

LUIS AMORIM



**PASSOS PARA SE TORNAR
UM GESTOR MELHOR**



Introdução

Este pequeno e-livro nasceu dos sucessivos problemas de gestão que encontrei nas consultorias da Apolo Business, primeira empresa de Consultoria *Online* do país, especializada em Gestão de Pequenas Empresas, que alia serviços e capacitação ao Gestor.

Quando comecei a perceber que alguns dos enganos gerenciais que os Pequenos Empresários cometiam possuíam uma escala e que eram recorrentes, fosse em qualquer cidade que eu prestava as consultorias, percebi que poderia criar uma solução a fim de ajudar os demais gestores a se conscientizarem, analisarem, preverem e solucionarem tais problemas.

Compilei aqui 11 Passos que você pode começar a aplicar hoje na sua empresa para torná-la mais eficiente, aumentando suas receitas e melhorando sua visão gerencial.

Será breve, porém se você aplicá-las diligentemente e refletir sobre os pontos que levanto aqui, certamente, colherá bons frutos.

Esse guia foi criado em cima da análise de dezenas de pequenos e médios empresários e as soluções, no entanto, vêm da experiência que tive em minha vida profissional com centenas de grandes gestores pelo Brasil, pois tive a felicidade, por várias vezes, de falar, encontrar e conviver com gestores de marcas globais.

Além disso, sou um estudioso fanático dos maiores empresários e modelos de gestão do Brasil e do mundo, com um forte gosto, desde pequeno, pela leitura de livros sobre negócios. O que fiz aqui foi compilar de maneira prática, em primeira pessoa, para realidade das pequenas e médias empresas (PMEs), soluções aplicáveis para você se tornar um gestor melhor.

Este guia está dividido da seguinte forma: os três primeiros Passos são direcionados à parte pessoal do gestor. No 4º Passo, há uma etapa de transição entre o Pessoal e o Gerencial. A partir disso, os pontos abordados serão sobre gestão pura.

Aproveite! Com certeza, estes passos irão ajudá-lo.

Ah, não se esqueça: mantenha a mente aberta e aplique, na sequência, o que aprender. Boa leitura!

1

ENTENDA SEUS HÁBITOS



Durante várias consultorias que prestei, uma das características mais comuns e mais nocivas que pude perceber é a total miopia dos gestores frente aos seus hábitos.

Os gestores negativos atrapalhavam diretamente a gestão da empresa, seja por tempo gasto, seja por baixa produtividade ou falta de comprometimento. Isso não por desleixo, mas por terem hábitos profundamente enraizados que careciam de autopercepção.

Os que eram positivos eram mal aproveitados, seja por não contagiarem os demais, seja por colherem resultados pífios com eles.

Dessa forma, tendo em vista a importância dos hábitos, neste primeiro capítulo vou explicar o que são os hábitos, do que eles são compostos, como criar novos e alterar os nocivos.

Entendendo melhor

Este é o passo número 1 rumo a ser um gestor melhor. Todo grande gestor compreende que hábitos nocivos interferem diretamente em suas performances, tarefas e metas. Isso porque seus hábitos nada mais são do que a peça-chave para você se entender melhor.

Dessa forma, a ex-primeira-ministra Britânica Margareth Thatcher coloca: *“Cuidado com seus pensamentos, pois eles tornam-se palavras. Cuidado com as palavras, pois elas tornam-se ações. Cuidado com as ações, pois elas tornam-se hábitos. Cuidado com os hábitos, pois eles tornam-se a tua personalidade. Cuidado com a tua personalidade, pois ela torna-se o teu destino. O que nós pensamos, nós nos tornamos.”*

Explicando de forma prática, hábitos são um conjunto de ações conscientes ou inconscientes que o cérebro realiza visando algum objetivo, mas que se programa e se realiza de maneira automática, de maneira que você faça o menor esforço possível.

Seu corpo tende a manter sempre a inércia, poupando esforços. Por isso, é tão difícil começar uma determinada atividade física; não ceder à determinada tentação ou até mesmo a começar a fazer algo novo.

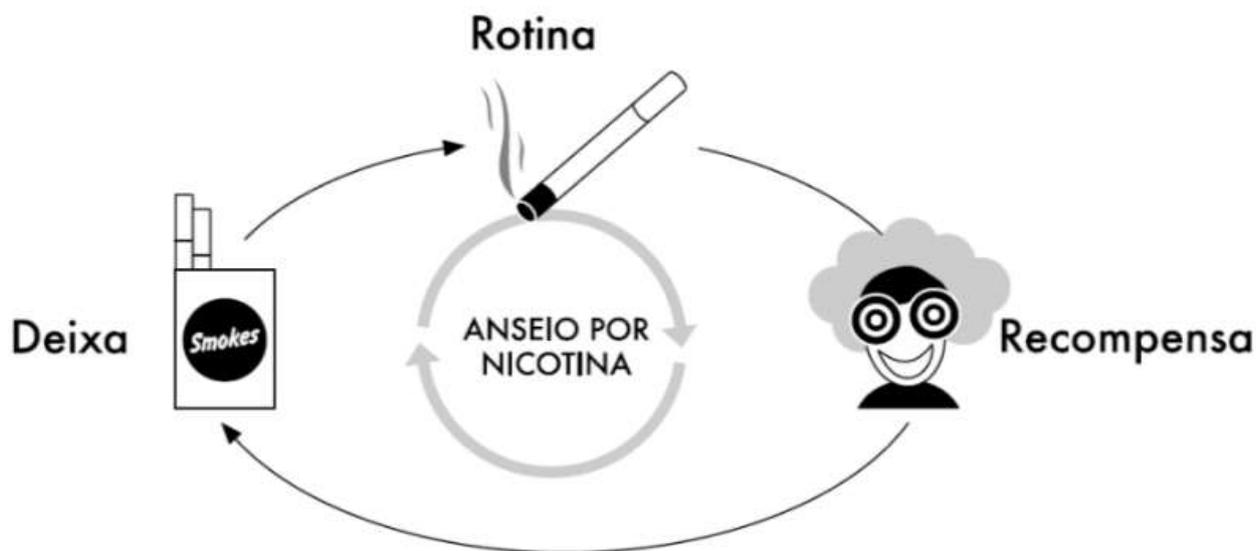
Você pode até acreditar que aquilo seja o melhor para você, estar convencido disso. Aí aparece aquele embalo inicial, aquela empolgação, mas depois logo está você novamente no estado anterior.

Isso acontece porque seu cérebro é avesso a mudanças. Nosso Sistema Límbico procura nos deixar sempre o mais estático possível.

Existe, no entanto, um lado positivo nisso, pois, a partir do momento que você incorporar tal hábito, ele fará o mesmo esforço para voltar o que era antes, ou seja, se você começar a desenvolver hábitos produtivos, hábitos saudáveis, ele fará grande esforço para fazer você voltar ao antigo estado, preferindo manter-se como estava.

