivadas por meio da prática regular.

Ensino coaches e clientes a visualizarem o processo por meio desta planilha:

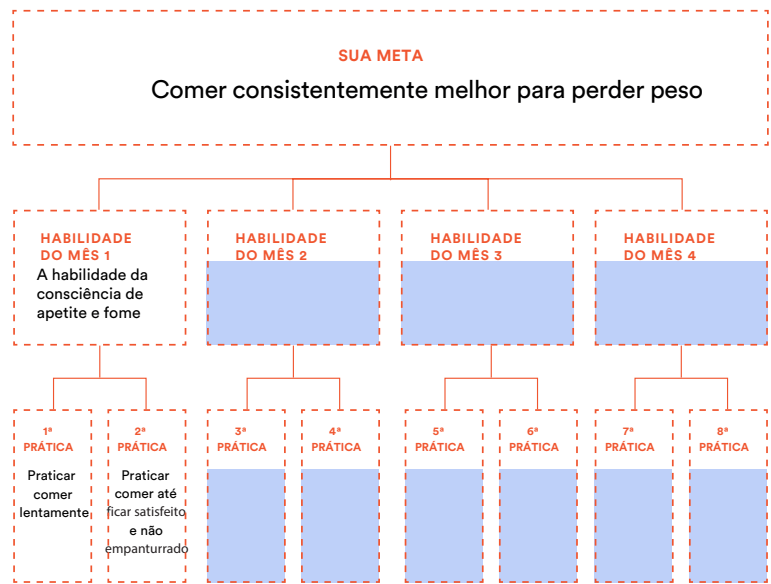
### PLANILHA Dos Objetivos à Ação



# Traduzir Metas em Habilidades e Práticas

## Capítulo 4: Coaching

É assim que fica o modelo de metas, habilidades e práticas para um exemplo comum de saúde e fitness: perda de peso.



# Fórmula 5S da Precision Nutrition Para Objetivos

## Capítulo 4: Coaching

O modelo de práticas, habilidades e objetivos pode ser aplicado a todas as áreas do coaching. E sua compreensão é bem simples. Dividir os objetivos em habilidades necessárias para alcançá-los e dividir habilidades em práticas diárias que ajudam a desenvolvê-las.

Para criar as melhores práticas diárias, você pode usar a Fórmula 5S:

**Simples:** As melhores práticas são pequenas ações diárias que podem ser conduzidas no contexto da vida real. Se você perguntar ao seu cliente: “Em uma escala de 0 a 10, qual é o seu nível de confiança em poder praticar todos os dias pelas próximas duas semanas?”, a resposta deve ser 9 ou 10. Qualquer número abaixo disso representa práticas muito desafiadoras ou intimidadoras.

**Segmentada:** A maioria dos objetivos é muito grande, ou complexa, para tentar de uma só vez. E isso também acontece com a maioria das habilidades. Portanto, divida-as em segmentos definidos e organizados.

**Sequencial:** Segmentar as coisas é ótimo, mas também é preciso praticar esses segmentos na ordem certa. Se você fizer a “parte 4” antes da “parte 1”, sua chance de sucesso é bem menor. Portanto, os clientes devem começar pela primeira parte, indo então para a segunda, terceira e assim por diante. Faça as coisas certas na ordem certa e o sucesso será um resultado confiável.

**Estratégica:** Esse processo parece lento? A questão é, todo o processo será mais rápido se suas práticas forem estratégicas. O motivo disso é que a prática estratégica cuida do que está no seu caminho agora. Concentre-se apenas nessa coisa — e somente nela — e um processo difícil se tornará mais fácil e rápido.

**Apoiada:** As práticas funcionam melhor quando têm o suporte de alguma forma de ensino, treinamento, orientação e responsabilidade.

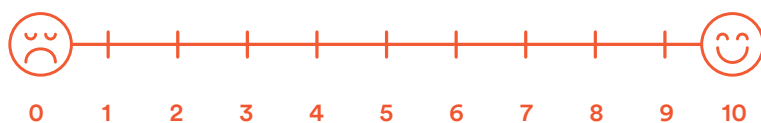
# Teste de Confiança

## Capítulo 4: Coaching

Uma maneira infalível de aumentar a probabilidade de seus clientes seguirem seus conselhos é fazer o teste de confiança.

Antes de decidir sobre um curso de ação ou uma recomendação, basta perguntar a eles: Em uma escala de 0 a 10 — onde 0 representa “sem chance alguma” e 10 representa “é claro, até um macaco treinado consegue fazer isso” — qual é seu grau de confiança de poder praticar X todos os dias pelas próximas duas semanas?

Você pode fazê-los usar uma escala como esta para visualizar:



# Quatro Cenários de Coaching

## Capítulo 4: Coaching

Quando queremos muito ajudar nossos clientes, geralmente acabamos pregando, palestrando, pressionando, persuadindo e cutucando. Ao receberem toda essa pressão, eles fazem o que é mais natural para os seres humanos: resistem. É por isso que quanto mais defendemos a mudança, mais os clientes argumentam contra. Paradoxalmente, somente quando relaxamos e permitimos a resistência é que eles ficam mais abertos, dispostos e capazes de fazê-la.

Mas como você relaxa e permite a resistência? Vejamos os seguintes cenários de coaching. Eles mostrarão como usar questionamento e curiosidade como facilitadores do processo de mudança, e não sabotadores.

### CENÁRIO 1

#### O Truque da Conversa da Mudança

Quando alguém está expressando ambivalência com relação à mudança, você começa a pensar por que ela pode não escolher mudar. Parece estranho, mas geralmente leva a propor as próprias soluções.

Se seu cliente é ambivalente ou resiste a mudanças, não seja condescendente ou paternalista. Seja sincero e empático.

**VOCÊ:** “Nossa, parece que você está bastante ocupado. Imagino como deve ser difícil arrumar um tempo para se exercitar.” **OU:** “Sei que pode ser difícil resistir àqueles brownies caseiros. Eles são tão gostosos.”

Exponha a própria vida atarefada ou seu amor por brownies para demonstrar empatia genuína. Depois espere. Mantenha-se calado e paciente. Deixe o cliente falar primeiro. Quando ele começar a falar, provavelmente dirá por que deve mudar. Essa é uma “conversa sobre mudança” e é um ótimo passo. Significa que eles não são contra a mudança, mas a favor dela.

**CLIENTE:** “Sim, ando muito ocupado. Mas realmente deveria ir à academia. Sei que vou me sentir melhor.” **OU:** “Honestamente, acho que não preciso comer três brownies. Provavelmente me sentiria feliz comendo apenas um.”

Quando ouvir as próprias sugestões de mudanças, o caminho estará se formando. Usando o que ele disse, basta refletir e, de forma suave, sugerir uma próxima ação, como uma pergunta. Demonstre curiosidade.

# Quatro Cenários de Coaching

## Capítulo 4: Coaching

**VOCÊ:** “Você acha que se sentiria melhor se fosse à academia, é isso?” **OU:** “Você está dizendo que talvez um brownie seja suficiente?”

Esperre novamente. Ele pode ficar em silêncio por um tempo. Eventualmente, deve continuar a falar sobre o que quer e como pode alcançar isso. Deixe que ele comande a conversa. Quando sentir que está pronto para uma próxima ação, foque isso.

Seu cliente compartilha algumas ideias sobre o que deseja.

**VOCÊ:** “Considerando tudo isso, o que você acha que fará em seguida?”

Perceba que você não está agindo como um especialista ou guru. Simplesmente está, por meio de perguntas, conduzindo-o a articular o desafio, defender a mudança e, então, criar as próprias soluções.

### CENÁRIO 2

#### O *Continuum*

Isso pode ser usado depois de escutar a conversa sobre mudanças. Pode ajudar o cliente a mudar o *continuum* de comportamentos de pior para melhor sem recorrer à abordagem de “tudo ou nada”.

O cliente decidiu, por meio do Cenário 1, que deseja comer menos besteira. Mas não está confiante de que pode desistir totalmente de *fast-food*.

**VOCÊ:** “Tudo bem, parece que você quer comer menos *fast-food*, mas eliminá-lo parece exagero, o que faz sentido. O que você poderia fazer para avançar um pouco em direção a seu objetivo, em vez de ir até o fim? Como seria isso?”

Perceba que você está sugerindo a possibilidade de uma terceira opção entre “tudo” ou “nada”, ao capacitar seu cliente a criar a opção por si só.

Nesse ponto, o cliente costuma propor algo menor do que “nunca mais comer *fast-food*”, mas ainda muito difícil de ser aplicado.

# Quatro Cenários de Coaching

## Capítulo 4: Coaching

**CLIENTE:** “E se eu começasse agora e não comesse *fast-food* pelas próximas duas semanas?”

**VOCÊ:** “Certo, sem *fast-food* pelas próximas duas semanas. Olha, acho isso incrível. Mas me parece um grande desafio. E se você não comer *fast-food* por apenas alguns dias nesta semana? Digamos, por três dias? Ou talvez, em alguns dias, você escolher algo um pouco mais saudável no menu? Que tal?”

Ainda que você não tenha testado a confiança, a mudança lhe parece muito grande. Então você pode diminuir o objetivo e ver como ele se sente sobre isso.

**CLIENTE:** “Com certeza consigo fazer isso, coach — 9 entre 10 na escala de confiança! Meus dias ‘zero *fast-food*’ serão de segunda a quinta-feira. Ou, se eu for ao [inserir um restaurante de *fast-food*], pedirei o wrap de frango e uma salada.”

Parece promissor!

**VOCÊ:** “Que ótima ideia. Como posso ajudar? E se você me mandasse uma mensagem de texto ao final de cada dia para me informar se foi bem-sucedido? Melhor ainda, mande uma foto da refeição que você escolheu no lugar!”

Agora adicione uma camada de responsabilidade e crie um divertido jogo de “o que você comeu no lugar”.

### CENÁRIO 3

#### As Perguntas Malucas

Se alguém estiver sofrendo com a ambivalência ou resistência à mudança, pode ser realmente eficaz fazer algumas perguntas não convencionais que essa pessoa talvez não esteja esperando.

**VOCÊ:** “Para começar, parece que [reiterar o que eles acabaram de dizer sobre sua compreensão do problema com o qual estão lidando]. Então, vou fazer duas perguntas um pouco malucas. Eu sei que soarão muito estranhas, mas coopere comigo.”

# Quatro Cenários de Coaching

## Capítulo 4: Coaching

**CLIENTE:** *Levanta as sobrancelhas.*

**VOCÊ:** “Primeira pergunta: O que há de bom naquele pote de sorvete que você come à noite? Em outras palavras, como isso ajuda ou faz você se sentir melhor de alguma forma? Segunda pergunta: O que há de ruim em abrir mão daquele pote de sorvete que você come à noite? Quero dizer, qual será o maior problema nisso? O que você tem a perder?”

Perceba que você está tentando extrair mais informações sobre qual é o propósito do “mau hábito” na vida dessa pessoa. E por que ela pode ter tanto apego a isso.

Nesse momento, você precisa escutar com atenção. Pode ser que ele mencione as tensões na vida, as pressões e as razões pelas quais encontra conforto nas coisas que, no fim das contas, não são saudáveis para ele. Deixe que o cliente desabafe, sem fazer julgamentos.

**VOCÊ:** “Nossa, sim, parece que você está muito ocupado mesmo. Eu também ia querer tomar um sorvete nessa situação!”

É o momento de agir com normalidade e empatia, primeiro argumentando levemente a favor de não mudar. Isso ajuda a impedir o julgamento sobre seu comportamento, o que pode causar o afastamento dele, mesmo que a intenção seja mesmo mudar.

**CLIENTE:** “Obrigado por dizer isso. Mas eu realmente preciso de uma forma melhor de lidar com essa situação.”

Foi ele que propôs as mudanças, e não você!

**VOCÊ:** “Bem, preste atenção. Não tenha pressa. Quando estiver pronto e se sentir confiante, pode tentar dar uma caminhada em vez de tomar sorvete — pelo menos em algumas noites pelas próximas duas semanas? Ou talvez tomar o sorvete —, mas depois da caminhada?”