Agora que você sabe melhor o que são, vale explicar do que eles são compostos e como se formam novos hábitos. Para entender como eles são compostos, vale citar três peças-chaves da tríade que os compõem: **Estímulo, Ação e Recompensa**.

Esse conjunto em harmonia compõe o chamado "Loop do Hábito". A primeira peça, o **Estímulo**, tem caráter sensorial, seja um estalo, uma imagem, um som, um cheiro etc. A **Ação** é o que chamamos de hábito em si: roer unhas, fumar, beber, comer doce, ir à academia entre outros. A **Recompensa** pode ser algo muito perceptível ou algo mais sutil, mas representa uma parte fundamental da formação de novos hábitos.



O jornalista e autor do *best-seller O Poder do Hábito*, Charles Duhigg, detalha bem esse processo em seu livro. No entanto, minha intenção é destacar os pontos-chave e tornar você um melhor gestor, compreendendo a importância dos seus hábitos, explicando o que são, como são criados e como alteramos os nocivos.

Digo alterar, pois, infelizmente, não foi comprovado que os hábitos mais enraizados podem ser eliminados de fato, mas sim alterados.

Para entender como você pode criar novos hábitos, precisamos entender um último componente que ainda não foi citado: **a Vontade**.

Ela determina e explica por que você talvez tenha tentado aprender um idioma, um instrumento, ou um esporte e, logo após algumas semanas, voltado a fazer o que sempre fez.

Talvez, você esteja pensando: “espera lá, eu queria sim aprender aquele idioma, mas foi tudo, menos a falta de vontade, que me fez desistir”. Pois é, eu explico melhor. A Vontade em si, não é a vontade que dizemos com frequência “quero guardar dinheiro”, “quero emagrecer para o carnaval” etc. A Vontade está no seu âmbito mais intrínseco, nas raízes mais profundas e bem explicadas. Digo bem explicadas porque seu cérebro, embora seja uma das mais belas e raras

complexidades da natureza, precisa da maior simplicidade possível e maior clareza para, de fato, realizar determinada atividade.

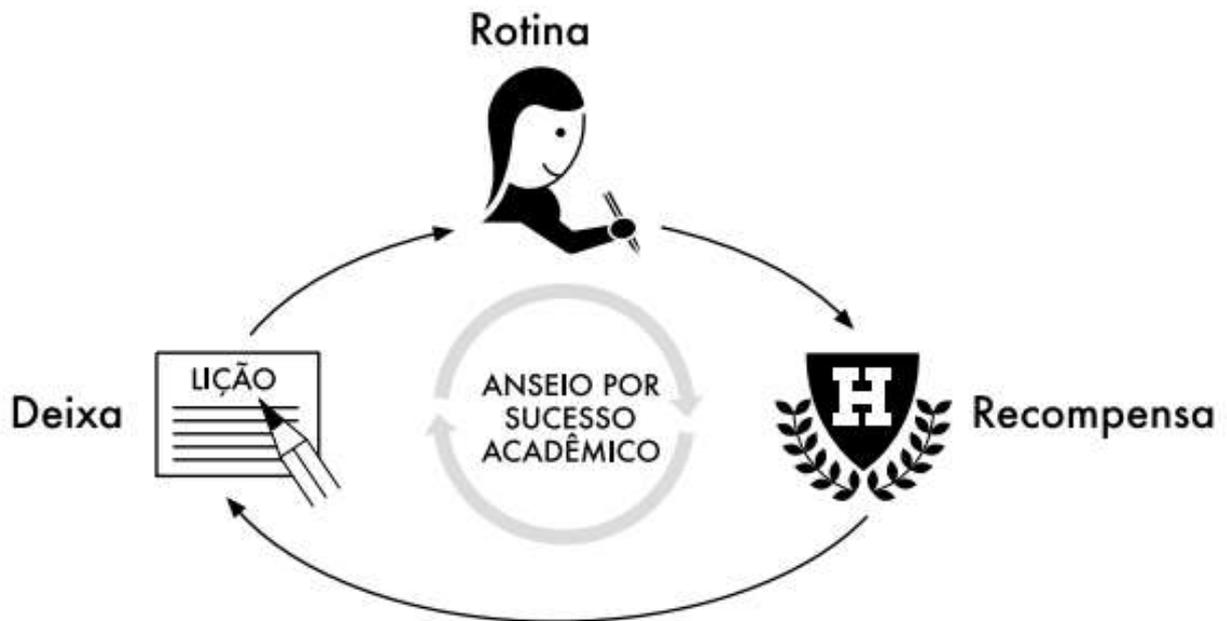
Criar um hábito envolve clareza. Ter muito claro um por- quê daquilo que se deseja realizar, por exemplo, *eu quero acordar mais cedo todos os dias da semana*, não é claro suficiente para seu cérebro. Detalhe o máximo possível, como *eu quero acordar mais cedo possível, porque engordei 4 quilos neste ano e sei que estou perdendo saúde. Talvez, se eu continuar nesse ritmo, perderei mais saúde, além de dar um mau exemplo a meus filhos.*

A partir do momento que você, de fato, encontra em si um propósito real, seu cérebro encontra meios de realizar. Durante toda a minha vida, tive dificuldades em estabelecer novos hábitos, no entanto, alguns deles, por algum motivo que eu desconhecia, pela pouca idade ou parco conhecimento da ciência dos hábitos, eu consegui estabelecer.

Hoje, eu compreendo o porquê de quando eu estava entrando no 3º ano do Ensino Médio e, após dois anos com muita dificuldade na matéria de Química, consegui acordar uma hora mais cedo do horário habitual e comecei a estudar todos os dias. Àquela altura, eu estava cansado de me ver com resultados medíocres em Química, pois não era aquilo que eu queria que meus pais vissem de mim. Eu sabia que eu podia mudar, bastava eu me dedicar.

Eu tinha um propósito claro e tinha algo fortemente emocional os quais eram a alavanca de que eu precisava. Meu **Estímulo** era meu despertador, aliado ao pensamento “preciso acordar”, minha **Ação** era estudar, minha **Recompensa** era voltar a dormir mais 30 minutos depois dos estudos.

Naquele ano, eu fui o melhor aluno de Química da turma.



Entenda sua rotina, entenda as deixas que levam você a realizar aquilo que não quer mais realizar, entenda quais são suas recompensas. Aplique, estrategicamente, o conceito em cima dos seus horários e veja uma nova e melhor versão de você mesmo nascer.

Eu falo estratégia porque não adianta você lutar contra algo que vai contra sua natureza. Não tente acordar às 4h se você buscou sua filha à meia-noite no ponto de ônibus. Opte por acordar mais cedo do que dormir mais tarde, caso nunca tenha tido o hábito de dormir em tal horário. Não lute contra sua natureza, use-a a seu favor. Como disse o filósofo Confúcio “Você pode não influenciar o vento, mas pode mudar as velas do barco”.

Seja inteligente: foque na melhor versão de si.

Como mudar hábitos nocivos

A partir do momento que você, gestor, já sabe como criar novos hábitos, vamos ao passo em que você os substitui “eliminando-os”.

Dito entre aspas porque como visto os hábitos enraizados não são elimináveis. Dentro do Loop do Hábito, no entanto, você pode substituí-los. É nisso que consistirá a mudança que você precisa.

Se analisar a sequência exposta sabe-se que a deixa vai existir naturalmente. O que você precisa fazer é mudar a Ação e mantenha a Recompensa. Exemplo: se você tem o infeliz hábito de gritar com seus funcionários ou colegas, entenda a deixa, aquilo que te irrita. É uma pessoa? É uma atitude? Identifique e, quando você identificar, aja de maneira que substitua a Ação, por exemplo, belisque sua perna. Essa pode não ser a melhor ação substituta, mas escolha uma que possa obter um estímulo-resposta melhor após a Ação.

Gritar com seu funcionário, talvez, possa fazer você se sentir aliviado, confiante, mais seguro, mas, ao fazer essa ação nociva, troque por outra, de maneira que a ação nociva seja interrompida. Nesse caso, é gritar com os colegas.

Agora, se o problema for a Recompensa, por exemplo, depois de realizar as atividades que eram fundamentais, como rever relatórios ou uma proposta de orçamento, que podem ser atividades extenuantes, você sai de sua loja, escritório e resolve comer algo na padaria ou fumar um cigarro e, por algum motivo, você acha isso ruim por consumir tempo, dinheiro ou foco, troque a Recompensa. Monitore-se, pois essa autopercepção é fundamental para elevar você a outro patamar de performance.

Depois de terminado, vá dar uma volta no quarteirão, veja se sente aliviado. No outro dia, se perceber que ainda não se sentiu recompensado, dê uma volta no escritório, converse com alguém e, se isso não for suficiente, troque, coloque um fone e ouça uma música que goste. Teste. Só você poderá determinar.

No entanto, se tiver dificuldade para encontrar as deixas, o autor Charles Duhigg aponta algumas das principais causas que motivam:

- Lugar
- Estado Emocional
- Ação Anterior ou Posterior
- Hora
- Outras Pessoas

Por fim, uma dica complementar é anotar toda vez que você se vir fazendo algo que queira mudar, deixe claro que estava fazendo/sentindo naquele exato momento. Encontre seus gatilhos, suas ações e recompensas.

Os Hábitos e os Gestores

Agora que você já compreende melhor o funcionamento dos hábitos, podemos voltar à gestão. Você se autoanalisar, compreender seus hábitos e usá-los a seu favor é o *turning-point*, uma das principais alavancas do sucesso pessoal e profissional.

Entender por que você atende demasiadamente ao celular em reuniões ou em momentos importantes; entender por que você não consegue chegar na hora marcada ou saber por que você está sempre correndo, muito atarefado ou irritado no trabalho é de grande importância.

Construir hábitos, como chegar cedo ao trabalho, desenvolver uma rotina de trabalho diário produtivo, fazer o que é prioridade e evitar apagar incêndios elevarão seu desempenho.

Alterar hábitos, como ler *e-mails* em hora inapropriada; trocar mensagens com amigos ou familiares em horas importantes; não fazer o que precisa ser feito; ter preguiça ou procrastinar suas tarefas, o ajudará a se destacar, pois saiba que seus concorrentes podem ter esses mesmos problemas que você tem (ou não), e não estão fazendo nada a respeito (ou não). Você fazendo já é o primeiro passo para se destacar, elevando seu desempenho, inspirando confiança e maior respeito por parte dos seus colaboradores e sócios.

Seja o exemplo a ser seguido, tenha hábitos profissionalmente saudáveis, elimine o que te apequena e altere os que te limitam.

Dado a compreensão e a interiorização do passo número 1 “Entenda seus Hábitos”, com novos hábitos, vamos ainda dentro do âmbito pessoal, ao passo da organização pessoal.

ORGANIZE-SE

2



Muitos pequenos empresários possuem bons hábitos; são diligentes com suas atividades; suas palavras têm peso; são exemplos no ambiente de trabalho. No entanto, apresentam aquele “porém” muito comum: serem mal-organizados.

Isso é um erro crasso, um comportamento altamente nocivo para uma empresa, seja qual for o porte dela. Isso demonstra amadorismo de um gestor. Nas diversas experiências que tive com empresas e no estudo de algumas corporações, percebi que, à medida que o cargo do gestor analisado aumentava e quanto maior a empresa, era menos comum encontrar gestores desorganizados não porque todos eram dotados de uma personalidade exemplar, mas porque tiveram que aprender a lidar com a organização. Sem ela, seria impossível gerir o crescimento. Quando essa qualidade se interiorizar, gerir se tornará mais fácil.

Sun Tzu, autor do livro *A Arte da Guerra*, dizia que administrar um exército grande é, em princípio, igual a administrar um pequeno. Tudo é uma questão de organização.

Enraizando em você a Organização, saiba que estará abrindo portas para deixar sua empresa na esteira certa do crescimento.

Organização pode ser analisada sobre diferentes formas, mas todos passam por alguns pontos básicos, como separar o útil do inútil. Organizar é também estar alinhado claramente com seus objetivos e criar meios para isso acontecer da melhor maneira possível.

O primeiro passo é a organização mental que refletirá em seu espaço, por consequência, na sua produtividade que, por fim, acarretará na sua produção.

Muitos Pequenos e Médios empresários durante as consultorias apresentavam **problemas em se organizar por não saberem com clareza o seu papel como gestores**, assumindo funções que não mais cabiam a eles, comprometendo,

consequentemente, tempo e esforço mental. **Outros tinham problemas de organização por não terem noção de prioridade**, outro erro comum.

Por fim, uns poucos, eram desorganizados por terem tanto os dois problemas anteriores, quanto a capacidade de se rodearem de coisas irrelevantes que comprometem a produtividade.

Entretanto, apresentarei três dicas que o ajudará a resolver parte (mais de 80%) dos problemas mais comuns.

Desorganização tipo 1 - Entenda seu Papel

Quando falo sobre a desorganização proveniente de não saberem seu real papel, estou falando dos casos em que os gestores se comprometem com atividades que faziam quando abriram o negócio. Tarefas que são normais no início, ainda mais para os empreendedores que são do tipo “faz tudo”, o que não tem problema algum, pois é normal no começo, porém deveriam desaparecer à medida que sua empresa for se desenvolvendo.