Nesse momento, você pode negociar a ação seguinte, testar a confiança e solicitar ao cliente uma foto que o mostre caminhando em vez de tomar sorvete, para acompanhar o processo.

# Quatro Cenários de Coaching

## Capítulo 4: Coaching

### CENÁRIO 4

#### A Solução Própria

Como discutimos anteriormente, quando ajudamos os clientes a desenvolver as próprias soluções, é muito mais provável que eles se sintam confiantes e sigam em frente. Essa opção ajuda nisso.

Após explorar as mudanças e entender as dificuldades de um cliente, é hora de afirmar, validar, ouvir e normalizar.

**VOCÊ:** “Entendo perfeitamente e compreendo o que você está passando. É muito normal. Muitas pessoas sentem o mesmo.”

Dê uma pausa para que o cliente responda. Mesmo que ele não o faça, tudo bem. Esse é o momento de ver como ele pode resolver o próprio problema.

**VOCÊ:** “Parece que você já tem uma boa noção dos principais problemas. Sabendo disso, se você fosse o coach, o que recomendaria?”

Se achar que ele resistiu ao autocoaching, pode adicionar:

**VOCÊ:** “Claro que tenho algumas ideias para você. Mas queria ouvi-lo primeiro.”

Deixe que ele elabore alguns conceitos. Não tenha medo de fazer perguntas de acompanhamento ou ajudar a moldar as recomendações.

**VOCÊ:** “Ótimas ideias! Em uma escala de 0 a 10, qual é seu nível de confiança de que pode cumprir cada uma delas pelas próximas duas semanas?”

Ele classificará as ideias. Escute aquelas que ficarem em um grau de 9 ou 10. Se não houver nenhuma, ajude-o a criar soluções que ele realmente tenha confiança em realizar.

**VOCÊ:** “Incrível, parece que temos a escolhida. Agora, se importa de me contar como está indo em alguns dias? Que dia e hora são melhores para você?”

# Quatro Cenários de Coaching

## Capítulo 4: Coaching

Defina um horário para o acompanhamento e deixe a responsabilidade de procurá-lo com ele.

Observe como cada cenário demonstra o poder das boas perguntas, da escuta empática e do diálogo com foco em mudanças. Lembre-se sempre disto: Quando um coach defende mudanças, os clientes argumentam contra. Portanto, não discuta a favor das mudanças! Em vez disso, faça com que os clientes discutam por si mesmos. Você ganha pontos extras se ajudá-los a propor as próprias soluções.

# Os Sete Superprincípios de Coaching

## Capítulo 4: Coaching

O coaching é um relacionamento de mão dupla. Se os clientes resistem a algo, provavelmente é a você. Porém, com um novo tipo de compromisso, sua vida de coach mudará.

Este compromisso: Assumir 100% de responsabilidade por seus conselhos e pela capacidade do cliente de segui-los. Leve o cavalo até a água e deixe-o com muita sede. Você pode fazer isso com estes sete princípios:

1. Focar mais o cliente e menos o treinamento de coach;
2. Fazer boas perguntas para praticar uma escuta ativa e empática;
3. Focar o que é incrível, e não o que é terrível;
4. Definir os tipos certos de objetivos;
5. Estabelecer as práticas certas para alcançar esses objetivos;
6. Sempre realizar o teste de confiança;
7. Falar de uma forma que deixe as pessoas mais propensas a mudar.

# Seus Cinco Porquês

## Capítulo 4: Coaching

Normalmente, quando perguntamos aos clientes e pacientes sobre o que eles querem, recebemos as respostas socialmente aceitáveis, aquelas mais superficiais. Esse exercício simples, porém poderoso, faz com que eles se aprofundem e compartilhem conosco os reais motivos pelos quais estão motivados a mudar. Também funciona para coaches.

Veja como você pode usar os Cinco Porquês para aproveitar este livro ao máximo.

Pense em por que você está lendo este livro agora. O que você espera obter dele?



Por que é importante para você?



Por quê?



Como você espera que este livro o ajude?



# Seus Cinco Porquês

## Capítulo 4: Coaching

Por que isso é importante para você?



Veja o caminho traçado. Suas respostas podem surpreendê-lo.

Depois, considere como você poderia usar esse exercício com seus clientes e pacientes.

# Olhando Para o Passado, Olhando Para o Futuro

## Capítulo 4:

## Coaching

Há um conceito que eu adoro chamado “o horizonte em movimento”. A ideia é que, se você correr o mais rápido possível para “alcançar” o horizonte, nunca o fará, pois obviamente ele sempre estará se afastando de você.

As pessoas sabem disso, é claro. Mas elas ainda tentam “alcançar o horizonte” quando trabalham para atingir seus objetivos. Assim que chegam perto de alcançá-los, estabelecem novas metas, mais ambiciosas. E, como o objetivo continua se afastando, ao final, elas se sentem frustradas, apesar de terem feito um grande progresso.

É por isso que precisamos construir um processo de olhar para o passado, uma forma de lembrarmos aonde chegamos (e celebrar isso), em vez de nos sentirmos sempre igualmente distantes de um objetivo em constante movimento. Como coach, você pode ajudar os clientes ao tirar um tempo (todos os meses ou a cada dois meses) para mostrar sistematicamente aos clientes a distância que percorreram, que houve progresso.

Eis algumas perguntas para ajudá-los a sentir orgulho da distância que percorreram.

### PERGUNTA 1

#### No que você mais se esforçou durante as últimas semanas?

Se você tem se dedicado, nem que seja um pouco, significa que está trabalhando em algo. Então, anote isso e lembre-se de onde seu foco e energia foram depositados.



# Olhando Para o Passado, Olhando Para o Futuro

## Capítulo 4: Coaching

### PERGUNTA 2

**Do que você mais se orgulha de ter realizado nas últimas semanas?**

Aqui, a busca é por vitórias diárias. Como tomar um bom café da manhã durante sua manhã mais movimentada. Ou tomar uma decisão alimentar inteligente em uma situação complicada. Você fez algo de que pode se orgulhar. Agora é a hora de divulgar.

### PERGUNTA 3

**Como você se recompensará pelo seu excelente trabalho (de maneira saudável)?**

Pense em como celebrará seu progresso, mesmo que apenas com uma pequena recompensa que dê suporte a seus objetivos.

### PERGUNTA 4

**O que mais você gostaria de realizar?**

Todos pensam nestas coisas: poderia, faria, deveria. Vamos anotar em um papel e deixar de lado. Anote o que você gostaria de realizar... mas ainda não o fez.

Eis algumas perguntas para ajudá-los a se animar com os próximos passos.

# Olhando Para o Passado, Olhando Para o Futuro

## Capítulo 4: Coaching

### PERGUNTA 1

**Olhando para as próximas semanas, o que você mais espera?**

Em outras palavras, o que o deixa animado? Está pronto para enfrentar isso?

### PERGUNTA 2

**Sabendo no que você está prestes a trabalhar, quais as vantagens que poderão facilitar mais ainda o progresso?**

Sintonize as próprias habilidades. Quais de seus “superpoderes” podem ajudá-lo em seus esforços?

### PERGUNTA 3

**Sabendo o que está por vir nas próximas semanas, o que provavelmente será um obstáculo em seu caminho?**

Considere tudo o que pode impedir seu progresso.

### PERGUNTA 4

**Como você pode se preparar, agora, para garantir que isso não atrapalhe?**

Depois de listar os obstáculos que podem estar em seu caminho, pense em como evitar ser sabotado por eles. Como você pode evitá-los antes que eles surjam?

ATIVIDADES E PLANILHAS

# CAPÍTULO 5

# Eficácia x Eficiência

## Capítulo 5: Negócios

Uma pergunta que sempre faço: E se eu alcançar objetivos grandes e importantes sem que meu cérebro pareça ter sido triturado? E se eu fizesse muito menos do que todos os outros, mas garantisse que esse “tudo” fosse de muita importância e movesse o ponteiro de maneira mensurável e significativa? Priorizando a eficácia em detrimento da eficiência, eu poderia me destacar entre meus colegas e chegar mais longe?

A resposta parece ser “sim”. Na verdade, a maioria dos maiores profissionais que conheço adotam uma abordagem similar. Isso criou uma forma completamente diferente de trabalho.

### A PRODUTIVIDADE NÃO É:

- Dormir menos, trabalhar mais e se apressar mais;
- Mexer nas redes sociais no celular enquanto faz faturas e responde a e-mails na área de trabalho;
- Usar “truques de produtividade” que deveriam torná-lo mais eficiente, mas embaralham sua cabeça;
- Tentar fazer tudo o que poderia fazer a diferença, porque tem medo de perder alguma coisa.

### A PRODUTIVIDADE É:

- Organizar e priorizar seu tempo de forma implacável;
- Abandonar muitas tarefas de baixo efeito de alavancagem e substituí-las por algumas tarefas de alto efeito de alavancagem;
- Automatizar o que pode ser automatizado;
- Concentrar o resto do seu tempo em suas habilidades únicas.

# Seu Diário de Tempo

## Capítulo 5: Negócios

No ramo de saúde e fitness, geralmente solicitamos aos clientes que preencham diários sobre a alimentação e registros de treinamento. O equivalente para os profissionais? Um registro de horário e atividades.

A ideia é manter um registro de tudo o que você faz durante a semana, catalogando suas tarefas e o tempo necessário para realizá-las. Não é preciso usar aplicativos sofisticados ou controladores de tempo para isso, embora você possa usá-los, se quiser. Você pode usar algo simples assim:

### Seu Registro de Atividades

7h						
8h						
9h						
10h						
11h						
12h						
13h						
14h						
15h						
16h						
17h						
18h						
19h						

# Seu Diário de Tempo

## Capítulo 5: Negócios

Após mais ou menos uma semana de registro, divida seu trabalho em uma destas categorias:

1. Atividades em que trabalhei que não me levam a lugar nenhum:



2. Atividades em que trabalhei que me levam a algum lugar:



3. Atividades em que não trabalhei que levam a algum lugar:\*



Em seguida, observe quanto tempo você dedica a atividades que não o levam a lugar nenhum, a atividades que parecem urgentes ou importantes, mas não fazem diferença na conquista e na manutenção de clientes, no crescimento de um negócio ou na conquista de qualquer objetivo que você se propôs a alcançar.

Quando eu atuava como personal trainer e coach de estilo de vida em tempo integral, cuidava dos horários, faturamento e ainda respondia a perguntas básicas sobre proteína e manteiga de amendoim que pareciam irritantes e não me levavam a lugar nenhum, atrapalhando meus objetivos maiores. Enquanto estava ocupado com essas coisas, eu não trabalharia para conseguir novos clientes, construir sistemas ou aprender mais sobre meu ofício.

\*

Essas são as atividades cuja importância você conhece e que terão um retorno alto, mas que você simplesmente não separou qualquer tempo para elas, portanto, nunca entraram em seu cronograma.

# Seu Diário de Tempo

## Capítulo 5: Negócios

Então, pergunte a si mesmo se há uma forma de reduzir o tempo que você gasta em coisas que não levam a nada, como criar modelos para os mesmos e-mails que você envia toda semana, usar um software de agendamento ou um sistema de cobrança automatizado. Algumas dessas coisas podem ser completamente eliminadas? Há como estruturar seu mês para que determinadas tarefas possam ser executadas em um único bloco em um dia específico, em vez de ficar preso a elas diária ou semanalmente?

O objetivo não é necessariamente eliminar atividades que não levam a lugar nenhum. Algumas delas são necessárias — por enquanto, de qualquer modo. Na verdade, o objetivo é reduzir o tempo gasto com elas, liberando-o para realizar tarefas que levam a algum lugar, incluindo algumas coisas que você procrastina há muito tempo.

# Agende um Horário Para Refletir

## Capítulo 5: Negócios

Quando tiver liberado algum espaço em sua agenda, minha sugestão é que você comece a agendar um tempo consigo mesmo para pensar, pesquisar, verificar sua sanidade e pedir segundas opiniões sobre o trabalho que levam a lugares interessantes em que vale a pena focar agora. Isso é tão importante que seria melhor se você fizesse imediatamente.

Em que dia da semana você pode separar algumas horas para refletir?

Por quanto tempo pode fazer isso?