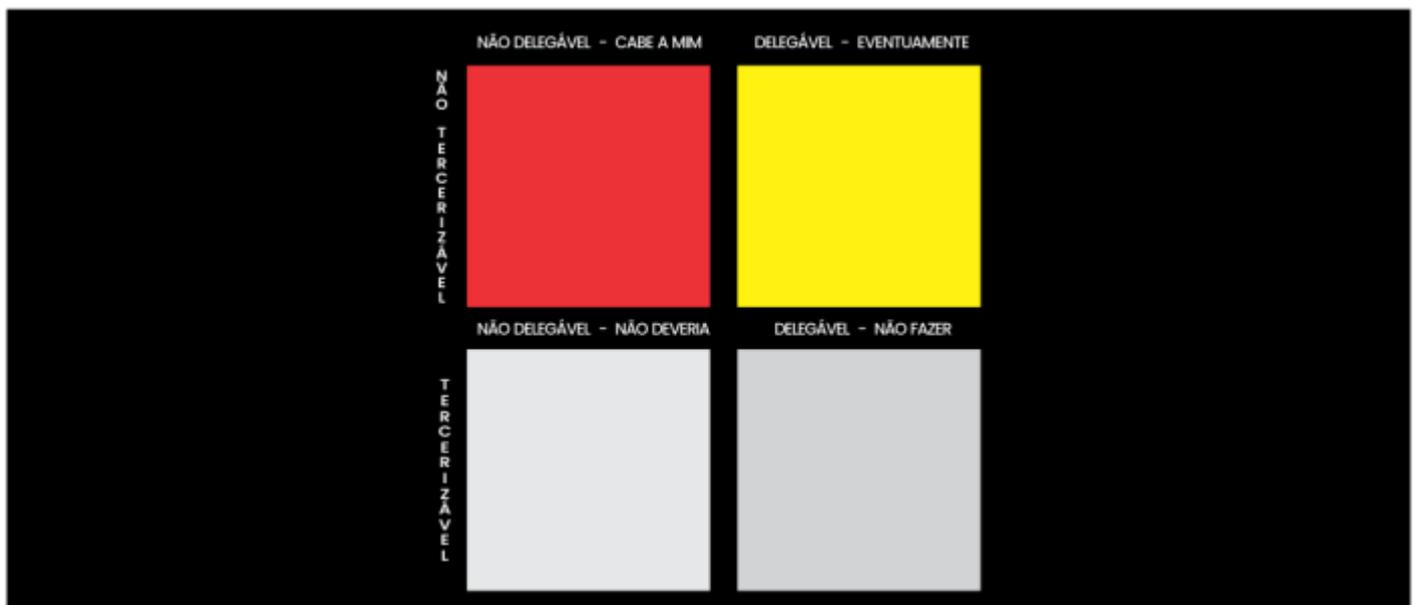
Vi muitos empresários atendendo ligações ao mesmo tempo em que atendiam um cliente ou faziam outra atividade mais importante. Vi muitos Pequenos Empresários, ainda que tivessem funcionários, indo ao correio despachar algo. Atividades que consumiam muito tempo útil do gestor.

Para evitar esse tipo de problema, desenvolvi na Apolo Business uma matriz chamada “Faz-Delega”. O objetivo dela é claro: saber o que fazer e o que delegar.

Não comprometa mais seu tempo precioso com atividades que têm baixo valor agregado.

Explico melhor em um vídeo que fiz no Canal da Apollo Business no Youtube “O que você não deveria estar fazendo”. De forma mais objetiva, nela há dois blocos e quatro quadrantes. O bloco do “Não Terceirizável” e o bloco do “Terceirizável” nas horizontais. Os quadrantes de 1 a 4, que variam do 1- o mais importante, aquilo que você deveria fazer; 2- aquilo que você fará apenas eventualmente, devendo ser delegado ao seu braço direito, sócio ou funcionário que está há mais tempo; 3- para atividades que são estritamente operacionais, caso você tenha uma imobiliária e precise cadastrar imóveis, por exemplo, ou uma cozinha e precise descascar batatas; até as atividades em 4- que são os afazeres que podem ser feitos por qualquer outra pessoa, como ir ao correio, pagar uma conta ou atender ao telefone.

Divida suas atividades atuais nessa matriz e entenda suas atividades. A primeira etapa, antes de tudo é: **escreva tudo o que você faz**, a segunda é escrever qual deveria ser o quadrante que ela **deveria** estar.



A matriz “Faz-Delega” te ajudará muito no entendimento e organização de suas atividades. Se você ainda não possui funcionários, tudo bem, mas comece a

pensar o que você poderia delegar para alguém. Não se sobrecarregue com atividades que não cabem ou não caberão mais em breve.

Caso você possua dúvidas do que terceirizar, vale acrescentar um comentário sobre o artigo do professor do MIT e criador da Reengenharia, Michael Hammer, publicado pela *Harvard Business Review*, em 2007, [The Process Audit](#), em que ele cita que cabe à alta gerência a capacidade de negócios, o estabelecimento da cultura empresarial, os mecanismos de governança e a visão estratégica. Nas vídeo-capacitações que acompanham a consultoria da Apolo Business, detalhamos melhor isso.

Já à média gerência cabe, incluindo melhoria de processos, protocolos e infraestrutura. Caso isso esteja ainda um pouco distante, citarei outras duas passagens. A primeira, do ex-presidente do grupo GPA, Abílio Diniz, que cita que não há regras para o que se deve ou não terceirizar. Para Chan Kim e Rennée Maubougne, autores do *best-seller A Estratégia do Oceano Azul*, os olhos e ouvidos da empresa jamais devem ser terceirizados.

Dados esses conselhos, talvez, comecemos a colocar em ordem a organização. Vamos ao passo em que há a priorização de atividades como um todo.

Desorganização tipo 2 – Falta da Noção de Prioridades

Considero esse o erro mais comum entre os empresários e arrisco dizer até da maioria das pessoas que já convivi na vida pessoal. É muito comum ouvirmos as frases “não tenho tempo”, “está corrido para mim”, “nossa, eu estou na correria”. Eu, particularmente, me recuso a dizer esses tipos de frases. Quando alguém me diz isso, na hora não associo a uma pessoa atarefada ou importante, mas sim a uma pessoa desorganizada.

Como dizem alguns especialistas na gestão do tempo “Não existe falta de tempo, existe falta de prioridade”. Acredito piamente nisso, essas muletas de

“não termos tempo” são *band-aids* para não nos responsabilizarmos por nossa falta de organização.

Não tem tempo? Fale isso para milhões de brasileiros que têm dois empregos; filhos para cuidar; que pegam três transportes públicos por dia e, ainda, no fim da jornada diária, têm afazeres de casa para realizar. Portanto, mais uma vez, se autoanalise e questione suas prioridades.

Você pode colocar em uma matriz mundialmente conhecida, chamada de Matriz de Prioridades, muito bem explicada no *best-seller Os 7 hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*, de Stephen Covey, matriz esta que originou a “Faz-Delega”.

Defina o que é urgente em um quadrante, escrevendo aquilo que deve ser feito agora. Essas atividades são as que em excesso geram estresse.