Abra seu calendário e marque sua primeira consulta consigo mesmo.

Que dia você escolheu?

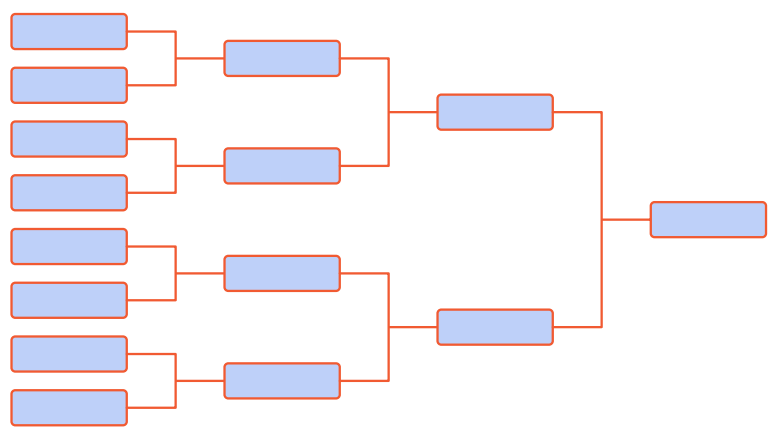
# A Competição das Pendências

## Capítulo 5: Negócios

Com o passar do tempo, cada vez mais haverá ofertas de oportunidades. Você nunca terá recursos suficientes para capitalizar apenas uma pequena fração delas. O que quer dizer que sua única vantagem competitiva é contraintuitiva, restringir seu tempo de forma rígida, descobrir as poucas oportunidades que valem a pena, concentrar-se nelas sem vacilar e rejeitar o restante.

O método de competição em diagrama de chaves pode ajudar nisso.

Sempre que tentar decidir o que priorizar, imprima-o e coloque suas ideias e oportunidades umas contra as outras, usando a teoria das restrições (identificando o fator limitante mais importante no caminho de seu objetivo) para ajudar a informar o que fazer em seguida.



# Quatro Estratégias para Melhorar a Priorização

## Capítulo 5: Negócios

A priorização é uma habilidade. Desenvolva-a, por meio das estratégias a seguir, e você não só sentirá menos ansiedade como sentirá uma capacidade melhorada de realizar o trabalho certo da forma mais eficiente.

1. Reajuste sua definição de produtividade;
2. Libere tempo para um trabalho mais relevante;
3. Dedique um tempo à reflexão;
4. Jogue o campeonato das tarefas a fazer para decidir o que fazer em seguida.

# A Fórmula do Tripé do Marketing

## Capítulo 5: Negócios

O marketing é sobre identificar os clientes ideais desde o início. Elaborar uma oferta atraente apenas para esses clientes e atrai-los para sua loja física (ou site), já em um grau de 8, 9 ou 10 na escala de prontos para comprar. Essencialmente, um marketing muito bom facilita bastante a venda, portanto, sempre enfatizamos isso. E até demos um nome sofisticado a nosso método:

### A Fórmula do Tripé do Marketing

1. Saiba o que as pessoas querem;
2. Faça algo incrível para lhes fornecer isso;
3. Divulgue o que você fez.

# O Que Você Pode Doar?

## Capítulo 5: Negócios

É importante oferecer um conteúdo educacional incrível e gratuito a seu público-alvo em uma proporção mais alta do que pedir que eles comprem algo. Na Precision Nutrition, nossa proporção de Doações e Pedidos por todo o site e nossos programas é de cerca de 10:1. A maioria de nossos “presentes” são artigos, cursos e vídeos gratuitos. O seu não precisa ser. Por exemplo:

- Se você for um bom escritor, escreva um artigo, livreto ou folheto interessante;
- Se gostar de design, crie infográficos ou diários de exercícios;
- Se tiver facilidade para cozinhar, prepare algumas barras de proteína ou sucos verdes gratuitos;
- Se for um artista, faça vídeos educacionais ou instrutivos gratuitos.

Que tipo de coisa você poderia doar a seus leitores, clientes e consumidores em potencial para aumentar sua exposição, cultivar confiança e aumentar a chance de eles comprarem de você no futuro?



# O Futuro Esperançoso

## Capítulo 5: Negócios

Marketing e vendas não são sobre você, seu produto ou serviço. Também não são sobre os recursos ou benefícios de seu produto ou serviço. Na verdade, marketing e vendas se referem à criação de um futuro atraente e esperançoso para seus clientes em potencial. Para tal, preencha o seguinte:

**Escreva quem você é e o que faz.**

*Por exemplo: Meu nome é John e administro uma empresa chamada Precision Nutrition, que oferece coaching para clientes, certificação para profissionais e software de coaching para profissionais certificados.*



**Agora, escreva os recursos de seu produto ou serviço.**

*Por exemplo: A certificação da Precision Nutrition inclui: a) um livro de 600 páginas que abrange a arte e a ciência do coaching nutricional; b) um portal de aprendizado online, com vídeos, exercícios e questionários; e c) um fórum para a interação em grupo com instrutores, coaches e alunos.*



**Escreva os benefícios de seu produto ou serviço.**

*Por exemplo: A Certificação da Precision Nutrition ajuda você a dominar a ciência da nutrição e a arte do coaching por meio de um currículo de nível universitário sem precisar que você saia de seu emprego e volte à sala de aula. Estude no seu ritmo, em qualquer lugar, faça os testes online e receba um certificado em nutrição esportiva.*



# O Futuro Esperançoso

## Capítulo 5: Negócios

Agora, escreva o futuro esperançoso que as pessoas podem esperar ao trabalhar com você.

*Por exemplo: Com a Certificação da Precision Nutrition, você dominará o sistema de coaching nutricional mais eficaz do setor, conseguindo resultados que mudarão sua vida e a das pessoas que buscam seus conselhos. Você terá a sensação de competência e credibilidade em qualquer cenário de coaching, com qualquer cliente. E dará conselhos embasados, de maneira que ajude seus clientes a agir imediatamente, sem resistência e sem perder o controle eventualmente.*



# Seu Discurso de Elevador

## Capítulo 5: Negócios

Para ajudar a criar uma ideia nítida do que você faz, a quem serve e o futuro esperançoso que pode proporcionar às pessoas, é importante criar um breve “discurso de elevador” como este:

Ajudo {tipo de pessoa}  
a {ação/benefício}  
para que possam {futuro mais brilhante/benefício mais inspirador}.

Alguns exemplos do que você pode criar:

*Ajudo {mães recentes}  
a {ficar ativas e comer melhor},  
para que possam {diminuir o peso que ganharam na gravidez e sentir mais energia}.*

*Ajudo {executivos ocupados}  
a {encontrar tempo na agenda para hábitos saudáveis},  
para que possam {finalmente controlar sua saúde}.*

*Ajudo {pessoas com dor nas costas}  
a {se mover livremente de novo},  
para que possam {viver suas vidas sem dor e incapacidade}.*

*Ajudo {jovens atletas}  
a {melhorar a qualidade dos movimentos},  
para que possam {dominar no campo de jogo e se proteger}.*

*Ajudo {mulheres com problemas de saúde}  
a {descobrir o que está acontecendo com seus corpos},  
para que possam {controlar seus sintomas e se sentir no controle de seus corpos novamente}.*

*Ajudo {pessoas com 60-70 anos}  
a {iniciar uma nova prática de movimento},  
para que possam {andar, pular, correr e brincar com seus netos}.*

Sua vez de tentar:

Ajudo   
a   
para que possam

# Venda de Pesquisas

## Capítulo 5: Negócios

Depois de identificar seus clientes ideais, o benefício que você pode lhes oferecer e o futuro esperançoso que eles podem esperar trabalhando com você, é hora de ir atrás deles.

Uma estratégia que descobri ser particularmente eficaz para conquistar os primeiros clientes é a “venda de pesquisas”.

### Comece criando sua pesquisa.

(Recomendo usar o Google Forms, pois é gratuito e fácil de usar, com tutoriais rápidos para iniciantes.) Depois de criar a pesquisa, comece com um título e uma descrição atraente, além de algumas perguntas demográficas. Observe um exemplo do que você pode elaborar se for coach de condicionamento físico e nutrição:

#### O Incrível Negócio de Coaching de Tamara

Estou à procura de 10 mulheres com idades entre 25 e 40 anos que se tornaram mães recentemente, que vivem em Toronto, Canadá, e que querem ser mais ativas e comer melhor para perder o peso adquirido na gravidez e ter mais energia. Se for seu caso, por favor, preencha o formulário a seguir. Todas as inscrições elegíveis receberão uma ligação.

##### GÊNERO

☐ Masculino ☒ Feminino ☐ Outro:

##### IDADE

Como você classificaria seu comprometimento em perder de 5kg a 10kg do peso que ganhou na gravidez de forma segura e eficaz (1 = Ah, não estou nem preocupada com isso;

10 = Faria qualquer coisa para alcançar minha meta)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

# Venda de Pesquisas

## Capítulo 5: Negócios

Esta é a fórmula:

*Estou procurando por {número de pessoas}, {sexo}, com idade entre {faixa etária}, que morem em {sua localização} e desejam {meta}.*

*Se você se encaixar nisso, preencha o formulário a seguir. Todos que forem qualificados serão contatados por telefone.*

Então, compartilhe um link para sua pesquisa (no Facebook, Twitter, Instagram ou onde preferir compartilhar) e poste a descrição da pesquisa da seguinte forma:

*\*\*\*Estou procurando por {número de pessoas}, {gênero}, com idade entre {faixa etária}, que queiram {meta} e morem em {localização}.\*\*\**

*Estou procurando por {gênero} que queiram:*

*-{benefício 1}*

*-{benefício 2}*

*-{benefício 3}*

As vagas são extremamente limitadas e estou procurando por apenas {número de pessoas} que estejam prontas para fazer uma mudança hoje. Para se inscrever, preencha a pesquisa rápida abaixo e entrarei em contato, caso atenda aos requisitos:

*==> {link para seu formulário do Google}*

Os benefícios que você incluir variarão, mas devem estar em sintonia com o futuro esperançoso que descrevi anteriormente.

Depois que divulgar sua mensagem e as pessoas começarem a responder, garanta que alguém telefone para elas imediatamente, para saber mais sobre seus objetivos e suas expectativas e contar mais sobre seu trabalho.

Conforme discutido no Capítulo 4 do *Agente de Mudança*, adote uma abordagem focada no cliente, fazendo perguntas e se concentrando em quem eles são e de que precisam antes de falar sobre o que você pode fazer, quanto cobra etc. Preferencialmente, entre em contato com eles em até 20 minutos depois de enviarem o formulário, seu maior interesse.

# Venda de Pesquisas

## Capítulo 5: Negócios

Se conseguir entrar em contato com eles e agendar um encontro inicial, fantástico. Caso contrário, continue o acompanhamento, com uma conversa amigável uma vez por semana durante o primeiro mês. Se mesmo assim você ainda não obtiver êxito, faça o acompanhamento uma vez por mês, até se tornarem clientes ou avisarem que não estão interessados em seu trabalho.

É nesse ponto que a maioria se perde, ao supor que, se alguém não retornou ou marcou uma consulta, não está interessado. Essa suposição é ruim. Às vezes, as pessoas estão ocupadas, precisam pensar mais ou conversar com o cônjuge. Ao continuar esse acompanhamento de maneira amigável, você garante que, quando estiverem prontos para começar, seja com você.

Se você decidir testar esse método, seu primeiro post pode estar no ar em 30 minutos. A maioria das pessoas que testaram, relataram receber entre um a três clientes em um ou dois dias. Mesmo que pareça muito simples ou que não funcione, tente mesmo assim. As pessoas me contam, com frequência, que jamais imaginariam que algo assim funcionaria. E funciona! Exatamente como eu disse.

# O Desafio de “Contar o Que Você Faz Às Pessoas”

## Capítulo 5: Negócios

Todos os anos, por meio de nossos grupos da Precision Nutrition no Facebook, fazemos um desafio de duas semanas. Nossos alunos e graduados em certificação são encorajados a fazer algo simples (ainda que, aparentemente, radical atualmente). Convidamos todos para conversar com as pessoas, sabe, pessoas reais! Ou seja, na vida real.