Em um segundo quadrante, escreva o que é importante ser feito não necessariamente primeiro, mas o que é relevante. Isso é o que você deve ocupar com planejamentos, com realização de coisas em tempo hábil. Esse quadrante é o mais ocupado por pessoas com boas performances.

No terceiro quadrante, escreva aquilo que você deve fazer. Algo que parece importante, mas é rotineiro já que, não necessariamente, vai afetar algo essencial, como ler *e-mails*, fazer algumas ligações etc.

Por fim, no quarto quadrante, coloque aquilo que são distrações, como ver televisão, acessar redes sociais, conversar com o colega da loja ao lado. Coisas que tomam seu tempo e não trazem retorno direto.

Quanto mais próximo ficar de uma distribuição, como a que segue, melhor, uma vez que o excesso de atividades no quadrante de **Urgentes (1)** aumenta a chance de você ficar estressado e ficar sempre na correria. Quanto mais deixar em **Urgentes e Não Importantes (3)**, maior a chance de não estar evoluindo em sua vida, ao mesmo tempo em que aumenta seu nível de tensão. Se tiver

muitas atividades em **(4) as Não Urgentes e Não Importantes**, que são atividades de baixo valor, tenha certeza que são grandes as suas chances de estar desperdiçando tempo.

Por isso, foque no **Não Urgentes e Importantes** (2), pois nele estarão tarefas fundamentais, como planejamentos, revisões, atividades com a devida atenção etc.

	URGENTES	NÃO URGENTES
IMPORTANTES	20%	60%
NÃO IMPORTANTES	15%	5%

Se conseguir deixar próximo à distribuição acima, saiba que tem chances do seu nível de estresse ser menor e sua produtividade ser maior.

Agora não se prenda a apenas um modelo se não se sentir confortável, existem outros modelos com três que nem consideram o 4º quadrante, pois acham que ele não deveria existir. Outros modelos falam sobre massa cinza, preta etc. O importante é saber priorizar e atribuir pesos diferentes para atividades diferentes.

Por fim, se as atividades tiverem pesos próximos e tiver apenas “prazerosa” e a “chata” faça a chata primeiro porque vai querer terminar logo e ao mesmo tempo que ficará cansado com a realização desta, ainda terá de onde tirar ânimo para realizar a próxima dado que você irá realizar a prazerosa.

Colocado a noção de prioridade em sua gestão, chegou a hora de aumentar sua produtividade, eliminando distrações. Para isso, apresento o método japonês 5S, que pode ser aplicado tanto em sua vida pessoal como profissional.

Desorganização tipo 3 – Excesso de Inutilidades

Como citei, é comum encontrar micro e pequenos empresários muito atarefados, que se sobrecarregam com atividades que não deveriam estar fazendo, com pouca noção de prioridade. Além disso, é comum encontrar gestores com excesso de inutilidades em seu ambiente de trabalho, o que, muitas vezes, acaba comprometendo sua produtividade.

Para eliminar esse problema, é válido usar a uma metodologia mundialmente conhecida - 5s.

Essa metodologia foi criada no Japão por Hiroyuki Hirano¹, sendo mais do que uma metodologia, podendo ser chamada de filosofia. Ela basicamente tem como objetivo tornar seu ambiente e sua vida mais claros, organizados, visando à boa produtividade.

Para isso, são colocadas cinco palavras, conceitos, que se iniciam com S.

A primeira delas é a *Seiri*. Esse primeiro S está relacionado ao senso de organização. A palavra-chave é classificar. Analise o que é útil em seu ambiente de trabalho e o que é inútil. Essa etapa não vale apenas para sua mesa, vale para sua empresa como um todo.

Grandes montadoras japonesas aplicam essa prática em suas linhas de produção. Você raramente (talvez nunca) encontra ferramentas, peças, máquinas que consumam muito espaço se não forem de extrema importância. Dê uma volta em sua sala, perceba o que tem à volta e que não seja necessário

¹ Outros teóricos dizem que surgiu na década de 1960 por Kaoru Ishikawa

que esteja lá. Ande pela sua empresa, observe os espaços, as salas, as cozinhas, as mesas, como estão dispostos. Certamente, você encontrará algo inútil.

5S	
Seiri 整理	Questões para cada colaborador da empresa Senso de organização, utilização, liberação da área. (jogue fora³ o que não tem mais serventia!) <i>Lema: É útil hoje? Conserve! Não é útil? Descarte!</i>
	O que deve ser jogado fora? <small>Seu lixo</small>
	O que deve ser guardado em um depósito? <small>Seu lixo</small>
	O que pode ser útil para outra pessoa? <small>Seu lixo</small>
	O que deve ser consertado? <small>Seu lixo</small>
	O que deve ser vendido? <small>Seu lixo</small>

A segunda letra S está relacionada à *Seiton*. Esse S se relaciona com a organização daquilo que mais é utilizado, daquilo que tem mais frequência de uso dentre as coisas que você deixou em seu ambiente como “útil”. Disponha, em ordem lógica, aquilo que você usa mais. A palavra que define é Ordem no que é útil.

Seiton	
Seiton 整頓	Senso de ordem, arrumação e organização (mantenha as coisas em seu lugar e os espaços organizados). <i>Lema: Organizar traz mais espaço, mais conforto e mais tranquilidade!</i>
	Há um lugar para cada coisa? <input type="checkbox"/> Sim! (Meta) <input type="checkbox"/> Maioria das vezes... <input type="checkbox"/> Algumas vezes... <input type="checkbox"/> Não...
	Cada coisa está sem seu lugar? <input type="checkbox"/> Sim! (Meta) <input type="checkbox"/> Maioria das vezes... <input type="checkbox"/> Algumas vezes... <input type="checkbox"/> Não...
	Cada coisa, após o uso, está em seu devido lugar? <input type="checkbox"/> Sim! (Meta) <input type="checkbox"/> Maioria das vezes... <input type="checkbox"/> Algumas vezes... <input type="checkbox"/> Não...
	Temos o necessário, na quantidade certa e na hora certa? <input type="checkbox"/> Sim! (Meta) <input type="checkbox"/> Maioria das vezes... <input type="checkbox"/> Algumas vezes... <input type="checkbox"/> Não...

O terceiro S, *Seisô* - Está relacionado à limpeza. Nada mais desagradável que um ambiente sujo. Organização empresarial está também relacionada à higiene. As pessoas duvidam da qualidade de produtos ou serviços caso seu ambiente esteja sujo. Estabeleça uma regularidade de higienização. Isso não vale só para sua porta de entrada. Diversas vezes pedi para circular pelas empresas que atendo e, muitas vezes, encontrei impecáveis entradas, mas ao entrar nos “fundos” da empresa, me deparei com aquele amontoado de coisas sujas e mal dispostas.