Especificamente pedimos às pessoas que, uma vez por dia, contem a alguém o que fazem.

Essa pessoa pode ser qualquer um: o barista que adicionou leite evaporado a seu café, a caixa do supermercado ou a senhora sentada a seu lado no trem. O objetivo é desenvolver um “roteiro” sobre o que fazem, sentir-se à vontade para falar sobre isso e talvez, até mesmo, conseguir um novo cliente ou uma indicação.

Se você estiver interessado em experimentar, veja como funciona.

Comece certificando-se de que consegue descrever o que faz sem divagar e entediar os ouvintes com detalhes irrelevantes. Uma forma simples de fazer isso é por meio da declaração que você criou em “Seu Discurso de Elevador”:

*Ajudo {tipo de pessoa}  
a {ação/benefício},  
para que possam {futuro mais brilhante/benefício mais  
inspirador}.*

Em seguida, escolha uma pessoa (qualquer pessoa) a cada dia para conversar. Você pode abordar as pessoas como quiser para iniciar essa conversa. Se não tiver certeza de como fazer isso sem parecer esquisito, quebre o gelo com algo assim:

*Oi!*

*Estou fazendo este desafio de duas semanas em que tenho  
que contar a alguém sobre o que faço e escolhi você hoje!*

*Tudo bem?*

Se eles aceitarem, faça o discurso de elevador — ou algo parecido. Se parecerem interessados, amplie-o. A conversa poderia terminar agradavelmente, mas sem nenhum interesse real da parte deles, e tudo bem. Você ainda se beneficiará dessa prática.

# O Desafio de “Contar o Que Você Faz Às Pessoas”

## Capítulo 5: Negócios

No entanto, caso expressem interesse real, continue a conversa com algo como:

*Obrigado por me ouvir. Missão cumprida no desafio!*

*Antes de ir embora, você pareceu interessado em {algum aspecto do que falou} e me lembrei de um recurso muito legal que eu adoraria compartilhar com você.*

*Poderia escrever seu {endereço de e-mail/número de telefone/página do Facebook} para que eu envie para você?*

*Só para você saber, pode dizer “não”. Afinal, acabamos de nos conhecer.*

*Mas acho que você vai gostar. E prometo não incomodar mais do que isso.*

Se elas compartilharem suas informações de contato, espere um dia e envie algo incrível — um artigo interessante, algumas receitas, um infográfico, um vídeo inspirador do YouTube —, o que você achar que será útil e estiver alinhado com seu discurso. Não precisa ser conteúdo próprio. Apenas algo de alta qualidade e que terá real utilidade.

Veja como você pode levar a conversa adiante.

*Olá!*

*Sou {seu nome}, nós nos conhecemos ontem em {lugar} e conversamos sobre {tópico}. Estou enviando {a coisa que prometi}, que acho que você vai gostar.*

*Este é o link:  
{inserir o link aqui}*

*Você não é obrigado a {assistir, ler etc.}. Só acho que poderia ajudá-lo.*

# O Desafio de “Contar o Que Você Faz Às Pessoas”

## Capítulo 5: Negócios

Se elas responderem e agradecerem pelo link, responda com uma referência casual a seus serviços.

*Obrigado pelas palavras!*

*Que bom que você gostou de {a coisa que você enviou}!*

*Não sei se você ou alguém que você conhece estaria interessado nisso... mas lidero um programa que começa em duas semanas.*

*Trabalharei com {número de pessoas}, {sexo}, com idade {faixa etária} que procuram {objetivo}.*

*As vagas são muito limitadas e estou procurando por apenas {número de pessoas}.*

*Novamente, se você ou alguém que você conhece estiver interessado, entre em contato preenchendo esta pesquisa super-rápida a seguir.*

*==> {link para seu formulário do Google}*

*E, novamente, sem pressão. Estou só compartilhando, caso você, ou um amigo, tenha interesse.*

# Como Aproveitar Suas Comunidades Existentes

## Capítulo 5: Negócios

Muitos de nós pertencemos a um grupo, ou a um conjunto deles, online ou pessoalmente. Muitas vezes, eles não têm relação à saúde e fitness, o que, nesse caso, é uma coisa boa, pois você tem a chance de compartilhar sua atividade com um público novo. Se você fizer tudo certo, esses grupos podem ser uma incrível fonte de novos clientes.

Para testar esse método:

**Entre em um grupo.** Considere os grupos dos quais você é membro atualmente (online ou pessoalmente). Se não for membro de nenhum, pense se há algum grupo de que você gostaria de fazer parte e que teria bons candidatos para seu coaching. (Lembre-se, é melhor se não forem grupos relacionados à saúde e fitness.)

**Participe do grupo** de maneira autêntica, útil e solidária. Não participe de grupos apenas para fazer seu discurso de elevador, ninguém gosta disso. Em vez disso, torne-se uma parte real da comunidade e só fale sobre o que você faz se for relevante para as conversas que já estão em andamento.

**Ofereça ajuda genuína.** Se um tópico sobre saúde e fitness aparecer, bingo! Ajude a responder às perguntas. Ofereça suporte. Envie links úteis, artigos, vídeos e outros recursos às pessoas. Sua autopromoção pode ser sutil, basta fazer um link de seu site ou perfil nas redes sociais. Ainda assim, não se esqueça de mencionar seus serviços.

**Mencione seus serviços ocasionalmente.** Quando a confiança estiver criada e as conexões genuinamente estabelecidas, mencione seus serviços. Deixe suas informações facilmente disponíveis se as pessoas quiserem, mas não seja agressivo. Se você precisa de uma ideia, para cada dez comentários úteis que você fizer, inclua um sobre seu coaching.

# Construindo Seus Sistemas

## Capítulo 5: Negócios

Eles permitem identificar redundâncias e desperdícios de tempo em seu trabalho e, então, simplificá-los para liberar espaço para outras atividades. No Capítulo 5 do *Agente de Mudança*, falamos sobre como você pode construir alguns sistemas simples, mesmo sem ser um engenheiro de sistemas. Depois de revisar essas sugestões, considere o seguinte:

### 1º PASSO

#### Criar um arquivo “Geral”

Será preciso uma lista das comunicações usadas de forma repetida. Para uma empresa de coaching padrão, isso pode incluir:

- Informações sobre serviços e preços;
- Mensagens de boas-vindas;
- Lembretes sobre as próximas sessões;
- Acompanhamentos pós-sessão;
- Mensagens mensais de “Como você está?”;
- Mensagens regulares de “Você está indo muito bem!”;
- Solicitações de dados como peso, medidas, exames de sangue etc.; anúncios e peças de marketing.

Que categorias de comunicação (informações sobre serviços e preços, mensagens de boas-vindas, lembretes sobre as próximas sessões, acompanhamento pós-sessão etc.) você usa regularmente?



Com as categorias em mente, escreva o conteúdo em si. Você deve preferir fazê-lo em seu computador para salvar os próprios modelos e colar o conteúdo de e-mails, folhetos ou outro material que já tenha escrito. Dependendo da natureza de suas ofertas e com que frequência gosta de contatar seus clientes, pode haver muito a documentar. E tudo bem; dedique algumas semanas para fazer isso. Não se apresse; faça do jeito certo.

# Construindo Seus Sistemas

## Capítulo 5: Negócios

### 2º PASSO

#### Criar um arquivo “Programas”

Quaisquer que sejam os serviços que você oferece, sem dúvida precisa entregá-los (e comunicar sobre eles) de forma repetida. Essas comunicações podem incluir:

- Questionários de ingestão;
- Planos de treino (perda de peso);
- Planos de treino (ganho de peso);
- Perguntas frequentes sobre os planos de treino;
- Planos de alimentação (perda de peso);
- Planos de alimentação (ganho de peso);
- Perguntas frequentes sobre os planos de alimentação;
- Estratégias de planejamento de alimentação;
- Diretrizes para suplementação (perda de peso);
- Diretrizes para suplementação (ganho de peso);
- Perguntas frequentes sobre suplementação;
- Diretrizes de antropometria.

Que categorias de programas/produtos (questionários de ingestão, planos de exercícios, planos de alimentação, diretrizes para suplementação etc.) você usará?



Mais uma vez, insira-os em seu computador para copiar/colar mais facilmente quando precisar.

# Construindo Seus Sistemas

## Capítulo 5: Negócios

### 3º PASSO

#### Criar um arquivo “E-mails”

Analise por alguns meses suas “mensagens enviadas” e procure por padrões. Em seu aparente amontoado de comunicações com os clientes, devem haver repetições. Normalmente, os coaches enviam muitas mensagens a respeito de:

- Nutrição, exercícios e suplementação;
- Sono e controle do estresse;
- Desafios em viagens e mudanças de horário;
- Desafios no planejamento da alimentação;
- Perguntas a respeito de noções básicas sobre nutrição;
- Ansiedades gerais quanto a vida/objetivos/programas/progresso.

Quais e-mails são praticamente iguais? Que categorias de e-mails (discussões sobre nutrição/exercícios/suplementação, discussões sobre sono/gerenciamento de estresse, discussões sobre viagens/horários, ansiedades gerais quanto a vida/objetivos/discussões sobre progresso) você poderia selecionar para copiar/colar mais facilmente quando precisar?



Em um novo documento, faça uma lista de suas categorias de e-mail. Sob cada cabeçalho de categoria, cole seu melhor e-mail no tópico e ajuste-o/aperfeiçoe-o conforme necessário.

# Construindo Seus Sistemas

## Capítulo 5: Negócios

### 4º PASSO

#### Criar uma pasta “Mestre”

Salve seus arquivos “Geral”, “Programas” e “E-mails” em uma pasta facilmente acessível. Agora você tem um banco de dados “mestre” das coisas mais comuns que precisará digitar. Você pode usá-lo quando for responder a perguntas, enviar programas ou entrar em contato proativamente.

### 5º PASSO

#### Lembre-se de personalizar

Quando você puxar as informações de sua pasta “Mestre” e colar em um novo documento, e-mail ou mensagem de texto, já fez 90% do serviço. E os outros 10%? Personalizar para a pessoa a quem escreve.

Para isso, comece com uma saudação amigável e cerca de duas frases sobre como a pessoa está, o que tem feito etc. Então, personalize sua resposta-padrão com base na situação dela. Depois, assine e envie.

# Seis Importantes Lições sobre Contratação

## Capítulo 5: Negócios

Quando você chega ao ponto em que não consegue mais acompanhar o fluxo de novos clientes, não importa como você priorize, pode ser preciso criar um recurso de contratação.

Eis algumas das lições que aprendi quando passamos de 2 para 120 funcionários.

### LIÇÃO 1

Não contrate até o problema aparecer.

### LIÇÃO 2

Entenda exatamente de que você precisa e contrate para esse fim.

### LIÇÃO 3

Busque auxílio no recrutamento.

### LIÇÃO 4

Invista menos em entrevistas e mais em avaliações.

### LIÇÃO 5

A contratação não elimina o problema.

### LIÇÃO 6

Você não precisa se tornar gerente, executivo ou líder.

# Equilíbrio Entre o “Lado de Dentro do Muro” e o “Lado de Fora do Muro”

## Capítulo 5: Negócios

Gosto de pensar nas empresas como castelos com muros que separam seu interior do mundo exterior.

Do lado de fora do muro está o conteúdo que você divulga para o mundo, incluindo seus produtos e serviços. É também onde seus clientes ficam, como eles se relacionam com seus produtos e serviços e como percebem sua empresa. Coisas como conteúdo editorial, publicidade, vendas, marketing e experiência do usuário estão do lado de fora das atividades do muro.

Do lado de dentro do muro estão sua equipe, seus processos e suas políticas. É como vocês agem e trabalham juntos. Coisas como liderança, administração, recursos humanos, comunicações internas, declarações de valores e declarações de missão são todas as atividades de dentro do muro.

Para chegar ao equilíbrio certo, pergunte-se:

*Quanto de meu tempo pessoal está sendo gasto do lado de dentro e do lado de fora do muro?*

*Quantos membros de nossa equipe estão do lado de dentro e do lado de fora do muro?*

*Quanto tempo é gasto para pensar em nós mesmos e em como trabalhamos juntos (dentro do muro) em relação a pensar em nossos clientes e no que eles estão pensando, sentindo e vivendo (fora do muro)?*

# As Cinco Habilidades de Negócios Mais Importantes

## Capítulo 5: Negócios

Estas são as cinco habilidades mais importantes que precisei desenvolver nos últimos 15 anos ao passar de funcionário a microempreendedor, em seguida, empreendedor, para depois me tornar membro do conselho e, então, investidor. Eu não sabia que precisaria de muitas delas, até precisar (como a necessidade de atrair e contratar pessoas talentosas, além de organizar suas funções de forma que todos possam fazer seu melhor).

Algumas habilidades parecerão mais relevantes do que outras, dependendo do ponto em que você se encontra em sua carreira. É por isso que no Capítulo 5 do *Agente de Mudança* forneço uma classificação de relevância para cada uma. No entanto, recomendo que revise todas de qualquer forma — considere este capítulo uma bola de cristal que permitirá que você olhe para o próprio futuro e se prepare para o que está por vir.

### As Cinco Habilidades de Negócios Mais Importantes

#### HABILIDADE 1

Priorização Implacável.

#### HABILIDADE 2

Marketing e Vendas.

#### HABILIDADE 3

Construção de Sistemas.

#### HABILIDADE 4

Contratação de Membros da Equipe.

#### HABILIDADE 5

Organização das Equipes.

# Perguntas de Projeto e Priorização

## Capítulo 5: Negócios

Como você provavelmente já percebeu, sou um grande fã de perguntas para ajudar em uma melhor tomada de decisões. Eis algumas das perguntas que considero ao avaliar uma ideia ou um projeto em potencial.

### PERGUNTAS DO QUADRO GERAL

#### Comece aqui...

Isso fará diferença em meus objetivos mais importantes?

Tenho mesmo certeza disso?

Por que acho isso?

Se acho que fará a diferença, então como será isso?

O que farei se isso funcionar?

O que farei se isso não funcionar?

Isso agrega valor para mim?

Para minha organização ou empresa? Para meus clientes?

Para o universo?

Eu ficaria animado em compartilhar isso com pessoas que respeito?

Gostaria de subir ao palco e proclamar em voz alta que fiz isso?

Quando penso em fazer isso, minha resposta seria “COM CERTEZA, SIM!”?

Ou seria “NÃO MESMO!”?

### PERGUNTAS PRÁTICAS

#### Se as respostas do quadro geral forem promissoras...

Tenho 10/10 de confiança absoluta de que posso fazer isso?

Realmente tenho tempo, energia, mentalidade e meios para distribuir?

Como meu melhor amigo responderia à pergunta anterior?

Logisticamente, de quais recursos preciso para isso?

Tempo? Dinheiro? Habilidades? Outras pessoas?

Tenho esses recursos agora ou posso obtê-los de alguma forma?

# Perguntas de Projeto e Priorização

## Capítulo 5: Negócios

### PERGUNTAS DE PERDAS E GANHOS

Se o quadro geral e as questões práticas forem promissoras...

Se eu fizer isso, o que causará?

Se eu disser “sim” a isso, a que devo dizer “não”?

De que estou preparado para desistir ou perder para conseguir ou para realizar isso?

Às vezes, simplesmente resumo essas questões em duas perguntas simples:

1. Alguém aqui acha que isso realmente funciona?
2. Se fizermos isso, o que causará?

ATIVIDADES E PLANILHAS

# CAPÍTULO 6

# Elogiar Quando os Outros Fazem um Bom Trabalho

## Capítulo 6: Reputação

Sempre que vejo um ótimo trabalho, dedico alguns minutos e envio à pessoa (ou à equipe) responsável uma breve mensagem dizendo: *Nossa, adorei o que você fez. Você é incrível! Era só isso.*

Este é um exemplo de um recado que enviei para reconhecer um bom trabalho. Minha amiga Molly é a fundadora de uma empresa que faz um trabalho fantástico para capacitar as mulheres a serem suas versões mais fortes e confiantes (Girls Gone Strong). Embora eu não a conhecesse antes do lançamento de seu primeiro produto, encontrei o endereço de e-mail dela e enviei este recado:

Assunto: Isso aí!

Nossa, adorei!

<link para a página do produto>

O produto parece incrível!

A página de vendas é ótima também.

É tudo muito bem feito, completo e acessível.

Consigo ver que foram dedicados muito cuidado e atenção.

Beleza!

JB

Após isso, tornei-me consultor da Girls Gone Strong e desfrutei de inúmeras indicações deles. Além disso, Molly e seu parceiro se tornaram grandes amigos, inclusive nos visitam anualmente e até tiramos férias juntos.

# Elogiar Quando os Outros Fazem um Bom Trabalho

## Capítulo 6: Reputação

O cofundador da Precision Nutrition, Phil Caravaggio, e eu frequentemente conversamos sobre “flagrar as pessoas fazendo algo certo”, em vez de apenas “flagrar as pessoas fazendo algo errado” (não apenas em nossa empresa, mas fora dela também). Para isso, estamos constantemente à procura de um ótimo trabalho.

Quando o encontramos, rapidamente enviamos um recado, dizendo: *Ei! Pego no flagra! Você acabou de fazer algo incrível! Foi pego com a mão na botija!* As pessoas se lembram disso porque é muito raro, e isso as deixa muito felizes, especialmente se vier de alguém cujo trabalho elas respeitam.

# Nove Qualidades Importantes para Construir Sua Reputação

## Capítulo 6: Reputação

Seja na forma de um mentor, um mentorado, um colega, um aluno ou um amigo, estas são as nove qualidades importantes que tentei incorporar ao construir minha reputação:

1. **Respeito** ao tempo do outro, sempre verificando se não estou sendo muito insistente, agressivo, pedindo demais ou abusando da boa vontade dos outros;
2. **Gratidão** pelo fato de me darem um pouco de seu tempo e gratidão por meio de palavras (agradecimentos genuínos) e ações (presentes, lembrancinhas etc.);
3. **Confiança**, pois mantenho informações privadas em sigilo, cumprio o que digo e levo à frente as coisas com as quais me comprometo;
4. **Aberto** a aprender sobre o outro, fazendo perguntas sobre o que está acontecendo em suas vidas, em que eles estão interessados e por que estão compartilhando determinadas coisas comigo;
5. **Compaixão** por suas vidas, pensando em como eu me sentiria se estivesse em seu lugar e perguntando como estão se sentindo, em vez de adivinhar, supor ou ignorar, pois não tenho certeza;
6. **Honesto** sobre o que estou pensando, sentindo e vivendo, para que ninguém precise adivinhar ou supor coisas sobre mim;
7. **Curioso** sobre o mundo, sobre como as pessoas se comportam e o que ainda preciso aprender, fazendo muitas perguntas, mas nunca pressionando ou constrangendo as pessoas;
8. **Consistente** em ser a mesma pessoa sempre, com qualquer grupo de pessoas, em todas as situações;
9. **Intencional**, dizendo a mim mesmo, com antecedência, como planejo fazer as próximas interações, o que espero delas, como espero que os outros se saiam, como saberei se isso está acontecendo e o que farei para corrigir o que não atende às expectativas.

# Nove Qualidades Importantes para Construir Sua Reputação

## Capítulo 6: Reputação

Embora tudo isso possa parecer senso comum, essa prática é tudo menos comum. Por vezes, sem intenção, as pessoas encaram suas carreiras de forma transicional, tratando os outros como mercadorias e ignorando o poder dos relacionamentos. É por isso que aquelas pessoas que agem como descrevi se destacam.

# **Fórmula de Reputação de Três Partes de JB**

## **Capítulo 6: Reputação**

Ao pensar em meus primeiros dias nesse setor, me lembro de quando precisava implorar por qualquer oportunidade, por menor que fosse, e de quando ministrava palestras gratuitas para seis pessoas em estúdios de aeróbica e em pequenas salas de descanso. Agora, eu me sinto grato pelas coisas incríveis que são simplesmente jogadas em meu colo; e sinto uma genuína admiração pelo poder de algo tão “não quantificável” quanto a reputação.

Embora eu ache difícil definir todos os fatores que ajudam a criar esse tipo de reputação profissional, acredito que minha fórmula tem sido composta destas três partes:

### **1ª PARTE**

**Conseguir um conjunto de credenciais inabaláveis.**

### **2ª PARTE**

**Fazer um ótimo trabalho e também celebrar o excelente trabalho dos outros.**

### **3ª PARTE**

**Mostrar-se uma pessoa respeitosa, confiável e consistente.**

# Respondendo ao Feedback

## Capítulo 6: Reputação

Até mesmo para aqueles que são ousados o suficiente para sugerir: “Você é péssimo em X”, o segredo é se lembrar deste acrônimo: WAIT?, que significa *Why Am I Talking?* (Por que estou falando?). Ou seja, quando alguém começar a dar algum feedback — seja qual for —, não discuta, não se defenda nem justifique ou reaja. Apenas o receba em silêncio. Melhor ainda, agradeça por isso, independentemente de como tenha se sentido no momento.

Eis um exemplo do que você pode falar:

*Obrigado por ter sido sincero o suficiente para compartilhar isso. Poderia me dizer um pouco mais sobre o motivo pelo qual pensa dessa forma? Gostaria de melhorar nisso futuramente, e seria muito útil compreender o que acha e como posso ser melhor.*

Isso fica mais fácil ao se lembrar de que você está no controle. Você não precisa fazer nada com o feedback. Ele não é necessariamente válido ou verdadeiro. Mas decidir seu valor, ou agir de acordo com ele, não é algo a ser feito em tempo real.

Seu objetivo é simplesmente receber todas as informações sem impedir a transmissão. Colete agora, processe depois. Após o processamento, você pode avaliar o que vale a pena ser feito. A partir disso, você pode aproveitar seu mindset de crescimento para aprender, adaptar-se e evoluir naquilo que considerar útil.

# Buscando Feedback

## Capítulo 6: Reputação

Essa ideia de pedir feedback de forma ativa é o que chamo de “buscar feedback”. As pessoas que conheço que aprendem mais rápido fazem isso de forma agressiva. Elas estão focadas nisso. Coletam mais feedback por dia, por semana, por mês e por ano do que qualquer pessoa. Isso permite que sejam expostas a todas as possíveis oportunidades de crescimento disponíveis.

Para que eu possa conseguir o mesmo, frequentemente peço a clientes e colegas, amigos e familiares que compartilhem seus feedbacks — e que não escondam nada. Digo a eles que, embora possa não gostar das críticas no momento, quero e preciso delas. Estarei aberto a elas e as considerarei um presente.

Veja um exemplo de roteiro para que você possa fazer o mesmo:

*Posso pedir que me ajude com algo importante?*

*Crescimento é algo realmente importante para mim nesse momento de minha vida. Então estou pedindo a algumas pessoas que respeito e admiro que compartilhem seus feedbacks sobre como estou me saindo — e que não escondam nada — sempre pensarem em algo.*

*Isso é muito importante para mim porque, assim como todos, tenho pontos cegos. Preciso contar com a ajuda daqueles que me cercam para enxergar em que estou falhando e para que eu possa melhorar como coach e colega, amigo e familiar.*

*Por favor, saiba que espero que seja o mais sincero possível. Em troca, farei o possível para não responder de forma emotiva ou defensiva. Para mim, esse feedback é um presente, por mais difícil que seja ouvir algumas coisas.*

*Espero que haja um bom equilíbrio entre positivo e negativo. Mas, caso não haja, está tudo bem também.*

*Você ficaria confortável em fazer isso?*

É claro que nem todo feedback deve ter o mesmo peso. Algumas pessoas são mais articuladas, atenciosas ou críveis do que outras. O feedback dessas pessoas deve ser considerado mais importante. De qualquer forma, quanto mais feedback melhor. E todo feedback deve ser levado em consideração.