Nesse sentido, os empresários me falam “ah, mas aqui ninguém entra” e é aí que reside o problema. A questão de limpeza e organização deve ser

incorporada ao DNA da empresa, não havendo espaço para esses pensamentos medíocres. Não se contente com isso, **mantenha TODA sua empresa limpa e organizada**, estabeleça essa cultura e veja os frutos sendo colhidos.

Seisô 清掃		Senso de limpeza (mantenha limpo o ambiente onde trabalha e as coisas que estão nele) <i>Lema: Limpe a sujeira e encontre um destino certo para o lixo!</i>		
Cada um da equipe está sendo responsável pelo seu espaço?	<input type="checkbox"/> Sim, todos! (Meta)	<input type="checkbox"/> Maioria das pessoas...	<input type="checkbox"/> Algumas pessoas...	<input type="checkbox"/> Ninguém...
Todos limpam o que usam antes de guardá-los?	<input type="checkbox"/> Sim, todos! (Meta)	<input type="checkbox"/> Maioria das pessoas...	<input type="checkbox"/> Algumas pessoas...	<input type="checkbox"/> Ninguém...
As coisas da empresa estão limpas?	<input type="checkbox"/> Sim, todas as coisas! (Meta)	<input type="checkbox"/> Maioria das coisas...	<input type="checkbox"/> Algumas coisas...	<input type="checkbox"/> Não...
Há coisas jogadas no chão? *	<input type="checkbox"/> Não, nada! (Meta)	<input type="checkbox"/> Poucas coisas...	<input type="checkbox"/> Muitas coisas...	

Quarto S, *Seiketsu* – O que melhor o define seria o processo de automatizar, incorporar a melhoria contínua. É a incorporação em forma de processos, datas e planos os três primeiros S. Disponha um período do seu tempo para estabelecer a regularidade dos processos anteriores.

Seiketsu 清潔		Senso de padronização, saúde e higiene <i>Lema: Quem não cuida bem de si mesmo, não merece credibilidade!</i>		
A empresa tem padrões para a aplicação dos 3S acima?	<input type="checkbox"/> Tenho certeza de que sim (Meta)	<input type="checkbox"/> Acho que sim...	<input type="checkbox"/> Não tenho certeza...	<input type="checkbox"/> Não...
Em um ambiente limpo, a segurança está sendo maior?	<input type="checkbox"/> Tenho certeza de que sim (Meta)	<input type="checkbox"/> Acho que sim...	<input type="checkbox"/> Não tenho certeza...	<input type="checkbox"/> Não...
Em um ambiente limpo, gasta-se menos com produtos de limpeza?	<input type="checkbox"/> Tenho certeza de que sim (Meta)	<input type="checkbox"/> Acho que sim...	<input type="checkbox"/> Não tenho certeza...	<input type="checkbox"/> Não...

Quinto S, *Shitsuke* – É o último estado. É o momento em que todos, ou grande parte da empresa como um todo interiorizaram os quatro S anteriores e contam como um valor básico da empresa, momento que há a incorporação real por parte dos colaboradores. Isso é raro, mas faz a diferença. Talvez você veja isso com mais frequência em grandes redes, em *Shoppings*, onde você entra em determinada loja e se sente até melhor, em um ambiente limpo, organizado e padronizado.

As empresas que gozam do *Shitsuke* possuem geralmente um ambiente altamente engajado, produtivo, que favorece muito a compra (naquelas empresas que permitem acesso ao ambiente de trabalho) ou mesmo a produção de produtos ou prestação de serviços.

Senso de disciplina e autodisciplina (mantenha a ordem conquistada a duras penas) <i>Lema: Faça o que tem que ser feito mesmo que ninguém veja!</i>			
Shitsuke 躰	Há disciplina para manter a ordem, a rotina e o constante aperfeiçoamento?	<input type="checkbox"/> Tenho certeza de que sim (Meta)	<input type="checkbox"/> Não tenho certeza...
		<input type="checkbox"/> Acho que sim...	<input type="checkbox"/> Não...
	Os 5S estão na rotina das pessoas?	<input type="checkbox"/> Tenho certeza de que sim (Meta)	<input type="checkbox"/> Não tenho certeza...
	<input type="checkbox"/> Acho que sim...	<input type="checkbox"/> Não...	
As pessoas seguem fielmente as diretrizes dos 5S?	<input type="checkbox"/> Tenho certeza de que sim (Meta)	<input type="checkbox"/> Não tenho certeza...	<input type="checkbox"/> Não...
	<input type="checkbox"/> Acho que sim...	<input type="checkbox"/> Não tenho certeza...	<input type="checkbox"/> Não...

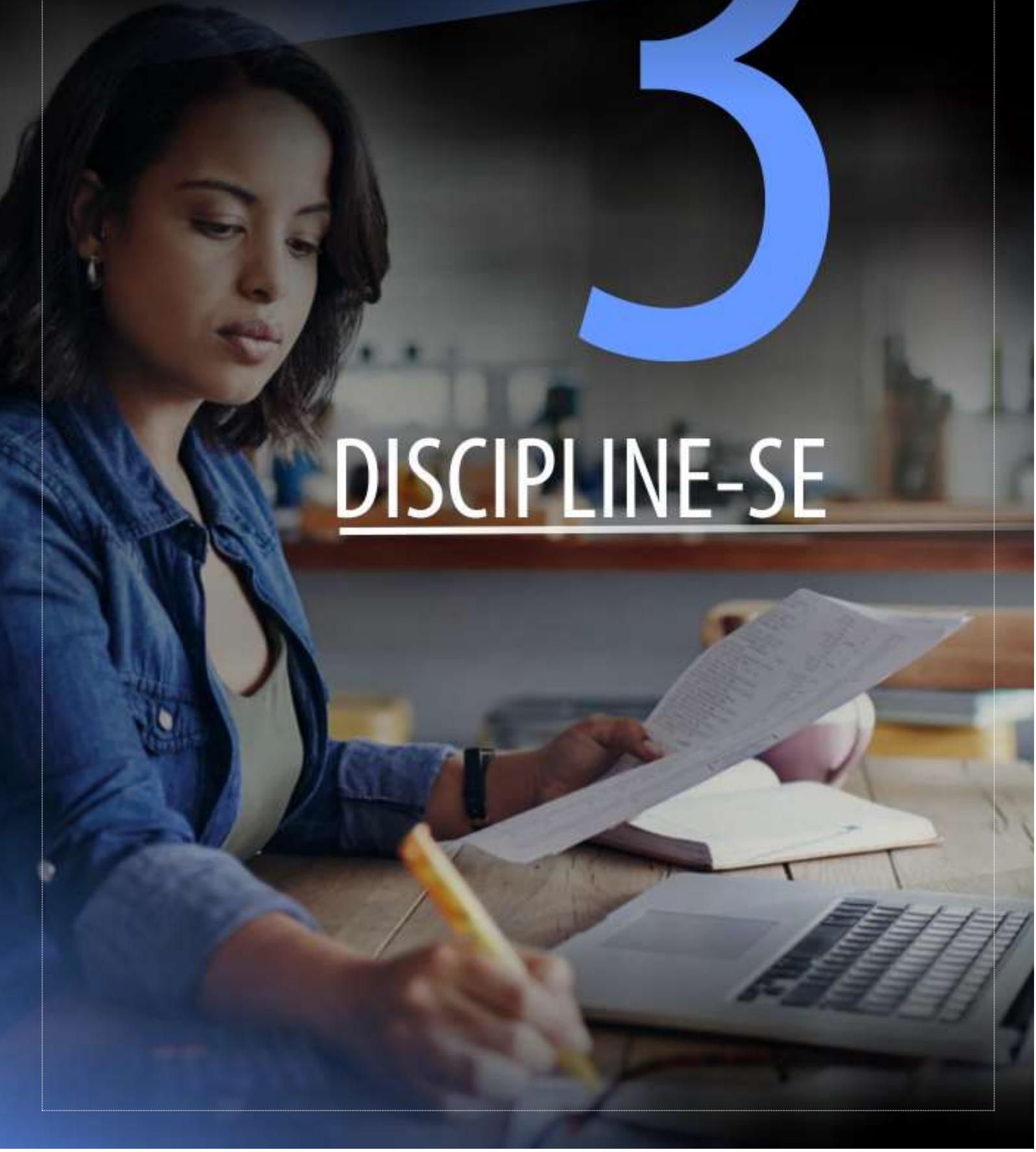
Fonte: Adaptado de Almeida, M. G. **Pedagogia empresarial: saberes, práticas e referências**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006. P. 98

Por fim, coloque-se como um gestor que se preocupa com esses fatores, eleve o padrão de qualidade, limpeza e organização da sua empresa. Isso deve partir dos donos, gestores, até que chegue a todos na empresa. Você verá que, após isso ser implantado, irá muito além de uma mera organização, refletindo diretamente nos seus resultados.

Extra*: Em caso de atividades de pesos iguais, faça a "chata" antes que a "prazerosa". Primeiro porque vai querer terminar logo e, mesmo que fique cansado com a realização desta, ainda terá de onde tirar ânimo para realizar a próxima, já que você irá realizar a "prazerosa."

3

DISCIPLINE-SE



Chegamos ao último tópico sobre a parte mais pessoal dos gestores. Falamos sobre hábitos, sobre organização. Agora, falaremos sobre o tópico que talvez seja o mais comum por causar baixa performance entre os gestores de micro e pequenas empresas: disciplina.

Até o presente momento, espero que eu tenha conseguido abrir um pouco sua mente para o como você se comporta; como pode colocar as coisas em ordem; como saber o que é útil e o que não é, deixando o espaço mais preparado para você gerir e produzir melhor.

O meu objetivo agora é passar meios para que você cumpra o que está entendido e organizado para ser feito. Com menos “enrolação” e mais desempenho.

Sem disciplina não adianta ser organizado e entender seus hábitos, pois tudo se esvai, demora e não fica dentro do prazo para quem não tem disciplina.

Ser disciplinado e cumprir o que é para ser feito envolve consistência, envolve o hábito de focar-se. Embora um estudo feito pelo neurocientista Jin Fan aponte que nossa atenção seletiva possa ser, em parte, herdada geneticamente, não é isso que determina o grau de foco de uma pessoa, é questão de treino. Em *Foco*, livro do renomado psicólogo americano Daniel Goleman, o autor aborda que nosso foco pode ser expandido.

Sendo assim, por que então ser focado é uma atividade fácil para alguns e, para outros, uma tarefa quase impossível? Porque, para a maioria das pessoas, de maneira geral, não há a cultura de uma criação para sermos focados. Em outras culturas, isso está mais incorporado em atividades diárias, no colégio, no trabalho, no relacionamento familiar, desde cedo.

Mesmo as pessoas mais focadas, não se tornam focadas da noite para o dia. Foram trabalhados nelas, basicamente, três fatores: noção de meta, autocontrole e consistência.

Não existe foco se não existe um alvo. Não se mantém o foco se não houver autocontrole e ninguém é focado se não se acostumar a praticar o foco.

Segundo o escritor Brian Tracy, uma das maiores autoridades no tema 'alcance de metas', as pessoas comprometidas são como raios lasers, perfuram paredes, ultrapassam o que precisa ser ultrapassado, pois sabem onde querem chegar. Nesse sentido, as pessoas focadas não fazem desvios.

E ,com base nelas, tentarei mostrar como se pode ser um gestor mais focado.

AUMENTADO SUA CAPACIDADE DE FOCO

Partindo dessas colocações, vamos analisar por que muitos gestores possuem baixo poder de foco. Primeiro, por não serem organizados, não possuem clareza. Se não possuem clareza, não sabem e não fazem o que precisa ser feito, pecando já no primeiro ponto: a noção de meta.

Metas, para serem atingidas, precisam de um planejamento de atividades. Sem elas, não se chega a lugar algum. A noção de meta é aquilo que te alinhará quando estiver perdendo tempo, quando estiver disperso.

Para ajudar a reestabelecer seu foco, o bilionário americano Donald Trump, sugere uma dica muito válida: *"What should I be thinking right now?"*, que seria: o que eu deveria estar pensando agora? Com essa simples pergunta, você pode reestabelecer prioridades, alinhar atitudes com suas metas. Faça essa pergunta a si mesmo.

Segundo, as distrações. Atividades em excesso no quadrante 4, das quais falamos no capítulo anterior.

Todos nós, em alguns momentos, sofremos impulsos externos que podem nos distrair. Então, para isso, vamos falar sobre como evitar isso **usando estratégia**.

ESTRATÉGIA E DISTRAÇÕES

É comum, enquanto trabalhamos, ter pessoas que falam conosco; tocar o celular; receber mensagens; lembrar que tínhamos outra coisa para fazer e que não nos custa nada parar o que estamos fazendo, mesmo porque são apenas dois minutinhos, não é? É, mas é aí que está o problema.

Esse mau hábito é que separa gestores de alta performance, produtivos, de gestores fracos.

Todos grandes gerentes, diretores e CEOs com os quais tive contato, aqueles que possuíam elevado grau de foco, tinham algumas características em comum: todos tinham a clara noção do que precisava ser feito e faziam. Como? Já explico, porém gostaria de passar duas informações que ficam de dica para você.

A primeira é que, segundo um estudo da Universidade de Harvard, nós passamos 47% do nosso tempo pensando. Tempo demais. No entanto, essa não é a que merece destaque, mas sim a segunda informação, comprovada em vários estudos: nós temos um limite de decisões diárias a tomar.

Certo, você pode se perguntar em que isso te influencia. A influência está em saber usar isso a seu favor. Se você possui uma capacidade diária de tomar decisões, significa que, ao final do dia, você poderá tomar decisões menos assertivas. Sabendo disso, discipline-se a planejar bem o seu dia para decidir cedo as coisas mais importantes.