# Sete Estratégias para Melhorar o Seu Feedback

## Capítulo 6: Reputação

Aprender a buscar feedback traz uma série de benefícios capazes de remodelar carreiras. Porém, se não tomar cuidado, isso pode sair caro. Porque algumas pessoas se tornam péssimas fontes de feedback quando se tornam ótimas em receber feedback. Por estarem mais focadas em substância do que em forma, elas se esquecem de que a maioria das pessoas ainda não está buscando feedback, mas se escondendo disso. O feedback não parece um presente para elas.

Caso esteja procurando formas de melhorar seu feedback, confira estas sete estratégias que considero úteis:

ESTRATÉGIA DE FEEDBACK	POR QUE É TÃO ÚTIL
Forneça feedback quando as coisas estiverem calmas.	Algumas pessoas têm a falsa impressão de que as coisas precisam ser “resolvidas” no calor do momento, sem perceber que, muitas vezes, isso piora o conflito e não o resolve. Mas todo feedback — positivo, neutro ou negativo — deve ser fornecido quando os ânimos estiverem acalmados. Isso faz com que ambas as partes se sintam calmas e seguras. Até mesmo o feedback positivo pode parecer mal-intencionado durante um conflito.
Fale devagar e de forma suave.	Os batimentos cardíacos aceleram, e as pessoas falam mais rápido e de forma mais intensa sempre que as emoções afloram. Isso desencadeia rápidos (e altos) monólogos carregados de emoção e estranhos, que nunca são bem recebidos. Por isso, espere até que tudo esteja calmo para dar um feedback. Então, acalme o clima ainda mais. Desacelere, fale de forma suave. Mesmo se achar que está indo muito devagar, é melhor do que falar rápido e alto demais.

# Sete Estratégias para Melhorar o Seu Feedback

## Capítulo 6: Reputação

ESTRATÉGIA DE FEEDBACK	POR QUE É TÃO ÚTIL
Seja imparcial, curioso e se concentre na relação.	Ao fornecer qualquer tipo de feedback, construa-o com uma linguagem neutra e curiosidade natural. Falar “Notei isso...” ou “Pode me falar mais sobre...” é melhor do que falar “Você sempre...”. Além disso, deixe claro que você se importa com a pessoa e com seu crescimento, que o objetivo é trabalhar o relacionamento, que ela não precisa responder a seus comentários imediatamente e que, na maioria das vezes, não precisa fazer absolutamente nada sobre esse feedback. Ela está no comando.
Seja o mais específico e objetivo possível.	<p>Em vez de dar feedbacks generalistas, como “Você é demais!” ou “Que péssimo!”, dê feedbacks precisos, específicos e concretos, localizados em determinado momento e local e que descrevam algo que realmente aconteceu (ou deixou de acontecer).</p> <p>Por exemplo: “Percebi que discutiu o tópico X, mas não o tópico Y em sua apresentação à equipe na terça-feira à tarde. Em minha opinião, incluir Y teria sido útil, porque Z”; “Quando interagiu com o cliente X na recepção, percebi que você não conseguia encontrar a lista de inscrição. Será que valeria a pena rever o sistema de organização da recepção para checar se teríamos como facilitar o processo?”.</p>

# Sete Estratégias Para Melhorar o Seu Feedback

## Capítulo 6: Reputação

ESTRATÉGIA DE FEEDBACK	POR QUE É TÃO ÚTIL
Sempre contextualize seu feedback.	Ao fornecer um feedback construtivo, deixe claro que seus comentários não representam tudo o que você sente em relação ao destinatário como membro da equipe ou como pessoa. Afinal, essa pessoa está em sua vida por causa de coisas boas. Então, garanta que esteja transmitindo que aprecia a pessoa, que a respeita, acha que ela é incrível e compartilhe seu feedback com base nesse contexto.
Compartilhe muitos feedbacks positivos também.	Existe uma proporção de 20:1 de comentários positivos para negativos quando não há discussão nas parcerias românticas mais bem-sucedidas. Porém, mesmo quando há discussão, esses casais apresentam uma proporção de 5:1 de positivo para negativo. Portanto, garanta um equilíbrio correto entre feedbacks positivos e negativos. Em vez de sempre “flagrar as pessoas fazendo algo errado”, lembre-se de “flagrá-las fazendo algo certo”. Isso facilita que elas compreendam o contexto como um todo e que aceitem as críticas construtivas.

# Sete Estratégias para Melhorar o Seu Feedback

## Capítulo 6: Reputação

ESTRATÉGIA DE FEEDBACK	POR QUE É TÃO ÚTIL
Compartilhe muitos feedbacks positivos também. (cont.)	<p>O feedback positivo também oferece às pessoas um “plano de ação” útil para que possam corrigir, melhorar e/ou desenvolver o que for necessário. Por exemplo, “Ouvi você conversando com o cliente X e percebi que sua comunicação de vendas está realmente boa! Parece que você está trabalhando particularmente na escuta ativa e tentando entender suas realidades para adequar nossa oferta de inscrição àquilo que ele procura. Isso é muito eficaz! Continue trabalhando nisso!”. Assim, o destinatário sabe exatamente em que acertou e em que pode continuar trabalhando.</p>
Peça permissão.	<p>Pode parecer óbvio, mas isto geralmente é esquecido: as pessoas tendem a aceitar melhor o feedback quando o solicitam. Então, a primeira coisa que se deve fazer é pedir permissão: “Tudo bem se eu lhe der um feedback sobre X?”</p> <p>Por vezes, será necessário que você dê um feedback que não foi solicitado. Nesses casos, tente deixar isso claro: “Queria lhe dar um feedback que não foi solicitado. Entendo perfeitamente que você não o solicitou e que estou falando isso do nada. Agora é um bom momento para conversarmos? Caso não seja, quando é melhor?”</p>

# O Método STATE para Conversas Cruciais

## Capítulo 6: Reputação

No Capítulo 6 do *Agente de Mudança*, compartilho algumas ideias sobre como melhorar as conversas cruciais. O segredo é usar o método STATE (sigla que vem do inglês, *Share, Tell, Ask, Talk, Encourage*).

Compartilhe seus fatos;  
Conte sua história;  
Pergunte sobre a experiência da pessoa;  
Fale com cautela;  
Incentive o teste.

Primeiro, **Compartilhe seus fatos** em vez de sua história. Por exemplo, digamos que uma pessoa esteja constantemente atrasada. Em vez de compartilhar sua interpretação do fato (que essa pessoa “não respeita seu tempo”), basta começar dizendo que você notou que ela costuma se atrasar.

Depois, quando o fato for revelado, você poderá **Contar sua história** sobre ele. Você pode compartilhar sua interpretação, deixando claro que é apenas sua interpretação, e não necessariamente o fato em si.

Então, **Pergunte sobre a experiência da pessoa**, lembrando que o objetivo não é provar que você está certo, mas entender a perspectiva dela e resolver a situação.

Para incorporar as três estratégias, você pode dizer algo como:

*“Percebi que você costuma se atrasar. Bem, não faço ideia de por que isso está acontecendo. Mas me passa a impressão, e aos outros, de que você não é confiável ou não se importa com o modo que seu atraso afeta as pessoas. Será que entendi bem o que está acontecendo? Adoraria ouvir seu ponto de vista.”*

Quando compartilhar sua história, lembre-se de que é uma suposição, não um fato.

# O Método STATE para Conversas Cruciais

## Capítulo 6: Reputação

Então, *Fale com cautela* e mostre que está aberto à possibilidade de estar errado. Dizer coisas como “Isso me faz pensar” e “Tenho a impressão” funciona melhor do que dizer “Para mim, é óbvio” ou “Está claro que”.

Por fim, *Incentive o teste*, pedindo que compartilhem o ponto de vista da outra pessoa, mesmo que seja completamente oposto ao seu. Isso ajuda a aumentar o conjunto de significados compartilhados, além de mostrar que você deseja ouvir o que ela tem a dizer. Se ela não quiser se comunicar, você pode dizer: “Digamos que eu esteja errado. Você pode me ajudar a ver as coisas de seu ponto de vista?”; ou “Você parece frustrado e eu gostaria de entender por quê. Você pode me ajudar a entender sua perspectiva?”.

# Quatro Estratégias para Conduzir Conversas Cruciais

## Capítulo 6:

### Reputação

Ser capaz de conduzir conversas cruciais com maestria elevará suas habilidades de coaching, sua colaboração profissional e seus relacionamentos pessoais a outro nível.

Em vez de evitar questões importantes ou trazê-las à tona de forma que provoque uma reação defensiva (e, consequentemente, nenhuma resolução efetiva), você será capaz de conduzir com maestria situações das quais outras pessoas não veem saída. Você se tornará o comunicador mais valioso de todos, em qualquer lugar.

Para desenvolver habilidades para conduzir conversas cruciais, apresento quatro estratégias adaptadas do livro:

1. Mudar os próprios propósitos;
2. Criar um ambiente seguro;
3. Acrescentar sua perspectiva;
4. Encontrar o caminho para a ação.

# Conheça Seu Objetivo

## Capítulo 6: Reputação

Perguntar: “Qual é meu verdadeiro objetivo aqui? O que busco realizar?” ajudará a evitar distrações e manter o foco no que importa. Para começar, considere seu objetivo em cada um dos seguintes cenários:

**Ministrando um seminário:**



**Interagindo nas redes sociais:**



**Escrevendo um artigo:**



**Falando com um cliente ou um paciente:**



**Em uma reunião de equipe:**



# Conheça Seu Objetivo

## Capítulo 6: Reputação

Respondendo a críticas:



Essa ideia de manter o objetivo em mente também se estende a todas as situações em sua vida profissional e pessoal. Desde conversas cruciais até apresentações em um palco; de postagens em redes sociais a educação dos filhos; da criação de uma política de reembolso a lidar com comportamentos impróprios.

Ao praticar isso, você se tornará reconhecido como um profissional completo, imperturbável, uma pessoa que mantém o objetivo principal como seu objetivo principal; sua reputação florescerá.

# Dez Formas de Cultivar a Sabedoria

## Capítulo 6: Reputação

Ter autoconhecimento para compreender os próprios objetivos e disciplina para se ater a eles frente a distrações depende do desenvolvimento da sabedoria. Embora, por vezes, possa parecer uma qualidade intangível, os psicólogos sugerem que a sabedoria é um processo de pensamento que integra conhecimento, experiência, profundo entendimento, bom senso e insight.

Para cultivar a sabedoria, considere estas dez oportunidades:

**Experimente coisas desconhecidas.** Cada vez que tenta algo desconhecido — desde visitar um novo lugar, experimentar um novo hobby, conferir uma forma diferente de entretenimento ou experimentar uma nova habilidade no trabalho —, você se abre para o aprendizado. Encare isso com um mindset de crescimento e o você atual lentamente se tornará o você do futuro mais sábio. Além disso, você se sentirá melhor em seu propósito, suas habilidades e seus valores individuais. Porque as experiências lhe ensinam o que fazer mais e o que diminuir.

**Enfrente seus medos estrategicamente e faça o que é desconfortável.** Muitas vezes, são as coisas das quais temos medo, as coisas para as quais apresentamos, aparentemente, boas justificativas para não fazer, que nos ajudam a crescer. Ou, pelo menos, detêm a chave para nos ajudar a lidar com algum desconforto no futuro. Não se exponha de propósito a um perigo real ou psíquico. Em vez disso, vá de encontro a coisas assustadoras — como começar a escrever aquele livro que você tem pensado, solicitar aquele novo empréstimo comercial ou pedir ajuda a um colega — que lhe proporcionarão um crescimento significativo, em vez de apenas sofrimento ou ansiedade inúteis.

**Converse com pessoas com diferentes perspectivas.** Ouvir atentamente a pessoas que pensam diferente de você (sobre questões sociais, políticas, econômicas, religiosas e científicas) e que têm experiências de vida diferentes (o lugar em que cresceram, seus empregos, as dificuldades que enfrentaram, seus triunfos) pode fazê-lo aprender sobre perspectiva, gentileza e compaixão. Mas é preciso ouvir de verdade. E perguntar: “Como é estar em seu lugar? Qual seria minha visão de mundo se eu fosse essa pessoa?” Você não precisa concordar com as conclusões delas. Entretanto, quanto mais você conseguir enxergar o mundo através de várias lentes e entender por que elas existem, mais sábio se tornará.