Além disso, cuidado com o tempo que você “queima” sua cota diária de decisões pensando. Cuidado com pensamentos em excesso que, não necessariamente, te levarão a algum lugar.

Dado isso, voltemos ao ponto o que eu explicarei o que aprendi com gestores de alto desempenho e sobre como eles se põem a fazer o que precisa ser feito.

Assim como todos nós, eles também tinham esses importunos acontecimentos que os acometiam. Celular, mensagem, *e-mail*, pessoas chamando etc. A noção de meta, contudo, era maior. Para isso, eles têm hábitos claros. Dentre eles está o de não falar com as pessoas nessas horas, respondendo com firmeza “agora eu não posso, estou ocupado”, “me mande por *e-mail*, leio depois”, “desculpe, estou com outras prioridades, podemos nos falar assim que eu terminar aqui?”.

A maioria tem o hábito de deixar o celular tocar, deixar os aparelhos acenderem com as mensagens, olhar e continuar fazendo o que estão fazendo. Para muitos, quando estão no computador, apenas as abas que são úteis ficam abertas (olha aí o S de *Seiri* na vida pessoal, o S que trata sobre deixar apenas o que é útil).

Confesso que no começo da minha carreira, ainda estagiário, sempre tive a curiosidade de reparar nos meus superiores, pois sabia que podia aprender muito com eles. De fato, aprendi e devo muito a eles, embora no começo achasse grosseiro da parte deles, nesses momentos de foco, essa firmeza que eu destaquei.

No começo, eu detestava essas falas, as achava desnecessárias. Com o tempo, contudo, aprendi que aquilo era fundamental e aquilo era a peça-chave para o foco que eles tinham, era primordial para a alta produtividade. Não existem pessoas que atendem a tudo e a todos e são focados. Isso é contra conceitual. Como disse Steve Jobs, “Foco não é só saber o que fazer, mas também o que não fazer”.

Foco está no cerne de várias grandes empresas, como a Apple. Eles são pragmáticos, são focados. Quando Steve Jobs reassumiu a empresa, após estar afastado por alguns anos, decidiu que ela permaneceria em apenas quatro áreas de atuação, eliminando várias outras. Ficaria apenas com *desktop*, portátil, *desktop* do consumidor e portátil do consumidor.

Assim como a Apple fez isso, sua empresa também pode fazer. Esses hábitos profissionalmente saudáveis se espalham pelas empresas. Dê o exemplo e veja que muitos incorporarão isso, todos ganham.

E ainda acrescento mais alguns pontos para você aumentar seu foco através da estratégia.

No começo, caso você tenha problema como esse, seja inteligente, elimine as possíveis distrações. Se você não resiste ao celular, deixe-o longe. Eu mesmo, por muito tempo, tive problemas com isso, pois me via desfocando, me via fazendo o que não era relevante em conversas; em redes sociais; em sites que não estavam no meu planejamento de atividades, que diminuía minha performance e que me distanciavam das minhas metas.

Por isso, foque em estabelecer um ambiente favorável a isso. Mantenha ordem, envolvendo todo o seu ambiente (aplicação do S de *Seiton*). Eu, por exemplo, bebo sempre muita água enquanto trabalho, por isso antes de começar, deixo água por perto; meu celular atrás da tela do meu *notebook*; meu fone tocando *jazz* (eu particularmente produzo bem dessa forma). Se não consegue trabalhar com nenhuma música, nem pense em colocar para tocar. Continue no silêncio.

Estabeleça o que eu chamo de **rotina de performance**, que é aquele seu momento, aquela rotina que você mesmo criou e que só funcione talvez para sua pessoa. Crie e organize o seu próprio ecossistema que possibilite uma maior produtividade.

Certa vez, li que nossa atenção é como um foguete que decola. Nos primeiros minutos, é difícil, dispendioso, mas depois de tirado da inércia tudo fica mais fácil. Não é uma regra, mas talvez isso possa se aplicar a você também. Por isso, não quebre sua **rotina de performance** por qualquer motivo, não se deixe atrapalhar por distrações.

Um conselho é você deixar um papel e caneta ao lado do seu lugar de trabalho. Toda vez que você precisar fazer algo, anote nessa folha, pois assim você não esquecerá e ao mesmo tempo não perde o controle e o embalo nas atividades.

Outra dica que pode ser útil, que aumentou muito minha produtividade, é colocar o relógio no cronômetro regressivo e, por 35/45 minutos, fazer apenas aquilo que está se dispondo a fazer. Depois desse tempo, permita-se levantar, responder ao celular por, no máximo, cinco minutos e retorne. Se você não tem relógio com cronômetro, entre na internet, há *sites* que só fazem isso.

Todos nós temos um ponto de saturação cerebral, nossa atenção tende a um ponto de inflexão na produtividade à medida que nos esforçamos. Diversas pesquisas já revelaram que temos uma carga de produção e que nos fatigamos em um ponto. Uns aguentam mais, outros menos. Saiba seu ponto, trabalhe e, quando atingir, pare, descanse e volte depois de alguns minutos.

Mais uma dica para manter o foco é estar atento ao que te desvia. Por muito tempo, enquanto aperfeiçoava isso em mim, me via melhorando, mas, por algum motivo, depois de alguns dias produzindo bem, eu vacilava e voltava ao estágio inicial. Comecei a reparar nas deixas e comecei a evitá-las, assim como um viciado em cartas que, tentando parar, evita passar perto de um baralho.

No começo dessa caminhada, seja firme. É difícil, mas digo, por experiência própria, que é possível melhorar quando se aplica a autoanálise, o conhecimento e a estratégia.

Existe outra técnica para estender a produção que é o “só mais 5”, que basicamente funciona como aqueles minutinhos a mais que fazemos com o despertador quando acordamos, mas aplicado a produção. Quando fizer uso da Pomodoro, some essa técnica e você ganhará forças.

Disciplina no trabalho está diretamente relacionada aos pontos citados: noção de meta, autocontrole e consistência.

Aplique-se diligentemente a ser mais disciplinado. Sim, é possível. Sim, existe técnica. E, por fim, sim, só depende de você.

Extra*: Utilize a técnica "só + 5" somada a *Pomodoro* para ter melhores resultados. Assim como alguns dão mais 5 minutos de sono, procure se dar +5 nas atividades e colha melhores resultados.

Para evitar riscos e acabar se desconcentrando deixe um papel e uma caneta ao lado do lugar de trabalho, quando se ver desfocando, anote para não esquecer e não perder o foco na hora que estiver a atividade em questão.

POTENCIALIZE SEU NEGÓCIO

GOSTOU DO QUE LEU AGORA?

Saiba muito mais com a versão completa em:

www.apolobusiness.com.br/e-book-11-passos

Saiba mais por: contato@apolobusiness.com.br