# Dez Formas de Cultivar a Sabedoria

## Capítulo 6: Reputação

**Busque conhecimento.** Não, você não precisa voltar à escola. Mas precisa ter a intenção de aprender. Quanto mais exposto você estiver a pontos de vista organizados e bem pesquisados, maior será a probabilidade de discernir fatos de ficção, sinais de ruídos.

**Leia.** A leitura pode fazer parte de seu currículo educacional, ou apenas ser uma leitura por prazer. Qualquer que seja o objetivo, leia. Ele não apenas o expõe a narrativas e dramas internos de milhares de personagens reais e imaginários, como também oferece um momento de silêncio para que você absorva, processe e reflita sobre o que você está aprendendo em sua vida e ajude a integrá-lo a seu pensamento.

**Passe um tempo com pessoas sábias.** Os seres humanos são especialistas em imitação. Desde a infância, tudo que aprendemos é copiando os outros. Ao nosso redor, as pessoas andavam, conversavam e se alimentavam. Então, aprendemos a andar, a conversar e a nos alimentar. Se nosso objetivo for a sabedoria, o próximo passo é óbvio: passe um tempo com pessoas sábias. Sim, pergunte a elas como pensam, que estruturas usam para enxergar o mundo e por que fazem o que fazem. Mas, o mais importante, observe o que está por trás das palavras: observe como elas vivem.

**Conheça a si mesmo (em mudança).** Embora aprender com os outros seja claramente importante, a sabedoria também vem do equilíbrio entre o que eles oferecem e o que você oferece. Como mencionado anteriormente, o seu “eu” não é uma coisa fixa, mas está em constante mudança. Porém, em qualquer momento, cada um de nós tem um propósito, habilidades e valores únicos. Conheça cada iteração de seu eu atual — esperando, é claro, que um dia esse “eu” mude — para ficar cada vez mais confortável com a sabedoria adquirida por meio da mudança.

**Lidere com a mente de um iniciante.** À medida que você adquire experiências, educação e insights, é fácil confiar no reconhecimento de padrões, fazer suposições rápidas e entender tudo errado. Por isso que é importante entrar em novas situações como um iniciante: de olhos bem abertos e curiosos. Faça perguntas, ouça atentamente e confirme se você entendeu bem antes de supor que sabe exatamente o que está acontecendo e o que fazer a respeito.

# Dez Formas de Cultivar a Sabedoria

## Capítulo 6: Reputação

Reveja causa e efeito frequentemente. Nada soa mais frustrante e tolo do que cometer os mesmos erros repetidas vezes, sem aprender nada ou mesmo entender o que está acontecendo. A sabedoria é capaz de enxergar padrões e ligações entre entradas e saídas, em vez de insistir que algo deve funcionar, mesmo que, comprovadamente, isso não tenha acontecido. No entanto, é difícil ver isso sem abrir espaço para refletir ou, propositadamente, buscar entender como as coisas podem estar conectadas.

**Desacelere.** Quando você age (ou reage) muito rapidamente, não sobra tempo para todas as partes de seu cérebro entrarem em ação. Especialmente aquelas que armazenam conhecimento, experiência, entendimento, senso comum e insight acumulados. Para desenvolver essa habilidade, pratique meditação, mindfulness ou, até mesmo, conte até dez. Responder rápida e emocionalmente demais em situações de alto risco dará a sensação de que você nunca cultivou sua sabedoria.

# Oito Princípios de Reputação

## Capítulo 6: Reputação

Seu caminho para melhorar sua reputação pode ser diferente do meu. Então, apresento os oito princípios fundamentais que você pode usar para trabalhar na própria reputação e no profissionalismo da forma que achar melhor para você.

1. Qualquer habilidade, incluindo as habilidades de reputação, exigem uma prática paciente;
2. O feedback, mesmo que entregue da forma errada, é um presente precioso;
3. Busque o feedback de forma agressiva, exponha a si mesmo a qualquer oportunidade de crescimento;
4. Aprenda a fornecer um ótimo feedback também;
5. Ser bom em conduzir conversas cruciais faz com que você seja a pessoa mais valiosa no ambiente;
6. Conheça e articule seu objetivo em qualquer situação;
7. Cultive a sabedoria e invista nela;
8. Siga com integridade e autenticidade inabaláveis.

ATIVIDADES E PLANILHAS

# CAPÍTULO 7

# Avaliando a Educação Continuada

## Capítulo 7: Educação

Sempre que aparece uma nova (e emocionante) oportunidade de educação continuada, é tentador se matricular imediatamente. Porém, é importante avaliar cada uma de forma integral, garantindo que o foco permaneça no que você mais precisa para desenvolver suas habilidades e alavancar sua carreira.

Na próxima vez que você se perguntar se deve se inscrever em um curso específico (ou não), pergunte a si mesmo o seguinte:

**Será que ele me fornecerá informações específicas que eu não conseguiria obter de outra forma?**



**Informações que posso aplicar imediatamente em minha interação com clientes e funcionários?**



**Os professores são alguns dos melhores do ramo? Eles têm experiência e prática? Ou são acadêmicos que há anos não trabalham com clientes?**



**Eu adicionaria uma pergunta a mais, que considero importante:**

**Faz parte de um plano abrangente de desenvolvimento pessoal de longo prazo, projetado para me ajudar a alcançar um domínio profundo de meu ofício e conduzir a meus objetivos finais de carreira?**



# Áreas para Desenvolver Além de Sua Especialidade

## Capítulo 7: Educação

Você provavelmente já conhece sua principal área de foco. Pode ser programação de exercícios, treinamento em nutrição, diagnóstico e prescrição etc. Provavelmente também investiu muito tempo e dinheiro para se aprofundar nessa área de conhecimento. No entanto, pode ser o momento de se concentrar em algumas áreas diferentes, como:

**Exercício e Fitness:** Desenvolver uma compreensão mais aprofundada sobre como as diferentes modalidades de exercícios podem contribuir para melhorias consideráveis na área de saúde, condicionamento, resistência a doenças e desempenho.

**Nutrição e Suplementação:** Entender mais profundamente como as decisões alimentares de seus clientes e as opções de suplementação influenciam os níveis de energia, a saúde física, a qualidade de vida e o desempenho.

**Movimento para a Saúde e Mobilidade:** Descobrir como o movimento e a mecânica desempenham papéis importantes na saúde diária e nas capacidades funcionais dos funcionários de escritórios, passando por trabalhadores braçais, atletas, crianças e muito mais.

**Gestão de Estresse e Saúde Mental:** Aprender como a saúde mental e o estresse influenciam quem somos, como vemos o mundo, como nosso corpo funciona em repouso (ou durante as atividades) e o que somos capazes de fazer (ou não fazer).

**Sono:** Compreender como a quantidade e a qualidade do sono estão intimamente ligadas ao exercício (habilidade e capacidade), à alimentação (escolhas e digestão/absorção), à saúde mental e muito mais.

**Coaching e Psicologia de Mudança.** Perceber que saber tudo sobre função celular, movimento, nutrição, sono e estresse não o levará muito longe se você não souber como ajudar as pessoas a mudar suas ações e práticas.

**Marketing, Vendas e Negócios.** Aprender a atrair pessoas para seu negócio, convencendo-as de que você é a pessoa certa para elas e cumprindo exatamente o que prometeu de forma a exceder expectativas.

Ficou curioso para saber quais são os melhores cursos em cada área? No final do livro *Agente de Mudança*, você encontrará exemplos em cada categoria. Mas, antes de começar, considere preencher um T vazio com as áreas que você considera essenciais para alcançar seus objetivos de carreira.

# Sua Planilha de Currículo em Formato T

## Capítulo 7: Educação

O modelo em formato T ajuda a visualizar a profundidade e a amplitude de conhecimento, além de mapear as habilidades

necessárias para mudar seu *hoje* para seu *futuro*. Para isso, preencha o currículo em formato T vazio a seguir com as áreas que você considera essenciais para alcançar seus objetivos de carreira.

A barra horizontal deve ser preenchida com as áreas em que você precisa ser fluente para se tornar o *você do futuro* — o agente de mudança completo que almeja se tornar.

A barra vertical deve ser preenchida com as áreas em que você gostaria (ou já faz) de se especializar — cujo domínio alcançará.

Pode incluir as áreas listadas anteriormente, bem como outras habilidades profissionais (como ter conversas cruciais, dar e receber feedbacks) ou habilidades clínicas (como ler e interpretar exames de sangue, diagnosticar e tratar condições especiais).

# Sete Formatos de Aprendizado Classificados

## Capítulo 7: Educação

No Capítulo 7 do *Agente de Mudança*, descrevo os sete formatos de aprendizado mais comuns disponíveis, seus prós e contras, além de seu valor. Também criei um sistema de classificação com base nos seguintes critérios:

- **Facilidade:** 10 representa uma educação de simples acesso;
- **Acessibilidade:** 10 representa uma educação gratuita e de baixo custo;
- **Relevante contextualmente:** 10 representa uma educação em um contexto apropriado;
- **Construção de habilidades:** 10 representa uma educação que o ajudará a desenvolver habilidades práticas;
- **Credenciais:** 10 representa uma educação que lhe dará credenciais;
- **Valor da carreira:** 10 representa uma educação que fará a diferença em sua carreira.

Estes são os formatos e como os classifiquei.

Artigos em revistas, periódicos e publicações impressas ou online:

FACILIDADE											
FACILIDADE DE COMPRA											
RELEVÂNCIA PARA O CONTEXTO											
CRIAÇÃO DE HABILIDADES											
CREDENCIAIS											
VALOR DE CARREIRA											

Livros e e-books:

FACILIDADE											
FACILIDADE DE COMPRA											
RELEVÂNCIA PARA O CONTEXTO											
CRIAÇÃO DE HABILIDADES											
CREDENCIAIS											
VALOR DE CARREIRA											

# Sete Formatos de Aprendizado Classificados

## Capítulo 7: Educação

### Vídeos, palestras e podcasts online gratuitos:

FACILIDADE										
FACILIDADE DE COMPRA										
RELEVÂNCIA PARA O CONTEXTO										
CRIAÇÃO DE HABILIDADES										
CREDENCIAIS										
VALOR DE CARREIRA										

### Apresentação de seminários (remunerados):

FACILIDADE										
FACILIDADE DE COMPRA										
RELEVÂNCIA PARA O CONTEXTO										
CRIAÇÃO DE HABILIDADES										
CREDENCIAIS										
VALOR DE CARREIRA										

### Programas de certificação:

FACILIDADE										
FACILIDADE DE COMPRA										
RELEVÂNCIA PARA O CONTEXTO										
CRIAÇÃO DE HABILIDADES										
CREDENCIAIS										
VALOR DE CARREIRA										

# Sete Formatos de Aprendizado Classificados

## Capítulo 7: Educação

### Estágios e experiência prática:

FACILIDADE										
FACILIDADE DE COMPRA										
RELEVÂNCIA PARA O CONTEXTO										
CRIAÇÃO DE HABILIDADES										
CREDENCIAIS										
VALOR DE CARREIRA										

### Programas acadêmicos:

FACILIDADE										
FACILIDADE DE COMPRA										
RELEVÂNCIA PARA O CONTEXTO										
CRIAÇÃO DE HABILIDADES										
CREDENCIAIS										
VALOR DE CARREIRA										

# Encontre um Mentor

## Capítulo 7: Educação

Se você estiver lendo isto e não tiver um mentor ainda, sugiro que comece a procurar alguém que possa ajudá-lo a alcançar o próximo estágio em sua jornada profissional. Alguém atencioso, experiente e sábio. Um pouco mais além do que você no caminho (mas não tão longe, a ponto de não conseguir entender os desafios e as oportunidades que você enfrenta).

O próximo passo? Como abordá-los.

Para ajudar a entender como fazer isso, perguntei a meu amigo Nate Green, um conector mestre que recebeu mentoria de uma lista enorme de pessoas interessantes e bem-sucedidas. É assim que ele faz a abordagem a possíveis mentores, entre outras estratégias que ele recomenda:

**Envie um e-mail.**

Nate enviou um e-mail a Lou Schuler, o jornalista mais conhecido do setor fitness, quando tinha apenas 19 anos. Ele contou a Lou o quanto queria trabalhar com ele e lhe perguntou como havia conseguido.

“Não foi meu melhor e-mail”, Nate me disse. Mas Lou o surpreendeu ao responder e oferecer aconselhamento profissional. “Isso significou muito para mim. Nunca o conheceria (ou muitas outras pessoas que ajudaram a moldar minha carreira) se eu não tivesse dado o primeiro passo.”

Este é um roteiro atualizado que ele recomenda caso você queira entrar em contato com um mentor em potencial por e-mail.

# Encontre um Mentor

## Capítulo 7: Educação

*Olá, NOME.*

*Meu nome é Nate e sou um grande fã de seu trabalho.*

*Especificamente, seu (artigo/livro/podcast) sobre (A, B, C) realmente me ajudou a (X, Y, Z).*

*Sei que você está ocupado, mas espero que tenha um minuto para responder a uma pergunta muito curta e específica.*

**INSERIR A PERGUNTA CURTA E ESPECÍFICA**

*Se você não tiver tempo, entenderei totalmente.*

*Obrigado novamente por seu trabalho.*

### **Aborde um profissional, mas não como um “fã”.**

Independentemente de você começar por um e-mail ou ter a chance de conhecer pessoalmente um mentor em potencial, torne aproximadamente 5% da interação seguinte sobre quanto você adora seu trabalho. Os 95% restantes devem ser mais parecidos com o modo como um amigo falaria com eles. (Isso funciona melhor pessoalmente, é claro, mas se aplica ao e-mail.)

Nate recomenda nunca adular as pessoas, exagerar na conversa ou parecer carente. “É como num namoro”, ele diz. “Ninguém quer sair com alguém que fica o tempo todo, ‘AH, MEU DEUS, EU TE AMO’ e que fica tão apegado.”

Além disso, ao conhecer as pessoas pessoalmente, jamais peça para tirar fotos com elas. (“É coisa de fã”, de acordo com Nate.) Porém, sinta-se à vontade para oferecer pequenos presentes, como um livro de que você realmente goste e de que acha que ela também gostaria.

# Encontre um Mentor

## Capítulo 7: Educação

Pergunte se pode entrar em contato novamente.

Se você encontrar alguém em um evento profissional ou social por acaso e tiver uma boa conversa inicial, Nate recomenda perguntar se pode entrar em contato novamente. Veja como você pode fazer isso:

*Foi muito bom conversar com você, NOME.*

*Sei que está ocupado, então quero respeitar seu tempo.*

*Se eu tiver uma pergunta MUITO específica sobre (X, Y, Z), posso enviar um e-mail curto?*

*Se não tiver tempo para responder, tudo bem.*

*Mas eu respeito sua opinião e acho que realmente poderia ajudar em minha carreira.*

*Você tem minha palavra de que, o que quer você me diga para*

Se eles disserem que sim,

Muito obrigado. Qual é a melhor forma de contatá-lo?

Se disserem que não,

Muito obrigado. Excelente trabalho. Você está ajudando muitas pessoas.

# Encontre um Mentor

## Capítulo 7: Educação

**Se derem alguns conselhos, aceite-os.**

Mais do que presentes ou recompensas financeiras, a maior recompensa de um mentor é saber que um discípulo respeita seu tempo, leva sua ajuda a sério e não tem medo de trabalhar duro.

“Digamos que eu esteja em uma conferência e conheça alguém que respeito e com quem quero aprender. Talvez tenhamos uma conversa de cinco minutos, e essa pessoa me dê um pequeno conselho. Eu anoto esse conselho (mais tarde, quando voltar a meu quarto de hotel), e então sigo esse conselho. Se eles me disserem para ler determinado livro, eu o leio. Se me disserem para começar um blog, eu faço isso.”

Seja o que for, Nate faz o que eles indicam. Mais tarde, ele lhes conta isso. “Mando um e-mail depois, falando sobre isso. E peço um conselho sobre o que fazer em seguida, outra sugestão para minha próxima ação.”

**Sempre reflita sobre: “O que posso lhes oferecer?”**

Você pode não fazer ideia do que é. Mas é bom pensar assim — estar sempre atento a como você pode fazer algo, qualquer coisa que seja, para expressar sua gratidão pela ajuda, orientação e apoio.

Se você questionar por que os mentores gastariam seu tempo ajudando-o dessa forma, a resposta é fácil. Eles querem, e muito, ter discípulos. Querem compartilhar o que aprenderam. E querem fazê-lo com pessoas jovens, inteligentes e curiosas, que, provavelmente, farão algo valioso com seus conselhos (e relatarão o que fizeram e como isso se desenrolou de forma honesta).

E, lembre-se, eles não querem ser “impressionados”. Francamente, se você tiver um mentor com quem valha a pena aprender, não pode impressioná-lo com seu nível de desenvolvimento. Portanto, não é preciso ser o especialista nem lhes mostrar como você é inteligente ou, ainda, impor suas próprias ideias limitadas. A intenção é apresentar uma ótima atitude e um mindset de crescimento. Ouça com atenção, faça ótimas perguntas e coloque em prática o que está aprendendo.

# Encontre um Mentor

## Capítulo 7: Educação

No entanto, ainda que esteja ali para aprender, ser curioso, atencioso e agregar valor ao relacionamento de outras maneiras, expressar gratidão pelos conselhos e pela oportunidade valem pontos extras. Para isso, muitas vezes, envio bilhetes escritos à mão a meus mentores, breves relatos sobre como usei seus conselhos para meu benefício (como Nate) e pequenas lembranças para mostrar minha gratidão. Adoro quando meus mentorandos fazem o mesmo.

# O Método de Triangulação para a Tomada de Decisões

## Capítulo 7: Educação

Quanto a seus negócios, vida amorosa, finanças, filhos, há muitas opções por aí. Para ajudá-lo a escolher o que é certo para você, recomendo um método que aprendi com o cofundador da Precision Nutrition, Phil Caravaggio. Ele se chama “triangulação”.

E é assim que se faz:

### 1º PASSO

Encontrar pelo menos três *pessoas confiáveis\** com competência *comprovada\*\** e verdadeira paixão pelo assunto.

### 2º PASSO

Elaborar perguntas reflexivas, perspicazes e profundamente curiosas para essas pessoas. Fazer isso pode exigir uma pesquisa e um “dever de casa” antecipado — por exemplo, revisar a carreira de uma pessoa em particular, ler os materiais que essa pessoa escreveu, e assim por diante.

### 3º PASSO

Usar essas perguntas para entrevistar as pessoas pessoalmente (de preferência) ou por videoconferência; ouvir atentamente e absorver tudo o que elas falarem, fazendo anotações completas.

### 4º PASSO

Prestar atenção especial às áreas em que os especialistas não concordam. (Isso é importante.) Em seguida, contatar novamente cada um deles para descobrir por que discordam.

### 5º PASSO

Só então levar tudo em consideração e tomar a decisão.

\*

Pessoas que realizaram repetidamente e com sucesso o que está em questão, com um forte histórico de, pelo menos, três sucessos, e que, quando questionadas, oferecem excelentes explicações sobre sua abordagem.

\*\*

Pessoas que merecem o título de “autoridade” ou “especialista” em desempenho consistente e de alto nível.

# Seu Campeonato Educacional

## Capítulo 7: Educação

Como escolher sua próxima oportunidade de aprendizado? Esta é minha recomendação:

### 1º PASSO

Comece por onde você está agora.

### 2º PASSO

Verifique suas lacunas.

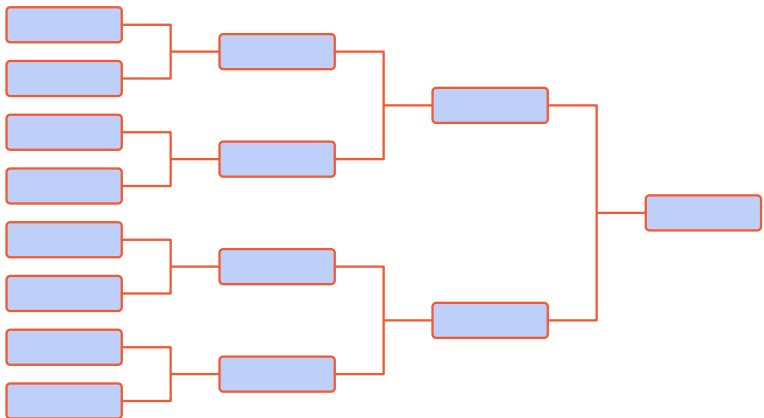
### 3º PASSO

Faça uma análise do fator limitador.

### 4º PASSO

Faça um campeonato.

Preencha o seguinte diagrama de chaves de competição em branco para decidir sobre seu próximo curso ou oportunidade de aprendizado. Junte os itens de sua lista, coloque-os para competir pelo próximo ponto precioso de sua agenda de aprendizado e veja quem vence. (Então, é claro, coloque isso em prática e se matricule no curso.)



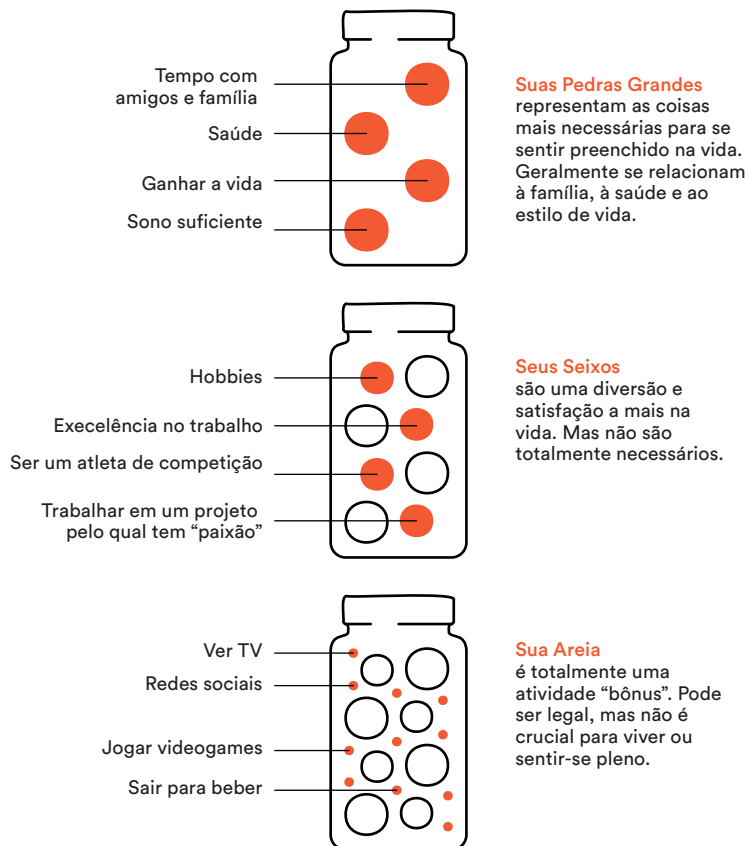
Importante: Depois de concluir sua última aventura de aprendizado, certifique-se de fazer novamente a competição. Sempre mantenha sua lista original, suas chaves e seus vencedores o mais atualizados possível, com base no que aprendeu desde a última vez em que realizou o campeonato.

# Priorizando as “Pedras Maiores”

## Capítulo 7: Educação

Quando sobrecarregado com opções e oportunidades, afazeres e trabalho, a única forma confiável de dedicar tempo para o que mais importa é reavaliar como você está gastando seu tempo e priorizar as tarefas com potencial para fazer a maior diferença.

Um método útil para identificar e seguir suas prioridades é pensar em seu tempo como um pote que você pode encher com um número finito de pedras, seixos e areia. Observe um exemplo:



As pedras, os seixos e a areia são diferentes entre si. Mas, independentemente disso, se você encher seu pote com muita areia primeiro, as pedras e os seixos não caberão.

Refleta sobre suas “grandes pedras”, seus “seixos” e sua “areia”.

Essas atividades e planilhas são retiradas do livro *Agente de Mudança*: Transforme sua paixão por saúde e fitness em um objetivo poderoso e uma carreira de enorme sucesso, escrito por John Berardi, PhD.

Acesse: [www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br)